



UNIVERSIDADE
FEDERAL DO CEARÁ

CONTEXTUS

REVISTA CONTEMPORÂNEA DE ECONOMIA E GESTÃO

Contextus – Contemporary Journal of Economics and Management

ISSN 1678-2089
ISSNe 2178-9258

www.periodicos.ufc.br/contextus

Inteligência cultural, experiência internacional e internacionalização precoce: Um ensaio sobre a conexão dos construtos

Cultural intelligence, international experience and early internationalization: A test about construction connection

Inteligencia cultural, experiencia internacional e internacionalización temprana: Un ensayo sobre la conexión de constructos

<https://doi.org/10.19094/contextus.2022.72806>

Rejane Roecker

<https://orcid.org/0000-0002-1519-5213>

Professora na Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL)

Doutora em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI)

rejane.roecker@animaeducacao.com.br

Dinora Eliete Floriani

<http://orcid.org/0000-0001-7898-284X>

Professora na Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI)

Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo (USP)

dinora@univali.br

RESUMO

O presente artigo tem o objetivo de discutir como os construtos experiência internacional, inteligência cultural e internacionalização precoce estão conectados, conforme as respectivas perspectivas teóricas. O entendimento de como a experiência internacional dos gestores gera inteligência cultural e impulsiona a internacionalização precoce não foi abordado pela literatura de negócios internacionais, considerando aspectos do empreendedor e da organização. Observa-se que a experiência internacional resulta em três características: o conhecimento cultural, habilidades culturais e metacognição. As características do gestor podem ser incorporadas ao modelo proposto, demonstrando a conexão entre experiência internacional, inteligência cultural e internacionalização precoce, pois englobam a orientação internacional do gestor, reconhecimento mais rápido das oportunidades internacionais e uma internacionalização mais acelerada.

Palavras-chave: inteligência cultural; experiência internacional; internacionalização precoce; perspectivas teóricas; características do gestor.

ABSTRACT

This article aims to discuss how the constructs of international experience, cultural intelligence, and early internationalization are connected, according to their respective theoretical perspectives. The international business literature has not addressed how managers' international experience generates cultural intelligence and drives early internationalization, considering aspects of the entrepreneur and the organization. It is observed that the international experience results in three characteristics: cultural knowledge, cultural skills, and metacognition. The manager's characteristics can be incorporated into the proposed model, demonstrating the connection between international experience, cultural intelligence, and early internationalization. They encompass the manager's international orientation, faster recognition of international opportunities, and faster internationalization.

Keywords: cultural intelligence; international experience; early internationalization; theoretical perspectives; manager's characteristics.

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo discutir cómo se conectan los constructos experiencia internacional, inteligencia cultural e internacionalización temprana, según sus respectivas perspectivas teóricas. Comprender cómo la experiencia internacional de los gerentes genera inteligencia cultural e impulsa la internacionalización temprana no ha sido abordado por la literatura de negocios internacionales, considerando aspectos del emprendedor y la organización. Se observa que la experiencia internacional resulta en tres características: conocimiento cultural, habilidades culturales y metacognición. Las características del gerente pueden incorporarse al modelo propuesto, demostrando la conexión entre la experiencia internacional, la inteligencia cultural y la internacionalización temprana, ya que abarcan la orientación internacional del gerente, un reconocimiento más rápido de las oportunidades internacionales y una internacionalización más rápida.

Palabras clave: inteligencia cultural; experiencia internacional; internacionalización temprana; perspectivas teóricas; características del gerente.

Como citar este artigo:

Roecker, R., & Floriani, D. E. (2022). Inteligência cultural, experiência internacional e internacionalização precoce: Um ensaio sobre a conexão dos construtos. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 20(9), 112-124. <https://doi.org/10.19094/contextus.2022.72806>

Informações sobre o Artigo

Submetido em 24/11/2021

Versão final em 04/02/2022

Aceito em 12/02/2022

Publicado online em 03/05/2022

Comitê Científico Interinstitucional

Editor-Chefe: Diego de Queiroz Machado

Editora Assistente: Márcia Zabdielle Moreira

Avaliado pelo sistema *double blind review*

(SEER/OJS – versão 3)



1 INTRODUÇÃO

A internacionalização precoce, principalmente entre novas empresas, tornou-se importante tema nos campos de negócios internacionais e empreendedorismo (Baier-Fuentes et al., 2019). Embora exista algum consenso sobre os fatores que poderiam determinar e viabilizar a rápida internacionalização, permanecem algumas lacunas na literatura existente. Primeiro, é necessária uma abordagem mais sistemática para expandir os estudos empíricos, incorporando gradualmente ideias teóricas de outros campos, a fim de aumentar o conhecimento sobre Empreendedorismo Internacional, adicionando novas variáveis e relacionamentos para entender melhor os fenômenos do empreendedorismo (Federico et al., 2009; Amorós et al., 2016).

Estudos anteriores sobre Empreendedorismo Internacional destacaram o importante papel dos empreendedores para explicar por que as empresas adotam uma estratégia de rápida internacionalização (Baier-Fuentes et al., 2019). O capital humano é frequentemente associado ao sucesso de novas empresas, visto que esse tipo de ativo intangível permite que gestores explorem oportunidades empresariais que estão fora das fronteiras nacionais (Manolova et al., 2002; Autio, 2005; Oviatt & Mcdougall, 2005; Federico et al., 2009; Baier-Fuentes et al., 2019). Desta forma, experiências anteriores dos gestores (especialmente internacionais) tornam-se relevantes e podem afetar os resultados da rápida internacionalização, pois compensam a falta de experiência organizacional no processo de internacionalização. A experiência fornece um conhecimento cumulativo para os gestores, contatos comerciais e habilidades empreendedoras (Federico et al., 2009; Baier-Fuentes et al., 2019).

Além disso, a experiência internacional é frequentemente e intuitivamente 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). A inteligência cultural demonstrou ter um impacto positivo em uma série de resultados de interação intercultural (Fang, Schei & Selart, 2018; Ott & Michailova, 2018). Através de suas facetas de interação, os indivíduos têm o conhecimento apropriado, as habilidades para processar o conhecimento e os comportamentos para retratar o conhecimento e para interagir com outros culturalmente diferentes de maneira construtiva (Michailova & Ott, 2018).

Como segunda lacuna, há a necessidade de se ter uma medida que expresse a forma com que a experiência internacional dos gestores pode facilitar o fenômeno da internacionalização precoce (Schueffel, Amann & Herbolzheimer, 2011). Com a crescente importância da experiência internacional dos gestores no processo de internacionalização, estudos ainda precisam obter mais insights sobre sua conceituação e efeito nos resultados da empresa (Le & Kroll, 2017). Embora medidas quantitativas, como a quantidade de tempo e número de incursões

internacionais, tenham sido permanentemente usadas em pesquisas anteriores, elas podem ser insuficientes para capturar o multifacetado constructo de experiência internacional (Takeuchi, Wang & Marinova, 2005; Le & Kroll, 2017).

Os pesquisadores há muito tempo sugerem que a experiência internacional consiste em vários componentes, como o tipo de experiência – de trabalho ou de não trabalho (Takeuchi, Wang & Marinova, 2005), idiomas aprendidos (Church, 1982; Earley & Ang, 2003; Thomas et al., 2008) e, até mesmo, experiências internacionais no país de origem, como capacitações interculturais ou contato com estrangeiros (Thomas et al., 2008), sendo que os resultados dessa experiência para a empresa são determinados não apenas por características individuais, mas também pelas interações entre esses componentes (Quin´Ones et al., 1995; Tesluk & Jacobs, 1998; Le & Kroll, 2017). O coeficiente de inteligência cultural pode preencher essa lacuna, fazendo a ligação entre os componentes da experiência internacional, pois é um construto latente, que prevê a interação entre suas facetas – conhecimento, habilidades e cognição – para criar um comportamento culturalmente eficaz. Além disso, o coeficiente de inteligência cultural é uma forma validada de medir a capacidade individual de lidar com contextos multiculturais.

Por último, 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. O capital humano é frequentemente associado ao sucesso de novas empresas, visto que esse tipo de ativo intangível permite que gestores explorem oportunidades empresariais que estão fora das fronteiras nacionais (Manolova et al., 2002; Autio, 2005; Oviatt & Mcdougall, 2005). Desta forma, experiências anteriores dos gestores (especialmente internacionais) tornam-se relevantes e podem afetar os resultados da rápida internacionalização, pois compensam a falta de experiência organizacional no processo de internacionalização. A experiência proporciona uma soma de conhecimentos, contatos comerciais e habilidades empreendedoras aos gestores (Federico et al., 2009; Baier-Fuentes et al., 2019). Esse argumento reforça a ideia de aplicar o coeficiente de inteligência cultural na análise da influência da experiência internacional dos gestores na velocidade do processo de internacionalização, visto que um crescente corpo de evidências empíricas sugere que o coeficiente de inteligência cultural prediz e explica comportamentos organizacionais, atitudes e desempenho (Schlaegel, Richter & Taras, 2017; Taras, 2020). Até o momento, a pesquisa existente tem se concentrado, predominantemente, no benefício do CQ em nível individual e de equipe (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 & Van Dyne, 2012; Charoensukmongkol, 2015), pode-se prever a contribuição da CQ para o desempenho internacional no nível da empresa. Em particular, há 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).

Neste sentido, a relação entre experiência internacional e inteligência cultural ainda não foi analisada em contextos de empresas com internacionalização precoce, ou seja, a compreensão de como a inteligência cultural pode impulsionar a velocidade da internacionalização das empresas é uma questão a ser explorada. Demonstrar que a experiência internacional dos gestores pode gerar inteligência cultural, impulsionando a velocidade de internacionalização é um exercício de reflexão, desenvolvido neste artigo, que pode resultar em benefícios para a comunidade acadêmica e para os gestores de empresas.

Considerando as lacunas apresentadas, o presente trabalho tem o objetivo de correlacionar os construtos inteligência cultural, experiência internacional e internacionalização precoce em consonância às respectivas perspectivas teóricas. Assim, este estudo contribui para a literatura de negócios internacionais (NI) e do Empreendedorismo Internacional, pois busca: a) avançar na compreensão empírica do indivíduo gestor, adicionando o relacionamento entre Inteligência Cultural e internacionalização precoce; b) explorar um coeficiente (CQ) que possa representar a interação entre os componentes da experiência internacional (EI) dos gestores; e c) discutir como a experiência internacional gerencial impulsiona e diferencia a velocidade de internacionalização das empresas.

O artigo está dividido da seguinte forma: primeiro é apresentado o tópico sobre experiência internacional, demonstrando sua ligação com a inteligência cultural. Posteriormente, são expostos o conceito, as dimensões e as formas de mensuração do coeficiente de inteligência cultural (CQ). No terceiro momento, são trazidos elementos sobre a internacionalização precoce e suas motivações e, por fim, é discutido de que forma a inteligência cultural pode servir de medida para a experiência internacional dos gestores como propulsora da velocidade de internacionalização, apresentando as proposições elaboradas neste estudo e as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Experiência Internacional (EI) 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). Experiências internacionais podem variar de visitas curtas a outros países a experiências de imersão de longo prazo em uma nova cultura (Li et al., 2013). Tem-se que as experiências internacionais incluam interações significativas com os nativos da cultura estrangeira, através dos quais os indivíduos desenvolvem estruturas de conhecimento específico sobre outra cultura (Church, 1982; Earley & Ang, 2003; Thomas et al., 2008; Michailova & Ott, 2018; Ott & Iskhakova, 2019).

Nos estudos de negócios internacionais (NI), a experiência internacional do indivíduo tem sido explorada em diversos aspectos. Takeuchi, Wang e Marinova (2005) desenvolveram um *framework* que considera a natureza multidimensional do construto da EI. Segundo os autores é preciso considerar o domínio particular da experiência e diferenciar entre experiências relacionadas ao trabalho e não relacionadas ao trabalho. As experiências internacionais profissionais desenvolvem conhecimentos e habilidades relacionados ao trabalho, limitando a influência dessas experiências, porque a atenção primária do indivíduo é focada nesse domínio (Moon, 2012). As experiências não relacionadas ao trabalho, por outro lado, proporcionam oportunidades de interação com os nativos do país visitado, obtendo conhecimento específico da cultura geral, e desenvolvendo quadros culturais de referência abrangentes (Moon, 2012; Takeuchi, Wang & Marinova, 2005; Michailova & Ott, 2018; Ott & Iskhakova, 2019). Experiências não relacionadas ao trabalho incluem férias, educação no exterior e estudo de idiomas (Crowne, 2008; Moon, 2012; Michailova & Ott, 2018; Ott & Iskhakova, 2019), enquanto experiências relacionadas ao trabalho são atribuições internacionais e viagens curtas de negócios (Moon, 2012; Michailova & Ott, 2018; Ott & Iskhakova, 2019).

Recomenda-se, ainda, que ao se abordar EI, também se reconheça a dimensão de tempo (Goodman et al., 2001; Takeuchi, Wang & Marinova, 2005; Michailova & Ott, 2018). EI pode se referir a experiências que ocorreram no passado, experiências que estão ocorrendo ou experiências que ocorrerão no futuro, tornando importante diferenciá-las (Michailova & Ott, 2018). Finalmente, ao investigar experiências passadas, Takeuchi, Wang e Marinova (2005) diferenciam ainda mais essas experiências, identificando-as como específicas do país em que acontece a atribuição internacional ou não. Os autores concluem que, quando os indivíduos tinham experiência anterior em um país com características semelhantes às suas atribuições internacionais atuais, tendiam a relatar um melhor ajuste, enquanto aqueles que não possuíam experiência num país semelhante relataram um ajuste mais fraco.

A EI, a nível de indivíduo, é corriqueiramente incluída em modelos de ajuste de estrangeiros e expatriados (Church, 1982; Lee & Sukoco, 2010; Moon, 2012; Selmer, 2002; Takeuchi, Wang & Marinova, 2005; Michailova & Ott, 2018; Ott & Iskhakova, 2019). Quando os indivíduos são expostos a outras culturas, eles obtêm informações importantes sobre a cultura e desenvolvem processos para lidar com as diferenças culturais e formam expectativas precisas de outras culturas (Church, 1982). Essas experiências passadas, baseadas na noção de redução da incerteza, são discutidas para ajudar o indivíduo a se ajustar (Black & Mendenhall, 1990). Pesquisas empíricas demonstraram que a EI ameniza o choque cultural e leva a um melhor ajuste (Bhaskar-Shrinivas et al., 2005; Chen et al., 2011) e, portanto, é usada como critério para tomar decisões de seleção para trabalhos internacionais (Caligiuri et al., 2009).

Tendo em mente que CQ é frequentemente declarada como resultante da EI ou exposição a outras culturas (Ang et al., 2007; Earley & Ang, 2003; Thomas, 2006; Thomas et al., 2008), estudos encontraram apoio para uma relação positiva e significativa entre esses dois construtos (Crowne, 2008; Moon, Choi & Jung, 2012; Li, Mobley & Kelly, 2013; Kurpis e Hunter, 2017; Pekerti & Arli, 2017). A EI fornece um contexto crucial e único que cria a oportunidade de aprendizado e desenvolvimento de CQ (Fang, Schei & Selart, 2018). Portanto, a EI é um dos preditores mais frequentemente examinados de CQ, sendo que a maioria das pesquisas anteriores apoia um vínculo positivo entre EI e CQ (Harrison, 2012; Moon, Choi & Jung, 2012; Pekerti & Arli, 2017; Ott & Iskhakova, 2019).

Pesquisadores examinaram diferentes tipos de experiências internacionais. Crowne (2008) distinguiu entre emprego, educação, férias e outros tipos de experiência. O estudo vinculou a experiência educacional e a experiência profissional à CQ geral. Kurpis e Hunter (2017) também descobriram que a experiência adquirida com trabalho ou viagem ao exterior está correlacionada positivamente com todos os aspectos de CQ, enquanto o conhecimento intercultural adquirido, através de aulas e estudos, tem um vínculo positivo com as principais facetas de CQ. Alguns autores, no entanto, concentraram-se em certos tipos de experiência, como expatriação (Moon, Choi & Jung, 2012) e imigração (Pekerti & Arli, 2017). Outros pesquisadores também examinaram a profundidade da EI, como por exemplo, Crowne (2008) usou o número de países visitados para medir a profundidade da experiência e descobriu que níveis mais altos de exposição cultural aumentam o CQ.

Li, Mobley e Kelly (2013) descobriram que a duração da experiência no exterior está positivamente correlacionada com o CQ, e o relacionamento é fortalecido quando os participantes têm um estilo de aprendizado que enfatiza a experiência concreta e observação. Story et al., (2014) estudaram líderes globais de corporações multinacionais reconhecidas e revelaram que a frequência de viagens de negócios no exterior e a quantidade de tempo morando no exterior estavam relacionadas positivamente com a mente global.

O pressuposto subjacente a estes estudos é que, à medida que as pessoas vivenciam diferenças culturais e aprendem sobre diferentes costumes, comportamentos e valores quando viajam ou vivem no exterior, se tornam culturalmente inteligentes (Liao & Thomas, 2020). Durante uma 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 (Michailova & Ott, 2018). Uma EI pode ajudar a facilitar a compreensão de um indivíduo sobre o que significa estar em outra cultura com efeitos completos de generalização ou aprendizado não específico da cultura (Bell & Harrison, 1996). Por meio das experiências internacionais, os indivíduos podem desenvolver os processos de “aprender a aprender outra cultura” (Bell & Harrison, 1996, p. 53) e são essas aptidões que podem ser generalizadas para outras experiências culturais através da metacognição cultural.

No campo conceitual, as teorias utilizadas, para fundamentar a ligação entre a EI e CQ são, principalmente, a Teoria de **Contato**, a Teoria da Aprendizagem Experiencial e a Teoria da Aprendizagem Social, conforme Tabela 1.

Tabela 1
Teorias utilizadas em pesquisas sobre Experiência Internacional (EI) e Inteligência Cultural (CQ)

Teorias usadas em pesquisas sobre EI e CQ		
Teoria	Autores/Ano	Principais contribuições
Teoria da Aprendizagem Social (SLT)	Crowne (2013)	Número de países (amplitude) e tipo de experiência (profundidade) têm um impacto maior no CQ.
	Moon (2012)	As experiências internacionais não relacionadas ao trabalho são mais importantes para o desenvolvimento do CQ dos expatriados do que as relacionadas ao trabalho.
	Remhof et al. (2013)	Experiências internacionais e redes no exterior têm um efeito positivo no CQ.
	Tarique & Takeuchi (2008)	Diferentes modos de experiência internacional são importantes para entender sua relação com CQ.
	Michailova & Ott (2018)	SLT como forma de entender em maior detalhe a relação entre a experiência internacional e o desenvolvimento de CQ.
Teoria da Aprendizagem Experiencial (ELT)	Li et al. (2013)	O estilo de aprendizado divergente fortalece a relação entre a experiência no exterior e o desenvolvimento de CQ.
	Varela & Gatlin-Watts (2014)	Experiência internacional age principalmente sobre os componentes cognitivos de CQ.
	Wood & St.Peters (2014)	Os passeios de estudo de curto prazo podem ser uma maneira eficaz de aumentar o CQ, mas precisam ser organizados com um projeto estruturado.
Teoria do Contato	Chao et al. (2017)	A medida em que CQ é influenciada por experiências internacionais varia.
	Engle e Crowne (2014)	Experiências internacionais de curto prazo estruturados impactam o CQ.
	Kim e Van Dyne (2012)	O contato intercultural prévio é um critério valioso para selecionar e treinar futuros líderes internacionais.
SLT e ELT	MacNab e Worthley (2012)	As experiências de viagens internacionais não têm um relacionamento significativo com o desenvolvimento de CQ.

Fonte: Elaborada pelos autores.

A Teoria do Contato foi originalmente formulada em 1954, por Allport, para compreender os efeitos do contato interpessoal na dinâmica intergrupar, como redução do preconceito e integração social (Michailova & Ott, 2018).

Esta abordagem apresenta um modelo de processo, sugerindo que experiências de contato ótimas evoluem gradualmente, e que o contato inicial desempenha um papel importante na formação de experiências subsequentes e resultados intergrupais (Pettigrew, 1998). Os estudos que focaram na Teoria do Contato avançaram na compreensão do processo pelo qual as mudanças no CQ dos indivíduos ocorrem no contexto das trocas internacionais, ou seja, nas experiências internacionais.

A Teoria da Aprendizagem Experiencial (ELT) (Kolb, 1984) aborda o desenvolvimento do adulto, em especial, do profissional. Segundo esta abordagem, a formação profissional é um processo permanente de aprendizagem, até que o indivíduo possa se apropriar de suas experiências de atuação profissional. Nestes estudos, os encontros experienciais (interações com pessoas e situações de diferentes culturas) são entendidos como relevantes para o desenvolvimento da inteligência cultural e sugerem que a vida individual e a experiência em outras culturas poderiam influenciar as propensões para a inteligência cultural (Macnab & Worthley, 2012).

Predominantemente, nas pesquisas que abordam experiências internacionais e CQ, utiliza-se a Teoria da Aprendizagem Social - SLT (Bandura, 1977), que inclui interações contínuas e recíprocas entre determinantes cognitivos, comportamentais e ambientais. Nas áreas de treinamento e desenvolvimento, a SLT tem sido usada para examinar uma variedade de habilidades e tem demonstrado ser mais coerente em explicar o desenvolvimento desses aspectos do que outras abordagens, como a aprendizagem experiencial (Michailova & Ott, 2018). O SLT defende que o aprendizado é governado por três elementos centrais, sendo eles, atenção, retenção e reprodução, que são influenciados pela motivação, incentivos e consequências. Os processos de atenção são usados para determinar o que é observado, e o que é extraído da exposição (Bandura, 1977). Nos processos de retenção, o comportamento modelado é codificado na memória como esquemas facilmente lembrados em forma simbólica para uso posterior através da recuperação e reprodução da resposta, que envolve sistemas imaginários e verbais. Os processos de reprodução abrangem a utilização de representações simbólicas e a conversão do esquema em ação apropriada, por meio da formação do nível cognitivo e do ajuste autocorretivo do comportamento (Michailova & Ott, 2018). Desta forma, na SLT, o CQ é entendido como resultado dos processos de atenção, enquanto os processos de retenção influenciam o desenvolvimento de CQ e processos de reprodução levam ao desenvolvimento de CQ (Michailova & Ott, 2018).

3 A INTELIGÊNCIA CULTURAL (CQ)

A aptidão de resolver problemas e se adaptar a diferentes situações é vista tradicionalmente como inteligência humana, porém são inúmeros e variados problemas e circunstâncias a serem enfrentados, demandando do indivíduo soluções que vão além das questões cognitivas e envolvem também os aspectos

relacionais (Lee & Sukoco, 2010). Desta forma, o princípio de campo de estudos no qual se encontra a investigação sobre a capacidade do homem de desenvolver suas habilidades (cognitivas e emocionais), em uma esfera de diversidade cultural, está contemplado no arcabouço dos estudos sobre a inteligência humana e na teoria das inteligências múltiplas (Ang, Van Dyne & Koh, 2006).

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. O CQ, como uma capacidade de interagir eficazmente com indivíduos de origens culturalmente diversas, foi descrita inicialmente por Earley (2002). Segundo o autor, pessoas com CQ alta possuem habilidades motivacionais, cognitivas e metacognitivas que podem ser usadas para interagir com sucesso e trabalhar com outros indivíduos culturalmente diferentes. Além disso, para Brislin et al., (2006), indivíduos com CQ desenvolvida podem lidar com o julgamento de interações ou situações que englobam uma nova cultura, diferente da sua cultura original, até que tenham decifrado indícios ambientais para entender o comportamento de indivíduos culturalmente diferentes.

Diversos estudos preocuparam-se em sistematizar as informações oriundas de trabalhos acadêmicos que abordam a Inteligência Cultural, como de Ng et al. (2012), Ang e Van Dyne (2015), Ott e Michailova (2016) e Fang, Schei e Selart (2018), que se destacam por serem revisões integrativas da literatura e têm como objetivo trazer o estado arte da pesquisa sobre CQ, reflexões e sugestões de formas de avançar na ciência e na prática do CQ. Ainda na abordagem qualitativa, Andresen e Bergdolt (2017) trazem uma revisão com o intuito de distinguir Global Mindset de Inteligência Cultural, enquanto Michailova e Ott (2018) buscam integrar a produção acadêmica que trata de EI e CQ. A fim de levantar as hipóteses aceitas em estudos empíricos, Solomon e Steyn (2017) realizaram uma revisão integrativa da literatura, para identificar “as verdades sobre CQ”. Testes de validação e análises dos instrumentos de medição de CQ também foram objeto das revisões (Matsumoto & Hwang, 2013; Bücken, Furrer & Lin, 2015; Taras, 2020). Ainda, Schlaegel, Richter e Taras (2017) desenvolveram uma meta-análise sobre pesquisas que abordavam expatriação e CQ. Yari, Lankut, Alon e Richter (2020) apresentam um estudo com técnicas bibliométricas, abordando Inteligência Cultural, Global Mindset e competências culturais.

Os autores aqui apresentados, chamam a atenção, em termos de conceituação do CQ, para a existência de duas correntes principais de literatura, a de Earley e Ang (2003) e a de Thomas et al. (2008), cada uma com o seu respectivo coeficiente de medição. Os primeiros autores 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 conceituação de Thomas et al. (2008) aborda o conhecimento cultural e metacognição cultural. Os autores dão destaque ao papel da metacognição para a implementação de comportamentos culturalmente inteligentes. Consequentemente, a metacognição é a força que leva à criação de um comportamento culturalmente competente e induz a tradução do conhecimento cultural para um comportamento culturalmente apto.

Embora existam semelhanças entre as duas conceituações descritas, Thomas et al. (2008) criticaram algumas das características do conceito de Earley e Ang (2003), particularmente por ser uma construção agregada. Thomas et al. (2012) distinguem sua conceituação de CQ como sendo um construto latente, destacando o papel de ligação de metacognição cultural e enfatizando que é a interação entre as facetas que resulta em CQ. Baseado nos argumentos de Law, Wong e Mobley (1998), Thomas (2006) explica que uma condição necessária de uma construção multidimensional bem definida é que especifica as relações entre as dimensões e a construção geral; caso contrário, perderá sua utilidade. Esta especificação está faltando na conceituação de Earley e Ang (2003) e em estudos posteriores de Ang et al. (2007) e Ang e Van Dyne (2008), que colocam as facetas e a construção geral no mesmo nível e descrevem as facetas como diferentes tipos de capacidades que, em conjunto, formam a construção de CQ (Van Dyne et al., 2008).

Uma segunda grande diferença entre as conceituações está relacionada com a faceta motivacional. Earley e Ang (2003) descrevem essa faceta como o dispositivo que direciona esforço e energia para interagir positivamente em situações culturalmente diversas. Em contraste, Thomas et al. (2012) explicam que, estar motivado para interações positivas não é um requisito para CQ e que, embora apresentado de forma positiva, motivação não impede indivíduos altamente inteligentes culturalmente de serem motivados negativamente. Enquanto a motivação é ter uma vontade de se comportar de uma maneira particular, o CQ é uma capacidade de interagir efetivamente (Thomas et al. 2015).

No que se refere aos seus antecedentes, o CQ é teorizado e foi desenvolvido a partir de conhecimentos de vários contextos socioculturais (Earley & Ang, 2003) e da experiência com indivíduos culturalmente diferentes (Thomas et al. 2008). Por isso, é assumido como resultante natural da experiência em outras culturas e de intervenções educativas (Ott & Michailova, 2016; Fang, Schei & Selart, 2018; Taras, 2020). Neste sentido, o CQ é frequentemente declarado como resultante da EI ou exposição a outras culturas (Ang et al., 2007; Earley & Ang, 2003; Thomas, 2006; Thomas et al., 2008), afirmação esta que fundamenta o presente ensaio.

4 A INTERNACIONALIZAÇÃO PRECOCE

Na literatura sobre Negócios Internacionais (NI), 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, 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). Paralelamente, a rápida internacionalização das start-ups (empresas de base tecnológica) tem desafiado 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). Em particular, o comportamento de novos empreendimentos que iniciam a internacionalização logo após a sua criação tem a necessidade de um exame mais atento (Sapienza et al., 2006). A Teoria de Born Globals 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. 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).

Os estudos que abordam os motivadores da internacionalização precoce trazem as características do empreendedor, ou do gestor a frente do processo, como fatores chave neste fenômeno (Oviatt & Mcdougall, 2005; Sapienza et al., 2006; Luo, Zhao & Du, 2005; Zucchella, Palamara & Denicolai, 2007; Acedo & Jones, 2007; Schueffel, Amann & Herbolzheimer, 2011; Kalinic & Forza, 2012; Chetty, Johanson & Martín, 2014; Jiang et al., 2020). A EI do gestor pode ser entendida como motivadora, ou seja, uma força que impulsiona a internacionalização precoce (Luo, Zhao & Du, 2005; Zucchella, Palamara & Denicolai, 2007; Acedo & Jones, 2007; Kalinic & Forza, 2012; Chetty, Johanson & Martín, 2014). Desta forma, a interpretação de oportunidades internacionais está relacionada ao comportamento empreendedor e à orientação internacional do gestor e esta é a junção do nível de educação, idiomas dominados e experiência no exterior (Acedo & Jones, 2007).

A EI, nos estudos sobre internacionalização precoce, pode ser vista, também, 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). Como moderadora (Sapienza et al., 2006; Schueffel, Amann & Herbolzheimer, 2011), a EI prévia dos gerentes

influencia a velocidade da internacionalização, porque substitui parcialmente a falta de experiência com internacionalização por parte da empresa (Sapienza et al., 2006). 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, Amann & Herbolzheimer, 2011).

Embora grande parte dos estudos que abordam a internacionalização precoce salientem a EI do gestor como pilar da velocidade de internacionalização (Denicolai; Palamara & Zucchella, 2005; Oviatt & Mcdougall, 2005; Barakat et al., 2015; Chetty, Johanson & Martin, 2014; De Cock et al., 2020; Jiang et al., 2020), não se tem um consenso sobre de que forma esta experiência pode ser medida. Schueffel, Amann e Herbolzheimer (2011) chamam a atenção para a necessidade de se ter uma medida que expresse a forma com que a EI dos gestores possa facilitar o fenômeno da internacionalização precoce.

Numa tentativa de desenvolver uma medida para a EI dos gestores, a razão entre o número de nacionalidades representadas no conselho de administração de um grupo de empresas pesquisadas e o número de membros do conselho foi usada como proxy para a experiência gerencial na internacionalização, por considerar que está intimamente ligada à experiência individual, uma vez que a literatura existente sobre empresas de internacionalização precoce indica que a EI anterior da gerência facilita o fenômeno da internacionalização precoce (Schueffel, Amann & Herbolzheimer, 2011). Contudo, essa medida pode não capturar o conceito completo de EI à nível do indivíduo, nem mesmo representar uma compreensão de como a EI afeta a velocidade de internacionalização, visto ser unidimensional e genérica. Embora estudiosos tenham sido capazes de identificar um grande número de fatores no nível individual do gestor sobre a decisão de uma empresa de estabelecer atividades no exterior (Knight & Liesch, 2016; De Cock et al., 2020), ressaltando que a EI e a rede de relacionamentos têm afetado positiva e significativamente a decisão de uma empresa de se colocar internacionalmente (Acedo & Jones, 2007; Aspelund et al., 2007; Coviello & Munro, 1997; Luostarinen & Gabrielsson, 2006; Welch, et al., 1998), a pesquisa sobre essas relações merece maior aprofundamento (Welch & Paavilainen-Mäntymäki, 2014; De Cock et al., 2020).

5 A EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL PRÉVIA, A INTELIGÊNCIA CULTURAL E A INTERNACIONALIZAÇÃO PRECOCE

Tendo como pressuposto que a inteligência cultural se refere às capacidades de um indivíduo para interagir efetivamente em situações culturalmente diversas (Earley & Ang, 2003; Thomas et al., 2008), e que o CQ é formado pela interação de 3 (três) dimensões, sendo estas: conhecimento cultural e habilidades interculturais ligadas por metacognição cultural (Thomas et al., 2015). O Conhecimento Cultural é composto de Conhecimento

Declarativo (de conteúdo específico) e Conhecimento Processual. Conhecimento de conteúdo específico é conhecimento factual, por meio do qual se percebe a existência de diferentes culturas e define-se a natureza destas culturas. É formado de conceitos e de dados brutos, além de informação, que pode ser acumulada. Este conhecimento permite a um indivíduo navegar por dentro de uma cultura e compreender sua lógica interna. Conhecimento Processual refere-se às interações, encontros interculturais, e a como problemas são resolvidos dentro destes encontros. 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 (Thomas et al., 2015).

Em relação às habilidades culturais, Thomas et al. (2015) preveem 5 (cinco) categorias de habilidades: tolerância da incerteza, adaptabilidade, empatia, habilidades de relacionamento e precisão de percepção. Demonstrar inteligência cultural exige aprendizado oriundo de experiências sociais, apreciação de diferenças e variações nas culturas, relacionamento bem-sucedido com outros e por fim, a habilidade de adaptar comportamento a situações específicas (Thomas et al., 2015). Os autores também relatam que a Metacognição é a percepção de como um indivíduo adquire conhecimento, os mecanismos que cada indivíduo usa para checar seu próprio aprendizado e é o conceito central da inteligência cultural. E complementam, informando que em uma interação intercultural, os elementos do processo são: reconhecimento ou consciência da interação, análise da interação, análise da informação a respeito da interação, alocação de recursos mentais para o monitoramento problema/solução do problema, até que se possa avaliar a solução encontrada e decidir se esta solução pode ser utilizada em outras interações culturais (Thomas et al., 2015).

A EI é a principal característica antecedente do CQ. Se essa EI, também, é considerada o principal fator quando se analisam as características do empreendedor no âmbito dos propulsores da velocidade de internacionalização (Oviatt & Mcdougall, 2005; Sapienza et al., 2006; Luo, Zhao, Du, 2005; Zucchella, Palamara, Denicolai, 2007; Acedo, Jones, 2007; Schueffel, Amann & Herbolzheimer, 2011; Kalinic, Forza, 2012; Chetty, Johanson, Martín, 2014), pressupõe-se que a EI dos gestores possa ser medida pelo coeficiente de inteligência cultural (CQ), que é formado pelas experiências internacionais e outros fatores que alteram a mentalidade dos indivíduos e os qualificam para operar com idiosincrasias culturais (Earley & Ang, 2003; Ang et al., 2007; Thomas et al., 2008).

Neste contexto, é geralmente aceito que a EI dos gestores impacta a velocidade com que uma empresa se internacionaliza. Empresas cujos fundadores têm experiência profissional estrangeira (Bloodgood et al., 1996; Oviatt & Mcdougall, 1994) ou foram educados no exterior (Bloodgood et al., 1996; Reuber & Fischer, 1997) têm maior propensão de ter uma internacionalização precoce. 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). No entanto, nem todos os gestores que decidem internacionalizar cedo têm o mesmo grau de EI. Quando se foca nas Born Globals, ou seja, startups empresariais que, desde ou perto de sua fundação, procuraram obter uma proporção substancial de sua receita com a venda de produtos em mercados internacionais (Knight & Cavusgil, 2004), vê-se que muitos deles são, de fato, fundadas por indivíduos com uma EI anterior substancial, seja de experiências pessoais ou de trabalho (Acedo & Jones, 2007; Aspelund et al., 2007; Hewerdine & Welch, 2013; Luostarinen & Gabrielsson, 2006; Mcdougall et al., 2003; Weerawardena et al., 2007). Ao mesmo tempo, porém, uma proporção substancial de Born Globals tem pouca ou nenhuma experiência em negócios internacionais (Freeman et al., 2006; Knight & Liesch, 2016; De Cock et al., 2020). A discussão então torna-se como a EI dos gestores afeta o próprio processo de internacionalização dos empreendimentos que decidem mudar para o exterior.

Essa questão pode estar no entendimento da forma como a EI e as características do gestor são analisadas, pois 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 EI (Takeuchi, Wang & Marinova, 2005; Le & Kroll, 2017). Os pesquisadores há muito sugerem que a EI consiste em vários componentes, além simplesmente do tempo gasto no exterior, sendo que os resultados dessa experiência para a empresa são determinados não apenas por características individuais, mas também pelas interações entre esses componentes (Quinones et al., 1995; Tesluk & Jacobs, 1998; Le & Kroll, 2017). O coeficiente de inteligência cultural pode preencher essa

lacuna, fazendo a ligação entre os componentes da EI, pois é um construto latente, que prevê a interação entre suas facetas – conhecimento, habilidades e cognição – para criar um comportamento culturalmente eficaz.

Pode-se ligar os aspectos das experiências internacionais dos indivíduos com as dimensões do CQ da seguinte forma: durante uma 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. A EI pode facilitar a compreensão do indivíduo sobre o significado de outra cultura, trazendo efeitos completos de generalização ou aprendizado não específico da cultura (Bell & Harrison, 1996; Michailova & Ott, 2018). Por meio das experiências internacionais os indivíduos podem desenvolver os processos de “aprender a aprender outra cultura” (Bell & Harrison, 1996; Michailova & Ott, 2018) e são essas habilidades que podem ser generalizadas para outras experiências culturais através da metacognição cultural. Assim, as dimensões de conhecimento e habilidades do 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 é um critério que desenvolve adicionalmente inteligência cultural (CQ), contribuirá para o entendimento de como os gestores podem se tornar culturalmente mais preparados, reconhecendo mais rapidamente novas oportunidades e, conseqüentemente, levando as organizações a se internacionalizarem mais rapidamente.

A Tabela 2 ilustra as relações apontadas pelas proposições como modelo resultado da discussão teórica deste ensaio teórico.

Tabela 2

Aspectos da experiência internacional (EI) que contribuem para formação da inteligência cultural (CQ) e impulsionam a internacionalização precoce.

Experiência Internacional	Inteligência Cultural	Internacionalização Precoce
Desenvolver informações específicas da cultura.	Conhecimento cultural (declarativo e processual).	Características dos gestores (nível de educação, idiomas e experiência no exterior).
Desenvolver habilidades para lidar com o fato de estar em outras culturas e lidar com tensões associadas a estar em um ambiente novo e diferente.	Habilidades culturais (tolerância à incerteza, adaptabilidade, empatia, habilidades de relacionamento e percepção).	Reconhecimento mais rápido das oportunidades internacionais.
“Aprender a aprender outra cultura”.	Metacognição cultural (reconhecimento ou consciência da interação).	Internacionalização mais acelerada e com maior comprometimento de recursos.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Como resultado da discussão da literatura, tem-se as seguintes proposições:

P1) O coeficiente de inteligência cultural pode representar a ligação entre os componentes que envolvem o constructo multifacetado da EI prévia, possibilitando um melhor entendimento de suas implicações no processo de internacionalização das empresas;

P2) Um maior coeficiente de inteligência cultural do gestor impulsionará a internacionalização precoce, tendo em vista que esta característica resulta no reconhecimento, seleção e exploração mais rápidos de oportunidades internacionais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente ensaio teórico discutiu como a inteligência cultural, a experiência internacional e a internacionalização precoce podem estar conectadas. A partir do levantamento de estudos já realizados, observou-se que a EI resulta em três características principais:

1. desenvolver informações específicas da cultura;
2. desenvolver habilidades para lidar com o fato de estar em outras culturas;
3. lidar com as tensões associadas a estar em um ambiente novo e diferente (Michailova & Ott, 2018).

Cada uma dessas características pode ser correlacionada, respectivamente, à 3 (três) dimensões que compõem a inteligência cultural, que são, segundo Thomas et al., (2015): o conhecimento cultural (composto de Conhecimento Declarativo e Conhecimento Processual); habilidades culturais (Thomas et al. (2015) preveem 5 (cinco) categorias de habilidades: tolerância da incerteza, adaptabilidade, empatia, habilidades de relacionamento e precisão de percepção; e Metacognição (percepção de como um indivíduo adquire conhecimento, os mecanismos que cada indivíduo usa para checar seu próprio aprendizado e é o conceito central da inteligência cultural).

No mesmo sentido, as características do gestor, trazidas na literatura sobre velocidade de internacionalização, também podem ser relacionadas ao modelo (Tabela 2), pois englobam a orientação internacional do gestor (nível de educação, idiomas dominados e experiência no exterior) (Acedo & Jones, 2007), reconhecimento mais rápido das oportunidades internacionais, além de uma internacionalização mais acelerada e com maior comprometimento de recursos (Oviatt & McDougall, 2005).

Como resultado da discussão da literatura, tem-se duas proposições (P1 e P2). Estudos futuros podem analisar, empiricamente, estas proposições, por meio de estudos qualitativos que visem entender melhor a relação entre os constructos experiência internacional prévia, inteligência cultural e internacionalização precoce. Além disso, um estudo quantitativo, utilizando-se o coeficiente de inteligência cultural, bem como a mediação da EI e o grau de internacionalização de empresas, pode trazer contribuições para a confirmação destas correlações em segmentos específicos de empresas.

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 & Van Dyne, 2012; Charoensukmongkol, 2015), pode-se prever a contribuição do CQ para o desempenho internacional no nível da empresa. Em particular, há 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). Estudos que liguem o CQ com

o processo de internacionalização como um todo contribuirão para os estudos de Negócios Internacionais e Empreendedorismo Internacional, além disso poderão elucidar questões organizacionais importantes para as empresas entenderem suas dinâmicas de expansão e desempenho.

REFERÊNCIAS

- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.04.012>
- Amorós, J. E., Basco, R., & Romani, G. (2016). Determinants of early internationalization of new firms: the case of Chile. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(1), 283-307. <https://doi.org/10.1007/s11365-014-0343-2>
- Andersson, S. (2000). The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management & Organization*, 30(1), 63-92. <https://doi.org/10.1080/00208825.2000.11656783>
- Andresen, M., & Bergdolt, F. (2017). A systematic literature review on the definitions of global mindset and cultural intelligence – Merging two different research streams. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 170-195. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1243568>
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2008.00195.x>
- Ang, S., & Van Dyne, L. (2015). Conceptualization of cultural intelligence: definition, distinctiveness, and nomological network. *Handbook of cultural intelligence* (pp. 21-33). Routledge.
- Ang, S., Van Dyne, L., & Koh, C. (2006). Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence. *Group & Organization Management*, 31(1), 100-123. <https://doi.org/10.1177/1059601105275267>
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (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. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x>
- Aspelund, A., Madsen, T. K., & Moen, Ø. (2007). A review of the foundation, international marketing strategies, and performance of international new ventures. *European Journal of Marketing*, 41(11/12), 1423-1448. <https://doi.org/10.1108/03090560710821242>
- Autio, E. (2005). Creative tension: The significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article 'toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 9-19. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400117>
- 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. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0487-y>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Barakat, L. L., Lorenz, M. P., Ramsey, J. R., & Cretoiu, S. L. (2015). Global managers: An analysis of the impact of cultural intelligence on job satisfaction and performance. *International Journal of Emerging Markets*, 10(4), 781-800. <https://doi.org/10.1108/IJoEM-01-2014-0011>

- Bell, M. P., & Harrison, D. A. (1996). Using intra-national diversity for international assignments: A model of bicultural competence and expatriate adjustment. *Human Resource Management Review*, 6(1), 47-74. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(96\)90004-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(96)90004-2)
- Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D. A., Shaffer, M. A., & Luk, D. M. (2005). Input-based and time-based models of international adjustment: Meta-analytic evidence and theoretical extensions. *Academy of Management Journal*, 48(2), 257-281. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.16928400>
- Black, J. S., & Mendenhall, M. (1990). Cross-cultural training effectiveness: A review and a theoretical framework for future research. *Academy of Management Review*, 15(1), 113-136. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.11591834>
- 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. <https://doi.org/10.1177/104225879602000405>
- Brislin, R., Worthley, R., & Macnab, B. (2006). Cultural intelligence: Understanding behaviors that serve people's goals. *Group & Organization Management*, 31(1), 40-55. <https://doi.org/10.1177/1059601105275262>
- Bücker, J., Furrer, O., & Lin, Y. (2015). Measuring cultural intelligence (CQ): A new test of the CQ scale. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 15(3), 259-284. <https://www.unifr.ch/marketing/assets/files/Research/measuring-cultural-intelligence.pdf>
- Caligiuri, P., Tarique, I., & Jacobs, R. (2009). Selection for international assignments. *Human Resource Management Review*, 19(3), 251-262. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.02.001>
- Chao, M. M., Takeuchi, R., & Farh, J. L. (2017). Enhancing cultural intelligence: The roles of implicit culture beliefs and adjustment. *Personnel Psychology*, 70(1), 257-292. <https://doi.org/10.1111/peps.12142>
- Charoensukmongkol, P. (2015). Cultural intelligence of entrepreneurs and international network ties: The case of small and medium manufacturing firms in Thailand. *Management Research Review*, 38(4), 421-436. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2013-0214>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2010.09.005>
- Chetty, S., Johanson, M., & Martín, O. M. (2014). Speed of internationalization: conceptualization, measurement and validation. *Journal of World Business*, 49(4), 633-650. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.12.014>
- Church, A. T. (1982). Sojourner adjustment. *Psychological Bulletin*, 91(3), 540. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.91.3.540>
- Coviello, N., & Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International Business Review*, 6(4), 361-386. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(97\)00010-3](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(97)00010-3)
- Crowne, K. A. (2008). What leads to cultural intelligence? *Business Horizons*, 51(5), 391-399. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.03.010>
- Crowne, K. A. (2013). Cultural exposure, emotional intelligence, and cultural intelligence: An exploratory study. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 13(1), 5-22. <https://doi.org/10.1177/1470595812452633>
- Cuervo-Cazurra, A. (2006). Business groups and their types. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(4), 419-437. <https://doi.org/10.1007/s10490-006-9012-5>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101163>
- Denicolai, S., Palamara, G., & Zucchella, A. (2005). Drivers and dimension of export performance. In *8th Vaasa Conference on International Business, August* (pp. 21-23). <https://doi.org/10.1509/jim.13.0075>
- Earley, P. C. (2002). Redefining interactions across cultures and organizations: Moving forward with cultural intelligence. *Research in organizational behavior*, 24, 271-299. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(02\)24008-3](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(02)24008-3)
- 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. <https://doi.org/10.1080/13678868.2013.856206>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2018.04.002>
- 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. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2009.024322>
- Freeman, S., Edwards, R., & Schroder, B. (2006). How smaller born-global firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization. *Journal of International Marketing*, 14(3), 33-63. <https://doi.org/10.1509/jimk.14.3.33>
- Goodman, P. S., Ancona, D. G., Lawrence, B. S., & Tushman, M. L. (2001). Special topic forum on time and organizational Research - Introduction. *Academy of Management Review*, 26(4). <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.5393884>
- Harrison, N. (2012). Investigating the impact of personality and early life experiences on intercultural interaction in internationalised universities. *International Journal of Intercultural Relations*, 36(2), 224-237. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2011.03.007>
- Hewerdine, L., & Welch, C. (2013). Are international new ventures really new? A process study of organizational emergence and internationalization. *Journal of World Business*, 48(4), 466-477. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.09.003>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.02.001>
- Jandhyala, S. (2013). Property rights and international investment in information technology services. *Strategic Management Journal*, 34(7), 877-889. <https://doi.org/10.1002/smj.2032>
- Jiang, G., Kotabe, M., Zhang, F., Hao, A. W., Paul, J., & Wang, C. L. (2020). The determinants and performance of early internationalizing firms: A literature review and research agenda. *International Business Review*, 29(4), 101662. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101662>
- Kalinic, I., & Forza, C. (2012). Rapid internationalization of traditional SMEs: Between gradualist models and born globals. *International Business Review*, 21(4), 694-707. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.08.002>
- Khan Z & Lew YK (2018) Post-entry survival of developing economy international new ventures: A dynamic capability perspective. *International Business Review*, 27(1), 149-160. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.06.001>

- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2011.00468.x>
- Knight, G. A., & Liesch, P. W. (2016). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business*, 51(1), 93-102. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.011>
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>
- Kolb, D. (1984) *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Kurpis, L. H., & Hunter, J. (2017). Developing students' cultural intelligence through an experiential learning activity: A cross-cultural consumer behavior interview. *Journal of Marketing Education*, 39(1), 30-46. <https://doi.org/10.1177/0273475316653337>
- Law, K. S., Wong, C. S., & Mobley, W. M. (1998). Toward a taxonomy of multidimensional constructs. *Academy of Management Review*, 23(4), 741-755. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255636>
- Le, S., & Kroll, M. (2017). CEO international experience: Effects on strategic change and firm performance. *Journal of International Business Studies*, 48(5), 573-595. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0080-1>
- Lee, L. Y., & Sukoco, B. M. (2010). The effects of cultural intelligence on expatriate performance: The moderating effects of international experience. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 963-981. <https://doi.org/10.1080/09585191003783397>
- Li, M., Mobley, W. H., & Kelly, A. (2013). When do global leaders learn best to develop cultural intelligence? An investigation of the moderating role of experiential learning style. *Academy of Management Learning & Education*, 12(1), 32-50. <https://doi.org/10.5465/amle.2011.0014>
- 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. <https://doi.org/10.1108/02651330510630294>
- Luostarinen, R., & Gabrielsson, M. (2006). Globalization and marketing strategies of born globals in SMOPECs. *Thunderbird International Business Review*, 48(6), 773-801. <https://doi.org/10.1002/tie.20122>
- MacNab, B. R., & Worthley, R. (2012). Individual characteristics as predictors of cultural intelligence development: The relevance of self-efficacy. *International Journal of Intercultural Relations*, 36(1), 62-71. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2010.12.001>
- Manolova, T. S., Brush, C. G., Edelman, L. F., & Greene, P. G. (2002). Internationalization of small firms: personal factors revisited. *International Small Business Journal*, 20(1), 9-31. <https://doi.org/10.1177/0266242602201003>
- Matsumoto, D., & Hwang, H. C. (2013). Assessing cross-cultural competence: A review of available tests. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44(6), 849-873. <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. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)90017-5](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)90017-5)
- McDougall, P., Oviatt, B., & Shradler, R. (2003). A comparison of international and domestic new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 59-82. <https://doi.org/10.1023/A:1023246622972>
- 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. <https://doi.org/10.1108/JGM-07-2017-0028>
- 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. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21131>
- Moon, T. (2012). Organizational cultural intelligence: Dynamic capability perspective. *Group & Organization Management*, 35(4), 456-493. <https://doi.org/10.1177/1059601110378295>
- Ng, K. Y., Van Dyne, L., & Ang, S. (2012). Cultural intelligence: A review, reflections, and recommendations for future research. In A. M. Ryan, F. T. L. Leong, & F. L. Oswald (Eds.), *Conducting multinational research: Applying organizational psychology in the workplace* (pp. 29-58). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/13743-002>
- Ott, D. L., & Iskhakova, M. (2019). The meaning of international experience (IE) for the development of cultural intelligence (CQ). In *Academy of Management Proceedings*, 1, 14184. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2019.14184abstract>
- 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. <https://doi.org/10.1108/S1876-066X20160000032001>
- Ott, D. L., & Michailova, S. (2018). Cultural intelligence: a review and new research avenues. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 99-119. <https://doi.org/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. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00097.x>
- Pekerti, A. A., & Arli, D. (2017). Do cultural and generational cohorts matter to ideologies and consumer ethics? A comparative study of Australians, Indonesians, and Indonesian migrants in Australia. *Journal of Business Ethics*, 143(2), 387-404. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2777-z>
- Pettigrew, T. F. (1998). Intergroup Contact Theory. *Annual Review of Psychology*, 49, 6585.
- Pettigrew, T. F., & Tropp, L. R. (2006). A meta analytic test of intergroup contact theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90(5), 751-783. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.90.5.751>
- Quinones, M. A., Ford, J. K., & Teachout, M. S. (1995). The relationship between work experience and job performance: A conceptual and meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 48, 887-910. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01785.x>
- Remhof, S., Gunkel, M., & Schlägel, C. (2013). Working in the "global village": The influence of cultural intelligence on the intention to work abroad. *German Journal of Human Resource Management*, 27(3), 224-250. <https://doi.org/10.1177/239700221302700304>
- 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. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490120>
- 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. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.22527465>
- Schlaegel, C., Richter, N. F., & Taras, V. (2017). Cultural intelligence and work-related outcomes: A meta-analytic review. *Academy of Management Proceedings*, 1, 14152. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101209>
- Schueffel, P., Amann, W., & Herbolzheimer, E. (2011). Internationalization of new ventures: Tests of growth and survival. *Multinational Business Review*, 19(4), 376-403. <https://doi.org/10.1108/15253831111190199>
- Selmer, J. (2002). Practice makes perfect? International experience and expatriate adjustment. *Management International Review*, 42, 71-87. <https://www.jstor.org/stable/40835908>
- Solomon, A., & Steyn, R. (2017). Exploring cultural intelligence truths: A systematic review. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(1), 1-11. <https://hdl.handle.net/10520/EJC-74a0c4790>
- Story, J. S., Barbuto, J. E., Jr., Luthans, F., & Bovaird, J. A. (2014). Enfrentando os desafios de uma gestão de recursos humanos eficaz internacional: Análise dos antecedentes da mentalidade global. *Gestão de Recursos Humanos*, 53(1), 131-155.
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00809.x>
- Taras, V. (2020). Conceptualising and measuring cultural intelligence: Important unanswered questions. *European Journal of International Management*, 14(2), 273-292. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2020.105566>
- Tarique, I., & Takeuchi, R. (2008). Developing cultural intelligence: The roles of international nonwork experiences. *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*, 56-70. <https://hdl.handle.net/1783.1/32471>
- Tesluk, P. E., & Jacobs, R. R. (1998). Toward an integrated model of work experience. *Personnel psychology*, 51(2), 321-355. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00728.x>
- Thomas, D. C. (2006). Domain and development of cultural intelligence: The importance of mindfulness. *Group & Organization Management*, 31(1), 78-99. <https://doi.org/10.1177/1059601105275266>
- 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. 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. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.67>
- Thomas, D. C., Stahl, G., Ravlin, E. C., Poelmans, S., Pekerti, A., Maznevski, M., & Brislin, R. (2012). Development of the cultural intelligence assessment. In *Advances in global leadership* (pp. 155-178). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1535-1203\(2012\)0000007011](https://doi.org/10.1108/S1535-1203(2012)0000007011)
- Van Dyne, L., Ang, S., & Koh, C. (2008). Development and validation of the CQS. *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement and applications*, 16-38.
- Varela, O. E., & Gatlin-Watts, R. (2014). The development of the global manager: An empirical study on the role of academic international sojourns. *Academy of Management Learning & Education*, 13(2), 187-207. <https://doi.org/10.5465/amle.2012.0289>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.04.004>
- Welch, C., & Paavilainen-Mäntymäki, E. (2014). Putting process (back) in: Research on the internationalization process of the firm. *International Journal of Management Reviews*, 16(1), 2-23. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12006>
- Welch, D., Welch, L., Young, L., & Wilkinson, I. (1998). The importance of networks in export promotion: Policy issues. *Journal of International Marketing*, 6(4), 66-82. <https://doi.org/10.1177/1069031X9800600409>
- Wood, E. D., & St. Peters, H. Y. (2014). Short-term cross-cultural study tours: Impact on cultural intelligence. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(4), 558-570. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.796315>
- 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*, 14(2), 210-250. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2020.105567>
- Zahra, S.A., & George, G. (2002). International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda. In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp & D. L. Sexton (Eds.), *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset* (pp. 255-288). Oxford: Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781405164085.ch12>
- Zucchella, A., Palamara, G., & Denicolai, S. (2007). The drivers of the early internationalization of the firm. *Journal of World Business*, 42(3), 268-280. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.04.008>

CONTEXTUS

REVISTA CONTEMPORÂNEA DE ECONOMIA E GESTÃO.

ISSN 1678-2089

ISSNe 2178-9258

1. Economia, Administração e Contabilidade – Periódico
2. Universidade Federal do Ceará. FEAAC – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade

**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO,
ATUÁRIA E CONTABILIDADE (FEAAC)**

Av. da Universidade – 2486, Benfica
CEP 60020-180, Fortaleza-CE

DIRETORIA: Paulo Rogério Faustino Matos
Danielle Augusto Peres

Website: www.periodicos.ufc.br/contextus

E-mail: revistacontextus@ufc.br



A Contextus está classificada no sistema Qualis – Capes como periódico B1, na área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo (2013-2016).



A Contextus está de acordo e assina a Declaração de São Francisco sobre a Avaliação de Pesquisas (DORA).



A Contextus é associada à Associação Brasileira de Editores Científicos (ABEC).



Esta obra está licenciada com uma licença Creative Commons Atribuição – Não Comercial 4.0 Internacional.

EDITOR-CHEFE

Diego de Queiroz Machado (UFC)

EDITORES ADJUNTOS

Alane Siqueira Rocha (UFC)

Márcia Zabdiele Moreira (UFC)

EDITORES ASSOCIADOS

Adriana Rodrigues Silva (IPSantarém, Portugal)

Alessandra de Sá Mello da Costa (PUC-Rio)

Allysson Alex Araújo (UFC)

Andrew Beheregarai Finger (UFAL)

Armindo dos Santos de Sousa Teodósio (PUC-MG)

Brunno Fernandes da Silva Gaião (UEPB)

Carlos Enrique Carrasco Gutierrez (UCB)

Cláudio Bezerra Leopoldino (UFC)

Dalton Chaves Vilela Júnior (UFAM)

Elionor Farah Jreige Weffort (FECAP)

Ellen Campos Sousa (Gardner-Webb, EUA)

Gabriel Moreira Campos (UFES)

Guilherme Jonas Costa da Silva (UFU)

Henrique César Muzzio de Paiva Barroso (UFPE)

Jorge de Souza Bispo (UFBA)

Keysa Manuela Cunha de Mascena (UNIFOR)

Manuel Anibal Silva Portugal Vasconcelos Ferreira (UNINOVE)

Marcos Cohen (PUC-Rio)

Marcos Ferreira Santos (La Sabana, Colômbia)

Mariluce Paes-de-Souza (UNIR)

Minelle Enéas da Silva (La Rochelle, França)

Pedro Jácome de Moura Jr. (UFPB)

Rafael Fernandes de Mesquita (IFPI)

Rosimeire Pimentel (UFES)

Sonia Maria da Silva Gomes (UFBA)

Susana Jorge (UC, Portugal)

Thiago Henrique Moreira Goes (UFPR)

CONSELHO EDITORIAL

Ana Sílvia Rocha Ipiranga (UECE)

Conceição de Maria Pinheiro Barros (UFC)

Danielle Augusto Peres (UFC)

Diego de Queiroz Machado (UFC)

Editinete André da Rocha Garcia (UFC)

Emerson Luís Lemos Marinho (UFC)

Eveline Barbosa Silva Carvalho (UFC)

Fátima Regina Ney Matos (ISMT)

Mario Henrique Ogasavara (ESPM)

Paulo Rogério Faustino Matos (UFC)

Rodrigo Bandeira-de-Mello (FGV-EAESP)

Vasco Almeida (ISMT)

CORPO EDITORIAL CIENTÍFICO

Alexandre Reis Graeml (UTFPR)

Augusto Cezar de Aquino Cabral (UFC)

Denise Del Pra Netto Machado (FURB)

Ednilson Bernardes (Georgia Southern University)

Ely Laureano Paiva (FGV-EAESP)

Eugenio Ávila Pedrozo (UFRGS)

Francisco José da Costa (UFPB)

Isak Kruglianskas (FEA-USP)

José Antônio Puppim de Oliveira (UCL)

José Carlos Barbieri (FGV-EAESP)

José Carlos Lázaro da Silva Filho (UFC)

José Célio de Andrade (UFBA)

Luciana Marques Vieira (UNISINOS)

Luciano Barin-Cruz (HEC Montréal)

Luis Carlos Di Serio (FGV-EAESP)

Marcelle Colares Oliveira (UFC)

Maria Ceci Araujo Misoczky (UFRGS)

Mônica Cavalcanti Sá Abreu (UFC)

Mozar José de Brito (UFL)

Renata Giovinazzo Spers (FEA-USP)

Sandra Maria dos Santos (UFC)

Walter Bataglia (MACKENZIE)