

# A RELAÇÃO ENTRE GLOBAL MINDSET E CAPACIDADES ADAPTATIVAS EM EMPRESAS INTERNACIONALIZADAS

THE RELATIONSHIP BETWEEN GLOBAL MINDSET AND ADAPTATIVE COMPETENCES IN INTERNATIONALIZED COMPANIES

LA RELACIÓN ENTRE GLOBAL MINDSET Y CAPACIDADES ADAPTATIVAS EN EMPRESAS INTERNACIONALIZADAS

**Germano Glufke Reis**

Doutor

Fundação Getúlio Vargas

germanoglufkereis@yahoo.com.br

**Felipe Mendes Borini**

Doutor

Escola Superior de Propaganda e Marketing

fborini@espm.br

**Dinorá Eliete Floriani**

Doutora

Universidade do Vale do Itajaí

dinora@univali.br

Submetido em: 22/09/2011

Aprovado em: 30/08/2012

## RESUMO

O presente artigo visa contribuir com a construção do conhecimento do campo de negócios internacionais, investigando relações entre *Global Mindset* (GM) e capacidades adaptativas. A questão que orientou o artigo foi: qual é a influência do GM sobre as capacidades adaptativas em empresas internacionalizadas? São apresentadas duas hipóteses, a saber: H1) As habilidades relacionais-interculturais estão positivamente relacionadas ao desenvolvimento de capacidades adaptativas nessas empresas; e H2) A orientação para negócios globais está positivamente relacionada ao desenvolvimento de capacidades adaptativas. Para testá-las, foi realizada uma pesquisa com método descritivo e abordagem quantitativa do tipo *survey*. Os respondentes foram executivos de empresas internacionalizadas (brasileiras ou estrangeiras no Brasil), participantes de três programas MPA e MBA de primeira linha. Os resultados comprovaram as hipóteses propostas; ou seja, mostraram haver uma relação positiva entre as dimensões que caracterizaram o GM neste estudo (habilidades relacionais-interculturais e orientação para negócios globais) e as capacidades adaptativas de empresas internacionalizadas.

**PALAVRAS-CHAVE:** *Global Mindset*. Capacidades adaptativas. Estratégia internacional.

## ABSTRACT

This article seeks to contribute to the construction of knowledge in international business, by investigating the relationships between *Global Mindset* (GM) and adaptive capabilities. The research question was: what is the influence of GM on the adaptive capabilities of internationalized companies? Two hypotheses were proposed: H1) Relational-intercultural skills are positively related to the development of adaptive

capabilities in those companies, and H2) Global business orientation is positively related to the development of adaptive capabilities. These hypotheses were tested through a study that adopted a descriptive method and a quantitative approach. The respondents of the survey were executives of internationalized companies (Brazilian or foreign companies operating in Brazil), taking one of three Master's degree programs at leading Brazilian business schools. The results support the proposed hypotheses; i.e. both GM dimensions – relational-intercultural skills and global business orientation – are positively related to the adaptive capabilities of internationalized companies.

**KEYWORDS:** Global Mindset. Adaptive capabilities. International strategy.

## RESUMEN

El presente artículo pretende contribuir con la construcción del conocimiento en el campo de negocios internacionales, investigando relaciones entre *Global Mindset* (GM) y capacidades adaptativas. La cuestión que orientó el artículo fue: ¿cuál es la influencia del GM sobre las capacidades adaptativas en empresas internacionalizadas? Son presentadas dos hipótesis, a saber: H1) Las habilidades relacionales interculturales están positivamente relacionadas al desarrollo de capacidades adaptativas en esas empresas; e H2) La orientación hacia negocios globales está positivamente relacionada al desarrollo de capacidades adaptativas. Para probarlas fue realizada una investigación con método descriptivo y abordaje cuantitativo de tipo *survey*. Los respondientes eran ejecutivos de empresas internacionalizadas (brasileñas o extranjeras en Brasil), participantes de tres programas MPA y MBA de primera línea. Los resultados comprobaron las hipótesis propuestas, es decir, mostraron que hay una relación positiva entre las dimensiones que caracterizaron el GM en este estudio (habilidades relacionales interculturales y orientación hacia negocios globales) y las capacidades adaptativas de empresas internacionalizadas.

**PALABRAS CLAVE:** *Global Mindset*. Capacidades adaptativas. Estrategia internacional.

## 1. INTRODUÇÃO

A literatura tem enfatizado a importância de que as organizações desenvolvam o seu *global mindset* (GM) 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 de suas operações, combinados a uma profunda compreensão do negócio, país e funções” (BARTLETT; GHOSHAL, 1992, p. 132).

A perspectiva paroquial relaciona-se a uma visão de mundo restrita, com escopo mais limitado; ela foca, prioritariamente, a realidade e a cultura do país de origem, como lente para observar e compreender o mundo (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2002). Gestores globais, entretanto, devem ser capazes de influenciar grupos e organizações (tanto dentro como fora da empresa) e de representar sistemas culturais/políticos/institucionais diversos (BEECHLER; JAVIDAN, 2007). Empresas que desenvolvem um GM enxergam o mundo como um mercado interconectado e querem explorá-lo; também têm habilidade para operar nesse cenário, caracterizado por grande e complexa diversidade (YIN; JOHNSON; BAO, 2008).

Srinivas (1995), por sua vez, alega que este é um tópico especialmente relevante para países emergentes: o desenvolvimento do GM 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 do GM de firmas chinesas exerce influência sobre suas estratégias internacionais e sobre seu desempenho, nas incursões que estão empreendendo no 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 do GM 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 do GM 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 GM. No entanto, apesar da relevância do tema para empresas de países com um processo de internacionalização recente, ele ainda tem sido muito pouco aprofundado (BORINI *et al.*, 2007). De fato, Yin *et al.* (2008) comentam que estudos sobre GM em países emergentes são escassos.

Outra questão importante, relacionada aos processos de internacionalização, refere-se à forma como as empresas podem renovar suas competências ao longo do tempo, de modo a criarem (e sustentarem) suas vantagens competitivas; insere-se, nesse debate, o conceito de "capacidade dinâmica". As capacidades dinâmicas denotam a habilidade da firma de sentir e dimensionar oportunidades (JANTUNEN; PUUMALAINEN, 2005) e envolvem "capacidades adaptativas" da organização; isto é, a capacidade da empresa de adaptar-se com eficácia a um ambiente em mudança, no qual sistemas e posturas de gestão têm um papel relevante. Para Zhou e Li (2009), este é um componente especialmente relevante para empresas de países emergentes, que ainda estão aprendendo a operar em ambientes globais.

Os autores que abordam o termo GM não têm considerado, entretanto, o papel que essa dimensão pode desempenhar sobre a dinâmica das capacidades adaptativas em empresas com operações internacionais (LEVY *et al.*, 2007). Nesse sentido, este artigo visa contribuir com a construção do conhecimento do campo de negócios internacionais, investigando relações entre GM e capacidades adaptativas.

A questão de pesquisa foi: *qual é a influência do GM sobre as capacidades adaptativas em empresas internacionalizadas?* Para responder a essa indagação, foi realizada uma pesquisa *survey* conduzida com executivos de empresas internacionalizadas (brasileiras ou estrangeiras, no Brasil).

O artigo inicialmente apresenta o referencial teórico, caracterizando capacidades dinâmicas (e adaptativas) e apresentando o conceito de GM. A seguir estabelece as hipóteses que relacionam capacidades adaptativas com o GM da empresa. Segue a apresentação da pesquisa do *survey*, assim como a determinação dos constructos e do detalhamento dos procedimentos de coleta e análise de dados. O tópico seguinte destina-se às características da amostra, aos resultados da pesquisa e à discussão. Finalmente, são apresentadas as conclusões e apontados os caminhos para novos estudos.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Os itens a seguir apresentam os principais conceitos relacionados a capacidades adaptativas e GM. A partir da literatura, esses conceitos deram base aos construtos utilizados na pesquisa de campo.

### 2.1. Capacidades dinâmicas e capacidades adaptativas

Na ótica da teoria baseada em recursos (PENROSE, 1959; WERNEFELT, 1984; BARNEY, 1991), toda empresa deve ser compreendida como um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis. Tais recursos se transformam em capacidades organizacionais quando articulados para a realização de alguma função organizacional (BARNEY, 1991; MILLS *et al.*, 2002) A capacidade de coordenar e gerenciar recursos cria as capacidades organizacionais.

Embora presentes em empresas concorrentes, recursos e capacidades não são iguais, uma vez que cada empresa atua como um organismo diferenciado, circunstanciado de diferentes variações do contexto competitivo (CHANDLER, 1962; LAWRENCE; LORSCH, 1967; KATZ; KAHN, 1970) e seguindo diferentes trajetórias históricas (PRIEM; BUTLER, 2001; BARNEY, 2001). Os recursos e as

capacidades são desenvolvidos por processos ambíguos e inseridos em diferentes contextos sociais (PRIEM; BUTLER, 2001).

Algumas empresas, em razão da trajetória histórica do desenvolvimento de seus recursos e capacidades, são capazes de entregar maior valor agregado aos seus *stakeholders*; conseqüentemente, são empresas com uma superioridade em relação às demais concorrentes, o que configura uma vantagem competitiva (HAMEL; PRAHALAD, 1995; 2005; BARNEY, 2001).

Barney (1991) explica que a vantagem competitiva é decorrente de recursos e capacidades raras, difíceis de imitação, não substituíveis e versáteis (úteis para o negócio da organização). A empresa tem uma competência organizacional quando constrói um conjunto articulado de recursos e capacidades (MILLS *et al.*, 2002) que agregam valor à estratégia empresarial em virtude de sua raridade e dificuldade de imitação. O conjunto das competências organizacionais, alinhado à estratégia empresarial, constitui a competência central da empresa (PRAHALAD; HAMEL, 1990; FLEURY; FLEURY, 2004), ou seja, o grande diferencial competitivo da empresa. Assim, o conceito de competência não é algo estático, pois em razão das mudanças do ambiente competitivo, das ações dos concorrentes, parceiros e clientes os objetivos estratégicos da empresa precisam ser alterados e, conseqüentemente, as competências organizacionais (EISENHARDT; MARTIN, 2000; SULL; ESCOBARI, 2004; FLEURY; FLEURY, 2004).

Portanto as capacidades organizacionais, alicerces das competências, precisam ser dinâmicas para a adaptação exigida pelo contexto competitivo. Para atuar em um ambiente complexo e competitivo, as empresas precisam desenvolver capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000) que alavanquem a adaptação a este ambiente e, ao mesmo tempo, adéquem suas competências chaves, mantendo-as criadoras de valor, raras e difíceis de imitar.

Apesar de empresas do mesmo setor de atuação poderem ter a mesma competência, as capacidades que formam cada uma das competências organizacionais se diferenciam pela competitividade que a empresa enfrenta, por razões históricas, culturais e até mesmo o contexto em que está inserida (BARNEY, 2001). Entretanto se sabe que, além de explicar como as companhias defendem sua posição de vantagem competitiva, é igualmente necessário conhecer como as empresas atingem e constroem tais posições em um ambiente dinâmico e em constante mutação. Nesse contexto, insere-se o conceito de capacidade dinâmica.

Ao abordar capacidades dinâmicas, Penrose (1959) afirma que elas provêm de um modelo coerente (e inovador) de como as firmas desenvolvem vantagens competitivas e as mantêm ao longo do tempo. Eisenhardt e Martin (2000) definem capacidades dinâmicas como os processos da empresa que usam recursos para encontrar e até mesmo criar mudanças no mercado. Já Mills *et al.* (2002) afirmam que capacidades dinâmicas consistem no desenvolvimento de competências que permitem a renovação das competências da empresa.

As capacidades dinâmicas são processos organizacionais sistemáticos e contínuos que objetivam reconfigurar os recursos da empresa para atender às necessidades de mudança em ambientes em mutação ou para responder a novos ambientes. Em outras palavras, as capacidades dinâmicas envolvem padrões aprendidos e estabelecidos de atividade coletiva, em torno das rotinas organizacionais. Nesse processo de aprendizagem, envolve vários mecanismos: acúmulo de experiências, articulação do conhecimento, codificação do conhecimento (ZOLLO; WINTER, 2002:340). Além disso, elas representam a habilidade de a firma sentir e dimensionar oportunidades e de responder a elas (JANTUNEN; PUUMALAINEN, 2005).

Para Nielsen (2006), uma implicação chave para o conceito de capacidades dinâmicas é que as firmas não estão só competindo em função de suas habilidades de explorar recursos existentes e capacidades organizacionais; elas também competem em função de suas habilidades de renovar e desenvolver capacidades organizacionais. Ambas as capacidades, dinâmicas e organizacionais, podem ser vistas como rotinas organizacionais, porém com resultados diferentes. Capacidades organizacionais permitem à empresa produzir bens e serviços, enquanto capacidades dinâmicas asseguram a renovação e o desenvolvimento das capacidades organizacionais (FLORIANI *et al.*, 2009).

Considerada como um componente das capacidades dinâmicas, surge a capacidade adaptativa (WANG, AHMED, 2007), que explica os mecanismos da firma que conecta as vantagens dos recursos internos com as vantagens competitivas do mercado.

Capacidade adaptativa é definida como a capacidade da empresa para identificar e capitalizar oportunidades emergentes no mercado (MILES; SNOW 1978; CHAKRAVARTHY 1982; HOOLEY *et al.*, 1992). As empresas que têm altos níveis de capacidade adaptativa exibem capacidades dinâmicas (TEECE *et al.*, 1997).

Tal como Wang e Alnmed (2007), Zhou e Li (2007) tratam capacidades adaptativas como um componente das capacidades dinâmicas; estes últimos reforçam, contudo, as capacidades adaptativas configuradas ao nível das subsidiárias de empresas internacionalizadas. Trata-se da capacidade de adaptar-se com eficácia a ambientes em mudança ou a novos ambientes. Esse autores ressaltam que, para empresas provenientes de economias emergentes, a acelerada mudança nos mercados, bem como ambientes novos, exige que as empresas desenvolvam capacidades que lhe permitam adaptarem-se sistematicamente. O enfoque de Zhou e Li (2007) baseou-se em um trabalho anterior de Gibson e Birkinshaw (2004, p. 209), que descrevem a adaptabilidade ao nível das unidades de negócio, como uma "capacidade de reconfigurar atividades na unidade de negócio rapidamente, para atender às demandas em mudança no ambiente de atuação". Tanto Gibson e Birkinshaw (2004) como Zhou e Li (2009) capturam a adaptabilidade em função da flexibilidade para responder e adaptar-se a novos mercados e contextos e a mudanças ambientais. Para estes autores, sistemas e posturas de gestão têm um impacto relevante.

As capacidades dinâmicas são intensamente influenciadas pelo perfil gerencial, sendo que este engloba um conjunto de características: orientação internacional empreendedora, *mindset* geocêntrico, experiências internacionais e orientação de aprendizagem (WEERAWARDENA *et al.*, 2007). Ates *et al.* (2011), por sua vez, identificaram uma combinação de fatores que contribuem com as capacidades adaptativas da empresa: resiliência, operações ágeis e estratégias que privilegiam a adaptação contínua. As capacidades adaptativas, segundo eles, envolvem rotinas organizacionais que permitem: identificação rápida de transformações nos mercados, inovação e mudança para responder a novas condições ambientais.

As intersecções entre essas características descritas por Weerawardena *et al.* (2007), Zhou e Li (2009) e Ates *et al.* (2011) e o conceito de mentalidade global são possíveis. De fato, nestes trabalhos, as capacidades dinâmicas e adaptativas representam a possibilidade de responder a novos ambientes e elas estão bastante vinculadas à postura da gestão da empresa e à sua capacidade de observar oportunidades e mudanças em curso (como se observará à frente, esses elementos são recorrentes em alguns trabalhos sobre GM). Nenhum deles, porém, explicita o papel do GM como um fator que pode influenciar a configuração de capacidade adaptativas em empresas internacionalizadas. No nosso entendimento, a orientação internacional, a capacidade de compreender diversidades culturais e de responder localmente (entre outros aspectos presentes no debate sobre o conceito do GM) são fatores que também podem exercer a sua parcela de influência sobre as capacidades adaptativas da empresa.

## 2.2. *Global mindset*

Definir e caracterizar o que é o GM e como ele se desenvolve são pontos que têm sido enfatizados pela literatura recente (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2002; LEVY *et al.*, 2007; BOWEN; INKPEN, 2009; STORY; BARBUTO JR., 2010). Isto porque, 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 intercultural, 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).

Apesar das referências mais recentes, é preciso lembrar-se do trabalho pioneiro de Perlmutter (1969), que é referência seminal nesse campo. Ele argumentou que, quanto mais uma organização se internacionaliza, maior passa a ser o peso e a influência da forma como os gestores pensam a respeito de como fazer negócios globais, da sua postura quanto à "estrangeiros, ideias, recursos na matriz e nas subsidiárias, em ambientes hospedeiros e domésticos" (PERLMUTTER, 1969, p. 11). O modo como os gestores lidam com questões dessa natureza configuram as orientações adotadas na gestão das multinacionais. Podem, segundo o autor, haver três tipos de orientações para a gestão de multinacionais: etnocêntrica (prioriza o país de origem, da matriz), policêntrica

(prioriza o país hospedeiro e a subsidiária) e a geocêntrica (balanceia e integra as duas prioridades anteriores: internacional e nacional). A empresa que adota uma orientação geocêntrica é aquela que apresenta GM.

Gupta e Govindarajan (2002), por outro lado, argumentam que o GM 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.

Essas proposições apoiam-se na noção de que as multinacionais (MNs) devem coordenar, simultaneamente, necessidades de integração global e resposta local (DOZ; PRAHALAD, 1991). Nessa perspectiva, o GM refere-se a determinadas lentes empregadas para interpretar a realidade, decodificando-a, dando-lhe sentidos. Ela desdobra-se, inclusive, nas ações estratégicas priorizadas pelas empresas (LEVY, 2005). De forma geral, o GM tem sido explorado a partir de três perspectivas: cultural, estratégica e multidimensional (LEVY *et al.*, 2007):

### Perspectiva cultural

A 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). Essa linha de raciocínio reforça, sobretudo, os desafios que se impõem aos gestores à medida que os negócios se expandem pelo mundo, tornando necessário rever posições eminentemente etnocêntricas, de forma a acomodar-se a novas realidades culturais. De fato, gestores com uma postura geocêntrica demonstram atitudes "universalista e supranacional, reduzindo o significado de nacionalidade e de diferenças culturais, quando determinam que é competente ou confiável" (LEVY *et al.*, 2007, p. 233).

Adler e Bartholomew (1992) sintetizam bem essa perspectiva ao sugerir que gestores com competências "transnacionais" devem compreender o ambiente de negócios em uma perspectiva global, trabalhar em ambiente de diversidade cultural, aprender sobre múltiplas culturas, adaptar-se para viver em diferentes culturas, criar um ambiente organizacional multicultural, relacionar-se com colegas estrangeiros como iguais. Maznevski e Lane (2004), por sua vez, argumentam que, na realidade, o âmbito do GM está na habilidade de compreender o mundo de modo distinto daquele que a pessoa foi condicionada a fazê-lo (e que levaria a uma postura tipicamente etnocêntrica). Trata-se, sobretudo, de ser capaz de responder, com sucesso, a novas e desconhecidas situações, alinhando adequadamente novas respostas à realidade do novo contexto. Nesse caso, habilidades e conhecimentos preexistentes não são deletados e desconsiderados, pois os novos entendimentos são a eles integrados.

Alguns estudos empíricos são representativos desta perspectiva. Kobrin (1994), por exemplo, identificou correlações positivas (embora sem explicitar a direção dessas causalidades) entre GM e porcentagem de vendas, número de expatriados e número de países com operações, nas empresas estudadas. Beechler *et al.* (2004), por outro lado, identificaram, em uma pesquisa com multinacionais japonesas, que um maior GM implica a empresa dar menor importância à nacionalidade na seleção para posições gerenciais. Os autores propõem que essa abertura de oportunidades para colaboradores de múltiplas nacionalidades (em ambientes com maior GM) tende a promover maior comprometimento na organização.

### Perspectiva estratégica

A perspectiva estratégica tem como ponto de partida estudos clássicos sobre multinacionais (DOZ; PRAHALAD, 1991; BARTLETT; GHOSHAL, 1998). Assim, uma premissa que influencia o conceito do GM, em uma perspectiva estratégica, é a de que a gestão de multinacionais envolve uma capacidade



de coordenar e integrar operações distantes geograficamente e, simultaneamente, de responder a demandas locais; envolve as tensões e os balanceamentos entre essas polaridades. Os trabalhos de Kefalas (1998), Gupta e Govindarajan (2002) e de Arora *et al.* (2004) contemplam essa polaridade: a necessidade de um equilíbrio entre integração global e resposta adaptativa local. Nesse cenário, o gestor de operações transnacionais deve ser capaz de: viabilizar eficiência e competitividade a nível global; conduzir flexibilidade e resposta a nível nacional.

Gupta e Govindarajan (2002) definem o GM como a abertura para a diversidade existente nas diferentes culturas e nos mercados; é dar-se conta dessas diversidades. Simultaneamente é, também, a capacidade de integrar e sintetizar essa diversidade. Segundo eles, a GM é base para identificar e capturar oportunidades emergentes. Já Arora *et al.* (2004) definem GM em termos das habilidades de conceituação (pensar globalmente) e de contextualização (agir localmente).

A perspectiva estratégica também tem influenciado diferentes trabalhos empíricos. Murtha *et al.* (1998), por exemplo, observaram que a exposição a novos contextos estratégicos, mais amplos e voltados para o ambiente internacional, se refletem em um aprendizado, em uma revisão de perspectivas, desdobrando-se na expansão do GM. Harveston *et al.* (2000) identificaram que, nas empresas com internacionalização acelerada, os gestores têm maior GM do que no caso de empresas que apresentam uma expansão mais gradual. Nummela *et al.* (2004) identificaram que o GM da empresa pode influenciar os resultados organizacionais das empresas. Levy (2005), por sua vez, encontrou que empresas com maior GM apresentam maior grau de internacionalização. Esses estudos não têm contemplado, contudo, a forma como o GM influencia as operações das subsidiárias e a configuração de capacidades e competências das empresas (LEVY *et al.*, 2007).

### 2.2.3. Perspectiva multidimensional

Integra as duas perspectivas anteriores e, em alguns casos, incorpora outros atributos, como características psicológicas, habilidades e competências específicas.

Srinivas (1995), por exemplo, enumera um conjunto de características individuais, tais como: curiosidade e preocupação com o contexto, aceitação da complexidade e suas contradições, consciência e sensibilidade com relação à diversidade, busca por oportunidades em surpresas e incertezas, crença em processos organizacionais (em vez de regulações e estruturas), foco contínuo no próprio desenvolvimento, perspectiva temporal estendida, pensamento sistêmico.

Por ter uma abordagem multidimensional, Levy *et al.* (2007) propõem uma definição-síntese para essa perspectiva multidimensional. Para as autoras, a mentalidade global é uma estrutura cognitiva complexa, que envolve: abertura para (e articulação de) múltiplas realidades culturais e estratégicas, simultaneamente em nível global e local; também engloba a capacidade de integrar essas diversidades.

Yin, Johnson e Bao (2008), por outro lado, propõem uma abordagem multidimensional baseada nas seguintes dimensões: orientação global, conhecimento global e habilidades globais. Elas são consistentes com diferentes enfoques existentes na literatura e foram empregadas em um estudo sobre o GM de organizações chinesas. O Quadro 1 apresenta as conexões desta abordagem com a literatura sobre GM. Dada a amplitude deste enfoque, ele foi empregado como ponto de partida para o questionário empregado no *survey* realizado.

Quadro 1: Componentes do GM: uma visão multidimensional

Dimensão	Definição	Conexões com a literatura sobre GM
Orientação global	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresentar comprometimento e esforço para compreender os mercados estrangeiros, incluindo clientes, competidores e situação geral dos mercados.</li> <li>- Estar comprometido com investimentos (atuais e futuros) no exterior.</li> <li>- Desenvolver uma rede mundial de relacionamentos envolvendo fornecedores, distribuidores, firmas parceiras e clientes.</li> </ul>	Bartlett e Ghoshal 1992; 1998); Murtha <i>et al.</i> (1998); Harveston <i>et al.</i> (2000); Gupta e Govindarajan (2002); Arora <i>et al.</i> (2004); Nummela <i>et al.</i> (2005); Levy, (2005).
Conhecimento global	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecer culturas, sistemas sociopolíticos, econômicos, financeiros e legais dos países em que atua.</li> <li>- Conhecer o mercado de atuação em nível global.</li> <li>- Conhecer mercados chaves e indústria em uma escala global.</li> </ul>	Perlmutter (1969); Adler e Bartholomew (1992); Gupta e Govindarajan (2002); Arora <i>et al.</i> (2004); Nummela <i>et al.</i> (2004).
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>- Ter habilidade de comunicação com pessoas de outros países, empregando sistemas de informação e de telecomunicações.</li> </ul>	Perlmutter (1969); Adler e Bartholomew (1992); Gupta e Govindarajan (2002); Arora <i>et al.</i> (2004); Beechler <i>et al.</i> (2004), Maznevski e Lane (2004).

Bowen e Inkpen (2009) e Javidan et al. (2011), por seu turno, descrevem um modelo que integra vários dos aspectos enumerados na literatura. Nesse caso, GM engloba as seguintes dimensões (BOWEN; INKPEN, p. 244):

- Capital intelectual: envolve compreensão do negócio global, orientação cosmopolita e complexidade cognitiva. Desdobra-se na compreensão de aspectos ligados à cultura, à história, à geografia dinâmica político-econômica, etc.
- Capital psicológico: paixão pela diversidade, atração pela aventura e autoconfiança.
- Capital social: abrange capacidades interculturais e relacionais. Um alto nível de capital social significa a habilidade de demonstrar empatia e de estabelecer vínculos com pessoa de diferentes partes do mundo.

### 3. HIPÓTESES

Conforme discutido no referencial teórico, as empresas devem desenvolver mecanismos que lhes permitam atualizar e desenvolver, sistematicamente, suas competências: são as “capacidades dinâmicas” (TEECE *et al.*, 1997, EISENHARDT; MARTIN, 2002; ZOLLO; WINTER, 2002). De fato, as competências organizacionais não são estanques (FLEURY; FLEURY, 2004), elas estão sujeitas às mudanças provocadas pelo ambiente de negócios e competitivo; ademais, envolvem processos de aprendizagem organizacional mais ou menos estruturados. As capacidades dinâmicas representam justamente uma habilidade de a firma sentir e dimensionar oportunidades e de responder a elas. Envolvem padrões aprendidos e estabelecidos de atividade coletiva, em torno das rotinas organizacionais. Vão além, portanto, do acúmulo de conhecimento tácito pela firma, envolvendo iniciativas deliberadas. Esse é um ponto muito importante: o fato de que capacidades dinâmicas englobam procedimentos sistemáticos para a renovação e para o desenvolvimento de competências.



Dentro do escopo das capacidades dinâmicas, encontram-se as “capacidades adaptativas” das subsidiárias, definidas por Gibson e Birkinshaw (2004) como uma capacidade de reconfigurar atividades para responder às pressões da competitividade nos país hospedeiro. São um componente central das capacidades dinâmicas da empresa, por viabilizar o desenvolvimento de competências na subsidiária, o que permite a resposta local e, eventualmente, a aquisição de vantagens competitivas.

O objetivo deste trabalho foi responder à questão: qual é a influência do GM sobre as capacidades adaptativas em empresas internacionalizadas? Com base no referencial teórico, duas hipóteses podem ser propostas. Elas apoiam-se nas perspectivas cultural e estratégica, anteriormente apresentadas.

A “perspectiva cultural” sobre o GM enfatiza dimensões relacionais interculturais e habilidades das empresas e dos gestores, necessárias para compreenderem outras culturas, saberem comunicar-se e lidar com elas, estabelecendo e nutrindo relacionamentos globais. Além disso, nas organizações com maior GM, as subsidiárias têm maior autonomia e são capazes de desenvolver competências que podem, inclusive, ser aproveitadas em outras unidades (PERLMUTTER, 1969). Logo, é de se esperar que, quanto maior a habilidade relacional-intercultural dos gestores e do *mindset* coletivo da empresa, tanto maior é a probabilidade de ela responder de maneira rápida às mudanças competitivas. Portanto:

H1: A presença de habilidades relacionais-interculturais está positivamente relacionada ao desenvolvimento de capacidades adaptativas na empresa. Ou seja, quanto maior for a presença de habilidades relacionais-interculturais na empresa, maior será a possibilidade de ela desenvolver capacidades adaptativas.

A “perspectiva estratégica”, por sua vez, enfatiza uma orientação global para os negócios, a visão do mundo como interconectado, a percepção de que existem oportunidades em múltiplas localidades (ARORA *et al.*, 2004). Neste enfoque, o GM da empresa desdobra-se em focos de atenção para as oportunidades globais, que levam a ações concretas de investimento e comprometimento de recursos (tangíveis e intangíveis) na internacionalização (LEVY, 2005). Esta perspectiva enfatiza, também, a capacidade de compreender e acomodar especificidades locais, nos mercados em que as organizações atuam. Desse modo, quanto maior a orientação para negócios globais da empresa, maior a abertura que essa empresa vai conceder para se adaptar às mudanças requisitadas pela dinâmica do ambiente competitivo. Portanto:

H2: A orientação para negócios globais está positivamente relacionada ao desenvolvimento de capacidades adaptativas. Em outras palavras, quanto mais a empresa apresentar orientação para negócios globais, maior será a possibilidade de ela desenvolver capacidades adaptativas.

#### 4. METODOLOGIA DE PESQUISA

O método da pesquisa escolhido para o artigo foi a pesquisa descritiva. A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e relaciona fatos ou fenômenos. Procura saber com a precisão possível qual a frequência do fenômeno e as suas possíveis relações com outros (CERVO; BERVIAN, 2002). Este tipo de pesquisa analisa um fenômeno ou situação mediante um estudo realizado em determinado espaço-tempo. Enfim, a pesquisa descritiva permite estudar detalhadamente uma determinada situação-problema ou fato e relacionar as variáveis (VIANNA, 2001). Neste caso, a situação-problema é a influência do GM sobre as capacidades adaptativas em empresas internacionalizadas. O processo de pesquisa escolhido foi a pesquisa quantitativa (CRESWELL, 2003), uma vez que serão coletados e analisados dados numéricos por meio de testes estatísticos.

A técnica de coleta de dados adotada envolveu um *survey* realizado com executivos de multinacionais (brasileiras e estrangeiras). No *survey*, dado o nível organizacional de análise, os respondentes indicaram, nos questionários, suas impressões com relação à forma de agir da empresa, em uma série de itens relacionados aos construtos descritos na próxima seção do artigo. A coleta de dados, por sua vez, inspirou-se no procedimentos de Yin, Johnson e Bao (2008), que utilizaram 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, por conveniência, apenas programas MPA (mestrado profissional em administração) e MBAs executivos, de duas escolas de gestão de primeira linha: uma no estado de São Paulo e outra em Minas Gerais, ambas no Brasil. Essa amostra é representativa no sentido de apresentar algumas características similares (uma vez que o cenário de MBAs e MPAs, no Brasil, é caracterizado por grande heterogeneidade) nas exigências do processo seletivo (experiência, nível gerencial, por exemplo), nos conteúdos dos cursos e no perfil dos alunos. Estes são, em geral, gestores seniores de grandes empresas. Esse perfil seria de interesse para o estudo, uma vez que os respondentes seriam profissionais com acesso às diretrizes estratégicas da empresa, com conhecimento das suas operações.

Os respondentes foram convidados a participar presencialmente e responderam questionários impressos. Foram respondidos cerca de cem questionários compostos 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 e aqueles que se relacionam a empresas que atuam apenas no mercado interno. Com as mencionadas exclusões, restaram sessenta questionários válidos (n = 60). Cada respondente era de uma empresa diferente.

#### 4.1. Construtos e escalas utilizadas no survey

O construto *capacidades adaptativas* (variável dependente) resultou de uma adaptação do construto testado por Zhou e Li (2009). A adaptação direcionou-se aos dois últimos itens da escala desses autores por estarem, na versão original, relacionadas ao contexto de firmas chinesas. A versão utilizada neste trabalho consiste em: capacidade de reagir a mudanças nos mercados internacionais, capacidade de adaptar competências já existentes na empresa para os mercados estrangeiros, capacidade de suportar mudanças na indústria por meio das competências já existentes, capacidade de suportar novos desafios nos negócios internacionais por meio das competências já existentes na empresa.

Para a obtenção do constructo, foi extraída uma análise fatorial por meio de rotação oblíqua. A Tabela 1 apresenta os resultados da análise fatorial para o constructo capacidade adaptativa. A tabela mostra cargas retidas e comunalidades altas, um poder de explicação de 83% e uma adequação da mediana (KMO). Observa-se a retenção de um único fator caracterizado como capacidade adaptativa.

Tabela 1: Análise Fatorial para Capacidades Adaptativas

	Fator 1	Comunalidades
capacidade de reagir a mudanças nos mercados internacionais	,921	,810
capacidade de adaptar competências já existentes na empresa para os mercados estrangeiros	,919	,844
capacidade de suportar mudanças na indústria por meio das competências já existentes	,900	,794
capacidade de suportar novos desafios nos negócios internacionais por meio das competências já existentes na empresa	,891	,849
Variancia Total Explicada: 83%		alpha de cronbach = 0,924
KMO: 0,680; Bartlett p<0,05		Fonte: autores

Fonte: Os autores.

Já a escala de *GM* (variável independente) adaptou o instrumento de 9 itens empregados e descritos por Yin, Johnson e Bao (2008), que consideram três dimensões: orientação global, conhecimento global e habilidades globais. Entretanto o primeiro item utilizado por aqueles autores ("Apresentar comprometimento e esforço para compreender os mercados estrangeiros...") teve de ser descartado por ter se apresentado, no pré-teste realizado com 10 pessoas, pouco claro e passível de gerar muitas dúvidas dentre os respondentes. Também foram incluídos os seguintes itens na escala, tendo como base a literatura: ter facilidade para identificar novas oportunidades

globais para o nosso negócio (relacionado à orientação estratégica), ter conhecimento suficiente do contexto (social e de mercado) das subsidiárias no exterior (relacionado ao conhecimento global), terem os gestores da empresa facilidade para adaptar-se ao contexto (social e de mercado) das unidades no exterior (relacionado às habilidades globais).

Novamente foi feita a análise fatorial com rotação oblíqua, pois é suposto que, havendo a existência de mais de um fator, eles estão correlacionados. A Tabela 2 mostra que foram obtidos dois fatores retidos. A adequação da análise (KMO) pode ser considerada forte, com poder de explicação de 65%.

O fator 1 é denominado de dimensão relacional-cultural e o fator 2 é a dimensão orientação estratégica global. Embora a escala original (YIN *et al.*, 2008) contenha três fatores, neste trabalho foram extraídos apenas dois: dimensão relacional-cultural e dimensão orientação estratégica global. É interessante notar que estes dois fatores estão consistentes com as perspectivas cultural e estratégica identificadas na literatura.

Tabela 2: Análise fatorial dos itens de GM

	Componentes		Comunalidades
	Fator 1	Fator 2	
Nossa empresa tem sensibilidade cultural suficiente e é capaz de trabalhar eficientemente com pessoas de outras culturas.	<b>0,853</b>	0,411	0,609
Temos pessoas suficientes com proficiência em inglês e em línguas faladas nos nossos mercados chaves e nos países em que atuamos.	<b>0,824</b>	0,477	0,639
Estamos planejando criar ou já estamos criando uma rede mundial de relacionamentos envolvendo fornecedores, distribuidores, firmas parceiras e clientes.	<b>0,792</b>	0,152	0,565
Temos habilidade para comunicar-nos com pessoas de outros países, por meio de sistemas de informação modernos e de tecnologias de telecomunicação.	<b>0,762</b>	0,231	0,733
Nos sos gestores têm facilidade para adaptar-se ao contexto (social e de mercado) de.nossas unidades no exterior	<b>0,735</b>	0,364	0,659
Nossa empresa compreende muito bem culturas de outros países.	<b>0,722</b>	0,561	0,597
Temos conhecimento suficiente do contexto (social e de mercado) de.nossas subsidiárias no exterior.	0,619	<b>0,817</b>	0,587
Temos facilidade para identificar novas oportunidades globais para o nosso negócio.	0,397	<b>0,766</b>	0,776
Nossa empresa tem conhecimento suficiente dos aspectos sócio-políticos, econômicos, financeiros e legais dos outros países.	0,71	<b>0,762</b>	0,705
Temos conhecimento suficiente a respeito dos mercados chaves e sobre a nossa indústria, em uma escala global.	0,588	<b>0,732</b>	0,768
Estamos planejando ou realizando grandes investimentos comprometidos com a nossa atuação internacional.	0,093	<b>0,721</b>	0,546
Variancia Total Explicada: 65%			
KMO: 0,885; Bartlett p<0,05; alpha de cronbach F1=0,844; F2= 855			
			Fonte: autores

Fonte: Os autores.

Finalmente foram estabelecidas duas variáveis *dummies* de controle para o modelo. A primeira (emergente) distinguiu se os respondentes eram de empresas com sede em países emergentes (44%) (notação 1) *versus* aqueles de empresas com sede em países desenvolvidos (56%). A segunda variável (multinacional) de controle verifica se os respondentes trabalhavam em empresas multinacionais (76%) (notação 1) ou somente exportadoras (24%).

#### 4.2. Amostra

Com relação ao grupo de 60 respondentes, 11,6% eram do sexo feminino e 88,3% eram do sexo masculino. Desse grupo, 29,8% eram presidentes e diretores das empresas e os demais eram

gerentes seniores (70,2%). A idade média dos respondentes foi de 37,2 anos (d.p.= 7,14; máx = 55; mín. = 29). Por outro lado, 68,3% dos respondentes têm 3 anos ou mais de empresa. As empresas representadas têm operações internacionais (de exportações a operações mais complexas, envolvendo ativos no exterior). As empresas atuam em setores diversos; os principais (todos representando 17% da amostra) foram: telecomunicações, *commodities*, automotivo. A seguir, estão representados os setores de eletroeletrônicos (10%) e petroquímico (7%). Os demais setores são: siderúrgica, bens de capital, bebidas, financeiro, TI, embalagens, consultoria, químico, farmacêutico. O número médio de colaboradores nas empresas representadas é de 46.345,67 (d.p.= 80.130,93; máx = 360.000; mín = 130). Como forma de se observar o nível de internacionalização das empresas estudadas, perguntou-se ao respondente (com base em SULLIVAN, 1994 e UNCTAD, 2008): a proporção de vendas no exterior da empresa em relação a vendas totais, lucros no exterior em relação a lucros totais e a proporção de ativos no exterior (unidades, escritórios e outros investimentos) em relação aos ativos totais. A escala utilizada foi: 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. A média para proporção de vendas no exterior foi 5,0 (d.p.=2,2) para a proporção de lucros no exterior foi 5,0 (d.p.= 2,2) e para a proporção de ativos no exterior foi 4,3 (d.p.= 2,4). Observa-se que as proporções encontram-se, em geral, em um patamar acima dos 30%; o desvio padrão sugere variação pronunciada entre as empresas do ponto de vista dos indicadores de nível de internacionalização

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Tabela 3 apresenta as correlações entre os construtos empregados. Observou-se forte correlação entre os construtos relacionados ao GM, tal como seria de se esperar (vide análise fatorial, acima). A correlação é mediana e significativa, o que necessita de uma análise do teste de multicolinearidade na regressão para verificar a independência dos construtos.

Também é possível verificar a correlação dos constructos de dimensão relacional cultural e estratégica com capacidades adaptativas. Isso quer dizer que, tomando as variáveis separadamente, é possível verificar que existe uma influência da dimensão relacional cultural sobre a formação de capacidades adaptativas, assim como uma influência das capacidades adaptativas. Basta saber agora se, quando tomadas em conjunto, as duas dimensões têm impacto na capacidade adaptativa. Para tanto, será empregado o teste de regressão linear múltipla.

Tabela 3: Correlações

Correlações			
	1	2	3
Capacidades adaptativas	1		
Dimensão cultural	,524**	1	
Dimensão estratégica	,535**	,401**	1
** p<0,01; p<0,05		Fonte: autores	

Fonte: Os autores.

Prosseguindo a análise, foi realizada a regressão para a variável dependente estudada (capacidades adaptativas da empresa). Ela considerou as duas dimensões de GM (variáveis independentes): dimensão relacional-cultural e dimensão estratégica. A multicolinearidade do modelo foi analisada, por meio de testes VIF maiores que um e menores que cinco, indicando a ausência de multicolinearidade entre as variáveis (HAIR *et al.*, 2005).

Tabela 4: Regressão para capacidades adaptativas.

Capacidades Adaptativas	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	VIF
Beta	-,058	,075	-,021	
emergente	-,102	-,293	-,050	1,492
multinacional	,342	,295	,263	1,174
dimensão relacional-cultural	0,394**		0,281**	1,237
dimensão estratégica		0,362**	0,299**	1,514
F	6,868**	7,121**	7,427**	
R2 ajustado	0,264	0,273	0,344	

\*\* p<0,01; \* p<0,05

Fonte: Os autores.

A Tabela 4 mostra o modelo 1, que mede o impacto do constructo dimensão relacional-cultural nas capacidades adaptativas. O modelo 2 mede o impacto do constructo dimensão estratégico nas capacidades adaptativas. O modelo 3 mede o impacto de todos os constructos em conjunto.

O resultado na Tabela 4 indica que as capacidades adaptativas são dependentes das dimensões que compõem o GM, segundo as definições empregadas neste trabalho. Portanto o resultado confirma H1: *Quanto maior é a presença de habilidades relacionais-interculturais na empresa, maior é a possibilidade dela desenvolver capacidades adaptativas*; também confirma H2: *Quanto mais a empresa apresentar orientação para negócios globais, maior é a possibilidade dela desenvolver capacidades adaptativas*. As variáveis de controle não apresentam relação significativa com as capacidades adaptativas. Assim, o fato de a empresa ser multinacional ou exportadora, ou originária de país emergente ou desenvolvido, não tem influência significativa nas capacidades adaptativas. Por fim, os resultados do teste VIF mostram a ausência de multicolinearidade entre as variáveis independentes.

Esses resultados estimulam algumas reflexões. A primeira se refere à dimensão estratégica, que envolve uma atitude de comprometimento e esforços direcionados à internacionalização. O relevante impacto do foco na internacionalização empreendido pelos gestores sobre o grau de internacionalização foi ressaltado pela pesquisa de Levy (2005); de fato, a orientação global tem um pronunciado efeito sobre as ações e a alocação de recursos relacionados à internacionalização. Dessa forma, parece haver um efeito, também, sobre a maneira como esses recursos (e competências) são adequados para novos contextos.

Esses resultados também são consistentes com as considerações de Zhou e Li (2007), que ressaltam haver uma influência da orientação estratégica da empresa sobre suas capacidades dinâmicas (e adaptativas), estabelecendo a maneira como os recursos são utilizados para reagir às pressões e às mudanças ambientais e aos diferentes atores envolvidos nos negócios (clientes e concorrentes, por exemplo).

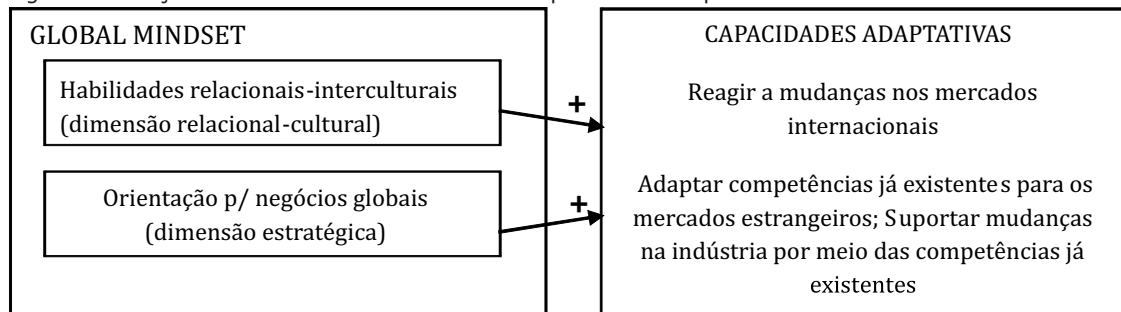
Outra reflexão relaciona-se aos conhecimentos, habilidades interculturais e relacionais envolvidos na atuação internacional (dimensão relacional-cultural). Essa dimensão refere-se a ser capaz de trabalhar com pessoas de diferentes culturas, ter domínio em línguas faladas nos mercados/países em que a empresa atua, apresentar habilidade de comunicação com pessoas de outros países, ser os gestores capazes de adaptar-se à realidade das subsidiárias, ser capaz de construir relacionamentos com múltiplos atores envolvidos nos negócios. A literatura (MAZNEVSKI; LANE, 2004; STORY; BARBUTO JR., 2010) tem dado bastante ênfase à importância dessas dimensões para as operações internacionais, inclusive sobre as habilidades específicas dos profissionais, demandadas nas interações interculturais.

## 6. CONCLUSÕES

O presente artigo teve o objetivo de investigar a influência do GM sobre as capacidades adaptativas da empresa. Para isso, foi realizado um *survey* que envolveu gestores de 60 empresas.

Os resultados indicaram que o entendimento da influência do GM sobre a formação das capacidades adaptativas deve privilegiar, concomitantemente, a habilidade relacional-intercultural da empresa e a orientação estratégica para negócios internacionais, conforme sintetizado na Figura 1. A figura indica a relação positiva dessas dimensões sobre a variável dependente e os componentes do construto.

Figura 1: Relações entre as dimensões do GM e capacidades adaptativas



O entendimento é que o GM exerce influência nas capacidades dinâmicas da firma, interferindo na forma como são construídos e elaborados os aprendizados coletivos. Por um lado, a dimensão cultural-relacional envolve a maneira como a empresa compreende e lida com contextos específicos, estabelecendo relacionamentos e lidando com outras culturas. Por outro, a dimensão estratégica compreende a maneira como a empresa identifica novas oportunidades globais, reage a ela, compromete-se com o investimento com sua atuação internacional.

Dessa forma, empresas internacionais dotadas de habilidades relacionais-interculturais e orientação para negócios globais desenvolvem maior capacidade para reagir a mudanças nos mercados internacionais, adaptar competências já existentes para os mercados estrangeiros, suportar mudanças na indústria por meio das competências já existentes e suportar novos desafios nos negócios internacionais por meio das competências já existentes (ZHOU; LI, 2009).

As limitações desse artigo são específicas à amostra. Por não ser randômica, os resultados não são passíveis de generalização. Embora os estudos de GM (YIN *et al.*, 2007; YIN *et al.*, 2008; YIN *et al.*, 2008) também utilizem executivos de empresas internacionalizadas participantes de programas MBA, seria interessante tratar de algumas ponderações em futuros estudos. O GM, quando de pequenas empresas, pode ser o reflexo do empreendedor da organização; por outro lado, quando o foco for grandes empresas, seria interessante a realização de estudos quantitativos, visando refletir o *mindset* de maior parcela do grupo de gestores de uma mesma organização.

Além disso, deve-se observar que a configuração de capacidades adaptativas pode contribuir para a formação ou a adaptação de competências existentes em subsidiárias. Algumas dessas competências, tem o potencial de ser transferida para outras unidades ou para a matriz, podendo beneficiar a multinacional como um todo (BARTLETT; GHOSHAL, 1998; RUGMAN *et al.*, 2011). A ampliação do GM da empresa internacionalizada, promovendo o estabelecimento de capacidades adaptativas, pode contribuir, portanto, com esse processo. Estudos futuros poderiam, portanto, investigar como se dá a influência do GM também na formação de competências nas subsidiárias.

Se consideradas as empresas provenientes de países emergentes (tal como as brasileiras), esse efeito tem ainda maior relevância. Para competirem internacionalmente, essas empresas dependem da aquisição ou do desenvolvimento de novas competências à medida que se expandem (MATHEWS, 2006; BORINI; FLEURY, 2011). Desse modo, a formação de competências nas subsidiárias, por meio de capacidades adaptativas, pode contribuir com a sua competitividade. Portanto o estabelecimento de habilidades relacionais-interculturais e da orientação para negócios globais, tal como descritos neste trabalho, pode ser benéfico para essas empresas em sua incursão internacional. Novos estudos poderiam concentrar-se em explorar o GM de multinacionais brasileiras: suas características, implicações para a articulação de capacidades adaptativas e influências na formação de competências em unidades no exterior.

Embora a literatura venha dando importância crescente à temática do GM das empresas, poucos estudos explicitam o modo como essa dimensão efetivamente impacta as operações e a competitividade das empresas (LEVY *et al.*, 2007). O presente trabalho contribui com a literatura



ao indicar as relações entre GM e as capacidades dinâmicas/adaptativas. Também contribui com as organizações ao evidenciar que o desenvolvimento de habilidades relacionais-interculturais e de orientação para negócios globais tem implicações sobre o modo como elas responderão ao ambiente competitivo internacional. Isso cria espaço para novas pesquisas que relacionem o tema ou tentem investigar de forma acurada o *framework* proposto nesse artigo.

## 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 mind-sets: A case of U.S. textile and apparel industry. **Journal of International Management**, v. 10, n. 3, p. 393-411, 2004.

ATES, A.; ASSARLIND, M.; MAGUIRE, C.; MAGUIRE, C.; BITITCI, U.; MACBRYDE, J. Enabling factors of adaptive capability in small and medium enterprises. In: **Proceedings of the 18th EurOMA Conference**, v.3, n. 6 -July, Cambridge UK, 2011.

AUGIER, M., TEECE, D. J. Dynamic capabilities and multinational enterprise: penrosean insights and omissions. **Management International Review**. v. 47, n. 2, p. 175-192, 2007.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, 1991.

BARNEY, J. B. Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. **The Academy of Management Review**; v. 26, n. 1, 2001.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. What is a global manager? **Harvard Business Review**, v. 70, n. 5, p. 124-132, 1992.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, **Managing across borders: the transnational solution**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

BEECHLER, S.; LEVY, O.; TAYLOR, S.; BOYACIGILLER, N. Does it really matter if Japanese MNCs think globally? In: BIRD, A.; ROEHL, T. (eds.) **Japanese firms in transition: responding to the globalization challenge**. Greenwich: JAI Press, 2004.

BEECHLER, S.; JAVIDAN, M. Leading with a Global Mindset. **Advances in International Management**, v. 19, p. 131-169, 2007.

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.

BORINI, F.; FLEURY, M. Development of non-local competences in foreign subsidiaries of Brazilian multinationals. **European Business Review**, v. 23, n. 1, p. 106-119, 2011.

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.

CERVO, A; BERVIAN, P. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHAKRAVARTHY, B. S. Adaptation: a promising metaphor for strategic management. **Academy of Management Review**, v.1, p. 35-44, 1982.

CHANDLER, A. D. Jr **Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CRESWELL, J. **Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2003.

- 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. In: **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.; PRAHALAD, C. K. Managing DMNCs: a search for a new paradigm. **Strategic Management Journal**, v. 12, p.145-164, 1991.
- EINSENHARDT, K. M., MARTIN, J. A. Dynamic Capabilities: What are they? **Strategic Management Journal**. v. 21, p. 1105-1121, 2000.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo, Atlas, 2004.
- 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, 2008.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T.; REIS, G. El camino se hace al andar: La trayectoria de las multinacionales brasileñas. **Universia Business Review**, v. 25, p. 34-55, 2010.
- FLEURY, A.; FELURY, M.; REIS, G.; BORINI, F. The 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.
- FLORIANI, D. E., BORNII, F. M.; FLEURY, M. T. O processo de internacionalização como elemento gerador de capacidade dinâmicas: o caso da WEG na Argentina e na China. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 4, 2009, Recife. **Anais...** Recife: ANPAD, 2009.
- FOLHA DE SÃO PAULO (on-line). (outubro de 2009) Weg vai construir nova fábrica de motores elétricos no ES. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u612965.shtml>>. Acesso em: December 2009.
- GIBSON, G.; BIRKINSHAW J. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 2, p. 209-26, 2004.
- GIMENEZ, F. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n.1, 1998.
- GUPTA, A. K., GOVINDARAJAN, V. Cultivating a global mindset. **The Academy of Management Executive**, v. 16, n. 1, p. 116-126, 2002.
- HAIR, J. F., BLACK, B., BABIN, B., ANDERSSON, R. E., TATHAM, R. L. **Multivariate Data Analysis**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005.
- 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.
- HOOLEY, G. J., LYNCH, J. E. and Jobber, D. Generic marketing strategies. **International Journal of Research in Marketing**, v. 9, p. 75-89, 1992.
- JANTUNEN, A.; PUUMALAINEN, K. Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 3, p. 223-243, 2005.
- JOHANSON, J., VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, p. 23-32, 1977.

- KATZ, D; KAHN, R. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1970.
- 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.
- LAWRENCE, P.; LORSCH, J. **Organization and Environment**. Cambridge, MA: Harvard University Press. 1967.
- 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.
- MATHEWS, J. Dragon multinationals: new players in 21st century globalization. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 23, n. 1, p. 5-27, 2006.
- 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.
- MILES, R.; SNOW, C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MILLS, J. P.; BOURNE, K.; RICHARDS, M. H. **Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.
- 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.
- NIELSEN, A. P. Understanding dynamic capabilities through knowledge management. **Journal of knowledge management**, v. 10 n. 4, p. 59-71, 2006.
- 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.
- PENROSE, E. The theory of the growth of the firm. Oxford: **Oxford University Press**, 1959.
- PENG, M.; TAN, J.; TONG, T. Ownership types and strategic groups in an emerging economy. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 7, 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.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, May/June, 1990.
- PRIEM, R; BUTLER, J. Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, 2001
- RAGHAVAN, A. Going global and taking charge: the road ahead for the Indian manager. **Vikalpa**, v. 33, n. 4, 2008.
- RUGMAN, A.; VERBEKE, A.; YUAN, W. Re-conceptualizing Bartlett and Ghoshal's classification of national subsidiary roles in the multinational enterprise. **Journal of Management Studies**, v. 48, n. 2, p. 253-277, 2011.

- RHINESMITH, S. H. Global mindsets for global managers, **Training & Development**, v. 46, n. 10, p. 63-69, 1992.
- 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.
- SULL, D. N.; ESCOBARI, M. **Sucesso Made in Brazil**. 3ed. Elsevier, Rio de Janeiro, 2004.
- 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.
- TEECE, D.J; PISANO, G; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- UNCTAD, **World Investment Report**. United Nations, New York, 2008.
- VIANNA, I. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: E.P.U., 2001.
- WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: a review and research agenda. **The International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.
- WEERAWARDENA, J.; MORT, G. S.; LIESCH, P. W.; KNIGHT G. Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. **Journal of World Business**, v. 42, n. 3, p. 294-306, 2007.
- WERNEFELT, B. A Resource Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.
- YIN, E.; BAO, Y; BAO, K. Global mindedness and strategic orientation of Chinese firms in their internationalization process. In: **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. In: **Proceedings of the Israel Strategy Conference**, 1st, 24-25 December, Jerusalem, Israel, 2007.
- YIN, E.; JOHNSON, J.; BAO, Y. Global mindedness and the performance of Chinese multinationals. In: **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**, v. 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.
- ZOLLO, M.; WINTER, S.G. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. **Organization Science**. v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.