

## Referências Bibliográficas

- [1] NAKAMURA, W. T.; JR., J. P. ; BASSO, L. F. C.. **Aplicação de análises de variância univariada e multivariada no estudo das diferenças dos betas entre setores.** Enanpad, 2001.
- [2] SHARPE, W. F.. **Capital asset prices: A theory of market equilibrium under conditions of risk.** Journal of Finance, 19:425–442, September 1964.
- [3] LINTNER, J.. **The valuation of risk assets and the selection of risky investments in stock portfolios and capital budgets.** Review of Economics and Statistics, 47:13–37, 1965.
- [4] ANSOFF, H. I.. **Corporate Strategy.** Harmondsworth, 1965.
- [5] ANSOFF, H. I.. **Toward a strategic theory of the firm.** p. 11–40, London, 1970. H. I. Ansoff.
- [6] HANNAN, M. T.; FREEMAN, J.. **The population ecology of organizations.** American Journal of Sociology, 82:929–964, 1977.
- [7] QUINN, J. B.. **Strategies for Change.** Irwin, USA, 1980.
- [8] PORTER, M. E.. **Competitive Strategy.** Free Press, New York, 1980.
- [9] PORTER, M. E.. **The contributions of industrial organization to strategic management.** Academy of Management Review, 6:609–620, 1981.
- [10] HOUT, T.; PORTER, M. E. ; RUDDEN, E.. **How global companies win out.** Harvard Business Review, p. 98–108, september-october 1982.
- [11] LEVITT, T.. **The globalization of the markets.** Harvard Business Review, p. 92–102, may-june 1983.
- [12] PORTER, M. E.. **Competitive Advantage - Creating and sustaining superior performance.** The Free Press, New York, 1985.

- [13] GRANOVERTER, M.. **Economic action and social structure: the problem of embeddedness**. American Journal of Sociology, 91:481–510, 1985.
- [14] HAMEL, G.; PRAHALAD, C.. **Do you really have a global strategy?** Harvard Business Review, p. 139–148, 1985.
- [15] GHOSHAL, S.. **Global strategy: An organizing framework**. Strategic Management Journal, 8:425–440, 1987.
- [16] PRAHALAD, C. K.; DOZ, Y. L.. **The multinational mission: Balancing local demands and global vision**. The Free Press, New York, 1987.
- [17] BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S.. **Managing Across Borders: The Transnational Solution**. Harvard Business School Press, 1989.
- [18] YIP, G. S.. **Global strategy... in a world of nations?** Sloan Management Review, p. 29–41, Autumn 1989.
- [19] H. MINTZBERG, J. Q.. **The Strategy Process - Concepts, Contexts Cases**. Prentice-Hall International Editions, USA, 1991.
- [20] SCHOLLES, G. J. K.. **Exploring Corporate strategies**. Prentice-Hall Europe, England, 5th edition, 1991.
- [21] ANSOFF, H. I.. **Critique of Henry Mintzberg's -the design school**. Strategic Management Journal, 12:449–461, 1991.
- [22] WILLIAMSON, O. E.. **Strategizing, economizing and economic organization**. Strategic management Journal, 12:75–94, 1991.
- [23] BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S.. **Managing Across Borders: The transnational solution**. Harvard Business School Press, 1991.
- [24] PETTIGREW, A. M.. **The character and significance of strategy process research**. Strategic Management Journal, 13, winter 1992.
- [25] SERA, K.. **Corporate globalization - a new trend**. The Academy of Management Executive, 6(1):89–97, Feb 1992.
- [26] MORSE, J. M.. **Critical issues in qualitative research methods**. Sage, London, 1994.

- [27] BERTRAND, H.. **Global marketing: Are de the individual needs satisfied..?** In: ERASMUS UNIVERSITY, Rotterdam/Holanda, 10-13/july 1994. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.
- [28] YIP, G. S.. **Global Strategy - Managing for Worldwide Competitive Advantage.** Prentice Hall, New Jersey, 1995.
- [29] PORTER, M. E.; WAYLAND, R. E.. **Global competition and the localization of competitive advantage.** Proceedings of the integral strategy collegiumJAI Press, 1995.
- [30] TUFANO, P.. **Who manages risk? an empirical examination of the risk management practices of the gold mining industry.** The Journal of Finance, 1996.
- [31] STULZ, R. M.. **Rethinking risk management.** The Journal of Applied Corporate Finance, Fall 1996.
- [32] KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.. **Principles of Marketing.** Prentice Hall, 7th edition, 1996.
- [33] PORTER, M. E.. **What is strategy?** In: ON COMPETITION, chapter 2. Harvard Business Review, New York, 1996.
- [34] BARNEY, J. B.. **Gaining and sustaining competitive advantage.** Addison-Weslwy Publishing Company, 1996.
- [35] ZOU, C.. **Global strategy: a review and an integrated conceptual framework.** 1996.
- [36] VERGARA, S. C.. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** Atlas, São Paulo, 1997.
- [37] LOBATO, D. M.. **Administração Estratégica - Uma visão orientada para a Busca de Vantagens Competitivas.** Papéis e Cópias de Botafogo, 1997.
- [38] BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J.. **Co-opetition.** Boubleday, New York, 1997.
- [39] BASSI, E.. **Globalização de Negócios.** Cultura Editores Associados, 1997.
- [40] PARKER, B. B.. **Globalization and Business Practice - Managing Across Boundaries.** Sage Publications Ltd., 1998.

- [41] BRUNER, R. K.; EADES, R. H. ; HIGGINS, R.. **Best practices in estimating the cost of capital: survey and synthesis**. Financial Practice and Education, p. 13–28, Spring-Summer 1998.
- [42] FAHEY, L.; RANDALL, R. M.. **Learning from the future**. John Wiley and Sons, Inc., New York, 1998.
- [43] GRANT, R. M.. **Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications**. Blackwell, Oxford, 3 edition, 1998.
- [44] KEEGAN, W. J.. **Global Marketing Management**. Prentice-Hall, 1999.
- [45] DAY, G. S.; REIBSTEIN, D. J.. **A Dinâmica da estratégia competitiva**. Editora Campus, 1999.
- [46] FORTEZA, J. H.; NEILSON, G. L.. **Multinationals in the next decade**. Strategy Business, 1, 1999.
- [47] PETERSON, K.; J.FRAYER, D. ; SCANNELL, T. V.. **An empirical investigation of global sourcing strategy effectiveness**. The Journal of Supply Chain Management,, May 2000.
- [48] ANDERSON, S. C.. **The globally competitive firm: functional integration, value chain logistics, global marketing, and business strategic support**. Competitiveness Review, Summer-Fall 2000.
- [49] ZAHRA, S. A.; HANSEN, C. D.. **Privatization, entrepreneurship and global competitiveness in the 21st century**. Competitiveness Review, 10, winter-spring 2000.
- [50] MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. ; LAMPEL, J.. **Safári de Estratégia - Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Bookman, 2000.
- [51] MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A. D.. **An integrative model for strategic management analysis: application to organizations in brazil**. In: PROCEEDINGS OF INFORMS/KORMS INTERNATIONAL CONFERENCE, p. 460–467, Seoul, Korea, 2000.
- [52] AZEVEDO, G.. **Transições de multinacional para global: as dimensões da mudança e os seus desafios**. Master's thesis, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Julho 2000.

- [53] BOONE, L. E.; KURTZ, D. L.. **Contemporary Marketing**. Harcourt College Publishers, 10th edition, 2001.
- [54] ZAHEER, S.; MANRAKHAN, S.. **Concentration and dispersion in global industries: Remote electronic access and the location of economic activities**. *Journal of International Business Studies*, 32, winter 2001.
- [55] HELD, D.; MCGREW, A.. **Prós e Contras da globalização**. Jorge Zahar Editor, Rio de Janeiro, 2001.
- [56] EITEMAN, D. K.; STONEHILL, A. I. ; MOFFETT, M. H.. **Multinational Business Finance**. Addison-Wesley Longman, Inc, 9th edition, 2001.
- [57] MISHRA, D. R.; O'BRIEN, T. J.. **A comparison of cost of equity estimates of local and global capms**. *The Financial Review*, 36, nov 2001.
- [58] WHITTINGTON, R.. **What is strategy - does it matter?** Tomson Learning, London, 2001.
- [59] FAI CHAN, C.; HOLBERT, N. B.. **Marketing home and away: Perceptions of managers in headquarters and subsidiaries**. *Journal of World Business*, 36(2):205–221, 2001.
- [60] CATEORA, P. R.; GRAHAM, J. L.. **International Marketing**. McGraw-Hill Higher Education, 11th edition edition, 2002.
- [61] STIGLITZ, J.. **A Globalização e seus malefícios**. Ed. Futura, 2002.
- [62] O'BRIEN, J. A.. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. Editora Saraiva, São Paulo, 1th edition, 2002.
- [63] PRAHALAD, C. K.; KRISHNAN, M. S.. **The dynamic synchronization of strategy and information technology**. *MIT Sloan Management Review*, 43:p24(10), Summer 2002.
- [64] BODNAR, G.; DUMAS, B. ; MARSTON, R.. **Cross-border valuation: The international cost of equity capital**. 2002.
- [65] WASILEWSKI, N.. **An empirical study of the desirability and challenges of implementing transnational marketing strategies**. *Advances in Competitiveness Research*, 10, 2002.

- [66] GHOSHAL, S.; GRATTON, L.. **Integrating enterprise**. MIT Sloan Management Review, 44, Fall 2002.
- [67] HOFSTEDE, G.; DEUSEN, C. A. V.; MUELLER, C. B. ; CHARLES, T. A.. **What goals do business leaders pursue? a study in fifteen countries**. Journal of International Business Studies, 33:21, Winter 2002.
- [68] VARNER, I. I.; PALMER, T. M.. **Successful expatriation and organizational strategies**. Review of Business, 23, Spring 2002.
- [69] AZEVEDO, G.; BERTRAND, H.. **Globalized workers - how the changes on “organizational vision” impact people’s perception**. In: 14TH ANNUAL MEETING ON SOCIO ECONOMICS, SASE, UNIVERSITY OF MINNESOTA, Minneapolis, EUA, junho 2002. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.
- [70] DEPALMA, D. A.. **Global governance: take me to your leader**. Advances in Competitive Research, 10, 2002.
- [71] BASSI, E.. **Empresas Locais e Globalização**. Cultura Associados, 1 edition, 2003.
- [72] CHOPRA, S.; MEINDL, P.. **What will drive the enterprise software shakeout?** Supply Chain Management Review, 7:p50(7), Jan-Feb 2003.
- [73] SANTOS, M.. **Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal**. Editora Ecord, Rio de Janeiro, 10a. edition, 2003.
- [74] BERTERO, C. O.; DE VASCONCELOS, F. C. ; BINDER, M. P.. **Uma década de estratégia empresarial: o que se produziu entre 1991 e 2002**. Technical report, Fundação Getulio Vargas - EAESP, Maio 2003.
- [75] AZEVEDO, G.; BERTRAND, H.. **How to convert a multinational company in a global one? - developing a proposal based on the business administration literature**. In: 13TH ANNUAL MEETING ON SOCIO-ECONOMICS. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 28 junho-1julho 2001.

## A

### Perfil da Pesquisa Globalização das Empresas

Setor de Atuação da Empresa	Freq.	%
Indústria	29	53.70
Serviços	25	46.30
Total	54	100.00

Tabela A.1: Setor de Atuação da Empresa

Faixa Etária	Freq.	%
20 a 25 anos	8	14.81
26 a 35 anos	25	46.30
26 a 45 anos	14	25.93
46 a 55 anos	6	11.11
acima de 55 anos	1	1.85
Total	54	100.00

Tabela A.2: Faixa Etária

Tempo de Experiência no Mercado	Freq.	%
até 3 anos	4	7.41
de 3 a 5 anos	12	22.22
de 5 a 10 anos	19	35.19
acima de 10 anos	19	35.19
Total	54	100.00

Tabela A.3: Tempo de Experiência no Mercado

Faixa Salarial	Freq.	%
Até R\$3.000,00	14	26.92
de R\$3.001,00 a R\$5.000,00	16	30.77
de R\$5.001,00 a R\$8.000,00	10	19.23
de R\$8.001,00 a R\$12.000,00	7	13.46
acima de R\$12.000,00	5	9.62
Total	52	100.00

Tabela A.4: Faixa Salarial

Área Funcional	Freq.	%
Marketing	13	24.07
Vendas	11	20.37
Fabricação	1	1.85
Finanças	6	11.11
RH	5	9.26
Administrativa	9	16.67
Sistemas de Informação	3	5.56
Tecnologia	6	11.11
Total	54	100.00

Tabela A.5: Área Funcional



## B

### Gráficos de Barra da Pesquisa Globalização das Empresas - Modo de Planejamento Estratégico

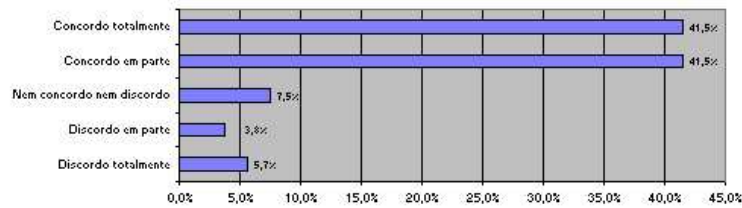


Figura B.1: Perg. 1 - O PE da empresa é unificado na matriz, a qual se encarrega de direcionar os países para uma estratégia global

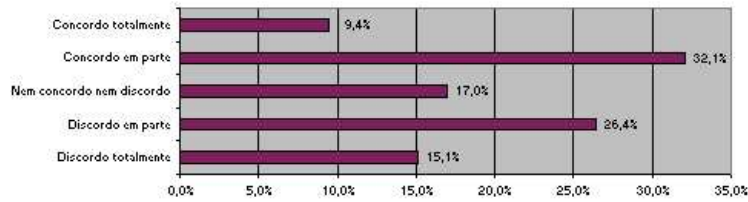


Figura B.2: Perg.2 - As subsidiárias dos vários países são incentivadas à auto-suficiência e são autônomas da matriz na tomada de decisões estratégicas

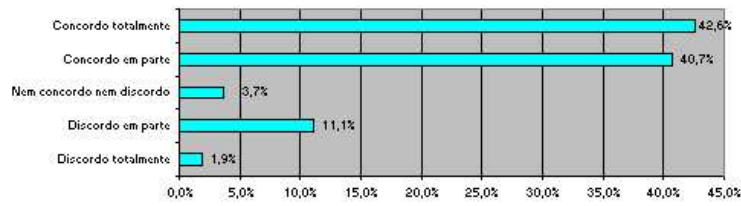


Figura B.3: Perg. 3 - O PE leva em consideração as ações tomadas, assim como as mudanças de macro-ambientes, em um determinado mercado se refletem em outros mercados

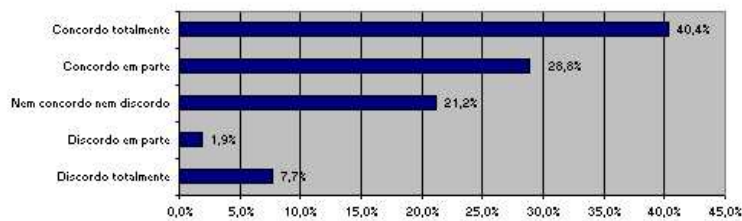


Figura B.4: Perg.4 - A matriz da empresa está em locais próximos aos centros mais avançados e competitivos de cada tipo de indústria

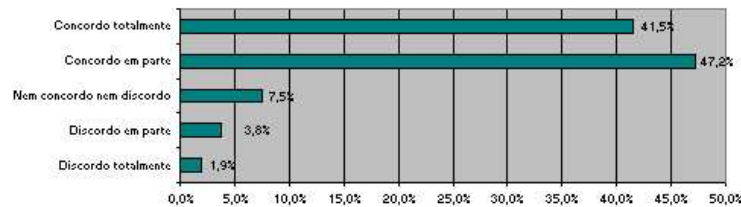


Figura B.5: Perg.5 - A estratégia competitiva da empresa varia de acordo com o dinamismo, a competitividade dos concorrentes e o avanço tecnológico de cada mercado

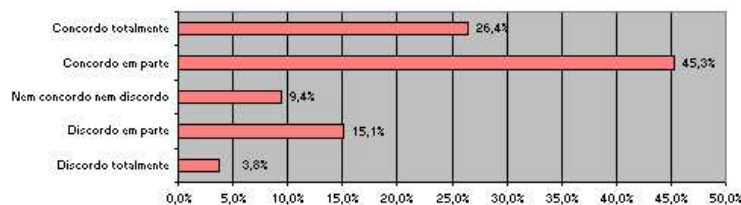


Figura B.6: Perg.6 - O foco de ação estratégica da empresa em relação aos seus produtos e serviços chave é definido em cada país levando em conta a competitividade global

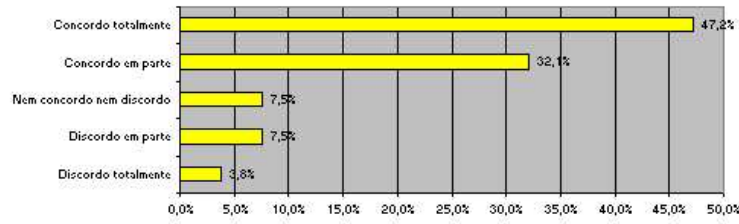


Figura B.7: Perg.7 - O portfólio de produtos da empresa é focado no mercado global e se baseia em capacidades tecnológicas e competências da organização como um todo

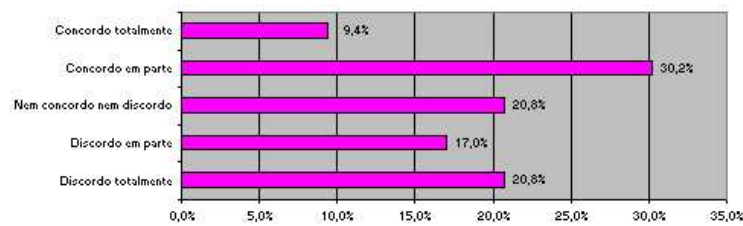


Figura B.8: Perg.8 - Os objetivos financeiros das subsidiárias são considerados de forma individual e independentemente da estratégia de marketing

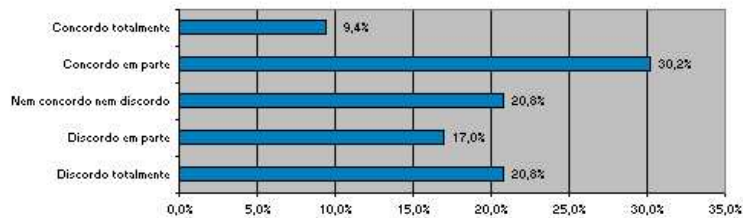


Figura B.9: Perg.9 - A empresa está preparada para realizar grandes investimentos em ROI nulo, ou até mesmo negativo para conquista de mercados

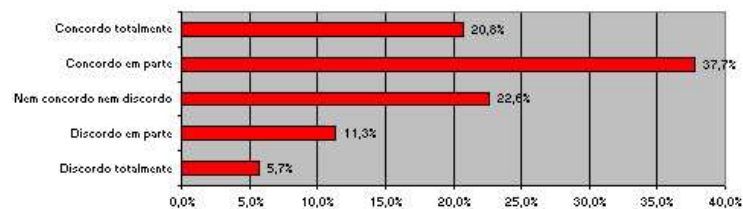


Figura B.10: Perg.10 - Cada atividade da cadeia de valor da empresa, em diferentes países, é tratada como um centro de custo isolado, capaz de financiar ou de ser financiado pelos demais