

GLOBAL MINDSET DE EMPRESAS DE PAÍSES EMERGENTES: COMPARAÇÕES COM AS *FIRST MOVERS* E O IMPACTO DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Germano Glufke Reis*

Felipe Borini**

Resumo

Este trabalho investigou o *global mindset* (mentalidade global) das empresas internacionalizadas de países emergentes (*late movers*). Por serem novatas na competição internacional, elas podem apresentar menor mentalidade global do que as multinacionais de países desenvolvidos (*first movers*). Assim, esta pesquisa testou se a origem em um país emergente pode, efetivamente, influenciar a mentalidade global das empresas. Os resultados indicaram que o fato de ser *late mover* não é o principal fator impactante, mas sim o grau de internacionalização. Dessa forma, independente de sua origem – se em países emergentes ou desenvolvidos – quanto mais internacionalizada é a empresa, maior tenderá a ser a sua mentalidade global. Palavras-chave: *Global mindset*. Internacionalização. Países emergentes. *Late movers*.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho investiga o *global mindset* – ou mentalidade global – das empresas internacionalizadas de países emergentes, as *late movers* (BARTLETT; GHOSHAL, 2000). Por serem novatas na competição internacional, elas podem apresentar menor mentalidade global do que as multinacionais de países desenvolvidos (*first movers*). Assim, esta pesquisa testou se a origem em um país emergente pode, efetivamente, influenciar a mentalidade global (MG) das empresas.

* Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo e University of Cambridge (Sanduiche); Mestre em Administração de Empresas pela Fundação Getulio Vargas; Professor e pesquisador do Programa de Pós-graduação em Administração da FMU e professor da Fundação Getulio Vargas; Integrante do Núcleo de Estudos em Organizações e Pessoas da Fundação Getulio Vargas; Rua Toneleiros 199/221, San Conrado, Sousas, 13104-182, Campinas, SP; germano.reis@fgv.br

** Doutor em administração pela Universidade Federal de São Paulo; Mestre em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo; Professor e pesquisador do Programa de Pós Graduação em Administração - Gestão Internacional da ESPM; Professor da Universidade Federal de São Paulo na área de Administração Geral; fborini8@gmail.com

A MG tem merecido atenção crescente na literatura de negócios internacionais (CLAPP-SMITH, 2009; JAVIDAN; CLAPP-SMITH; TEAGARDEN; BOWEN, 2011; LEVY et al., 2007; MAZNEVSKI; LANE, 2004). Esse interesse decorre da constatação de que o modo como as organizações e seus gestores percebem e interpretam os ambientes de negócios globais influencia as suas estratégias (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2002; KYVIK; SARIS; BONET; FELÍCIO, 2013). De fato, esse tema estabelece conexões e interfaces entre as dimensões cognitivas (*mindsets*) da organização (HAMILTON et al., 2011; LEVY et al., 2007) e a atuação internacional da empresa (BARTLETT; GHOSHAL, 1990, 2000; KYVIK et al., 2013).

Além disso, o conceito de MG também emerge como uma resposta a questões que já são debatidas há algum tempo no campo de estratégias internacionais, como as tensões entre alinhamento global e resposta local ou sobre os desafios para as organizações transnacionais (BARTLETT; GHOSHAL, 1998). À medida que operam internacionalmente, as empresas (e seus gestores) devem ser capazes de identificar negócios globais, integrar operações internacionais (o que envolve relacionamentos interculturais com múltiplos *players*) e, simultaneamente, devem ter a capacidade de responder a contextos locais (que têm mercados, culturas e regulamentações específicos). O nível de MG da empresa influencia na sua capacidade de coordenar tais aspectos (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2002). Nesse sentido, vários autores sugerem que a MG impacta não só o desenho de estratégias internacionais, mas, também, as suas possibilidades de sucesso (BOUQUET, 2005; JAVIDAN, et al., 2011; LEVY, 2005; LEVY et al., 2007), o que estimula a atração pelo tema.

Observa-se que a MG tem sido tema de interesse, também, de alguns estudos que exploram, especificamente, o universo das empresas de países emergentes que se internacionalizaram, as *late movers* (BARTLETT; GHOSHAL, 2000). Estas englobam companhias de países, como Brasil, Chile, China, Índia, México, etc., que se expandiram globalmente muito tempo depois das multinacionais de países desenvolvidos e que já dominavam a cena internacional (*first movers*), como empresas globais europeias, norte-americanas e japonesas.

No caso das empresas emergentes, o debate sobre a MG apresenta peculiaridades. Discute-se que, uma vez que várias delas se desenvolveram em mercados até recentemente fechados para o mundo, teriam algumas dificuldades para compreender e adaptar-se a mercados globais e a outras culturas. Tenderiam, portanto, a apresentar um menor grau de mentalidade global (ANANTHRAM

et al., 2010; BORINI et al., 2007; RAGHAVAN, 2008; SRINIVAS, 1995; YIN; JOHNSON; BAO, 2008). A melhor compreensão desse aspecto poderia trazer benefícios bastante práticos, indicando necessidades, caminhos e maneiras de as empresas emergentes fortalecerem a sua MG. Os estudos empíricos sobre MG envolvendo empresas *late movers* são, contudo, escassos (ANANTHRAM et al., 2010; YIN; JOHNSON; BAO, 2008).

Por outro lado, a literatura também tem debatido quais seriam as características que diferenciam as empresas dos países emergentes no seu processo de internacionalização, se comparadas às empresas de países desenvolvidos. Embora alguns autores sejam céticos em relação a esse tema (RUGMAN, 2009), colocando que a teoria existente, que explica o processo das *first movers*, seja suficiente para que se compreenda as *late movers*, outros têm enfatizado a importância de se desenvolver teorias e evidências empíricas específicas, para que se possa compreender melhor a expansão das emergentes (MATHEWS, 2006; FLEURY; FLEURY, 2009, 2011; GOLDSTEIN, 2007; GUILLEN; GARCIA-CANAL, 2009; RAMAMURTI, 2009). Como a MG de empresas de países emergentes apresenta especificidades, em função dos contextos em que se originaram e cresceram, a investigação desse componente pode ajudar a lançar luz sobre as características singulares das multinacionais emergentes.

Assim, dois dos aspectos que motivaram este estudo são: a necessidade de se compreender melhor as especificidades da MG nas *late movers* (em relação às *first movers*) e a lacuna teórico-empírica relacionada ao tema. Em razão desses aspectos, a primeira questão proposta neste trabalho é: quais são as diferenças de MG entre as empresas *late movers* e *first movers*?

Contudo, também se deve levar em conta que a internacionalização tem sido um processo real e consistente para muitas dessas organizações pois, nos últimos anos, têm aprendido a competir e crescer em mercados globais, elaborando operações cada vez mais complexas (WILLIAMSON et al., 2013). Consideramos que a exposição a novos mercados, o aprendizado na expansão global, o contato crescente com novas culturas, poderia levar a um aumento de MG nessas empresas. De fato, a relação positiva entre a exposição internacional da empresa (e dos seus gestores) e o desenvolvimento dessa dimensão encontra respaldo em pesquisas anteriores (ANANTHRAM et al., 2012; MURTHA et al., 1998; NUMMELA et al., 2004). Por essa razão, a segunda questão de pesquisa é: qual é o impacto do grau de internacionalização sobre a MG das empresas *late movers*?

O artigo está estruturado em cinco seções: a primeira é esta introdução; a seguir, é apresentado o referencial teórico sobre MG, no qual são colocadas implicações para as empresas *late movers* e os possíveis impactos da internacionalização sobre a MG. Na segunda seção, são propostas as hipóteses da pesquisa; a terceira descreve a metodologia e a amostra. A quarta e a quinta seções apresentam, respectivamente, os resultados do estudo e as considerações finais.

2 MENTALIDADE GLOBAL

O trabalho seminal de Perlmutter (1969) é uma referência importante nesta área e influenciou muitos dos autores posteriores; as ideias centrais de Perlmutter ainda têm muito vigor. Embora utilize a expressão “perspectiva geocêntrica” em vez de mentalidade global (MG), a literatura tem interpretado estes termos como análogos (LEVY et al., 2007). Assim, em um extremo, o geocentrismo implica uma abordagem global tanto na matriz como em unidades estrangeiras da multinacional; no outro extremo, o etnocentrismo (baixo MG) acarreta que a visão de mundo e os padrões do país de origem direcionam a gestão das operações em outras partes do mundo. No etnocentrismo, a perspectiva do país de origem é incorporada como a mais adequada para todos os casos. Ela se desdobra na forma como são interpretados, por exemplo, outras culturas e mercados.

Essa análise destaca a relação existente entre a mentalidade da gestão organizacional (*mindset* gerencial) e estratégias internacionais, na qual a primeira é antecedente da segunda: a estratégia global depende em boa parte da visão de mundo dos executivos. Esse aspecto é recorrente em artigos tanto da área de estratégia (BARTLETT; GHOSHAL, 1990, 2000), como em artigos diretamente ligados ao debate sobre MG (ARORA et al., 2004; BOUQUET, 2005; GUPTA; GOVINDARAJAN, 2002; KOBRIN, 1994; LEVY et al., 2007; MURTHA et al., 1998). Além disso, encontra suporte em um campo específico, o da perspectiva cognitiva em estratégia (NARAYAN et al., 2011).

Esses trabalhos sobre MG enfocam, sobretudo, o nível organizacional de análise, procurando entender como essa dimensão impacta o comportamento estratégico das organizações. Deve-se observar, contudo, que uma segunda vertente procura compreender a MG do ponto de vista do indivíduo. Isto é, investiga de que maneira os aspectos cognitivos e psicossociais dos profissionais desdobram-se na forma como interpretam e reagem ao mundo e a outras culturas e como

eles integram-se e adaptam-se ao mundo globalizado e aos negócios internacionais (BOWEN; INKPEN, 2009; CLAPP-SMITH, 2009; JAVIDAN et al., 2011).

Neste estudo adotamos a primeira abordagem – a que enfoca o nível organizacional de análise – por adequar-se melhor ao estudo das *late movers*, que são tratadas no mesmo nível da análise (BARTLETT; GHOSHAL, 2000; BORINI et al., 2007). Além disso, empregamos a definição para MG desenvolvida por Yin et al. (2008). Segundo eles, a MG é “[...] uma forma de ver o mundo como um mercado interconectado que motiva a exploração ativa desse mercado. É, também, uma capacidade de gerir tais mercados diversos. Consequentemente, envolve três dimensões: orientação global, conhecimento global e habilidades globais.” (YIN et al., 2008, p. 5).

Embora não haja uma definição consensual para MG, observou-se que a definição desses autores é consistente com a perspectiva cognitiva mencionada acima e, além disso, encapsula várias das definições existentes na literatura. As dimensões: orientação global, conhecimento global e habilidades globais, conforme definidas pelos autores, encontram-se no quadro a seguir. Suas conexões com a literatura existente também são apontadas.

Quadro 1 – As dimensões da mentalidade global

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

Fonte: os autores.

Assim, por exemplo, autores como Arora et al. (2004) investigaram a MG de empresas de tecido e vestuário dos Estados Unidos, analisando aspectos associados à orientação global e ao conhecimento global. Observaram que, nessas organizações, a primeira dimensão encontra-se bem mais desenvolvida do que a segunda. Dessa forma, sugerem os autores, elas ainda necessitam fortalecer a segunda dimensão para poderem responder mais adequadamente a mercados e condições nos países estrangeiros em que atuam. Bartlett e Ghoshal (2000), de modo análogo, enfatizam a necessidade das empresas *late movers* desenvolverem conhecimento e orientação global a fim de tornarem-se competidores globais. Já Bouquet (2005) e Levy (2005), por sua vez, identificaram que a orientação global impacta o estabelecimento de estratégias internacionais que passam a ser priorizadas, e leva ao maior comprometimento com relação a investimentos no exterior.

Já Gupta e Govindarajan (2002) enfatizam, além da orientação global, a necessidade das empresas saberem lidar com outras culturas (habilidades globais). Maznevski e Lane (2004) enfatizam a importância do desenvolvimento de habilidades interculturais (habilidades globais) entre os gestores, para que as empresas sejam capazes de responder às demandas locais e propiciar a atuação de equipes multiculturais. A mesma perspectiva é compartilhada por Nummela et al. (2005), que identificaram que experiências internacionais (dos gestores) propiciam o fortalecimento da MG. Por outro lado, Harveston et al. (2000) colocam que dimensões como conhecimentos sobre outros países e capacidades de adaptação no exterior (conhecimentos e habilidades globais) contribuem para acelerar a expansão global de pequenas empresas, tornando-as *born globals*. Observa-se, então, que muitos dos aspectos discutidos na literatura teórica e empírica conectam-se às três dimensões da MG propostas por Yin et al. (2008): orientação global, conhecimento global, habilidades globais (Quadro 1). Por este motivo essa operacionalização foi adotada neste estudo.

2.1 IMPLICAÇÕES PARA AS *LATE MOVERS*

Bartlett e Ghoshal (2000) enfatizam que uma grande barreira a ser superada pelas empresas de países emergentes encontra-se justamente em sua forma de interpretar e compreender a competição internacional. A fragilidade da MG dessas organizações acarreta aspectos como: percepção de dependência exclusiva dos mercados de seus países de origem, desconhecimento das condições da competição em mercados globais e dificuldades de compreender capacidades

competitivas já existentes na empresa. A questão da MG torna-se, então, um componente relevante para que se compreendam alguns dos entraves para a internacionalização e o comportamento estratégico dessas empresas.

Em boa parte, a visão de mundo dessas organizações pode ser atribuída à sua história e ao ambiente em que se desenvolveram. As emergentes apresentam algumas características marcantes: uma delas é que demoraram a internacionalizar-se, tendo priorizado, por décadas, o atendimento aos mercados internos de seus países de origem, modelando suas formas de atuação em função desses ambientes (CUERVO-CAZURRA, 2008; GUILLEN; GARCIA-CANAL, 2009).

Esse é o caso, por exemplo, das empresas brasileiras. É possível que o cenário que predominou até o final de 1980, caracterizado por um mercado interno protegido, pela economia fechada e pela dependência do governo (FLEURY; FLEURY, 2011), tenha contribuído para a criação de uma mentalidade “paróquia”, provinciana, em alguns setores da indústria, ou seja, para a configuração de um estilo empreendedor e de gestão excessivamente direcionado para dentro do país, para o mercado doméstico, perdendo de vista os mercados globais. A presença dessa postura direcionada para o ambiente interno (etnocêntrica) e os desafios que ela impõe para a internacionalização de empresas brasileiras, têm sido mencionados na literatura (CYRINO; BARCELLOS, 2006; ROCHA; SILVA; CARNEIRO, 2007; TANURE; CYRINO; PENIDO, 2007). Cyrino e Barcellos (2006, p. 244), em especial, explicam que as empresas brasileiras ainda veem o mundo segundo uma “ótica brasileira”, e que executivos, proprietários e conselheiros ainda têm pouca experiência internacional.

Aspectos análogos têm sido associados a *late movers* de outros países. 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 tem pouca experiência nos mercados internacionais. Desse modo, tudo indica que o ambiente social, econômico e institucional nos países em que as emergentes foram criadas influencia a formatação da sua MG, caracterizando o que Berger (2005) considera como um “legado” do contexto em que essas empresas evoluíram no passado.

Logo, essas considerações levam a propor que:

- a) H1a: As empresas de países emergentes, *late movers*, têm *global mindset* menor do que as empresas de países desenvolvidos, *first movers*.
- b) H1b: A MG das empresas *late movers* está associada ao fato de sua origem ser em um país emergente.

2.2 IMPACTOS DA EXPOSIÇÃO INTERNACIONAL

Sullivan (1994) e, também, Cavusgil e Kirpalani (1993) empregam a análise do grau de internacionalização das empresas como forma de caracterizar e explicar a sua internacionalização. Sullivan (1994) e Ruigrok e Wagner (2003) explicam que o grau de internacionalização pode ser medido por meio de indicadores de desempenho, estruturais e/ou atitudinais. Na ótica dos indicadores de desempenho, o grau de internacionalização de uma empresa aumenta conforme crescem as suas vendas (ou exportações) no exterior, em relação às vendas totais ou, ainda, conforme aumentam os lucros no exterior, em relação aos lucros totais. Os indicadores estruturais, por sua vez, medem o grau de internacionalização em função do número de filiais no exterior, por exemplo, de acordo com o número de ativos no exterior em relação aos ativos totais ou, alternativamente, pela proporção de pessoas da empresa trabalhando em outros países, em relação ao total de colaboradores da mesma. Por fim, os indicadores atitudinais medem quanto o alto escalão da empresa tem de experiência em negócios internacionais, bem como a dispersão psíquica para as operações internacionais. Esse último aspecto tem uma relação muito alta com o *mindset* global das empresas que o presente artigo aborda. Contudo, não é certo que, quanto maiores forem os indicadores de desempenho e estruturais, maior será o indicador atitudinal, ou seja, a MG será maior, por exemplo. Assim, é importante verificar se o grau de internacionalização, em termos de desempenho e estrutura, tem relação com o grau de MG existente nas empresas.

Ananthram et al. (2010), ao estudarem *late movers* indianas e chinesas, observaram que, à medida que se internacionalizam e inserem-se em redes internacionais, com a finalidade de desenvolvimento de capacidades tecnológicas, eleva-se a MG dessas empresas. Essa constatação é condizente com estudos anteriores (MURTHA et al., 1998; NUMMELA et al., 2004) que indicam que o processo de internacionalização tende a, gradativamente, implicar uma alteração de *mindset*.

De fato, embora o ambiente local (contexto histórico, institucional, cultural, etc.) desempenhe um papel relevante na constituição do estilo de gestão de empresas (e no seu nível de MG), é esperado que a exposição gradativa ao cenário competitivo internacional exerça um processo de transformação continuada nessa configuração (FLEURY; FLEURY; REIS; BORINI, 2010). Experiências internacionais de executivos, interações com redes globais, com novos mercados e clientes, com novas culturas, etc. favorecem o desenvolvimento da MG. Assim, é possível que haja diferenças entre as empresas emergentes quanto à MG, em função do estágio em que se encontram em seu processo de expansão global e do seu grau de internacionalização.

Portanto, pode-se propor o seguinte: H2: A MG das empresas late movers está associada ao seu grau de internacionalização.

3 METODOLOGIA

Foi realizado um *survey* com executivos de empresas que atuam no Brasil. A coleta de dados replicou os procedimentos adotados por Yin, Johnson e Bao (2008). Eles envolveram respondentes de programas *Master of Business Administration (MBA)*; a escolha por esse procedimento também foi motivada pelo interesse em incluir, na pesquisa, empresas com características e graus de internacionalização diversos. Nesse 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 compostos de questões do tipo *likert* (com 7 opções de concordância). Desses, foram excluídos aqueles que continham erros de preenchimento, foram respondidos por gestores de estatais e aqueles que se relacionam a empresas que atuam apenas no mercado interno (não internacionalizadas). Ao todo, restaram 66 questionários válidos ($n = 66$).

As limitações do *survey* empregado residem no fato de se tratar de uma pesquisa com uma amostra não probabilística e acessada por conveniência. Com esses aspectos, e considerando-se o tamanho pequeno da amostra, os resultados são restritos aos casos pesquisados, que carecem de uma aplicação estratificada e com um número de amostra maior.

3.1 AMOSTRA

Com relação ao perfil dos respondentes, 11,4% são do sexo feminino e 88,6% do sexo masculino. A idade média dos respondentes é de 36,8 anos (d.p.= 7,6; máx = 55; mín. = 25). Por outro lado, 58,5% dos respondentes têm mais de 3 anos de empresa. Quanto ao nível hierárquico dos respondentes, 32,3% são diretores e 67,7% gerentes seniores.

As empresas representadas na amostra têm suas matrizes em diferentes países. O grupo de empresas de países emergentes, *late movers*, é discretamente maior, com 53% das empresas da amostra. Ele é constituído de 29 empresas brasileiras, 4 mexicanas, uma argentina e uma chinesa. Por outro lado, o grupo de empresas de países desenvolvidos, multinacionais *first movers*, representou 47% da amostra. Engloba 15 empresas dos EUA, 3 da Inglaterra, 2 da Alemanha, 2 da França, 2 do Canadá; os demais países deste grupo tiveram um representante cada (Finlândia, Espanha, Holanda, Suécia). Todas as empresas da amostra têm operações internacionais (de exportações a plantas produtivas).

As empresas atuam, em sua maioria, na indústria automobilística (11%), comercializam *commodities* (9%), atuam no setor de telecomunicações (8%) e na indústria de eletroeletrônicos (8%); tais setores são representados tanto no grupo das empresas *first movers* como no das *late movers*. A amostra também compreende empresas que atuam em: serviços técnicos especializados (consultoria, engenharia), alimentos, indústria financeira, indústrias química e petroquímica, tecnologia de informação, bebidas, cimento, embalagens, farmacêutica, bens de capital, siderurgia, construção civil, celulose e papel, entre outras. O número médio de colaboradores nas empresas representadas é de 46.498,55 (d.p.= 77.649,61; máx = 360.000; mín = 130).

3.2 CONSTRUCTOS

O constructo mentalidade global resultou da adaptação do construto adotado por Yin, Johnson e Bao (2008), envolvendo as dimensões orientação global, conhecimento global e habilidades globais (ver Quadro 1). Além dos itens já enumerados no Quadro 1, foram adicionados os seguintes, com base em Gupta e Govindarajan (2002): ter capacidade para identificar novas oportunidades globais para o negócio, os gestores das subsidiárias terem 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 em razão da dificuldade de interpretação dos 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 para cada uma das dimensões é o seguinte: orientação global = 0.71; conhecimento global = 0.81; habilidades globais = 0.81, indicando forte consistência interna.

A análise do grau de internacionalização das empresas adotou parâmetros baseados na literatura (SULLIVAN, 1994; UNCTAD, 2008): vendas no exterior em relação a vendas totais; exportações sobre vendas totais; lucros no exterior em relação a lucros totais; ativos no exterior (unidades, escritórios e outros investimentos) em relação aos ativos totais e à proporção de pessoas da empresa trabalhando em outros países, em relação ao total de colaboradores da empresa. 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 de 50,1%; 0 = não se aplica.

Quanto ao fato da empresa ser *late mover* ou *first mover* foi medido por meio de uma variável *dummy* que assinalava 0 para as empresas brasileiras e 1 para as estrangeiras.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Assumida a normalidade dos constructos da MG das empresas estudadas (teste Kolmogorov), foram comparadas as médias das empresas, o que indicou haver diferenças significantes (teste t) entre os escores médios das organizações emergentes e estrangeiras para as dimensões orientação global, conhecimento global e habilidades globais. As empresas de países desenvolvidos têm orientação, conhecimento e habilidade global superior às emergentes (ver Tabela 1). Tal resultado suporta H1a: As empresas *late movers* têm MG menor do que as estrangeiras.

Tabela 1 – Comparação de médias para a MG de empresas *late movers versus first movers*

	Tipo	Média	Desvio padrão	t	sig
Orientação global	late	5,0128	1,08965	-3,895	,000
	first	5,9643	,81852		
Conhecimento global	late	4,7158	1,01356	-4,461	,000
	first	5,8571	1,05941		
Habilidade global	late	4,5736	1,38980	-4,275	,000
	first	5,8661	,93165		

Fonte: os autores.

A Tabela 2 permite que se tenha uma noção geral sobre o grau de internacionalização das empresas estudadas. Evidencia que, segundo os parâmetros utilizados (comparação das médias), as multinacionais de países desenvolvidos apresentam-se significativamente (teste t) mais internacionalizadas do que as empresas emergentes com atuação internacional, ao menos na amostra utilizada. A diferença entre nível de internacionalização entre empresas *late movers* e *first 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 reduzida no caso das *late movers*, em comparação às *first movers*. As exportações, vendas e lucros têm um destaque maior entre os indicadores das emergentes. Isto se deve ao fato de que um número delas apenas exporta e não tem ativos no exterior.

Tabela 2 – Diferenças no grau de internacionalização das empresas brasileiras e estrangeiras estudadas
Group Statistics

	Tipo	Média	Desvio padrão	t	sig
Vendas no exterior em relação a vendas totais	late	3,66	2,06	-6,709	,000
	first	6,54	,86		
Exportações sobre vendas totais	late	3,68	1,94	-3,228	,002
	first	5,53	1,90		
Lucros no exterior em relação a lucros totais	late	3,67	2,20	-5,303	,000
	first	6,22	1,31		
Ativos no exterior (unidades, escritórios e outros)	late	2,69	1,87	-7,620	,000

Fonte: os autores.

Em princípio, o resultado expressa, então, uma associação entre os graus de internacionalização estrutural e de desempenho com a MG. Contudo, dado que as *first movers* têm maior grau de internacionalização e maior MG, torna-

-se necessário adicionar um teste para responder à questão remanescente: o que apresenta maior impacto na formação da MG das empresas, a origem (*first* ou *late mover*) ou o grau de internacionalização?

Para tanto, a Tabela 3 apresenta os modelos de regressão linear múltipla para as variáveis dependentes: conhecimento global, orientação global e habilidade global. As variáveis independentes são o tipo (*first versus late mover*) e o grau de internacionalização.

Tabela 3 – Modelos de Regressão

	OG	CG	HG	VIF
Constante	3,893	3,416	3,638	
Grau de internacionalização	0,319**	0,370**	0,266*	2,122
Tipo	0,162	0,225	0,633	2,122
R2 ajustado	0,284	0,349	0,240	
F	14.086**	18.726**	11.858**	
Durbin-Watson	1,980	1,838	1,917	

Fonte: os autores.

Nota: ** <0.01; * 0.05

OG = Orientação Global; CG = Conhecimento Global; HG = Habilidade Global

Os resultados mostram que o grau de internacionalização tem maior impacto para explicar as dimensões da MG: orientação global (OG), conhecimento global (CG) e habilidades globais (HG). Os resultados dos modelos mostram uma associação significativa entre as variáveis grau de internacionalização e MG, em depreciação da relação com o tipo de empresa. Desse modo, não é possível suportar H1b: A MG das empresas *late movers* está associada à sua origem em um país emergente. Por sua vez, os resultados suportam a relação estabelecida em H2: A MG das *late movers* está associada ao seu grau de internacionalização.

Esse resultado é sugestivo, pois indica que, à parte de possíveis influências do local de origem, ou de se a empresa é *first mover* ou *late mover*, o grau de internacionalização da empresa tem impacto na MG. Isso mostra que existe uma associação entre o MG das empresas e o grau de internacionalização estrutural e de desempenho. É possível que haja, nessa relação, uma influência em duplo sentido: 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. Contudo, a linha de raciocínio que foi traçada no presente artigo defende a segunda visão, ou seja, o grau de internacionalização estrutural e de desempenho antecede a formação do MG, uma vez que depende de uma relação mais complexa de ativos e comportamentos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A temática da MG é de relevância para empresas com internacionalização recente, as *late movers*. Especialmente para aquelas que, como as brasileiras, vieram de ambientes de negócios que só intensificaram a sua integração à economia global a partir de 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 da MG 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.

De fato, este trabalho evidenciou que, no geral, a MG das empresas internacionalizadas de países emergentes ainda é mais baixa do que a de organizações de países desenvolvidos. Os resultados aqui apresentados não são, entretanto, passíveis de generalização (em função da composição da amostra e do fato de ela ter sido formada por conveniência). Novos estudos são necessários para que se proponham respostas conclusivas às questões propostas. Sugere-se, para futuros estudos, a adoção de amostra randômica, envolvendo, também, um maior número de países emergentes. Para viabilizar essa estratégia, pode ser adequado o estabelecimento de maior foco, em determinado(s) setor(es) ou ramo(s), o que permitiria, também, observar diferenças de MG em uma mesma indústria ou entre indústrias.

Embora possa haver uma associação entre o país de origem e a MG – com as emergentes tendendo a apresentar, comparativamente, uma MG menor do que as *first movers* – o ambiente institucional, o país de origem, não parece ser, contudo, o determinante central da MG. De fato, os resultados deste trabalho indicaram que o fato de ser *late mover* não é o principal fator impactante na MG, mas o grau de internacionalização da empresa. Assim, independente de sua

origem, se em países emergentes ou desenvolvidos, organizações mais internacionalizadas tendem a apresentar maior MG. Esse aspecto reforça que a expansão global e a exposição a novos mercados, envolvendo o comprometimento crescente de ativos no exterior, leva à ampliação da MG da empresa. Ainda que originada em um país emergente, à medida que desenvolve suas operações no exterior e se expõe internacionalmente, uma empresa tende a desenvolver a sua MG. Esse fato é condizente com as análises de Bartlett e Ghoshal (2000) que mostram que, uma vez superado o *mindset* provinciano e a falta de perspectiva global, as *late movers* podem tornar-se competidores globais.

Assim, abordagens longitudinais seriam indicadas em futuras pesquisas, pois permitiriam observar como evolui a MG, no processo de internacionalização de empresas emergentes. Outros estudos, também, poderiam observar como a MG influencia a internacionalização e quais são, efetivamente, os seus impactos sobre estratégias e performance.

Global mindset of emerging countries firms: comparisons with first movers and the internationalization impact

Abstract

This article investigates the global mindset of internationalized emerging countries' companies (late movers). Because they are newcomers in the international arena and in global competition they may have lower global mindset than multinationals from developed countries (first movers). Therefore, the study tested whether the origin in an emerging country may indeed influence the global mindset of companies. Results indicate that the fact of being a late mover is not the main impacting factor on global mindset, but rather the company's degree of internationalization. Thus, regardless of its origin – whether in emerging or developed countries – the more internationalized are firms, the higher tend to be their global mindset.

Keywords: *Global mindset. Internationalization. Emerging countries. Late movers.*

REFERÊNCIAS

ARORA, A. et al. 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.

ANANTHRAM, A.; PEARSON, C.; CHATTERJEE, S. Do organisational reform measures impact on global mindset intensity of managers? Empirical evidence from Indian and Chinese service industry managers. **Journal of Chinese Economic and Foreign Trade Studies**, v. 3, n. 2, p. 146-168, 2010.

ANANTHRAM, A.; PICK, D.; ISSA, T. Antecedents of a global mindset: a mixed method analysis of Indian, Chinese and Japanese managers. **Contemporary Management Research**, v. 8, n. 4, 2012.

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.

BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. Going global: lessons from late movers. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 2, p. 132-142, 2000.

BERGER, S. **How we compete**: what companies around the world are doing to make it in today's global economy. New York, USA: Doubleday, 2005.

BORINI, F. et al. Late movers x first movers: estudo de caso da indústria de cimentos. In: FLEURY, A.; FLEURY, M. (Org.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

BOUQUET, C. **Building global mindsets**: an attention-based perspective. London: Palgrave Macmillan, 2005.

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.

CAVUSGIL, S. T.; KIRPALANI, V. Introducing products into export markets: success factors. **Journal of Business Research**, v. 27, p. 1-15, 1993.

CLAPP-SMITH, R. **Global mindset development during cultural transitions**. 2009. Tese (Doctor of Philosophy)—University of Nebraska, 2009.

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. (Org.). **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FLEURY, A. C.; FLEURY, M. T. L. **Brazilian Multinationals: competences for Internationalization**. Cambridge: Cambridge University Press, 2011.

_____. The Brazilian multinationals: surfing the waves of internationalization. In: RAMAMURTI, R.; SINGH, J. (Org.). **Emerging Multinationals from Emerging Countries**. Cambridge: Cambridge University Press, 2009.

FLEURY, A. et al. Internationalization of Brazilian firms as a product of distinctive organizational competences and proper management style. In: **Proceedings of the academy of international business meeting**, Rio de Janeiro, 2010.

GOLDSTEIN, A. **Multinational companies in 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**, v. 23, n. 2, 2009.

GUPTA, A. K.; GOVINDARAJAN, V. Cultivating a global mindset. **The Academy of Management Executive**, v. 16, n. 1, p. 116-126, 2002.

HAMILTON, R. et al. Being of two mindsets: switching mindset exhausts self-regulatory resources. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 115, p. 13-24, 2011.

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.

JAVIDAN, M. et al. Global mindset: the construct and measurement. **Proceedings of the Academy of International Business Annual Conference**, Nagoya, 2011.

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.

KYVIK, O. et al. The internationalization of small firms: the relationship between the global mindset and firms' internationalization behavior. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 11, n. 2, p. 172-195, 2013.

LEVY, O. et al. 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.

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.

MAZNEVSKI, M. L.; LANE, H. W. Shaping the global mindset: designing educational experiences for effective global thinking and action. In: BOYACI-GILLER, N.; GOODMAN, R.; PHILLIPS, M. (Org.). **Crossing cultures: insights from master teachers**, Londres: Routledge, 2004.

MURTHA, T. P.; LENWAY, S. A.; BAGOZZI, R. P. Global mind-sets and cognitive shift in a complex multinational corporation. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 2, p. 97-114, 1998.

NARAYAN, V.; ZANE, L.; KEMMER, B. The cognitive perspective in strategy: an integrative review. **Journal of Management**, v. 37, n. 1, p. 305-351, 2011.

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.

RAGHAVAN, A. Going global and taking charge: the road ahead for the Indian manager. **Vikalpa**, v. 33, n. 4, 2008.

RAMAMURTI, R.; SINGH, J. (Org.). **Emerging multinationals in emerging countries**. Cambridge: Cambridge University Press, 2009.

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.

RUIGROK, W.; WAGNER, H. Internationalization and performance: an organizational learning perspective. **Management International Review**, v. 43, p. 63-83, 2003.

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.; CYRINO, A.; PENIDO, E. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In: FLEURY, A.; FLEURY, M. (Org.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

UNCTAD. **World Investment Report**. New York, 2008.

YIN, E.; JOHNSON, J.; BAO, Y. Global mindedness and the performance of Chinese multinationals. **Proceedings of the China goes global Conference**, Boston: Harvard University, 2008.

WILLIAMSON, P. et al. **The competitive advantage of emerging market multinationals**. Cambridge: Cambridge University Press, 2013.

Recebido em 30 de janeiro de 2013

Aceito em 20 de agosto de 2013

