



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

A EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL POTENCIALIZA A INTERNACIONALIZAÇÃO PRECOCE? EVIDÊNCIAS DO PAPEL DA INTELIGÊNCIA CULTURAL

REJANE ROECKER

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

DINORÁ FLORIANI

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

Agradecimento à órgão de fomento:
CAPES - Finance Code 001

A EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL POTENCIALIZA A INTERNACIONALIZAÇÃO PRECOCE? EVIDÊNCIAS DO PAPEL DA INTELIGÊNCIA CULTURAL

1 INTRODUÇÃO

A velocidade de internacionalização, principalmente em empresas nascentes, tornou-se importante tema nos campos de negócios internacionais e empreendedorismo (Baier-Fuentes, Merigó, Amorós & Gaviria-Marín, 2019). Estudos anteriores sobre Empreendedorismo Internacional (EI) destacaram o importante papel dos empreendedores para explicar por que as empresas adotam uma estratégia de rápida internacionalização (Baier-Fuentes et al., 2018), em especial, o capital humano é frequentemente associado ao sucesso internacional de novas empresas, visto que esse tipo de ativo intangível permite que gestores explorem oportunidades empresariais que estão fora das fronteiras nacionais (Romanello, et al. 2019). Desta forma, experiências anteriores (principalmente internacionais) dos gestores tornam-se relevantes e podem afetar os resultados da rápida internacionalização, pois compensam a falta de experiência internacional organizacional no processo de internacionalização (Federico et al., 2009; Baier-Fuentes et al., 2018).

Além disso, a experiência internacional é frequentemente usada como uma construção chave para explicar o desenvolvimento da inteligência cultural (do inglês, *cultural quotient* - CQ), que se refere às habilidades de um indivíduo interagir de forma construtiva e eficaz em situações culturalmente diversas (Earley & Ang, 2003; Thomas et al., 2008). Até o momento, as pesquisas existentes têm se concentrado, predominantemente, no benefício do CQ em nível individual e de equipe (Adair et al., 2013; Fang et al., 2018; Huff, 2013; Zhang, 2013; Charoensukmongkol, 2015; Liao & Thomas, 2020). Dadas as evidências de que CQ é um bom preditor para a eficácia dos indivíduos na tomada de decisão, julgamento, adaptação e desempenho transcultural (Chen et al., 2011; Imai & Gelfand, 2010; Kim & Dyne, 2012; Charoensukmongkol, 2015), há a necessidade de se integrar o conceito de CQ no nível individual aos resultados organizacionais visto que essa conexão permanece pouco pesquisada (Ang & Inkpen, 2008; Charoensukmongkol, 2015; Liao & Thomas, 2020).

Paralelamente, a rápida internacionalização das *startups* (empresas de base tecnológica) tem instigado as teorias tradicionais de internacionalização, o que levou os pesquisadores a investigar as fontes e implicações desse fenômeno (Mcdougall, Shane & Oviatt, 1994; Zahra & George, 2002) denominando-as de Born Globals. A internacionalização precoce e acelerada de empresas *startups* de tecnologia, especificamente dentro do grupo de *Born Globals* (Coviello, 2015; Cavusgil & Knight, 2015), é um dos tópicos que mais atraiu atenção nos estudos de empreendedorismo internacional na atualidade (Bailetti, 2012; Monaghan et al., 2020), mas ainda está entre os menos pesquisados (Neubert & Van Der Krogt, 2017). Até agora, o campo do empreendedorismo internacional demonstrou mais interesse no processo de internacionalização e, em particular, sobre as características distintas das empresas que internacionalizam de forma acelerada (Acedo & Jones, 2007) e menos nas razões para esse tipo de internacionalização (Neubert, 2015). Para entender melhor as dinâmicas relacionadas à internacionalização de empresas de base tecnológica, segundo Monaghan et al. (2020), deve-se recorrer a outras esferas de estudos, aumentando o entendimento, não apenas sobre o que acontece com as empresas no processo de internacionalização acelerada, mas porque isto acontece e, principalmente, explorando outras perspectivas, como a dos tomadores de decisão (Monaghan et al., 2020).

Embora grande parte dos estudos que abordam a velocidade de internacionalização salientem a experiência internacional do gestor como pilar da velocidade de internacionalização e esta mesma experiência é a principal antecedente da inteligência cultural, a teoria não equacionou, ainda, estes três elementos, nem mesmo a relação entre experiência internacional e inteligência cultural em contextos de empresas com velocidade de internacionalização acelerada. Demonstrar que a experiência internacional dos gestores pode gerar inteligência cultural, impulsionando a velocidade de internacionalização é um exercício de reflexão, objetivo deste estudo. No âmbito acadêmico, o intuito do artigo é avançar na compreensão do indivíduo gestor, adicionando o relacionamento entre inteligência cultural e a velocidade de internacionalização, especificamente no que se refere à dinâmica de internacionalização de empresas de base tecnológica. Na prática, o estudo traz a discussão de como a inteligência cultural do gestor reflete nos resultados organizacionais, evidenciando a necessidade do desenvolvimento de competência intercultural dos indivíduos para desenvolvimento e internacionalização das empresas.

Para responder ao problema de pesquisa **“Como a experiência internacional gera inteligência cultural nos gestores e influencia na velocidade de internacionalização das empresas de base tecnológica?”**, o artigo está dividido da seguinte forma: nos próximos tópicos são apresentados os pressupostos teóricos do estudo: a velocidade de internacionalização e a experiência internacional dos gestores; a inteligência cultural e os resultados nas organizações; e experiência internacional dos gestores, inteligência cultural e a velocidade de internacionalização. Posteriormente, é demonstrada a metodologia do estudo. Na sexta sessão são trazidos os resultados do estudo de caso único, evidenciando que a experiência internacional de gestores gera inteligência cultural, implicando na velocidade de internacionalização de empresas de base tecnológica. As considerações finais e referências finalizam o estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A velocidade de internacionalização e a experiência internacional dos gestores

Na literatura sobre Negócios Internacionais (IB) a teoria do Empreendedorismo Internacional, incluída na abordagem comportamental, se baseia na figura do empreendedor como motivador e iniciador do processo de internacionalização da empresa (ROMANELLO, 2019), sendo ele o fator mais importante na escolha de modos de entrada, influenciando de forma diferenciada no processo e desempenho internacional, que refletem as características do empreendedorismo individual (ANDERSSON, 2000). A Teoria de *Born Globals* aborda o processo de internacionalização de empresas que iniciam suas atividades internacionais logo após o seu surgimento, de forma simultânea às atividades em âmbito nacional (McKinsey et al., 1993). Este tipo de empreendimento, por suas características, não necessita de um processo gradual antes de iniciar a sua participação internacional e apresenta o que se chama de internacionalização acelerada ou precoce (SAPIENZA et al., 2006).

A experiência internacional, nos estudos sobre velocidade de internacionalização, pode ser vista, ainda, como mediadora da velocidade de internacionalização (OVIATT & MCDOUGALL, 2005) e dá destaque ao papel do empreendedor, que pode ser o grupo ou pessoa responsável por perceber as oportunidades internacionais. Assim, empresas em que o empreendedor apresenta experiências internacionais pessoais não só apresentam um reconhecimento mais rápido das oportunidades internacionais, mas também mostram uma internacionalização mais acelerada e com maior comprometimento de recursos (OVIATT & MCDOUGALL, 2005). Além disso, a experiência anterior de membros da administração no exterior facilita a expansão externa da empresa, visto que a experiência passada ajuda a

minimizar o tempo e os recursos gastos com o aprendizado e pode influenciar positivamente a sobrevivência da mesma (SCHUEFFEL et al., 2011).

2.2 A inteligência cultural e os resultados nas organizações

A capacidade do indivíduo de se adaptar com sucesso a novos e desconhecidos ambientes culturais, juntamente com sua habilidade de funcionar eficazmente em situações caracterizadas pela multiculturalidade, é intitulada de Inteligência Cultural (EARLEY & ANG, 2003; ANG et al., 2007) e tornou-se o foco de uma comunidade acadêmica de pesquisa multidisciplinar desde 2002. Em termos de conceituação da CQ, os autores apontam para a existência de duas correntes principais de literatura (Fang et al., 2018; Michailova & Ott, 2018; Taras, 2020; Yari et al., 2020), a de Earley e Ang (2003) e a de Thomas et al. (2008). Earley e Ang (2003) conceberam CQ como uma construção multifacetada constituída por três dimensões: cognição (incluindo metacognição), motivação e comportamento. A cognição captura o conhecimento de um indivíduo sobre outras culturas. O comportamento reflete a capacidade de um indivíduo desempenhar comportamentos culturalmente competentes, e a motivação reflete a vontade de um indivíduo de praticar esse comportamento. A metacognição, por sua vez, é a força que leva à criação de um comportamento culturalmente competente e induz a tradução do conhecimento cultural para um comportamento culturalmente apto (Thomas et al., 2008).

Ressalta-se que experiência internacional (EI) é considerada o principal antecedente de CQ (Fang, 2018; Ott & Michailova, 2018; Ott & Iskhakova, 2019; Liao & Thomas, 2020; Richter et al., 2020) e refere-se à exposição a uma região estrangeira, incluindo encontros com membros de diferentes culturas, que ajudam as pessoas a se familiarizarem e desenvolverem uma compreensão das normas, valores e crenças de outras culturas (Engle & Crowne, 2014). Segundo Takeuchi et al. (2005) é preciso considerar o domínio particular da experiência e diferenciar entre experiências relacionadas ao trabalho e não relacionadas ao trabalho. Experiências não relacionadas ao trabalho incluem férias, educação no exterior e estudo de idiomas (Crowne, 2008; Moon et al., 2012; Michailova & Ott, 2018), enquanto atribuições internacionais e viagens curtas de negócios são experiências relacionadas ao trabalho (Moon et al., 2012, Michailova & Ott, 2018).

Até o momento, as pesquisas já existentes têm se concentrado, predominantemente, no benefício do CQ em nível individual e de equipe (Adair et al., 2013; Huff, 2013; Zhang, 2013; Charoensukmongkol, 2015; Fang et al., 2018; Liao & Thomas, 2020). É surpreendente que haja evidências limitadas sobre a contribuição da CQ para o desempenho internacional no nível da empresa, havendo uma necessidade de se integrar o conceito de CQ no nível individual aos resultados organizacionais visto que essa conexão permanece pouco pesquisada (Ang & Inkpen, 2008; Charoensukmongkol, 2015; Liao & Thomas, 2020). Este artigo demonstra que na medida que há um aumento da experiência internacional do gestor e na sua inteligência cultural, há também reflexos organizacionais, principalmente no que diz respeito à velocidade de internacionalização da empresa.

2.3 Experiência internacional dos gestores, inteligência cultural e a velocidade de internacionalização

A inteligência cultural se refere às capacidades de um indivíduo para interagir efetivamente em situações culturalmente diversas (Earley & Ang, 2003; Thomas et al., 2008), sendo formada pela interação de 3 (três) dimensões, que são: conhecimento cultural, habilidades

interculturais e metacognição cultural - responsável por ligar as duas primeiras (Thomas et al., 2015). O Conhecimento Cultural é composto por Conhecimento Declarativo e Conhecimento Processual (Liao & Thomas, 2020).

O Conhecimento Declarativo, também conhecido como conhecimento de domínio, refere-se ao conhecimento de conteúdo em um domínio (cultural) específico, que é formado de conceitos e de dados brutos de determinada cultura, além de informação, que pode ser acumulada (Liao & Thomas, 2020). O Conhecimento Processual, por sua vez, refere-se às interações, encontros interculturais, e a como problemas são resolvidos dentro destes encontros (Liao & Thomas, 2020). Ao aprender a partir desta interação com outros, um indivíduo pode alcançar níveis mais altos de compreensão e complexidade dentro da cultura com a qual está se relacionando.

As empresas apresentam maior propensão de ter uma internacionalização precoce quando os fundadores têm experiência profissional estrangeira ou foram educados no exterior (Bloodgood et al., 1996; Mcdougall, Shane & Oviatt, 1994; Reuber & Fischer, 1997). Isso se dá pela capacidade de diminuir as percepções gerenciais sobre o risco e incerteza inerentes à internacionalização, visto que o conhecimento internacional prévio acelera a decisão de internacionalizar (Cuervo-Cazurra, 2006; Jandhyala, 2013; Knight & Liesch, 2016; De Cock et al., 2020).

Assim, as dimensões de conhecimento e habilidades da CQ são desenvolvidas quando os indivíduos obtêm informações sobre culturas (tanto semelhanças quanto diferenças) e aprendem as capacidades para exibir comportamentos verbais e não-verbais apropriados (Thomas et al., 2008). Considerando, desta forma, que a existência de experiências internacionais anteriores desenvolve adicionalmente a inteligência cultural (CQ) contribuirá para que gestores sejam culturalmente mais preparados, reconheçam rapidamente novas oportunidades e, conseqüentemente, levem as organizações a se internacionalizarem mais rapidamente (Liao & Thomas, 2020).

3 METODOLOGIA

Em relação à abordagem, a pesquisa é qualitativa, pois procura respostas dando ênfase à perspectiva do indivíduo pesquisado, buscando captar as perspectivas e interpretações das pessoas em relação à realidade na qual estão inseridas (Yin, 2003). O estudo de caso único (Eisenhardt, 1989) foi usado como procedimento. Entre os tipos de pesquisa na abordagem qualitativa, o estudo de caso é considerado um dos mais relevantes, principalmente quando o intuito é determinar se proposições de uma teoria são corretas, pois é uma categoria de estudo cujo objetivo é analisar profundamente uma unidade específica (Triviños, 1987; Godoy, 1995; Stake, 2000). Além disso, os estudos de caso único propiciam a compreensão mais apurada das circunstâncias em que os fenômenos ocorrem, sendo mais confiáveis (Zanni et al., 2011).

A seleção do caso para a realização da pesquisa é um passo fundamental para garantir a eficiência da análise e dos resultados (Ghauri, 2004). De acordo com o exposto e dada a unidade de análise da investigação empírica (empresas de base tecnológica), com foco nos aspectos da experiência internacional dos gestores, inteligência cultural e na velocidade de internacionalização, o estudo adota uma série de critérios para selecionar o caso, quais sejam: velocidade de internacionalização; perfil do gestor; e disponibilidade do respondente. Compreende-se como casos de processo de internacionalização acelerado as empresas que iniciaram suas atividades internacionais em até 5 (cinco) anos após sua fundação (Carr et al., 2010). Inicialmente, o caso foi mapeado por meio do levantamento de dados secundários. A escolha da empresa para compor o estudo foi intencional (Patton, 1990), partindo-se de notícias sobre empresas catarinenses de tecnologia internacionalizadas (fonte: *Newsletter FIESC*, 2019 e *Newsletter ACATE*, 2019), focada em encontrar um gestor disposto a falar livremente sobre

a temática abordada, a fim de obter resultados de alta qualidade (Malhotra & Birks, 2007). Esta técnica de escolha intencional (Creswell, 2007) serve para coletar os dados empíricos de um participante específico, garantindo a representatividade do entrevistado para o estudo (Patton, 2014; Welch et al., 2011). Assim sendo, a empresa escolhida foi a melhor candidata para fazer parte do estudo por três motivos: a) Está no segmento de software/SaaS, considerado o mais representativo entre as empresas de base tecnológicas, na atualidade (ACE; 2020); b) Internacionalizou-se precocemente - antes do quinto ano de existência; e c) É uma empresa citada pelas associações empresariais e publicações como referência na área de atuação, sendo a maior empresa de software hoteleiro, em número de clientes, do Brasil.

Como técnicas de coleta de dados foram usados a entrevista semiestruturada individual dos gestores da empresa escolhida, análise documental e observação direta (Yin 2003). Duas entrevistas formais aconteceram nos dias 12/09/2019 e 07/08/2020, sendo a primeira presencial e a segunda por vídeo chamada (plataforma Zoom) e tiveram a duração de 1 hora e 30 minutos cada uma. Para melhor direcionar os esforços e guiar as ações da pesquisadora, foi utilizado o protocolo de entrevista, como um *checklist*. Um bom protocolo de entrevista deve se concentrar na questão da pesquisa e trazer fluidez ao processo, ligando a experiência do entrevistado ao fundamento teórico (Creswell, 2007). No entanto, embora exista um protocolo inicial a ser seguido, é importante que o informante se sinta à vontade e conduza o entrevistador na investigação (Creswell, 2007). As entrevistas formais foram posteriormente transcritas para realização da análise. Entrevistas informais com o gestor, por telefone, também foram utilizadas durante o período de setembro de 2019 a agosto de 2020, abordando questões que pudessem auxiliar na compreensão da realidade da organização e do gestor, sendo anotadas no caderno de campo. Para triangular com dados primários (Yin, 2013) foram coletados dados secundários de 10 fontes diferentes de informação. Essa pesquisa documental aconteceu a partir da coleta de dados do *site*, redes sociais e relatórios da empresa, estudos de associações empresariais e dados institucionais, além de matérias sobre o empreendimento veiculadas em sites de notícias e revistas, como Revista Exame e Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios e dois trabalhos acadêmicos sobre a empresa. Já a observação direta ocorreu durante a visita à empresa, onde notas foram tomadas. Após a coleta de dados foi utilizado do software AtlasTi para a estruturação e análise categorial do conteúdo. A categorização permitiu reunir maior número de informações à custa de uma esquematização e assim correlacionar classes de acontecimentos para ordená-los. Os dados coletados nesta pesquisa foram analisados a partir das definições que compõem os elementos constitutivos de análise, conforme quadro 1.

Além disso, a fim de realizar a comparação entre o padrão de comportamento dos dados teóricos e o comportamento empírico da temática, foi aplicada a *Pattern Matching* (Trochim, 1989). Segundo esta dinâmica, todas as pesquisas empregam princípios de correspondência de padrões, embora isso raramente seja feito de forma consciente, assim a teoria pode originar-se de um processo formal de teorização, de ideias ou “palpites” do investigador, ou pode surgir de alguma combinação entre estas opções (Burchell, 1989). Neste artigo, o tipo de correspondência entre os padrões é o classificado como flexível, pois parte do pressuposto de que a maneira como entendemos o mundo social é construída por meio de iterações entre teorias anteriores e observações empíricas, portanto, a forma de desenvolvimento de teoria é comparar e contrastar o conhecimento prévio com as observações empíricas (Burchell, Kolb, 2003; Reay, Jones, 2016; Sinkovics, 2018; Bouncken et al., 2020).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

A empresa estudada foi criada em 2014, como provedora do primeiro *software* em nuvem destinado ao gerenciamento de hospedagens no Brasil. Logo no início de sua operação, foi selecionada para participar do programa Startup SC do SEBRAE, que “tem como objetivo

fortalecer as *startups* digitais de Santa Catarina, a partir da difusão da cultura empreendedora e da profissionalização da gestão de seus empreendimentos, com ações de capacitação, inovação e mercado” (Sebrae, 2019). O empreendimento demonstra seu pioneirismo por ser a primeiro a desenvolver um software hoteleiro totalmente *on-line* para micro e pequenos negócios. Ademais, sua proposta consiste em entregar, além de um gerenciamento convencional dos processos hoteleiros, soluções para a gestão da produtividade no dia-a-dia.

Sua sede fica na região do litoral sul de Santa Catarina, no entanto sua estrutura remota possibilita que seus colaboradores trabalhem no formato de *home office*, encontrando-se em outros estados como São Paulo e Minas Gerais. O quadro funcional fixo da empresa conta com 8 funcionários, além de seu proprietário e CEO. O produto que a empresa oferece é o *Prompt Manager Software* (PMS), um software de produtividade hoteleira. Atende, em dezembro de 2021, mais de 2000 estabelecimentos e seu principal concorrente é a empresa Desbravador, embora os nichos de atuação sejam diferenciados (a empresa estudada tem como premissa a eficiência no uso e gerenciamento do programa, assim, seu foco são os pequenos empreendimentos que não possuem estrutura e pessoal para alimentar um sistema “padrão”). No Brasil, a empresa tem como principais mercados o estado de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Santa Catarina.

Em 2017, o empreendimento conquistou seu primeiro cliente internacional, um *hostel* em Coimbra. Desde então, o número de países em que a empresa atua vêm aumentando, estando na França, Angola, EUA, Irlanda, América do Sul e outras regiões de Portugal, atualmente. Ressalta-se que o processo de internacionalização da empresa é reativo, resultado do *marketing* de conteúdo produzido pela empresa sobre gestão hoteleira, que sempre foi um de seus focos e se torna uma vitrine para o *software*, além de chamariz para parcerias e potenciais clientes.

A internacionalização precoce e acelerada de empresas *startups* de tecnologia, especificamente dentro do grupo de *Born Globals* (Coviello, 2015; Cavusgil & Knight, 2015), é um dos tópicos que mais atraiu atenção nos estudos de empreendedorismo internacional na atualidade (Bailetti, 2012; Monaghan et al., 2020). O foco deste estudo está no segmento de software/SaaS. Segundo ACE (2020) a maioria das *startups* que tiveram acesso a fundos Venture Capital no Brasil são identificadas como SaaS, reforçando a representatividade deste modelo de negócio na atualidade. Chama atenção, ainda, o fato de o empreendimento receber aporte de um programa específico (Startup/SC do Sebrae) para concretização dos seu processo de internacionalização.

Em março de 2014 eu não tinha a empresa ainda, era um teste (um MVP), mas em fevereiro em me inscrevi em um programa do chamado de Startup SC. Neste programa cuidavam do aspecto de evolução do empreendedor. E aí me inscrevi e em março fui selecionado para entrar neste programa. [...] você passando em um programa desse, você tem uma sensação de que está no caminho certo.

Verifica-se fortemente a existência de redes de negócios, as *Networks* locais, que representam um conjunto de relações de negócios interligadas, na qual cada relação de troca é entre organizações compreendidas como atores coletivos (Johanson e Vahlne, 2013). Esses laços sociais e inter organizacionais são tidos como veículos para uma rápida internacionalização (Vahlne & Johanson, 2019; Zuchella, 2021). Além disso, a equipe empreendedora deve ser capaz de se articular dentro das redes, a fim de criar oportunidades de negócios promissoras adquirir novos negócios em mercados estrangeiros (Neubert, 2017).

O gestor da empresa possui formação em programação de computadores e sistemas de informação. Começou sua carreira trabalhando em empreendimentos hoteleiros, como funcionário, ocasião que observou as necessidades do segmento, principalmente daqueles estabelecimentos de pequeno porte. Quando já estava formado, de forma autônoma,

desenvolveu um sistema informacional para o ramo hoteleiro, mas na ocasião a estrutura de internet não possibilitava o acesso online e em nuvem. Assim, atendia alguns poucos clientes e ia se especializando na gestão hoteleira. Em 2013, verificando a possibilidade de tornar seu produto online, em nuvem e escalável, fundou a empresa.

O caso apresenta elementos apontados na teoria do Empreendedorismo Internacional, onde a experiência dos empresários e tomadores de decisão e o papel das redes são tidos como fatores capazes de explicar o crescimento global acelerado e rápido (Vahlne & Johanson, 2019; Zuchella, 2021). A internacionalização do empreendimento foi impulsionada por meio do amplo marketing digital difundido, o sólido mercado brasileiro em hotelaria e a vasta experiência internacional do gestor.

Quadro 1

Elementos constitutivos da análise

Elementos constitutivos de análise	Definições	Roteiro de questões da entrevista semiestruturada
Velocidade de Internacionalização	Processo de internacionalização antes do quinto ano de fundação (Carr et al., 2010) Atividades comerciais em outros países (Casillas, Acedo , 2013) Estratégias de internacionalização (Johanson, Vahlne, 1977)	Como surgiu a empresa e como ela se desenvolveu? Como se deu o processo de internacionalização da empresa? Quais os primeiros mercados atingidos? Cronologicamente, como foi a expansão das atividades da empresa? Quais os motivos que levaram a expansão/internacionalização da empresa?
Experiência Internacional	Experiência de trabalho em outros países (Takeuchi et al., 2005) Experiência de não trabalho em outros países (Takeuchi et al., 2005) Experiência internacional no país de origem (Church, 1982; Earley & Ang, 2003; Thomas et al., 2008). <u>Idiomas</u> (Church, 1982; <u>Earley & Ang</u> , 2003; Thomas et al., 2008).	Quais as experiências internacionais você já teve? Conte sobre elas. Quantos e quais idiomas você domina? Quais experiências internacionais de trabalho você já teve? Quais experiências internacionais de não trabalho você já teve? Qual a duração das experiências? Quais tipos de atividades você já desenvolveu no exterior? Você já trabalhou em alguma empresa estrangeira? Quais atividades comerciais você já desenvolveu com outros países? Você já participou de feiras ou outros eventos internacionais? Em que momentos você teve contato com outras culturas, estando no Brasil?
Inteligência Cultural	Antecedentes - experiência internacional e idiomas (Church, 1982; Earley & Ang, 2003; Thomas et al., 2008). Adaptação num ambiente culturalmente adverso (Thomas et al., 2008; 2015).	Como você percebe as diferenças culturais e tenta se adaptar em contextos multiculturais?

Nota. Elaboração da autora.

Mesmo que Portugal (primeiro mercado para o qual a empresa exportou) esteja localizado na Europa, ainda não existem empresas de software focadas na área de gestão como os brasileiros.

Os clientes internacionais nos conheceram pelo Marketing Digital. Aí entra um fator muito importante, que lá atrás vimos, que tivemos sorte e fez toda a diferença. Em [...] já estávamos escrevendo texto de administração hoteleira. A gente sempre teve um marketing de conteúdo como uma força nossa. Nós sempre entendemos que, se eu estou focado para aquelas pessoas [...] se eu quiser atrair elas ou manter elas. E aí a gente começou a escrever sobre hotelaria nesta época.

A internacionalização é conceituada como um processo de compromisso gradual por etapas estratégicas propostas por Johanson e Vahlne (1977) no Modelo de Uppsala. Em 2017, iniciaram-se as exportações para Portugal de forma espontânea. Segundo o gestor, empreendimentos localizados na Angola e Portugal (ambos os países têm o português como língua oficial) acessam facilmente a empresa brasileira. Apesar do *software* oferecido ainda não ter versão em outros idiomas além do português, o programa já está difundido em países como a França, Angola, Portugal, Irlanda e EUA por meio de gestores de hotéis de origem brasileira ou portuguesa. Em relação ao faturamento, 98% do montante é decorrente de vendas no mercado interno e 5% são atribuídos aos clientes internacionais (2021).

Temos clientes [...] na França, Angola, Portugal, Irlanda e nos EUA. O nosso software não está totalmente preparado para inglês e espanhol, dá pra usar, mas é em português. [...] muitos brasileiros estão em outros países e fazem a gestão também do negócio.

As características descritas em relação à internacionalização da empresa pesquisada remetem ao acelerado processo de internacionalização respaldado pela Teoria das *Born Globals*. Esta teoria aborda o processo de internacionalização dessas empresas que iniciam suas atividades internacionais logo após o seu surgimento de forma simultânea às atividades em âmbito nacional (SAPIENZA et al., 2006). A empresa internacionalizou antes de completar 3 (três) anos de existência e para mais de 5 (cinco) países. Mesmo que o processo de internacionalização, como um todo, tenha acontecido de forma acelerada, a empresa entrou em mercados internacionais por meio do modo de exportação, que é caracterizado como um modo de entrada primário, de baixo risco e compromisso (Pan & Tse, 2000).

As experiências do gestor na área de atuação no mercado tecnológico e de hotelaria, somadas ao comportamento visionário em relação ao marketing digital, foram fatores significativos do processo de internacionalização acelerado da empresa. A experiência internacional do gestor, por sua vez, é entendida como motivadora, ou seja, uma força que impulsiona a velocidade de internacionalização (Luo, Zhao & Du, 2005; Zucchella et al., 2006; Acedo & Jones, 2007; Kalinic & Forza, 2012; Chetty et al., 2014), desta forma a interpretação de oportunidades internacionais está relacionada ao comportamento empreendedor e a orientação internacional do gestor e esta é a junção do nível de educação, idiomas dominados e experiência no exterior (Acedo & Jones, 2007). O relato identificado remete ao fato dele declarar que já morou em outros países, viajou para outros países como turista e a trabalho, teve contato com pessoas estrangeiras e domina outros idiomas.

Em 2016 eu viajei, fiquei 20 dias, passei pela Itália, cinco cidades da Itália e França, passei por Roma, Vaticano, Orvieto, Veneza, Verona, Milão, Paris e Versalhes. Passei por estas cidades e foi um tour, queria conhecer, e aí foi meio que umas férias. Então, no ano passado (2018), fui em maio e voltei nesse ano na metade de fevereiro. Então fiquei todo esse tempo fora, e morei, não fui de visita, neste caso eu morei em Portugal,

morei na Escócia, na Croácia, Sérvia, Bulgária, Ucrânia, Romênia, Turquia, Grécia, Bélgica, Holanda, Espanha.

As experiências do gestor demonstram a ligação com as definições de experiência internacional de trabalho, pois são atribuições internacionais e viagens curtas de negócios (Moon et al., 2012; Michailova & Ott, 2018), de não trabalho, que incluem férias, educação no exterior e estudo de idiomas (Crowne, 2008, Moon et al., 2012, Michailova & Ott, 2018) e domínio de idiomas. Ademais, o gestor manifesta seu plano de morar 8 (oito) meses no Brasil e 4 (quatro) meses fora do Brasil, oportunidade em que ele estuda sobre assuntos relacionados ao melhoramento da gestão da empresa. O gestor também expressa a consciência sobre a importância do conhecimento em outras línguas, sobretudo o inglês.

[...] Por isso eu considero a língua inglesa, uma língua mais importante do que a linguagem de programação pra aprender no início. Porque é através dela que tu vai buscar outros conhecimentos, e os outros conhecimentos, se for pesquisar no Google, qualquer termo em inglês te dá uma abrangência maior que em português.

Além disso, as experiências internacionais no país de origem, ou seja, sem sair do Brasil, além do domínio de idiomas, também são consideradas formas de desenvolver a Inteligência Cultural (CQ), pois tem-se que as experiências internacionais incluam interações significativas com os nativos de cultura estrangeira, mesmo que aconteçam no país de origem do indivíduo, através dos quais se desenvolvem estruturas de conhecimento específico sobre outra cultura (Church, 1982, Earley & Ang, 2003; Thomas et al., 2008, Michailova & Ott, 2018).

Eu tinha muito contato quando trabalhei no albergue, vinha mais gente de fora. Principalmente na nossa região que tem bastantes Argentinos, Uruguaios. Então todo ano temos interação com este tipo de turista, já no albergue, conheci suecos, canadenses, norte-americanos.

Tendo em mente que o CQ é frequentemente declarado como resultante da experiência internacional ou exposição a outras culturas (Ang et al., 2007; Earley & Ang, 2003; Thomas, 2006; Thomas et al., 2008), o gestor expôs suas percepções sobre sua respectiva capacidade de se adaptar num ambiente culturalmente adverso. Além disso, ele demonstra Conhecimento Declarativo (de conteúdo específico), formado de conceitos e de dados brutos, além de informação, que pode ser acumulada, permitindo ao indivíduo navegar por dentro de uma cultura e compreender sua lógica interna (Liao & Thomas, 2020).

Eu não sou igual com um brasileiro como eu sou com outro de outro país, eu procuro me manter dentro das 'regras', vamos dizer assim. Procuro estudar um pouco também, sei que quando tu vais para um país, tens que dar uma olhada. Podes olhar no Google, vai ter várias coisas, como regras, básicas de dicas de comportamento, coisas que não se deve fazer.

Durante uma experiência internacional (EI) os indivíduos têm a oportunidade de desenvolver informações específicas da cultura, mas também podem desenvolver habilidades para lidar com o fato de estar em outras culturas e lidar com as tensões associadas a estar em um ambiente novo e diferente. O gestor demonstrou Conhecimento Processual, que se refere às interações, encontros interculturais, e a como problemas são resolvidos dentro destes encontros (Thomas et al., 2015). Além disso, observa-se as capacidades de cognição (incluindo metacognição), motivação e comportamento do gestor (Earley; Ang, 2003), que captura o conhecimento sobre essas culturas e demonstra a orientação e motivação necessárias para refletir um comportamento de acordo.

Por exemplo norte-americanos e chineses é muito claro que são muito mais frios. As vezes está tudo bem entre eles, por exemplo o negócio está tudo bem e a gente acha que poxa, tem alguma coisa errada, porque eles não me tratam com aquele calor. Então dá para ver uma diferença muito clara da América Latina, do México pra baixo, entre especialmente China, Japão e EUA. Isto dá pra ver uma clareza.

As dimensões de conhecimento e habilidades da CQ são desenvolvidas quando os indivíduos obtêm informações sobre culturas (tanto semelhanças quanto diferenças) e aprendem as capacidades para exibir comportamentos verbais e não-verbais apropriados (Thomas et al., 2008). O autor dá destaque ao papel da metacognição para a implementação de comportamentos culturalmente inteligentes. O gestor demonstra capacidade de sentir empatia por indivíduos de outros países, além de adaptar seu comportamento para lidar com diferentes culturas.

Eu sempre, tento ser um máximo, comedido, quando eu estou exposto a outra cultura, porque posso fazer uma coisa que é muito boa na nossa cultural, mas pra eles não é bem-visto. Então eu tenho ser o mais neutro possível, pra não errar, vamos dizer assim [...] tudo depende da situação, quando tu tens uma coisa prévia, tu consegues dar uma estudada, analisada e refletir, quando é uma coisa meio que instantânea, eu tenho que ser o mais neutro possível.

A existência de experiências internacionais anteriores de trabalho e não trabalho, além de domínio de outros idiomas demonstrados pelo gestor e experiências internacionais no país de origem, desenvolveram adicionalmente a inteligência cultural (CQ). O empreendedor apresentou estruturas de conhecimento específico sobre outras culturas, capacidades de cognição (incluindo metacognição) e motivação, além da sensibilidade intercultural e capacidade de adaptação do seu comportamento sob realidades estrangeiras. Estes fatores, portanto, contribuem para que gestores sejam culturalmente mais preparados, e a velocidade de internacionalização acelerada da empresa estudada pode ter sido facilitada por esta dinâmica.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo objetivou por meio de um estudo de caso único, evidências que demonstrem que a experiência internacional dos gestores gera inteligência cultural, implicando na velocidade de internacionalização de empresas de base tecnológica. A experiência internacional é a principal característica antecedente da inteligência cultural. Se essa experiência internacional, também, é considerada o principal fator quando se analisam as características do empreendedor no âmbito dos propulsores da velocidade de internacionalização, o caso demonstra que a inteligência cultural possa ser incluída nesta relação.

No artigo, foi possível identificar dados do gestor referentes a experiência internacional de trabalho, experiência internacional de não trabalho, experiência internacional no país de origem, conhecimento de idiomas e redes, que contribuem para a construção da inteligência cultural desse indivíduo e, possivelmente, para a velocidade de internacionalização. A formação da Inteligência Cultural (QI), por sua vez, é resultante destes fatores que permeiam a experiência internacional do gestor e sua capacidade de se adaptar a ambientes culturalmente adversos.

A respeito do Conhecimento Cultural, o entrevistado demonstrou Conhecimento Declarativo (formado de conceitos, dados brutos e informações específicas de determinada cultura) ao demonstrar a consciência de estudar sobre as regras básicas e dicas de comportamento da cultura local através de ferramentas na internet, permitindo-o navegar por dentro dessas culturas e compreender sua lógica interna de forma ampla. Além disso, o gestor

apresentou Conhecimento Processual (formado de interações, encontros interculturais e a como problemas são resolvidos dentro destes encontros) ao apontar a diferença entre o comportamento de indivíduos das culturas norte-americana, chinesa e japonesa frente aos países da América Latina. O entrevistado demonstra, portanto, capacidade adaptação a esses ambientes adversos e revela senso intercultural nessas relações.

O gestor apontou situações em que é possível estudar e se preparar para lidar com o ambiente culturalmente adverso, e, portanto, capturar e executar o comportamento ideal sobre aquele país. Em outros casos, ele pratica uma postura mais neutra para não projetar comportamentos inadequados. Nota-se, portanto, a presença das três dimensões de cognição (incluindo metacognição), motivação e comportamento do CQ (Thomas et al., 2015). Sugere-se, portanto, que o QI, proveniente da experiência internacional do gestor, contribuiu ao processo de internacionalização acelerado da empresa.

A empresa foi instituída em 2014, e no ano seguinte já realizava suas primeiras exportações ao mercado europeu. No final do ano de 2019, mesmo sem as adaptações necessárias para cada mercado, já exportava para mais de 5 mercados. Isto corrobora a classificação da empresa como uma *Born Global*, sendo um empreendimento intensivo em tecnologia e possuindo especificidade de ativos tecnológicos agregados, representado pelo modelo de negócios *SaaS* no âmbito do setor hoteleiro, mais especificamente na produtividade hoteleira. As experiências internacionais do gestor ocorreram antes e durante o processo de internacionalização da empresa, sugerindo, portanto, a maior propensão de uma internacionalização precoce e acelerada por parte da empresa.

Há necessidade de se integrar o conceito de CQ no nível individual aos resultados organizacionais visto que essa conexão permanece pouco pesquisada (Ang & Inkpen, 2008; Charoensukmongkol, 2015; Liao & Thomas, 2020). Considerando a experiência internacional frequentemente usada como uma construção chave para explicar o desenvolvimento do CQ, no estudo de caso abordado, verifica-se que na medida que há um aumento da experiência internacional do gestor, há também o desenvolvimento de novos elementos organizacionais, principalmente no que diz respeito à velocidade de internacionalização da empresa. Além disso, Kahn e Lew (2018) apontam a falta de estudos empíricos que abordem como a experiência gerencial influencia o crescimento e a sobrevivência das empresas no âmbito internacional. Este artigo contribui para literatura, neste sentido, pois mostra a perspectiva do gestor no processo de internacionalização acelerada.

Embora medidas quantitativas, como a quantidade de tempo e número de incursões internacionais, tenham sido frequentemente usadas em pesquisas anteriores, elas podem ser insuficientes para capturar o multifacetado constructo de experiência internacional (Takeuchi et al., 2005; Le & Kroll, 2017), reforçando a relevância deste artigo aplicar o coeficiente de inteligência cultural na análise da influência da experiência internacional dos gestores na velocidade acelerada do processo de internacionalização. Outra contribuição do artigo é apresentar um entendimento mais abrangente de EI, com uso de mais variáveis no constructo, como idiomas e experiências internacionais no país de origem em sua mensuração, demonstrando uma ideia mais completa do que foi apresentada em outros estudos empíricos.

No âmbito gerencial, acredita-se que os resultados do estudo podem servir de estímulo para que outras startups brasileiras passem a observar o mercado internacional como uma alternativa de aprendizado e estratégica, não só para os seus produtos, mas também para os seus investimentos. Além disso, as características aqui identificadas em relação à experiências internacionais do gestor, e que se mostraram relevantes para a velocidade de internacionalização da empresa, são ativos intangíveis, ou seja, difíceis de serem rapidamente imitadas (Teece, 2007; Knight; Kim, 2009), o que permite às startups se diferenciarem e obterem vantagens competitiva, não só no mercado externo como também no mercado nacional.

Assim sendo, a pesquisa demonstra evidências de que há a integração entre experiência internacional do gestor, inteligência cultural e velocidade de internacionalização, contribuindo à literatura de internacionalização empresarial a partir da equação desses três fatores. Enquanto a ligação entre experiência internacional, *networks* e velocidade de internacionalização é trazida pela literatura de Empreendedorismo Internacional, a inteligência cultural aparece como um elemento complementar nesta relação. Como o intuito do estudo de caso único não é fornecer generalizações, mas ilustrar o caso de forma adequada, mostrando suas características únicas (Zanni et al., 2011), estudos futuros podem analisar, quantitativamente, esta preposição, utilizando o coeficiente de inteligência cultural junto às EBTs com internacionalização acelerada. Além disso, a inteligência cultural da rede em que as EBTs estão inseridas, também pode ser foco de novas pesquisas.

REFERÊNCIAS

- ACE. (2020). Raio-X dos fundadores. Recuperado em 10 março, 2021, de <https://acestartups.com.br/lp-raio-x-dos-founders/>
- Acedo, F. J., & Jones, M. V. (2007). Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms. *Journal of world Business*, 42(3), 236-252.
- Adair, W. L., Buchan, N. R., Chen, X.-P., & Liu, D. (2016). A model of communication context and measure of context dependence. *Academy of Management Discoveries*, 2, 198-217.
- Andersson, S. (2000). The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International studies of management & organization*, 30(1), 63-92.
- Ang, S. et al. (2007). Cultural intelligence: its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and organization review*, 3(3), 335-371.
- Ang, S., & Inkpen, A. C. (2008). Cultural intelligence and offshore outsourcing success: a framework of firm-level intercultural capability. *Decision Sciences*, 39(3), 337-358.
- Ang, S., & Van Dyne, L. (2015). Conceptualization of cultural intelligence: definition, distinctiveness, and nomological network. In *Handbook of cultural intelligence* (pp. 21-33). Routledge.
- Baier Fuentes, H., Cascón Katchadourian, J., Martínez Sánchez, M. Á., & Herrera Viedma, E. (2018). A bibliometric overview of the international journal of interactive multimedia and artificial intelligence.
- Baier-Fuentes, H., Merigó, J. M., Amorós, J. E., & Gaviria-Marín, M. (2019). International entrepreneurship: a bibliometric overview. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(2), 385-429.
- Bailetti, A. J. (2012). What technology startups must get right to globalize early and rapidly. *Technology Innovation Management Review*, 5-16.
- Bloodgood, J. M., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (1996). The internationalization of new high-potential US ventures: antecedents and outcomes. *Entrepreneurship theory and practice*, 20(4), 61-76.
- Bouncken, R., Ratzmann, M., Barwinski, R., & Kraus, S. (2020). Coworking spaces: Empowerment for entrepreneurship and innovation in the digital and sharing economy. *Journal of Business Research*, 114, 102-110.

- Burchell, N., & Kolb, D. (2003). Pattern matching organisational cultures. *Journal of Management & Organization*, 9(3), 50-61.
- Carr, J. C., Haggard, K. S., Hmieleski, K. M., & Zahra, S. A. (2010). A study of the moderating effects of firm age at internationalization on firm survival and short-term growth. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4(2), 183-192.
- Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of international business studies*, 46(1), 3-16.
- Charoensukmongkol, P. (2015). Cultural intelligence of entrepreneurs and international network ties: The case of small and medium manufacturing firms in Thailand. *Management Research Review*.
- Chen, A. S. Y., Lin, Y. C., & Sawangpattanakul, A. (2011). The relationship between cultural intelligence and performance with the mediating effect of culture shock: a case from Philippine laborers in Taiwan. *International Journal of Intercultural Relations*, 35(2), 246-258.
- Chetty, S., Johanson, M., & Martín, O. M. (2014). Speed of internationalization: conceptualization, measurement and validation. *Journal of World Business*, 49(4), 633-650.
- Church, A. T. (1982). Sojourner adjustment. *Psychological bulletin*, 91(3), 540.
- Coviello, N. (2015). Re-thinking research on born globals. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 17-26.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2007). Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Penso Editora.
- Crowne, K. A. (2008). What leads to cultural intelligence? *Business horizons*, 51(5), 391-399.
- Cuervo-Cazurra, A. (2006). Business groups and their types. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(4), 419-437.
- De Cock, R., Andries, P. & Clarysse, B. (2020). How founder characteristics imprint ventures' internationalization processes: the role of international experience and cognitive beliefs. *Journal of World Business*, 101163.
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). Cultural intelligence: individual interactions across cultures. Stanford University Press.
- Engle, R. L., & Crowne, K. A. (2014). The impact of international experience on cultural intelligence: an application of contact theory in a structured short-term programme. *Human Resource Development International*, 17(1), 30-46.
- Evans, R. W., & Butler, F. C. (2011). An upper echelons view of “good to great”: principles for behavioral integration in the top management team. *Journal of Leadership Studies*, 5(2), 89-97.
- Fang, F., Schei, V. & Selart, M. (2018). Hype or hope? A new look at the research on cultural intelligence. *International Journal of Intercultural Relations*, 66, 148-171.
- Federico, J. S., Kantis, H. D., Rialp, A. & Rialp, J. (2009). Does entrepreneurs human and relational capital affect early internationalisation? a cross-regional comparison. *European Journal of International Management*, 3(2), 199-215.
- Ghauri, P. (2004). Designing and conducting case studies in international business research. *Handbook of qualitative research methods for international business*, 1(1), 109-124.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de administração de empresas*, 35(2), 57-63.
- Huff, KC (2013), Language, cultural intelligence and expatriate success. *Management Research Review*, (36)6, pp. 596-612. <https://doi.org/10.1108/01409171311325750>
- Imai, L., & Gelfand, M. J. (2010). The culturally intelligent negotiator: the impact of cultural intelligence (CQ) on negotiation sequences and outcomes. *Organizational behavior and human decision processes*, 112(2), 83-98.

- Jandhyala, S. (2013). Property rights and international investment in information technology services. *Strategic Management Journal*, 34(7), 877-889.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, (8), 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2013). The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise: from internalization to coordination of networks. *International Marketing Review*, 30(3), 189-210.
- Kalinic, I., & Forza, C. (2012). Rapid internationalization of traditional SMEs: between gradualist models and born globals. *International Business Review*, 21(4), 694-707.
- Kim, Y. J., & Van Dyne, L. (2012). Cultural intelligence and international leadership potential: the importance of contact for members of the majority. *Applied psychology*, 61(2), 272-294.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of international business studies*, 35(2), 124-141.
- Knight, G. A., & Liesch, P. W. (2016). Internationalization: from incremental to born global. *Journal of World Business*, 51(1), 93-102.
- Liao, Y., & Thomas, D. C. (2020). *Cultural intelligence in the world of work*. Springer International Publishing.
- Luo, Y., Zhao, J. H., & Du, J. (2005). The internationalization speed of e-commerce companies: An empirical analysis. *International Marketing Review*, 22(6), 693-709.
- Malhotra, N. K., & Birks, D. (2007). Marketing Research, An Applied Approach, European Edition. *International Journal of Supply Chain Management*, 3(2), 60-85.
- Matsumoto, D., & Hwang, H. C. (2013). Assessing cross-cultural competence: a review of available tests. *Journal of cross-cultural psychology*, 44(6), 849-873. Retrieved February 18, 2018, from <https://culturalq.com/wp-content/uploads/2016/06/JCCP-2013-Matsumoto-Hwang.pdf>
- McDougall, P. P., Shane, S., & Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research. *Journal of business venturing*, 9(6), 469-487.
- McDougall, P., Oviatt, B., & Shrader, R. (2003). A comparison of international and domestic new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 59-82.
- Michailova, S., & Ott, D. L. (2018). Linking international experience and cultural intelligence development: the need for a theoretical foundation. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 6(1), 59-78.
- Monaghan, S., Tippmann, E., & Coviello, N. (2020). Born digitals: thoughts on their internationalization and a research agenda. *Journal of International Business Studies*, 51(1), 11-22.
- Moon, H. K., Choi, B. K., & Jung, J. S. (2012). Previous international experience, cross-cultural training, and expatriates' cross-cultural adjustment: effects of cultural intelligence and goal orientation. *Human Resource Development Quarterly*, 23, 285-330.
- Neubert, M. (2015). Early internationalisation of high-tech firms: Past accomplishments and future directions. *International Journal of Teaching and Case Studies*, 6(4), 353-369.
- Neubert, M. (2017). Lean Internationalization: How to globalize early and fast in a small economy. *Technology Innovation Management Review*, 7(5).
- Neubert, M., & Krog, A. V. D. (2017). Lean internationalisation of high-tech firms. *International Journal of Teaching and Case Studies*, 8(2-3), 133-150.
- Ott, D. L., & Iskhakova, M. (2019, July). The meaning of international experience (IE) for the development of cultural intelligence (CQ). In *Academy of Management Proceedings*, (1), 14184). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

- Ott, D. L., & Michailova, S. (2016). Expatriate selection: a historical overview and criteria for decision-making. In *Global talent management and staffing in MNEs*. Emerald Group Publishing Limited.
- Ott, D. L., & Michailova, S. (2018). Cultural intelligence: a review and new research avenues. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 99-119. Retrieved February 18, 2018, from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ijmr.12118/abstract>
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 537-553.
- Pan, Y., & Tse, D. K. (2000). The hierarchical model of market entry modes. *Journal of international business studies*, 31(4), 535-554
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. SAGE Publications, inc.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage publications.
- Reay, T., & Jones, C. (2016). Qualitatively capturing institutional logics. *Strategic Organization*, 14(4), 441-454.
- Reuber, A. R., & Fischer, E. (1997). The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs. *Journal of international business studies*, 28(4), 807-825.
- Richter, N. F., van Bakel, M., Schlaegel, C., & Lemmergaard, J. (2020). navigating an increasingly intercultural reality–intercultural competence in European international management. *European Journal of International Management*, 14(2), 195-209.
- Sapienza, H. J., Autio, E., George, G. & Zahra, S. A. (2006). A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of management review*, 31(4), 914-933.
- Schueffel, P., Amann, W., & Herbolzheimer, E. (2011). Internationalization of new ventures: tests of growth and survival. *Multinational business review*, 19(4), 376-403.
- Sebrae. (2019). *Programa Sebrae/SC*. Recuperado em 30 junho de 2019 de <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sc/programas/projeto-startup-sc,2c782895c6204410VgnVCM2000003c74010aRCRD>.
- Stake, J. E. (2000). The uneasy case for adverse possession. *Geo. Lj*, 89, 2419.
- Takeuchi, R., Wang, M., & Marinova, S. V. (2005). Antecedents and consequences of psychological workplace strain during expatriation: a cross-sectional and longitudinal investigation. *Personnel Psychology*, 58(4), 925-948.
- Taras, V. (2020). Conceptualising and measuring cultural intelligence: important unanswered questions. *European Journal of International Management*, 14(2), 273-292.
- Thomas, D. C., Elron, E., Stahl, G., Ekelund, B. Z., Ravlin, E. C., Cerdin, J. L., & Maznevski, M. (2008). Cultural intelligence: domain and assessment. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8(2), 123-143. Retrieved February 18, 2018, from https://www.researchgate.net/publication/249622427_Cultural_Intelligence_Domain_and_Assessment
- Thomas, D. C., Liao, Y., Aycan, Z., Cerdin, J. L., Pekerti, A. A., Ravlin, E. C., & Van De Vijver, F. (2015). Cultural intelligence: a theory-based, short form measure. *Journal of International Business Studies*, 46(9), 1099-1118.
- Triviños, N. S. A. (1987). *Introdução em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Trochim, W. M. (1989). Outcome pattern matching and program theory. *Evaluation and program planning*, 12(4), 355-366.
- Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2019). The Uppsala model: networks and micro-foundations. *Journal of International Business Studies*, 1-7.

- Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W. & Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: a dynamic capabilities perspective. *Journal of world business*, 42(3), 294-306.
- Welch, C., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E. & Paavilainenmäntymäki, E. (2011). Theorising from case studies: towards a pluralist future for international business research. *Journal of International Business Studies*, 42, pp. 740-762.
- Yari, N., Lankut, E., Alon, I., & Richter, N. F. (2020). Cultural intelligence, global mindset, and cross-cultural competencies: a systematic review using bibliometric methods. *European Journal of International Management*.
- Yin, R.K. (2003). *Case study research design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). The net-enabled business innovation cycle and the evolution of dynamic capabilities. *Information systems research*, 13(2), 147-150.
- Zanni, P. P., Moraes, G. H. S. M., & Mariotto, F. L. (2011). Para que servem os Estudos de Caso Único. *Associação Nacional de pós-graduação e pesquisa em administração, ANPAD, Rio de Janeiro. Anais de*.
- Zhang Y (2013) Expatriate development for cross-cultural adjustment: effects of cultural distance and cultural intelligence. *Human Resource Development Review* 12(2), 177–199.
- Zucchella, A., Palamara, G., & Denicolai, S. (2006). The drivers of the early internationalization of the firm. *Journal of world business*, 42(3), 268-280.
- Zucchella, A. (2021). International entrepreneurship and the internationalization phenomenon: taking stock, looking ahead. *International Business Review*, 30(2), 101800.