

**Área temática:** Globalização e internacionalização de empresas

**Título do trabalho:**

O *global mindset* de empresas *early movers* e *late movers* é diferente? Influências do ambiente local e do grau de internacionalização.

**AUTORES**

**GERMANO GLUFKE REIS**

EAESP/FGV - PPGA/FEA USP

germanoglufkereis@yahoo.com.br

**MARIA TEREZA LEME FLEURY**

Universidade de São Paulo

mtfleury@usp.br

**Resumo:** A literatura tem enfatizado a importância de que as organizações desenvolvam o seu *global mindset*, para atuarem em um cenário complexo de negócios globalizados. Trata-se de um tópico relevante para empresas de países emergentes, que iniciaram a sua internacionalização recentemente, pois pode impactar sua atuação no exterior. No caso das empresas brasileiras, provenientes de um ambiente que era fechado e protegido, a literatura pressupõe que elas apresentem um *global mindset* ainda pouco desenvolvido, menor do que das organizações *early movers* (como as européias, norte-americanas, japonesas). Este trabalho visa buscar respostas para esta questão: há diferenças no *global mindset* de empresas *late movers* (tal como os BRICs), em comparação com o de *early movers*? Foi realizado um *survey* junto a uma amostra de 46 respondentes (21 de empresas brasileiras que atuam no exterior; 24 de empresas estrangeiras). Foram realizadas comparações, considerando-se mentalidade global e suas dimensões: orientação global, conhecimento global e habilidades globais. Os resultados indicaram diferenças entre empresas brasileiras e estrangeiras; indicaram, também, semelhanças e diferenças para com firmas chinesas (investigadas em estudo anterior). Finalmente, foi identificada a existência de uma correlação positiva entre grau de internacionalização e *global mindset*.

**Abstract:** The literature has emphasized the importance of organizations to develop their global mindset, to perform in a complex scenario of global business. This is a relevant topic for companies from emerging countries, which recently began its internationalization, as it may impact the patterns of their activities abroad. In the case of Brazilian companies, which came from a protected internal business environment, the literature assumes that they have a less developed global mindset if compared to early movers organizations (such as the European, North American, Japanese). This work aims to find answers to the question: are there differences in the global mindset of late movers companies (such as the BRICs), compared with that of early movers? A survey was performed, employing a sample of 46 respondents (21 Brazilian companies, 24 foreign companies). Comparisons were made, considering the global mindset and its dimensions: global orientation, global knowledge and global skills. The results indicate differences between Brazilian and foreign companies and also indicate similarities and differences with Chinese firms (investigated in a previous study). Finally, we identified the existence of a positive correlation between degree of internationalization and global mindset.

**Palavras chaves:** global mindset, internacionalização, empresas brasileiras

### 1.Introdução:

A literatura tem enfatizado a importância de que as organizações desenvolvam o seu *global mindset* – mentalidade global (MG) - para atuarem em um cenário complexo de negócios globalizados. Argumenta-se, por exemplo, que os “gestores globais” devam ter habilidades e conhecimentos que lhes permitam empregar perspectivas mais globais e integradoras (KEDIA; MUKHERJI, 1999). Nesse sentido, Bartlett e Ghoshal (1992) comentam um conjunto de perspectivas requeridas para a atuação de “gestores globais”: eles devem ter “uma visão ampla, não paroquial, da empresa e suas operações, combinados a uma profunda compreensão do negócio, país e funções” (BARTLETT; GHOSHAL, 1992: 132).

Srinivas (1995), por sua vez, alega que esse é um tópico especialmente relevante para países em desenvolvimento e emergentes: o desenvolvimento da MG é necessário para que sejam identificadas e exploradas novas oportunidades, em um contexto de negócios globais e interconectados. De fato, tem se observado, por exemplo, que o nível de MG de firmas chinesas exerce influência sobre suas estratégias internacionais e sobre o seu desempenho, nas incursões que estão empreendendo para o mundo (YIN; BAO, 2007; YIN; BAO; BAO, 2008; YIN; JOHNSON; BAO, 2008). Raghavan (2008), por outro lado, enfatiza a urgência de se desenvolver maior nível de MG entre os gestores indianos, como forma de contribuir para a competitividade internacional de suas empresas.

No caso do Brasil, é de se esperar que o desenvolvimento dessa dimensão possa ter algum tipo de influência sobre o processo de internacionalização das empresas nacionais; e, por outro lado, a exposição a esses contextos globais pode refletir-se na aquisição da MG por parte das empresas. Borini et al (2007), por exemplo, comentam os desafios enfrentados pela Votorantim cimentos, no hemisfério norte, em função de fragilidades relacionadas à MG.

Por outro lado, a literatura tem debatido quais seriam as características que diferenciam as empresas dos países emergentes no seu processo de internacionalização, se comparadas à empresas das primeiras ondas, tais como as norte-americanas, européias e japonesas. Embora alguns autores sejam céticos em relação a esse tema (RUGMAN, 2009) - colocando que a teoria existente, que explica o processo dos *early movers*, seja suficiente para que se compreenda os *late movers*, entrantes tardios (BARTLETT; GHOSHAL, 2000)– outros têm enfatizado a importância de se desenvolver teorias próprias para se compreender a expansão das emergentes (MATHEWS, 2006; FLEURY; FLEURY, 2007; GOLDSTEIN, 2007; GUILLEN; GARCIA-CANAL, 2009; RAMAMURTI, 2009). É possível que, no caso de países emergentes, a MG possa ser uma dimensão que contribua para que se compreenda os seus padrões e características singulares de internacionalização. Alguns autores têm sugerido que, no caso de empresas brasileiras, essas singularidades de fato existem e que a formação de competências e modelos de gestão dependem de condições no seu ambiente local-institucional (FLEURY; FLEURY; REIS; BORINI, 2010).

Apesar da relevância do tema para empresas de países com um processo de internacionalização recente, ele ainda tem sido muito pouco aprofundado. Não se tem por exemplo contemplado a questão endereçada por este trabalho: há diferenças no *global mindset*, de empresas *late movers* – com internacionalização tardia – em comparação com o de *early movers*? Há diferenças entre empresas da terceira onda de internacionalização (tal com o BRICs), se comparadas às das primeiras ondas de internacionalização (como as européias, norte-americanas, japonesas)? Este estudo

explora o tópico, comparando o *global mindset* empresas brasileiras com empresas estrangeiras. Em particular é analisada a relação entre *global mindset* e o grau de internacionalização das empresas, uma vez que este é mais elevado entre as *early movers* (UNCTAD,2008).

Inicialmente é apresentado o referencial teórico sobre GM. A seguir, a internacionalização das empresas brasileiras é situada em uma breve contextualização histórica, permitindo refletir sobre as condições existentes para a formação do *global mindset* atual (a influência do ambiente local sobre o modelo de gestão das empresas brasileiras foi discutido por Fleury, Fleury, Reis e Borini, 2010). Em uma terceira seção são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa de campo. Ao final, são traçadas considerações finais, elencados limites e oportunidades de continuidade. Implicações práticas e teóricas também são discutidas.

## 2. *Global mindset*:

Caracterizar e definir o que é a “mentalidade global” e como ela se desenvolve são pontos que têm sido enfatizados pela literatura (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2002; LEVY et al, 2007; BOWEN; INKPEN, 2009), embora trabalhos pioneiros nessa linha já existam há mais tempo (Perlmutter, 1969, por exemplo, é referência seminal nesse campo). Isto por que, em um cenário de alta competitividade e conectividade global, é requerido dos gestores que sejam capazes de lidar com cenários de grande complexidade estratégica e inter-cultural, de “pensar globalmente e agir localmente”, atuando em países com níveis de distância psíquica diversos, envolvendo diferenças culturais, institucionais, administrativa, econômicas e industriais, de linguagem, de religiões e educacionais (DOW; KARUNARATNA, 2006).

Gupta e Govindarajan (2002) argumentam que a MG é um dos ingredientes que forma a inteligência organizacional necessária para identificar e explorar oportunidades, mesmo que em regiões distantes e diferentes; eles colocam que, nos negócios globalizados, é requerido dos gestores que sejam capazes de transitar por culturas e mercados altamente heterogêneos, percebendo-os e interpretando-os. Levy et al (2007) endossam essa visão, ressaltando que esse ingrediente pode tornar-se fonte de vantagem competitiva nos mercados internacionais. Afinal, trata-se de uma situação na qual os *global managers* necessitam assegurar, simultaneamente, aspectos como: eficiência e competitividade global, resposta e flexibilidade locais/nacionais e alavancagem de aprendizados que perpassam diferentes mercados e países (BARTLETT; GHOSHAL, 1992). Essas proposições apóiam-se na noção de que as multinacionais (MNs) devem coordenar, simultaneamente, necessidades de integração global e resposta local (DOZ; PRAHALAD, 1991; GUPTA; GOVINDARAJAN, 2002). A gestão dessa complexidade depende, para alguns, mais de uma questão de “mente” gerencial, do que da estratégia e estrutura em si (BARTLETT; GHOSHAL, 1990). Nessa perspectiva, a MG refere-se a determinadas lentes empregadas para interpretar a realidade, decodificando-a, dando-lhe sentidos. Desdobra-se, inclusive, nas ações estratégicas priorizadas pelas empresas (LEVY, 2005). De forma, geral, a MG tem sido explorada a partir de um das seguintes perspectivas (LEVY et al, 2007):

**-Perspectiva cultural:** prioriza questões relacionadas à diversidade cultural e nacional, vinculadas à globalização dos negócios (PERLMUTTER, 1969; ADLER; BARTHOLOMEW, 1992; KOBRIN, 1994; MAZNEVSKI; LANE, 2004; STORY; BARBUTO JR., 2010).

**-Perspectiva estratégica:** Tem como ponto partida estudos clássicos sobre MNs (PRAHALAD; DOZ, 1987; BARTLETT; GHOSHAL, 1989). Prioriza dimensões da complexidade estratégica e organizacional promovida pela globalização (KEFALAS,

1998; HARVESTON; KEDIA; DAVIS, 2000; GUPTA; GOVINDARAJAN, 2002; ARORA et al., 2004; NUMMELA; SAARENKETO; PUUMALAINEN, 2004). Nessa linha, Kefalas (1998), reforça que aqueles que têm a capacidade de pensar globalmente e de agir localmente têm o mindset mais adequado para expandir a organização globalmente.

**-Perspectiva multidimensional:** integra a perspectiva cultural com a estratégica; incorpora, também, outras dimensões, tais como conhecimentos, competências e perfil psicológico (RHINESMITH, 1992, 1995; LEVY et al, 2007; BOWEN; INKPEN, 2009).

Ademais, os níveis de análise empregados na literatura sobre MG têm sido variados (LEVY *et al*, 2007): do individual (a mentalidade global da pessoa e como impacta as suas ações e escolhas) ao organizacional (a mentalidade global da empresa, representada por meio de posturas da empresa – mais especificamente de seus gestores – que se refletem em estratégias e ações no cenário internacional).

Neste trabalho, adotou-se a definição de MG proposta por Yin, Johnson e Bao (2008); trata-se de uma perspectiva multidimensional, que adota o nível organizacional de análise. Para estes autores, a mentalidade global é constituída pelas dimensões orientação global, conhecimento global e habilidades globais.

QUADRO 1 – As dimensões da mentalidade global.

Dimensões	Operacionalização	Conexões com a literatura
Orientação global	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresentar comprometimento e esforço para compreender os mercados estrangeiros, incluindo clientes, competidores e a situação geral dos mercados.</li> <li>- Estar comprometido com investimentos (atuais e futuros) no exterior;</li> <li>- Estar desenvolvendo uma rede mundial de relacionamentos envolvendo fornecedores, distribuidores, firmas parceiras e clientes.</li> </ul>	Bartlett e Ghoshal, 1992; Harveston et al. 2000; Gupta e Govindarajan, 2002; Nummela et al, 2005; Levy, 2005.
Conhecimento global	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecer culturas, sistemas sócio políticos, econômicos, financeiros e legais dos países em que atua.</li> <li>- Conhecer o mercado de atuação, a nível global.</li> <li>- Temos conhecimento suficiente a respeito dos mercados chaves e sobre a nossa indústria, em uma escala global.</li> </ul>	Gupta e Govindarajan, 2002.; Arora et al., 2004; Nummela et al, 2005.
Habilidades globais	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ter capacidade de trabalhar com pessoas de diferentes culturas de forma eficiente.</li> <li>- Ter profissionais com domínio em línguas faladas nos mercados/países em que atua.</li> <li>- Apresentar habilidade de comunicação com pessoas de outros países, empregando sistemas de informação e de telecomunicações.</li> </ul>	Arora et al., 2004; Maznevski e Lane, 2004; Story e Barbuto Jr., 2010.

Fonte: elaborado pelos autores, com base na literatura analisada.

A escolha dessa abordagem multidimensional deve-se ao fato de ela conectar-se a várias outras abordagens presentes na literatura, acomodando componentes que perpassam os trabalhos de diferentes autores (ver quadro acima). De fato, ela incorpora tanto componentes relacionados a atitudes, como relacionados a habilidades. Como destacam os autores:

(...)”it is first a mental attitude which sees the world as one interconnected marketplace and prompts the willingness to actively explore it; and second an ability to manage such diverse markets. It consequently contains three elements, i.e., global orientation, global knowledge and global skills” (YIN; JOHNSON; BAO, 2008, p.5).

### **3. Internacionalização das empresas brasileiras: contexto histórico e implicações para o *global mindset*.**

Alguns trabalhos têm situado o processo de internacionalização de empresas brasileiras no seu contexto histórico (FLEURY; FLEURY, 2009; FLEURY, FLEURY, REIS, 2010), perfazendo um percurso desde o processo de industrialização nacional, a partir da “era Vargas” (após a revolução de 1930), período que representou um divisor de águas entre o domínio das oligárquicas agrícolas e a emergência de uma infra-estrutura industrial. Observar a construção desse processo revela o nascimento de atores essenciais no cenário da internacionalização brasileira, na atualidade. É o caso de empresas como Companhia Siderúrgica Nacional, Companhia Vale do Rio Doce e Petrobras, criadas ente 1941 e 1953, como estatais. Também evidenciam alguns vetores, marcos históricos, que contribuíram para a composição desse cenário; tais como (FLEURY; FLEURY, 2009; FLEURY, FLEURY, REIS, 2010):

-A crise mundial (1929-30) e a segunda grande guerra levaram à redução de importações, estimulando a indústria local.

-Entre as décadas de 1950 e 1960, o Brasil tornou-se um grande receptor de IDEs, principalmente dos Estados Unidos e de países europeus. No período Kubitschek, vários setores foram impulsionados, destacando-se indústrias de bens de consumos duráveis (automóveis e eletrodomésticos).

-Na década de 1960 instalou-se o regime militar e, com ele, uma política de “soberania e segurança nacional” que direcionou recursos para a infra-estrutura do país, utilizando financiamentos estrangeiros. Foi um período marcado pelo investimento interno e pela substituição de importações. Algumas indústrias nacionais tiveram crescimento expressivo nesse contexto: de bens de capital (tal como Villares) e firmas de engenharia (Camargo Correa, Odebrecht, Andrade Gutierrez).

-Também nos anos 1960, por meio de uma aliança entre capital estatal, capital privado e parcerias externas (modelo tripartite) desenvolveu-se a indústria petroquímica. Também, nesse período de ênfase nacionalista, criaram-se empresas ligadas à indústria aeroespacial. Organizações como Braskem, Oxiteno e Embraer (criada em 1969), hoje internacionalizadas, são reflexos desse período.

-Nas décadas de 1960 e 1970, o “milagre brasileiro” trouxe taxas de crescimento significativas (7% ao ano), mas veio acompanhado de um substancial endividamento do país. Por outro lado, evidenciou-se o esgotamento do modelo de substituição de importações, dando força ao processo de abertura do mercado, que processou-se anos mais tarde.

-A década de 1980 é considerada a “década perdida”: um período inflacionário, de desequilíbrio comercial e de baixo crescimento. Também houve a promoção de exportações, incentivadas pelo governo brasileiro.

-A década de 1990 foi caracterizada por um cenário de mudanças significativas, consolidadas a partir do governo de Fernando Henrique Cardoso e continuadas no governo Lula. Incluem a estabilização da economia (e contenção da inflação) e a abertura do mercado, ampliando a entrada de produtos estrangeiros e o nível de competição no mercado doméstico. Algumas características importantes, que compeliram o avanço de multinacionais brasileiras nesse período, foram: privatização de empresas estatais, consolidação da indústria de bens de consumo, desnacionalização da indústria de bens duráveis, entrada de novos competidores globais. A década de 1990 foi uma de divisora de águas no processo de internacionalização das empresas brasileiras, com uma expansão considerável de IDEs (FRISCHTAK, 2008).

É possível, entretanto, que o cenário que predominou até o final dos anos 1980, caracterizado por um mercado interno protegido, pela economia fechada e pela dependência do governo (que ocupou um papel principalmente de “protetor”, especialmente de determinados setores: estatais e também privados), tenha contribuído, para a criação de uma mentalidade “paroquial”, provinciana, em alguns setores da indústria, ou seja, um estilo empreendedor e de gestão excessivamente direcionado para dentro do país, para o mercado doméstico, perdendo de vista os mercados globais; um perfil ainda presente. A presença dessa postura direcionada para o ambiente interno – etnocêntrica - e os desafios que ela impõe para a internacionalização de empresas brasileiras, tem sido mencionada na literatura (CYRINO; BARCELLOS, 2006; ROCHA; SILVA; CARNEIRO, 2007; TANURE; CYRINO; PENIDO, 2007). De fato, a literatura tem destacado a tendência a um provincianismo e etnocentrismo por parte dos gestores brasileiros (CYRINO; BARCELLOS, 2006; TANURE; TANURE; CYRINO; PENIDO, 2007), a sua baixa qualificação para operar em mercados internacionais (ROCHA; SILVA; CARNEIRO, 2007) e a importância de que executivos brasileiros venham a desenvolver maior MG (TANURE; BARCELLOS; FLEURY, 2009). Cyrino e Barcellos (2006: 244), em especial, explicam que as empresas brasileiras ainda vêm o mundo segundo uma “ótica brasileira” e que executivos, proprietários e conselheiros ainda têm pouca experiência internacional.

Yin, Johnson e Bao (2008), encontraram, em empresas chinesas, um baixo grau de MG; eles relacionam esse resultado a características do país: apesar de sua progressiva presença na economia global nas últimas duas décadas, boa parte do seu crescimento econômico é direcionado para o mercado interno; além disso, a maioria das empresas tem operado, há anos, de acordo com os planos do regime comunista e ainda têm pouca experiência nos mercados internacionais. No caso do Brasil, houve um longo período de fechamento, mas, com a abertura da economia, exposição internacional recente de empresas e gestores, participação no Mercosul (FLEURY; FLEURY, 2009), entre outros aspectos, é razoável esperar que já estejam em andamento avanços nesse campo. De fato, embora o ambiente local (contexto histórico, institucional, cultural, etc.) tenha um papel relevante na constituição do estilo de gestão de empresas brasileiras (e no seu nível de *global mindset*), é esperado que a exposição gradativa ao cenário competitivo internacional exerça um processo de transformação continuada nessa configuração (FLEURY; FLEURY; REIS; BORINI, 2010).

#### **4. Metodologia:**

Foi realizado um *survey*, com executivos de empresas brasileiras e de subsidiárias de multinacionais estrangeiras situadas no Brasil. A coleta de dados inspirou-se no procedimento de Yin, Johnson e Bao (2008) que utilizou respondentes de programas *Master of Business Administration (MBA)*; a escolha por esse procedimento também foi motivada pelo interesse em se incluir, na pesquisa, empresas com características e graus de internacionalização diversos. Neste caso, foram selecionados apenas programas MPA (mestrado profissionalizante em administração) e MBAs executivos, frequentados por gestores seniores, de duas escolas de gestão de primeira linha: uma em São Paulo e outra em Minas Gerais. Foram respondidos questionários composto de questões do tipo *likert* (com 7 opções de concordância). Destes, foram excluídos aqueles que continham erros de preenchimento, foram respondidos por gestores de estatais, aqueles que relacionam-se a empresas que atuam apenas no mercado interno e dois questionários de empresas multilatinas e um de firma chinesa (para que se

pucesse comparar as brasileiras apenas com representantes de *early movers*). Ao todo, restaram 46 questionários válidos (n = 46).

O construto mentalidade global (variável independente): resultou de adaptação do construto adorado por Yin, Johnson e Bao (2008), envolvendo as dimensões orientação global, conhecimento global e habilidades globais. Além dos itens já enumerados no quadro 1, foram adicionados os seguintes: ter capacidade para identificar novas oportunidades globais para o negócio, terem os gestores das subsidiárias capacidade para adaptarem-se às condições sociais e de mercado específicas das regiões onde se encontram as subsidiárias. Um dos itens do questionário original foi excluído por ter demonstrado maior dificuldade de interpretação, pelos respondentes nos pré-testes realizados (item excluído: “Estamos realizando esforços enormes para compreender os mercados estrangeiros, incluindo clientes, competidores e a situação geral dos mercados”) (O Alpha de Cronbach é de 0.90 (para as três dimensões: orientação global = 0.71; conhecimento global = 0.81; habilidades globais = 0.81), indicando forte consistência interna. O quadro a seguir apresenta o resultado da análise fatorial realizada com os 10 itens do questionário, da qual extraiu-se um único fator: *global mindset*.

QUADRO 2 – Análise fatorial dos itens de Global Mindset

Itens do questionário (dimensões)		Fator: Global mindset
Orientação global (OG)	1	,562
	2	,681
	3	,722
Conhecimento global (CG)	1	,723
	2	,818
	3	,804
Habilidades globais (HG)	1	,789
	2	,648
	3	,862
	4	,728

A análise do grau de internacionalização das empresas adotou parâmetros baseados na literatura (SULLIVAN, 1994; UNCTAD, 2008), apresentados na tabela 1, a seguir. Para a análise do grau de internacionalização foi utilizado um composto a partir da seguinte escala, constante no questionário de pesquisa: 1 = menos de 1%; 2 = 1 a 10%; 3 =10,1 a 20%; 4=20,1% a 30%; 5=30,1% a 40%; 6=40,1% a 50%;7=acima; 0=não se aplica.

### 5. Resultados e discussão:

Com relação ao grupo de 46 respondentes, 12,5% eram do sexo feminino e 87,5% eram do sexo masculino. Desse grupo, 29,11% eram diretores e os demais (70,9%) eram gerentes seniores. A idade média dos respondentes foi de 37,2 anos (d.p.= 7.3; máx = 55; mín. = 27). Por outro lado, 66,7% dos respondentes têm mais de 3 anos de empresa. As empresas representadas têm operações internacionais (de exportações a operações mais complexas, envolvendo ativos no exterior); são 21 brasileiras e 25 de outros países. As mais frequentes entre os respondentes têm origem no Brasil (45,6%) e Estados Unidos (27,0%). Dois casos têm origem na Inglaterra (4,2%) e outros dois no Canadá (4,2%). As demais têm um caso em cada país: Alemanha, Holanda, Suécia, Finlândia, Espanha, França. O setores representados também são diversos; os

principais (todos representando 17% da amostra), foram: telecomunicações, commodities, automotivo. A seguir, estão representados o setores de eletro-eletrônicos (10%) e petroquímico (7%). Os demais setores: siderúrgica, bens de capital, bebidas, financeiro, TI, embalagens, consultoria, químico, farmacêutico. O número médio de colaboradores nas empresas representadas é de 49.569,54 (d.p.= 86658,63; máx = 360.000; mín = 130).

TABELA 1 – Diferenças no grau de internacionalização das empresa brasileiras e estrangeiras estudadas.

Indicadores	brasileiras		estrangeiras	
	Média	d.p.	Média	d.p.
Vendas no exterior em relação a vendas totais.	3.19	2.04	6.16	1.26
Exportações sobre vendas totais.	3.70	2.05	5.22	2.49
Lucros no exterior em relação a lucros totais.	3.30	2.25	5.84	1.86
Ativos no exterior (unidades, escritórios e outros investimentos) em relação aos ativos totais.	2.20	1.74	5.72	1.52
Proporção de pessoas da empresa trabalhando em outros países, em relação ao total de colaboradores da empresa.	2.10	1.41	5.88	1.04
Média	2.90	1.90	5.76	1.63

A tabela acima permite que se tenha uma noção geral sobre o grau de internacionalização das empresas estudadas. Evidencia que, segundo os parâmetros utilizado, as empresas estrangeiras apresentam-se mais internacionalizadas do que as brasileiras, ao menos na amostra utilizada. A diferença entre nível de internacionalização entre empresas *late movers* e *early movers* já é conhecida, conforme apontam as análises de taxas de internacionalização do *World Investment Report* (UNCTAD, 2008). Note-se que a quantidade de ativos e pessoas no exterior é bem mais reduzido, no caso das brasileiras, do que nas das primeiras ondas de internacionalização. As exportações têm um destaque maior, entre os indicadores das brasileiras. Isto se deve ao fato de que um número delas apenas exporta e não tem ativos no exterior. De fato, a tabela a seguir contribui para que se observe outras diferenças na amostra.

TABELA 2 – Formas de operação das empresas respondentes.

Operações no exterior	brasileiras	estrangeiras
Apenas exportação	44,4 %	-
<i>Joint ventures (shared ownership)</i>	16,6%	7,1%
Unidade no exterior integralmente controlada pela empresa ( <i>full ownership</i> ), adquirida ou <i>greenfield</i> ..	38,8%	28,6%
<i>Shared ownerships e full ownerships</i> simultaneamente	-	64,3%

Enquanto as empresas brasileiras analisadas têm um grupo de exportadoras e outro com unidades no exterior, a grande maioria das estrangeiras da amostra têm um conjunto de *joint ventures* e unidades próprias. Assim, o modo de atuação dessas



empresas indica uma presença mais complexa de ativos no exterior, envolvidos em suas operações.

Com relação ao *global mindset* das empresas estudadas, foi realizado o teste não paramétrico de Kruskal Wallis, que indicou haver diferenças significantes entre os escores médios das empresa brasileiras e estrangeiras. Tanto para mentalidade global, como para as dimensões orientação global, conhecimento global e habilidades globais.

TABELA 3 – Teste de Kruskal Wallis para o global minset de empresas brasileiras x estrangeiras.

	GM	OG	CG	HG
Chi-Square	15,141	9,944	16,114	11,733
df	1	1	1	1
Asymp. Sig.	,000	,002	,000	,001

A tabela a seguir (Tabela 4) apresenta a distribuição (%) dos escores obtidos pelas empresas brasileiras e estrangeiras (em MG e nas suas diferentes dimensões). Também foram incorporados os resultados obtidos por Yin, Johnson e Bao (2008), no seu estudo com empresas chinesas, para possibilitar comparações adicionais. Foram empregados os mesmos níveis de MG considerados por aqueles autores, sendo que borda em destaque (entre os níveis 4-5 e 5-6) separa menores níveis de MG (de 1 a 5) de maiores níveis de MG (de 5 a 7), segundo parâmetro de análise adotado por eles.

Com relação às empresas brasileiras estudadas, nota-se que apresentam um escore médio de MG (4.4, de 7) menor do que o apresentado pelas estrangeiras, *early movers* (escore médio de MG: 5.8), e um pouco maior do que as chinesas (4.0). Entretanto, a distribuição entre os diferentes níveis mostra que as estrangeiras concentram-se todas em níveis mais altos de MG, enquanto as brasileiras estão divididas entre níveis mais altos e mais baixos de MG, acima e abaixo da demarcação baseada em Yin, Bao e Johnson (2008). Um grupo assemelha-se aos resultados predominantes na firmas chinesas e outro aproxima-se das estrangeiras em termos de níveis de MG. Evidentemente, esse aspecto traduz os perfis das empresas estudadas e parece indicar, principalmente, haver uma variação relacionada ao nível de internacionalização das empresas estudadas, levantando uma reflexão: terão empresas brasileiras níveis de MG distintos, em função de diferentes graus de internacionalização? As exportadoras têm níveis de MG diferentes das empresas que controlam unidades próprias no exterior? Esse ponto será resgatado mas à frente; por ora vale notar, ainda que:

- as estrangeiras tiveram escores médios mais altos em todas as dimensões da MG;
- as brasileiras apresentaram orientação global bastante dispersa, indicando graus de comprometimento com a internacionalização bastante variados entre as empresas. Uma concentração pode ser notada, entretanto, entre os níveis 4 e 6 de MG. No geral, nessa dimensão, observou-se um escore maior do que o apresentado por empresas chinesas.
- nas demais dimensões - conhecimentos globais e habilidades globais – as empresas brasileiras alcançaram escores médios similares aos das firmas chinesas. Deve-se notar, entretanto, que, para conhecimentos globais, há um grupo de empresas com níveis de CG abaixo da borda demarcada, indicando maiores níveis de conhecimento global.

TABELA 4 - Nível de global mindset das empresas brasileiras, *early movers* e firmas chinesas (\*).

NÍVEL	MG (%)			OG (%)			CG (%)			HG (%)		
	brasileiras	estrang.	chinasas	brasileiras	estrang.	chinasas	brasileiras	estrang.	chinasas	brasileiras	estrang.	chinasas
1-2	-	-	4.3	-	-	27.5	-	4.2	17.2	4.8	-	7.7
2-3	9.5	4	15	19.0	-	18	4.8	-	11.6	14.3	-	20.6
3-4	33.3	-	32.6	9.5	4,0	15.9	38.1	-	13.3	28.6	4.2	24.1
4-5	19.0	12,0	28.8	23.8	12,0	16.7	23.8	12.5	17.1	23.8	8.3	19.7
5-6	38.0	36,0	12.9	28.6	32,0	12	23.8	33.3	24.1	14.3	41.7	16.3
6-7	-	48,0	6.4	19.0	52,0	9.9	9.5	45.8	16.7	14.3	45.8	11.6
Min	2.4	2.8	1.44	2.33	3.67	1.0	2.7	1.8	1.0	1.7	3	1.0
Max	6.0	7	7.0	6.33	7	7.0	6	7.0	7.0	6.7	7	7.0
Media	4.4	5.8	4.0	4.6	5.9	3.6	4.3	5.7	4.4	4.2	5.7	4.2

(\*) Os dados das firmas chinesas são do trabalho de Yin, Bao e Johnson (2008).

- A dimensão habilidades globais foi a que obteve, entre as brasileiras, menor escore médio. Além disso concentra-se ao nível 5 ou menor. Habilidades globais referem-se a ter capacidade de trabalhar com pessoas de diferentes culturas, ter profissionais com domínio em línguas faladas em outros mercados/países, ter habilidade de comunicação com pessoas de outros países, saber adaptar-se às condições sociais e de mercado das regiões onde se encontram as subsidiárias.

No geral, esses resultados apresentam consistência com o que a literatura afirma sobre a MG de empresas brasileiras. Entretanto, também indicam que, por um lado, as brasileiras apresentam maior orientação e comprometimento rumo à internacionalização (OG); por outro, aponta que elas necessitam desenvolver conhecimento e habilidade globais (CG e HG). As estrangeiras, *early movers*, parecem estar mais desenvolvidas nesses aspectos.

Há, porém, um grupo de brasileiras que assemelha-se às *early movers*, no que diz respeito à MG e suas dimensões: elas têm maior MG e, também, são mais internacionalizadas do que as demais brasileiras da amostra. Essa constatação levou à análise das relações existentes entre grau de internacionalização e MG, conforme tabela a seguir (Tabela 5). Essa análise empregou o composto mencionado anteriormente, sendo adicionado o tipo de operação no exterior (1 = exportação, 2 = escritório administrativo e/ou comercial, 3 = entreposto, centro de distribuição, 4 = franquia ou licenciamento, 5 = *joint venture (shared ownership)*, 6 = aquisição (*full ownership*), 7 = *greenfield (full ownership)*). A correlação utilizada foi a de Spearman.

TABELA 5 – Correlação entre MG (e suas dimensões) com grau de internacionalização.

	OG	CG	HG	MG	Grau de internac.
OG	1,000	,781(**)	,698(**)	,908(**)	,607(**)
CG	,781(**)	1,000	,792(**)	,923(**)	,725(**)
HG	,698(**)	,792(**)	1,000	,896(**)	,519(**)
MG	,908(**)	,923(**)	,896(**)	1,000	,674(**)
Gr..interna- cionalização	,607(**)	,725(**)	,519(**)	,674(**)	1,000

\*\* significante ao nível 0.01 level (2-tailed).

As correlações entre as dimensões MG, OG, CG, HG explicam-se pelo fato de serem um mesmo fator (MG). Quanto ao grau de internacionalização, identificou-se um nível alto de correlação com o construto MG e as dimensões que a compõem, segundo os critérios de Cohen (1992) e de Cohen, Cohen, West, & Aiken (2003), que colocam como de 0,5 a 1,0 os níveis de correlações fortes, no contexto de pesquisa em ciências sociais. Destaca-se, aí, a correlação entre grau de internacionalização e conhecimento global (0,725). Esse resultado é sugestivo, pois indica que, à parte de possíveis influências do local de origem – ou de se a empresa é *early mover* ou *late mover* – o grau de internacionalização da empresa tem relação com o *global mindset*. É possível que haja uma influência em duplo sentido, relacionada a essa relação: por um lado empresas com maior MG comprometem maiores recursos no exterior; por outro, é possível que a MG se amplie ao longo do processo de expansão no exterior.

## 6. Considerações finais:

A temática do *global mindset* é de relevância para empresas da terceira onda (FLEURY; FLEURY, 2009) de internacionalização, para as *late movers*; especialmente para aquelas que, como o Brasil vieram de ambientes de negócios que só intensificaram a sua

integração à economia global a partir dos anos 1990. Esse é o caso de diversas multilatinas (CUERVO-CAZURRA, 2008). Por outras razões, e com outro contexto histórico, a China também vem experimentando uma abertura progressiva, embora ainda esteja bastante focada em seu mercado interno e muitas empresas tenham baixa exposição internacional (YIN; BAO; JOHNSON, 2008). A literatura de *international business* tem enfatizado a relevância dessa dimensão para a atuação das empresas (LEVY et al., 2007). Ao que tudo indica, o ambiente local e institucional, no qual foram cultivadas as empresas desses países, parece ter influência no nível de *global mindset* por elas apresentado.

Este trabalho evidenciou que, no grupo estudado, o *global mindset* das empresas brasileiras é, em vários casos, regular ou baixo, tal como prevê a literatura. Em geral, as empresas estrangeiras apresentaram maior *global mindset*. Em relação a empresas chinesas, as brasileiras têm um nível similar, discretamente maior em MG e orientação global. Por outro lado, observou-se que também há várias empresas brasileiras que têm um padrão de *global mindset* similar às das *early movers*.

Entretanto, os resultados aqui apresentados não são passíveis de generalização (em função da composição da amostra e do fato de ela ter sido composta por conveniência). Novos estudos são necessários, para que se proponha respostas conclusivas às questões propostas. Sugere-se a adoção de amostra randômica, representativa da população de empresas brasileiras que atuam internacionalmente. Para viabilizar essa estratégia, pode ser adequado o estabelecimento de maior foco, em determinado(s) setor(es) ou ramo(s). Isso também permitiria observar diferenças de *global mindset* em uma mesma indústria, ou entre indústrias. Também estudos longitudinais permitiram observar como evolui o *global mindset*, no processo de internacionalização de empresas brasileiras. Outros estudos também poderiam observar **como** o *global mindset* impacta a internacionalização e quais são, efetivamente, os seus impactos sobre estratégias e performance.

Observou-se que os tipos de operação no exterior podem impactar o *global mindset*. Empresas que exportam *commodities* (ex: metais, agrícolas), por exemplo, têm produtos padronizados, relações comerciais bem estabelecidas (CYRINO; PENIDO; TANURE, 2008) e, em geral, atuam por meio de *traders*. Nesse caso, pode ser menor a demanda por um alto *global mindset*. Em outros casos, o movimento progressivo para a internacionalização pode, entretanto, demandar uma outra mentalidades, novos conhecimentos e habilidades que viabilizem a realização de negócios em ambientes (e com pessoas) bastantes diferentes. A relação encontrada, entre grau de internacionalização e *global mindset*, sugere que este se eleva, à medida em que a empresa se internacionaliza e se compromete com operações e ativos no exterior. Ou, em outra interpretação, que uma maior MG catalisa a maior internacionalização. O fluxo de causalidade é ambíguo e, provavelmente, é de mão dupla. De todo modo, é bastante razoável supor que envolve um grau de aprendizado, que alimenta MG, OG, HG e CG.

Embora o ambiente local e institucional possa influenciar a configuração do *global mindset* das *late movers* (ao menos em um primeiro momento), esta configuração possivelmente se transforma, ao longo da internacionalização. De fato, a exposição à competitividade internacional, como constataram Fleury, Fleury, Reis e Borini (2010), também joga um papel relevante no modelo de gestão, nas competências e no *mindset* gerencial, no caso das empresas brasileiras.

## Referências:

- ADLER, N.; BARTHOLOMEW, S. Managing Globally Competent People. **Academy of Management Executive**, v. 6, n.3, p. 52-65, 1992.
- ARORA, A., JAJU, A. KEFALAS, A. G., PERENICH, T. An exploratory analysis of global managerial mindsets: A case of U.S. textile and apparel industry. **Journal of International Management**, v. 10, n. 3, p. 393-411, 2004.
- BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, **Managing across borders: the transnational solution**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, S. Matrix management: not a structure, a frame of mind. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 4, p. 138-145, 1990.
- BORINI, F.; URDAN, T.; FLEURY, M.; ROSAS, A. First movers x late movers: estudo de caso da indústria de cimentos. In: FLEURY, A.; FLEURY, M. (Orgs.) **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.
- BOWEN, D. INKPEN, A. Exploring the role of “Global Mindset” in leading change in international contexts. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v.45, n.2, p. 239-260, 2009.
- CAPRONI, P.J., LENWAY, S.A.; MURTHA, T.P. Multinational mindsets: sense making capabilities as strategic resources in multinational firms, Division of Research, School of Business Administration, The University of Michigan, 1992. Disponível em: <http://deepblue.lib.umich.edu/handle/2027.42/35479?mode=full>. Acesso em: 05.09.2009.
- COHEN, J. A power primer. **Psychological Bulletin**, n. 112, p.155-159, 1992.
- COHEN, J., COHEN, P., WEST, S., AIKEN, L. **Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences**. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2003.
- CUERVO-CAZURRA, A. The multinationalization of developing country MNEs: The case of multilatinas. **Journal of International Management**, v. 14, p. 138-154, 2008.
- CYRINO, A.; BARCELLOS, E. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In: TANURE, B.; DUARTE, R. (orgs.) **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CYRINO, A.; PENIDO, E.; TANURE, B. International trajectories of Brazilian companies: empirical contribution to the debate on the importance of distance. **Annals of the Emerging Multinationals Conference: Emerging Multinationals: Outward Foreign Direct Investment from Emerging and Developing Economies**, Copenhagen, 2008.
- DOW, D.; KARUNARATNA, A. Developing a multidimensional scale to measure psychic distance stimuli. **Journal of International Business Studies**, v. 37, n. 5, p. 578-602, 2006.
- DOZ, Y.L.; PRAHALAD, C.K. Managing DMNCs: a search for a new paradigm, **Strategic Management Journal** 12, p. 145-164, 1991.
- FLEURY, A.C.; FLEURY, M. T. L. The Brazilian multinationals: surfing the waves of internationalization. In: RAMAMURTI, R.; SINGH, J. (eds). **Emerging Multinationals from Emerging Countries**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2009.
- FLEURY, A.; FLEURY, M.T.; REIS, G. (Forthcoming). El camino se hace al andar: La trayectoria de las multinacionales brasileñas, **Universia Business Review**.
- FLEURY, A.; FELURY, M.; REIS, G.; BORINI, F. The Internationalization of Brazilian Firms as a Product of Distinctive Organizational Competences and Proper

- Management Style. **Proceedings of the Academy of International Business Meeting**, 2010, Rio de Janeiro.
- FRISCHTAK, C. O Brasil diante da nova competição global: as empresas brasileiras como vetores internacionais de investimento. XX Forum Nacional, 2008.
- GOLDSTEIN, A. *Multinational companies from emerging economies*. New York: Palgrave Macmillan, 2007..
- GUILLEN, M.; GARCIA-CANAL, E. The American model of the multinational firm and the “new” multinationals from emerging economies. *The Academy of Management Perspectives*, 23 (2), 2009.
- GUPTA, A. K., GOVINDARAJAN, V. Cultivating a global mindset. **The Academy of Management Executive**, v. 16, n. 1, p. 116-126, 2002.
- HARVESTON, P.D., KEDIA, B.L.; DAVIS, P.S. Internationalization of born global and gradual globalizing firms: the impact of the manager. **Advances in Competitiveness Research**, v. 8, n. 1, p.92–99, 2000.
- KEDIA, B.; MUKHERJI, A.; Global Managers: developing a mindset for global competitiveness. *Journal of World Business*, v. 34, n. 3, p. 230-251, 1999.
- KEFALAS, A. Think globally, act locally. **Thunderbird International Business Review**, v. 40, n. 6, p. 547-562, 1998.
- KOBRIN, S. Is there a relationship between a geocentric mind-set and multinational strategy? **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 3, p. 493–511, 1994.
- LEVY, O. The influence of top management team attentional patterns on global strategic posture of firms. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, n. 7, p. 797–819, 2005.
- LEVY, O., BEECHLER, S.; TAYLOR, S., BOYACIGILLER, N., What we talk about when we talk about ‘global mindset’: Managerial cognition in multinational corporations. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n.2, p. 231–258, 2007.
- MAZNEVSKI, M.L.; LANE, H.W. Shaping the global mindset: designing educational experiences for effective global thinking and action. In: BOYACIGILLER, N.; GOODMAN, R.; PHILLIPS, M. (eds.) **Crossing cultures: insights from master teachers**, Londres: Routledge, 2004.
- NUMMELA, N., SAARENKETO, S., PUUMALAINEN, K. A global mindset – a prerequisite for successful internationalization? **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 21, n. 1, p. 51-64, 2004.
- PERLMUTTER, H. The tortuous evolution of the multinational corporation. **Columbia Journal of World Business**, v. 4, n. 1, p. 9–18, 1969.
- PRAHALAD, C.K.; DOZ, Y.L. **The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision**, The Free Press: New York, 1987.
- RAGHAVAN, A. Going global and taking charge: the road ahead for the Indian manager. **Vikalpa**, v. 33, n. 4, 2008.
- RHINESMITH, S.H. Global mindsets for global managers, **Training & Development**, v. 46, n. 10, p. 63–69, 1992.
- RAMAMURTI, R.; SINGH, J. (eds). **Emerging Multinationals from Emerging Countries**. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- ROCHA, A.; SILVA, J.; CARNEIRO, J. Expansão internacional das empresas brasileiras: revisão e síntese. In: FLEURY, A.; FLEURY, M.T. **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.
- SRINIVAS, K.M. Globalization of business and the third world: challenge of expanding the mindsets. **Journal of Management Development**, v. 14, n. 3, p. 26–49, 1995.
- SULLIVAN, D. Measuring the degree of internationalization of a firm. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 2, p. 325–342, 1994.

- TANURE, B.; BARCELLOS, E.; FLEURY, M. Psychic distance and the challenges of expatriation from Brazil. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 20, n. 5, p. 1039 – 1055, 2009.
- TANURE, B.; CYRINO, A.; PENIDO, E. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In: FLEURY, A.; FLEURY, M. (Orgs.) **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.
- UNCTAD, World Investment Report, United Nations, New York, 2008.
- YEUNG, H. Qualitative personal interviews in international business research: some lessons from a study of hong kong transnational corporations. **International Business Review**, v. 4, n. 3, p. 313-339, 1995.
- YIN, E.; BAO, Y; BAO, K. Global mindedness and strategic orientation of Chinese firms in their internationalization process. **Proceedings of the 50th Meeting of the Academy of International Management**, Milan, Italy, 2008.
- YIN, E.; BAO, Y. Global mindedness and the strategic orientation of Chinese firms in their internationalization efforts. **Proceedings of the Israel Strategy Conference**, 1st, 24-25 December, Jerusalem, Israel, 2007.
- YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- YIN, E.; JOHNSON, J.; BAO, Y. Global mindedness and the performance of Chinese multinationals. **Proceedings of the China goes global Conference**, Harvard University, Boston, USA, October 8-10, 2008.
- ZHOU, K.; LI, C. How does strategic orientation matter in Chinese firms? **Asia Pacific Journal of Management**, 24, p. 447–466, 2007.
- ZHOU, K.; LI, C. How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies, **Journal of Business Research**, doi:10.1016/j.jbusres.2009.03.003, 2009.