

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS INTERNACIONAIS EM STARTUPS VIA ACELERADORAS DE NEGÓCIOS

MATHEUS NORONHA

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM)

CRISTINA DORITTA RODRIGUES

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM)

CLAUDIO BEZERRA DE MELLO

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM)

Agradecimento à órgão de fomento:

Este estudo foi financiado em parte pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código Financeiro 001.

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS INTERNACIONAIS EM STARTUPS VIA ACELERADORAS DE NEGÓCIOS

1. INTRODUÇÃO

Pesquisas de internacionalização de empresas começam a explorar com profundidade a origem do desenvolvimento de competências digitais internacionais a partir dos estudos de Cahen e Borini (2019), Ribeiro, Lahiri e Borini (2016), Cavusgil e Knight (2004; 2015) e Ribeiro, Oliveira Jr. e Borini (2012), oferecendo caminhos para compreender e desconstruir as principais motivações no desenvolvimento de capacidades tecnológicas nas empresas. Dentre as competências digitais internacionais exploradas pela literatura estão: a habilidade de programação entre diferentes culturas, o network global-virtual, a adaptação de monetização de produtos/serviços virtuais em diferentes mercados e a reconfiguração internacional para modelos de negócios (Cahen, 2019; Cahen, & Borini, 2019). Atualmente estas competências estão em setores de amplo desenvolvimento como *fintechs* (Haddad, & Hornuf, 2019), mobilidade urbana (Cannon & Summers, 2014), economias compartilhadas (Cohen, & Kietzman, 2014) e soluções energéticas (Zhou, Yang, & Shao, 2016). Para Ribeiro, Lahiri e Borini (2016) essas competências são cruciais para desconstruir as barreiras de internacionalização de empresas em fase de iniciação com base tecnológica dentro de mercados emergentes.

Ao mesmo tempo em que a configuração de empresas startups inclina-se para o desenvolvimento de competências tecnológicas, visualiza-se no mercado de empresas em fase inicial, a contribuição e colaboração de mecanismos de aceleração para o sucesso destas empresas no mercado (Cohen, 2013). Os mecanismos de aceleração são organizações que tem o objetivo de apoiar empresas para o intenso desenvolvimento de novos negócios, produtos e serviços num determinado período de tempo (Hochberg, 2016; Hausberg, & Korreck, 2018). Conforme Hallen, Bingham e Cohen (2014), o processo das aceleradoras baseia-se em mentorias intensas com os empreendedores para o aprimoramento de seus negócios focando em aspectos tecnológicos, jurídico e de desenvolvimento de produto.

Considerando a configuração de um cenário onde as competências tecnológicas e digitais são essenciais para o sucesso na internacionalização de empresas startups (Cahen, & Borini, 2019; Cavusgil, & Knight, 2004) e o surgimento de aceleradoras como mecanismos propulsores para o desenvolvimento ágil de competências (Cohen, 2013; Hochberg, 2016), a questão de pesquisa visa responder: “*Como as aceleradoras contribuem para o desenvolvimento de competências internacionais na expansão de startups em mercados internacionais?*”. Objetiva-se diagnosticar como as aceleradoras contribuem para o desenvolvimento de competências internacionais em startups e, especificadamente, verificar quais as principais competências internacionais digitais e empreendedoras desenvolvidas no ambiente de aceleração de startups.

Pesquisas sobre aceleração de empresas no mercado internacional se concentram no campo da exploração investigativa dentro do ecossistema de startups (Abreu, & Neto, 2016; Sarmiento, 2016; Sarmiento, de Carvalho, & da Rocha Dib, 2016). Pretende-se compreender o fenômeno em escala global para trazer contribuições teórica e gerencial na seara dos estudos em IB, apresentando-se as aceleradoras como centros de desenvolvimento de competências internacionais e demonstrando-se quais conhecimentos podem ser desenvolvidos dentro de uma aceleradora para estimular empreendedores à acelerarem suas empresas e adentrarem em mercados internacionais (Sarmiento et al., 2016; Hochberg, 2016).

2. QUADRO TEÓRICO

2.1 *Born Globals e suas competências de mercado*

O conceito e denominação de *Born Globals* foi explorado pela primeira vez através da consultoria Mckinsey, que em seus estudos buscava compreender o fenômeno de internacionalização de empresas australianas a partir das suas competências (Knight & Cavusgil, 2015; Mckinsey & Company, 1993). Oviatt e McDougall (2005) e Knight e Kim (2009) demonstram que estes tipos de empresa buscam desde o seu nascimento obter vantagens competitivas através da alocação de recursos múltiplos e realização de vendas em diferentes países focando na estratégia de internacionalização a partir da criação de competências.

Cavusgil e Knight (2004; 2015) apontam as principais competências criadas por empresas *Born Globals* em fase inicial, bem como suas características, que precedem a orientação do empreendedorismo internacional e do mercado: *Competência Tecnológica*, desenvolvimento de novas tecnologias que facilitam a rotina dos empreendedores e gestores; proporciona inovação por meio de plataformas tecnológicas; aloca recursos intangíveis por meio de plataformas tecnológicas; incremento de tecnologias inovadoras para aumentar o desempenho organizacional; utilização da tecnologia para redução de custos; utilização de bases tecnológicas para alcançar nichos de mercado ao redor do mundo; utilização da tecnologia para o desenvolvimento de produtos e serviços; viabiliza a comunicação entre parceiros mundiais e internos; *Desenvolvimento Exclusivo de Produtos e Serviços*, deriva de conhecimento intensivo e geração de inovações; habilidade de se adaptar a demanda de produtos e serviços para mercados distintos; criação de diferentes produtos como forma de estratégica para conquistar a lealdade dos consumidores; capacidade de desenvolver produtos/serviços específicos para atender nichos de mercados; habilidade de desenvolver produtos/serviços com os recursos existentes; depende de um conhecimento tácito para o seu desenvolvimento; ao oferecer produtos/serviços exclusivos as necessidades dos clientes são atendidas e as vantagens dos concorrentes locais podem ser minimizadas; *Foco Na Qualidade*, detém-se em esforços desempenhados para desenvolver produtos exclusivos que atendem as necessidades e expectativas dos clientes; considera recursos disponíveis e tempo; requer pesquisas de mercado; requer o conhecimento dos participantes e orgânica do mercado que objetiva alcançar; foco na qualidade associado a um melhor desempenho no mercado local e internacional; consumidores são vetores para o desempenho de uma melhor qualidade e estão dispostos a produtos/serviços de qualidade superior ou que oferecem um diferencial; e *Alavancagem por Distribuidores Estrangeiros*, utilização de distribuidores internacionais para maximização da performance; confiam em distribuidores estrangeiros para realização de atividades comerciais; capacidade de aproveitar as vantagens de mercado oferecidas pelos distribuidores da região; aproveitam as vantagens dos mercados locais que podem diminuir riscos de insucesso no ambiente internacional; procuram compreender as competências dos distribuidores locais para criar competências internas dentro da organização; cadeia de “abastecimento” dos locais objetivados para internacionalizar. Essas competências são motores para a performance internacional das *Born Global* em mercados estrangeiros. Madsen e Servais (2000) definem *Born Globals* como startups globais que tem como foco desde o seu nascimento ou logo após, o alcance de mercados internacionais. Para Rialp et al. (2005) esse tipo de empresa é sustentada pelos pilares: fundadores e empreendedores, estrutura organizacional da empresa, ambiente de negócios e desenvolvimento de produtos.

Startups globais desenvolveram algumas das competências elencadas por Cavusgil e Knight (2004). A startup Delfos oferece soluções de predição de falhas e problemas técnicos na área de energias renováveis a partir da tecnologia de *machine learning*, desenvolveu uma série de capacidades ligadas a competência tecnológica e digital orientada pelos empreendedores que foram convidados para participar do processo de aceleração EDP Ventures da empresa EDP Renováveis. Esta startup e os empreendedores foram convidados para fazer o teste de predição no mercado internacional português e espanhol, sendo um exemplo de internacionalização de empresa que ocorreu em menos de três anos e contou com o

desenvolvimento de competências ligadas aos parceiros locais, tecnologia e principalmente orientação de mercado e empreendedora.

2.2 Competências internacionais digitais

Empresas de base tecnológica se estruturam a partir de competências tecnológicas e com bom desempenho em seus respectivos mercados (Ribeiro, Oliveira Jr., & Borini, 2012; Cahen, Lahiri, & Borini, 2006). Empresas como a Uber (Cannon, 2014), N-26 (Gimpel, 2018) e WEG (Floriani, Borini, & Fleury, 2009) enfrentam adversidades de um cenário socioeconômico que força os empreendedores e gestores a articularem recursos existentes para estruturar produtos/serviços, cultura organizacional e a formatação da equipe de trabalho. A maioria das competências tecnológicas se desdobra de ambientes digitais que proporcionam para empresas soluções de negócios para gerar inovação e tecnologia (Ferrari, 2012). Ilomäki et. al (2011) afirmam que as competências digitais são baseados em conceitos como habilidades na internet, habilidades tecnológicas, alfabetização e habilidades informacionais, habilidades digitais, alfabetização digital e midiática, abrangendo os campos de estudo da ciência da computação, educação midiática, alfabetização digital e biblioteconomia e ciência da informação e documentação. Ferrari (2012) reforça o papel da internet na operacionalização das habilidades e conhecimentos desenvolvidos num ambiente digital apontando fatores como flexibilidade e adaptação, atitude intercultural e social, responsabilidade, atitude criativa, atitude crítica, iniciativa e autonomia. Esses campos também abrangem as áreas de estudos enfatizados por Ilomäki et al. (2001).

Cahen e Borini (2019) sugerem quatro capacidades críticas e as características destas capacidades que fazem com que as competências internacionais digitais existam e impulsionem empresas a alcançar a expansão internacional online, são elas: *Habilidades de Programação Crosscultural*, capacidade de adaptar interfaces digitais para diferentes lugares; conectar produtos digitais a mercados virtuais que sejam acessíveis aos usuários; combinação de forte habilidade de programação e sensibilidade cultural em sua expansão online; utilização das habilidades de programação para adaptação de produtos/serviços virtuais; desenvolvimento de interfaces que sejam úteis para diferentes tipos de mercado; serve para alcançar usuários e parceiros digitais de forma efetiva para a expansão dos negócios nos mercados globais; *Networking Virtual e Global*, número de usuários para criar valor aos produtos digitais; parcerias virtuais online; network virtual online para viabilização de vendas e produtos; recursos compartilhados digitais; conexões virtuais por meio da participação ativa em comunidades online; mecanismos de busca e publicidade; troca e intercâmbio de dados; vendas virtuais compartilhadas; participação em comunidades e redes online; *Adaptabilidade de Monetização Digital Transfronteiriça*, identificação de modelo de receita adequado e adaptável a mercados internacionais; a adaptabilidade depende do tipo de modelo de negócios proposto pelos empreendedores; deve ser adaptado para os usuários do local escolhido se a empresa pretende ampliar suas receitas virtuais ou alcançar usuários internacionais; viabilizar diferentes formas de pagamento consoante o comportamento dos usuários dos diferentes países; explorar todos os diferentes tipos de monetização em relação a cultura de consumo dos usuários do país que a empresa objetiva se internacionalizar; e, *Reconfiguração Internacional do Modelo de Negócios*, adaptação do modelo de negócios inicial para alcançar mercados internacionais; habilidade de mudar rapidamente o modelo de negócios de forma efetiva; combinação de diferentes habilidades para reinvenção de novas estratégias; agilidade para testar e redesenhar processos que não estão funcionando dentro dos modelos de negócios; mudança de rotinas, processos e *novos designs* estratégicos; alteração de acordo com o contexto internacional.

2.3 Aceleradoras

Aceleradoras são espaços físicos de trabalho com recursos e programas de treinamento e aprendizado que visam o desenvolvimento de empresas em fase inicial (Clayton et al., 2018). Pauwels et al. (2016) e Goswami et al. (2018) exploram o processo de aceleração de empresas nos campos de empreendedorismo, inovação, transferência tecnológica e capacidades da empresa. O processo de aceleração pode contribuir com a formação de network, refinamento dos modelos de negócios, mentoria e fomento de capital para que startups possam tem um desempenho sólido nos mercados atuantes (Mansoori, Karlsson, & Lundqvist, 2019).

Para Cohen et. al (2019) aceleradoras são incubadoras modificadas que oferecem como diferencial serviços de mentoria e proximidade com pontos de contato para obtenção de investimentos. Fatores como espaço físico e mentoria são fundamentais para conceituação de uma aceleradora. Bliemel, Klerk e Miles (2019) reiteram cinco fatores fundamentais para uma aceleradora: pacotes padronizados de investimento semente; participação e saída da empresa por modelo de coorte; um programa estruturado no desenvolvimento de capacidades empresariais; mentoria; e localização/espaço físico. Para empresas em fase inicial que fazem parte da aceleradora, o processo de aceleração pode durar de três a seis meses de forma intensa.

O modelo proposto por Noronha et al. (2020) apresenta a estrutura de aceleradoras fundamentada em quatro pilares: desenvolvimento de produtos e serviços; amparo jurídico e financeiro; espaço físico; e mentoria. Cada pilar é composto por uma série de processos fundamentais para o desenvolvimento e estruturação de empresas startups, conforme Figura 1.



Figura1. Pilares e processos operacionalizados por aceleradoras.

Fonte: Noronha et al. (2020).

As aceleradoras têm potencial para desenvolver e refinar conhecimentos específicos em empresas que podem ser operacionalizados como capacidades organizacionais ou se manifestar em formato de competências empresariais (Cohen, 2013; Bliemel, Klerk, & Miles, 2019). Os pilares de aceleração proporcionam para os empreendedores conhecimentos de gestão e tecnologia digital que podem subsidiar os empreendedores com possibilidades para explorar mercados locais e internacionais (Noronha et al., 2020). Estas competências orientam o desempenho das empresas em seus mercados de atuação possibilitando a criação de vantagens competitivas. Dada estas características, entende-se que as aceleradoras contribuem para o desenvolvimento de competências internacionais, propondo-se:

Proposição 1: As aceleradoras contribuem com o desenvolvimento de competências digitais internacionais em startups.

Proposição 2: As aceleradoras contribuem com o desenvolvimento de competências internacionais de *Born Globals* em startups.

As proposições efetivadas são representadas no modelo teórico apresentado na Figura 2.

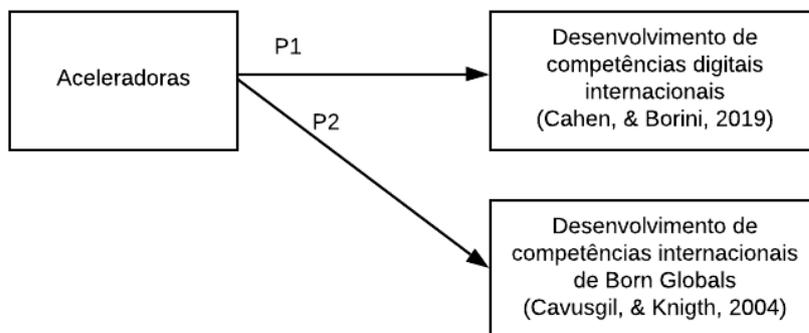


Figura 2. Modelo teórico.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

3. METODOLOGIA

A abordagem é qualitativa (Yin, 2016) e de caráter exploratório (Gil, 1995). O percurso da pesquisa segue quatro fases essenciais: delimitação do objeto de estudo; coleta de dados; seleção, análise e interpretação dos dados; e elaboração de conclusões e resultados (Gil, 1995; Yin, 2015; 2016). Após a definição do objeto de pesquisa, coletaram-se os dados com gestores de aceleradoras de startups das regiões de São Paulo (SP) e Vitória (ES). Os critérios de escolha da amostra se deram por três razões: os gestores responsáveis por projetos em aceleradoras estão em contato direto com os empreendedores de startups e com processos que estimulam o desenvolvimento das empresas; permite que os criadores de processos de aceleração se sintam confortáveis em ambiente de trabalho e possam falar livremente sobre as etapas e como elas reverberam em outras/determinadas etapas; e acessibilidade dos pesquisadores no contato com as aceleradoras dos Estados de São Paulo e Espírito Santo. A Tabela 1 apresenta os dados amostrais.

Tabela 1. Dados amostrais.

Entrevistado	Data da coleta	Empresa	Cargo
E1	Setembro/2019	Azys Inovação	CEO e fundador
E2	Setembro/2019	Brooder	Responsável pelos diversos programas de aceleração
E3	Outubro/2019	EDP Brasil – EDP Ventures	Diretora de Inovação da EDP Brasil
E4	Janeiro/2020	Findeslab	Especialista em implantação de habitats de inovação, métodos, negócios e tecnologias
E5	Fevereiro/2020	Tecvitória	Superintendente da organização

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

O nome dos entrevistados foi ocultado para preservar a privacidade e atender à solicitação de um dos entrevistados. A duração da pesquisa foi de um ano e três meses, iniciando-se em janeiro de 2019 e finalizando em março de 2020. O período de coleta ocorreu entre os meses de setembro de 2019 a fevereiro de 2020. As entrevistas foram realizadas no ambiente de aceleração, com exceção do E3 que foi entrevistado durante um evento de inovação e energia. O instrumento de coleta utilizado foi um roteiro semiestruturado para que a coleta de

dados pudesse fluir de forma que os entrevistados se sentissem à vontade para discorrer sobre o tema. Como guia para o roteiro foram desenvolvidos tópicos de perguntas a serem abordadas. As entrevistas foram gravadas, transcritas, tratadas e analisadas com apoio do software Atlas ti., utilizado para a sistematização e separação do conteúdo e para verificar a relevância dos conceitos abordados no referencial teórico. A técnica de análise empregada é a análise de conteúdo (Gerhardt, 2009).

Para corroborar a análise de conteúdo, criaram-se categorias dedutivas e indutivas para orientar o desenvolvimento de critérios e a sistematização do material transcrito (Yin, 2016; Bardin, 2011). Também se mapearam dados estatísticos de relevância dos temas que representam a quantidade de vezes que os entrevistados citaram as categorias indutivas (Tabela 2). A apresentação da relevância ilustra o grau de importância do tema.

Tabela 2. Categorias dedutivas, indutivas e relevância.

Bloco/Referencial	Categoria Dedutiva	Categoria Indutiva	Relevância/Repetição
Competências Tecnológicas e Digitais	Competências Digitais Internacionais	Habilidades de Programação Crosscultural	17
		Networking Virtual e Global	33
		Adaptabilidade de Monetização Digital Transfronteiriça	15
		Reconfiguração Internacional do Modelo de Negócios	17
Empreendedorismo Internacional e <i>Born Globals</i>	Competências Estratégicas das <i>Born Globals</i>	Competência Tecnológica	37
		Desenvolvimento de Serviços e Produtos Exclusivos	42
		Foco na Qualidade	19
		Alavancagem de Distribuidores Estrangeiros	21

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

As novas categorias indutivas/emergentes identificadas foram catalogadas, contabilizando-se os números de repetições e relevância, conforme Tabela 3.

Tabela 3. Categorias indutivas que emergiram durante a pesquisa.

Categorias indutivas emergentes	Relevância
Big Data e Data Science	14
Contratos	12
Finanças	08

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

A análise de conteúdo foi feita com base nas três etapas de Bardin (2011): pré-análise; exploração de material; e tratamento dos dados, inferência e interpretação. Na etapa de pré-análise, o material transcrito foi analisado profundamente e separado para a identificação de categorias para a sistematização. Na etapa de exploração de material, o conteúdo das entrevistas foi dividido e organizado com auxílio do software Atlas ti. que permitiu a categorização do material e a visualização dos principais conceitos abordados durante as entrevistas. Na etapa de tratamento dos dados, inferência e interpretação fizeram-se a amarração de conceitos e relatos dos entrevistados e a correlação dos conceitos do referencial teórico com os relatos de campo (Yin, 2016).

4. RESULTADOS

A competência internacional tecnológica mostrou-se frequente no discurso dos entrevistados ligados as outras competências exploradas nesta pesquisa. De acordo com os entrevistados, o funcionamento tecnológico é uma premissa básica que tem que estar alinhado com o modelo de negócio para viabilizar a comercialização de um produto ou serviço. O E1 ratificou que as empresas aceleradas já têm sua expertise tecnológica e aprimoram questões de programação e modelo de negócios baseado no tipo de serviço e produto ofertado.

Ajudamos as startups a montar o seu time de desenvolvimento, isso é um pouco diferente do que ensinar programação. Eu preciso que o dono da empresa saiba gerir times de desenvolvimento, mas não preciso que ele saiba aprender programação. Porque o problema da programação é que tem uma curva muito grande de aprendizado, então o que a gente faz é conectar com times de tecnologia global que é quem pode ajudar no desenvolvimento tecnológico, mas não ensinar programação e sim treinar programadores. O conhecimento básico desses programadores é fundamental para facilitar a execução dos modelos de negócios (E1).

Durante as entrevistas, as habilidades relacionadas à tecnologia foram percebidas como um ponto focal para impulsionar a inovação em startups que são aceleradas e incubadas nos modelos híbridos de aceleração empresarial. O E5 reforçou que o investimento no desenvolvimento de habilidades tecnológicas pode diminuir o risco social e empresarial das empresas para interagirem com públicos de diferentes mercados. As habilidades tecnológicas foram trabalhadas no sentido de aprender sobre novas tecnologias e como usá-las em interfaces digitais. A Tecvitoria busca a inovação nos segmentos acelerados no sentido de trabalhar com tecnologia social, que auxilia no processo de inclusão em diferentes mercados (...) e ela precisa interagir com essa população e diminuir os riscos percebidos pela sociedade, entregando startups que estejam prontas para desafios digitais e sociais (E5).

Os relatos dos E3 e E1 corroboram as pesquisas de Knight e Cavusgil (2004) que afirmam que a competência tecnológica direciona as empresas para um refinamento de oferta de produtos e serviços para diferentes mercados. Nestes relatos, os gestores reforçam que a tecnologia também está ligada a uma nova categoria emergente: Big Data e Data Science porque as empresas aceleradas estruturam seus custos a partir de soluções tecnológicas ligadas a manutenção de dados de clientes e em estratégias associadas aos bancos de informações digitais, o que vai de encontro com Kwon, Lee e Shin (2014) que afirmam que a manutenção de dados de forma inteligente permite que as corporações inovem de forma estratégica e mantenham qualidade nos processos de comunicação e marketing.

Uma das empresas aceleradas pela EDP é a Delfos. A partir da manutenção de dados dos parques eólicos dos clientes, a empresa criou uma forma de gerir os dados com uma inteligência de mercado. A startup conseguiu desenvolver soluções inovadoras e que tem potencial para serem terceirizadas para os grandes empreendedores de parques eólicos. Quando a startup chegou a aceleradora EDP, já possuía expertise e as ferramentas necessárias para operar o seu modelo. Nós apenas colocamos em contato com técnicos para que o modelo de negócios voltados para gestão de dados pudesse ser refinado para que fosse viável atender empreendedores ao redor do mundo (E3).

Relatos ligados ao foco na qualidade relacionam-se a utilização de dados das empresas ou dados secundários para que startups sejam orientadas por mentores com conhecimentos nas áreas de produtos para refinar suas ofertas para o mercado. O espaço físico somado a mentoria das aceleradoras permite que as empresas concentrem seus orçamentos numa melhor qualidade de marketing e comunicação contribuindo com o desempenho no mercado local e internacional (Knight, & Cavusgil, 2004; Knight, & Kim, 2009).

Geralmente, as empresas que passaram pela avaliação para estarem na aceleradora, presumidamente já possuem uma estratégia de marketing e comunicação básica, pois isso também é verificado através da metodologia para seleção da empresa participante. Por exemplo, uma acelerada nossa já tinha o produto em fase de validação, mas a comunicação visual dela era muito fraca e ela também não utilizava nenhum recurso de venda online. Nós, além de fazermos uma pesquisa, buscamos

orientação com um pessoal de comunicação e marketing digital que nós temos aqui na aceleradora e damos o feedback para o empreendedor afim de refinar seu negócio (E2).

A partir do relato do E2, constata-se que as aceleradoras impulsionam o foco na qualidade de serviços e produtos de startups a partir das metodologias de coorte e mentorias que refinam os modelos de negócio da empresa até ela estar preparada para diferentes mercados ao redor do mundo. Esta afirmação conecta a pesquisa de Knight e Cavusgil (2004) com a de aceleração de startups de Cohen (2013) e Hochberg (2016) na qual se afirma que para as startups atingirem determinados níveis de maturidade e operar em diferentes mercados, a empresa precisa ter determinado padrão de qualidade e controle que viabilizam a comercialização de produtos e serviços e suas operações em diferentes ecossistemas de negócio.

A categoria de desenvolvimento de produtos e serviços exclusivos apareceu com mais frequência (Knight, & Cavusgil, 2014) e é concomitante com o trabalho sobre aceleração que trata do tema (Noronha et al., 2019) e mostra que a aceleradora é um *hub* de desenvolvimento de produtos e serviços a partir de suas etapas de aceleração e empreendedorismo. Destaca-se que o E3 mostra que essas etapas são feitas de forma global por estar inseridas na missão, visão e valores da própria aceleradora empresarial, o que possibilita que as startups desenvolvam não só seus produtos, mas também um modelo de negócios que atenda aos mercados internacionais.

É de desafio do negócio, uma via de mão dupla. Nós temos os desafios internos, que mapeamos, mas tem muita coisa que surge no mercado que as vezes não está no nosso espectro e faz com que startup nos procure. Avaliamos a solução e tem um corpo técnico em Portugal que atende o grupo todo. São áreas específicas que atendem em diversos lugares do mundo. Por exemplo, os temas de armazenamento de energia, tem o grupo que só cuida de startups com soluções de armazenamento de energia ao redor do mundo. A gente submete essas soluções à análise deles e eles retornam com um parecer técnico, então as soluções para desenvolver um produto podem vir de mercados internacionais ou de dentro da própria empresa ou aceleradora (E3).

Outro fator de destaque relacionado a categoria de desenvolvimento de produtos únicos e exclusivos é o apoio das mentorias, treinamentos e espaços físicos que viabilizam a cocriação e o processo de inovação das empresas. Isso permite que os empreendedores aperfeiçoem sua orientação para os mercados internacionais já que a aceleradora tem conhecimentos em diferentes designs de modelos de negócios e possibilidades tecnológicas.

Trabalhamos qualidade de produto desde o começo, mas isso é uma característica nossa. Produto é algo muito cocriado dentro do processo e junto ao empreendedor, porque geralmente nosso repertório é muito maior do que o dele em questão design e possibilidade tecnológica. Temos um processo especificamente para a criação, mas ele não é focado exclusivamente na qualidade do produto, mas a concepção do produto e a qualidade faz parte disso. Garantimos o desenvolvimento e a qualidade ao longo de uma série de processos e não é um processo de garantia de qualidade na criação. A qualidade está na hora de você decidir o produto certo para o cliente certo. Está na escolha do caminho correto do modelo, formato correto e desenvolvimento, mas não está em um processo especificamente para isso (E1).

Desta forma, o acesso à tecnologia e a orientação obtidas através do espaço físico e da tecnologia da aceleradora impulsiona a inovação global em startups, pois é uma mistura de conhecimento entre empreendedor e aceleradora que contribui com o desenvolvimento de produtos únicos e exclusivos no mercado internacional. Estas afirmações estreitam as investigações das capacidades e a formação de conhecimento que as aceleradoras podem alavancar nas empresas que se submetem a processos de aperfeiçoamento de modelos de negócios e estão dispostas a participar de desafios internacionais (Cavusgil, & Knight, 2015; Hochberg, 2016).

A empresa é global, então alavancamos nos países em que estamos presentes. Nós fazemos um demoday no final da imersão da empresa. Eu também convido todos os Wind Capitals, pessoal do setor de energia, competidores diretos, investidor anjo e outros corporates que investem. É um evento aberto ao público para conectar essas

empresas com as startups e isso já abre muitas portas. A aceleração acaba sendo bem ampla. Ela acolhe a oportunidade de vir ao Brasil ou ir para outros países. Conectamos com outras empresas Wind Capital e depois as que têm interesse internacional também ajudamos a expandir (E3).

O network global é outro fator crucial e impulsionador na internacionalização de startups e formação de competências globais (Sharma & Blomstermo, 2003). Os entrevistados citaram eventos e encontros com investidores como pontos de conexão que também são *drivers* de inovação quando conectam empresas com públicos certos que darão apoio para a estrutura financeira, física e de atuação. Destaca-se também que existem diferentes temas para a realização de network, e, para cada aceleradora existe um enfoque diferenciado no momento de criação do network, como mencionado pelo E1.

Na verdade, tem 3 tipos de networking que são altamente qualificados, eu posso falar que são os estrategistas, que somos nós que falamos sobre o projeto e a gente só conecta o projeto em momentos muito específicos. O segundo tipo de networking qualificado tem a ver com investidor. Só que no caso do investidor nós trabalhamos no mesmo processo. Então apresentamos os projetos e enviamos alguns relatórios. O projeto que ele quiser acompanhar, fazemos recortes mais periódicos e eventualmente ele vai conhecer as pessoas, e em momento correto conectamos as pessoas. O outro é a abertura de mercado, que é conversar com diretor de uma empresa que pode ser um grande cliente ou parceiro estratégico (E1).

O relato do E1 confirma o que os demais entrevistados alegaram sobre Network e Network Global: as aceleradoras centralizam os interesses e deficiências das startups para resolver problemas internos a partir do contato e network, com isso são gerados grupos de trabalho e temáticas que viabilizaram o networking e alavancagem de parceiros e também reforça as investigações de networking internacional de Cahen e Borini (2019) e de alavancagem de distribuidores de Cavusgil e Knight (2015; 2004). A categoria de alavancagem de distribuidores internacionais está diretamente ligada à network global porque é uma forma que as aceleradoras visualizam de obter interesse dos stakeholders para se tornarem acionistas ou participarem de algum modo da formação da startup para os ambientes globais.

A incubação e aceleração são formas de conectar e conseguir novos distribuidores e fornecedores. A gente tem algumas startups que não tem nem ideia de como entrar no mercado do Espírito Santo, apesar do produto ter muito potencial. Nesse caso, fazemos rodadas de mentoria e apoio com os empreendedores para mostrar quais são os parceiros certos para conseguir melhorar o seu produto e reduzir os seus custos no Brasil ou em outro país que está no foco da empresa (E5).

Cahen e Borini (2019) argumentam que as conexões globais permitem a criação de um cruzamento de culturas e isso viabiliza conhecimentos voltados para programação e tecnologia permitindo que empresas melhorem seus conhecimentos em determinadas áreas a partir da troca de informação entre culturas diferentes. O E3 relatou que a aceleradora da EDP edificou um processo global que orienta as empresas a desenvolverem os seus negócios a partir de encontros e rodadas com investidores de diversos lugares do mundo.

[...] Pode ser que eu entre e pode ser que não, mas não me comprometo com nada no momento da aceleração. As 3 melhores startups de cada módulo são convidadas para estabelecer o que vai ser no mês de novembro, na final do evento WebSummit em Lisboa. Pagamos a viagem e o stand para essas empresas, as brasileiras já vão gerar negócio, abrir capital e pode ser que apareçam oportunidades. E as áreas de inovação dos outros países Espanha, Brasil, Estados Unidos e Portugal participam em todos os módulos ligados a tecnologia, programação e investimentos. Então as pessoas de lá vem para o Brasil, convidamos uma empresa americana também, chamada American Electric Power, que teve uma aceleração aqui porque estava buscando soluções para levar aos Estados Unidos e poder gerar negócio [...] (E3).

O E3 também afirma que diferentes áreas de inovação de outros países participam dos processos de refinamento global da empresa, o que permite que as startups formulem novos tipos de contratos que viabilizarão investimentos e criação de soluções para gerar negócios em mercados diferentes. Além disso, o E3 relatou que são feitas parcerias com outras aceleradoras

e executivos de empresas para obter diagnósticos dos empreendedores e da própria startup global. Após o recebimento dos diagnósticos os executivos das aceleradoras parceiras e da empresa EDP fazem mentorias técnicas do processo.

E nós temos um parceiro externo, esse ano estamos com a ACE - Aceleradora e eles fazem um diagnóstico do empreendedor e da empresa. Então além dessa assessoria que nós oferecemos com executivos da empresa (EDP) que é muito mais técnica, eles oferecem para empreendedorismo voltado para mercados internacionais. Basicamente conectar com mentores de mercado, investidores e até parceiros para ajudar no suprimento interno da startup (E3)

Os resultados de parcerias e contatos são identificados como mecanismos contratuais de captação de investimentos. Dentre esses contratos são citados contratos de venture capital, private equity e modelos de fundrising para o aporte de investimento e ganho societário das empresas. Deste modo, a categoria “Contratos” é considerada para organizar os principais achados da pesquisa que se relacionam ao amparo jurídico e contratual que as aceleradoras fornecem para as startups criando conhecimento nos gestores que fazem parte do processo de aceleração.

Tem um outro caso de uma startup que está sendo investida da região de Campinas. Eles trabalham com dados não estruturados e jogam para uma plataforma deles, trabalhando inteligência artificial e big data. Então é aplicável para muitos setores, além de ter uma gama de serviços bem ampla. Eles tinham uma grande dificuldade em contratar serviços de dados aqui para o Brasil, porque eles estão em Campinas, concorrem com São Paulo e é um mercado que está sendo super acessado na área de informação tecnológica. Eles foram com a gente para o WebSummit 2018 e durante o evento, o empreendedor já fechou contrato lá mesmo para prestar serviços em Portugal. Posteriormente, pesquisando a região viu que em Óbidos tem um polo de formação de cientistas de dados muito forte. Então ele já abriu uma subsidiária em Portugal e isso já é uma internacionalização que lhe gerou vários contratos de investimento e sociedade que estão sendo avaliadas junto com a aceleradora da EDP (E3).

Dado o relato, o “contrato” é considerado uma categoria emergente, que encontra respaldo em Coase (1995) que diz que as empresas são nexos de contratos e podem transacionar seus custos a partir da integralização vertical de contratos híbridos para aportar desde investimentos até a contratação específica de determinados serviços (Williamson, 1991). O E1 explica que são feitas diferentes formas de contrato para que as startups possam transacionar custos internos que seriam suportados pelo próprio empreendedor.

Cada empresa é um caso diferente, então você não terá uma resposta igual para todos. Você tem a mesma essência do que elas têm que conseguir, mas a forma é diferente. E esse é um desafio da aceleradora em garantir algumas coisas. Todo mundo precisa saber fazer uma DRE, ter o entendimento de alguns princípios financeiros, mas as vezes como isso se dá na prática do negócio, é diferente. Talvez o jeito mais óbvio de explicar é a própria aceleradora. Ela é uma coisa extremamente diferente, se eu for olhar racionalmente pelos números não faz tanto sentido alguns gastos, alguns custos operacionais que a gente tem, mas faz muito sentido estratégico. Então sim, tem vários processos que auxiliam o processo de venda, cobrança e administrativo. Depende muito do modelo de negócio. Então nós temos hoje startups que estão vendendo para empresas internacionais e com poucas vendas no ano, mas são vendas muito complexas, processo de negociação mais longo, processo de contratos distintos, entretanto, quando a venda se concretiza acaba por valer muito a pena e o modelo de cobrança quase não dá problema. Como, essa startup que estou falando faz umas 5 cobranças por mês e eu já tenho startup do outro lado que tem que fazer 300 cobranças, então depende muito do modelo empresarial. Essa startup que faz 300 cobranças, nós não temos que automatizar o processo, senão a gente não vive. Essa que faz 5 dificilmente vira prioridade. O financeiro de cada startup é muito diferente. Se eu for para a primeira startup que tem 5 clientes e calcular o custo de aquisição de cada cliente, eu posso gastar, pois esse cliente me dá muito retorno. A outra que tem 300, temos que tomar cuidado com custo de aquisição, porque dependendo do LTV (Life Time Value), eu posso estar gastando para conseguir

clientes que não vão ficar na minha base por muito tempo Nisso nós conseguimos entender qual modelo de venda, financeiro e cobrança que vamos fazer e trabalhar com as empresas (E1).

Estes contratos e as relações que dão conexão direta para o processo de desenvolvimento de produtos estão atrelados a outra categoria emergente, denominada “Finanças”. O processo financeiro dessas startups é refinado durante as etapas de aceleração e desenvolvimento dos modelos de negócios, lapidado com conhecimentos de planejamento estratégico e financeiro da startup. Outra variável que envolve a categoria “finanças” é o surgimento de *fintechs*, também conhecidas como empresas de tecnologia financeira que aparecem para refinar os seus modelos de negócio dentro das próprias aceleradoras (Drasch et al., 2018).

Nós temos muita coisa feita dentro de casa, como a fintech Pag, por exemplo. O Pag é um banco digital e temos também o LiftBank, mas a nossa tecnologia desde o início sempre foi dentro de casa, não terceirizamos quase nada, isso é um grande diferencial. Assim como a quantidade de competência que temos aqui dentro, além da expertise na área financeira de tecnologia, temos marketing digital, aquisição/retenção, data science e uma equipe de cientistas de dados. Fora recursos humanos, controladoria, relacionamento com o investidor e experiência empreendedora (E2).

A categoria reconfiguração modelo de negócios internacionais foi mencionada exemplificando casos de startups aceleradas que utilizam plataformas e soluções de inteligência artificial e necessitam de uma adaptação específica para operar em mercados internacionais. Muitas vezes as empresas aceleradas buscam auxílio técnico de parceiros da aceleradora para adaptar e reconfigurar seu modelo de negócio objetivando o país que elas procuram adentrar.

Nós fazemos uma mentoria de direcionamento estratégico para a startup Delfos, mas no fim das contas é ela quem decide tudo, nós só damos uma visão da EDP e não controlamos o caminho que ela vai seguir. No setor brasileiro, as empresas estão muito mais preocupadas em gerir os parques eólicos, então o foco da empresa é desenvolver essa solução de inteligência artificial e aprimorar. Nós os conectamos com um corpo técnico que fica na Espanha já que aqui no Brasil é mais operação. Isso acontece também com os outros clientes do setor eólico. Eles estão mais preocupados em gerir do que aprimorar o algoritmo. Então vimos que para aprimorar o algoritmo da startup não seria no Brasil e precisaríamos ir para mercados internacionais que já estão mais sofisticados tecnologicamente como Espanha e EUA. O investimento na Delfos foi para participar de feiras internacionais e mentoria com nossos executivos globais. Assim a empresa podia crescer em duas vertentes, uma de manter o mercado que ele já tem no Brasil e expandir, e outra em um roadmap de evolução tecnológica (E3).

O relato do E3 reforça os achados de Cahen e Borini (2019) que afirmam que a reconfiguração internacional depende mutuamente da conexão com parceiros internacionais que compartilham diferentes formatos de conhecimentos dos mercados globais, que podem se transformar em futuras competências. A reconfiguração dos modelos demanda uma série de adaptações que também está correlacionada com os formatos de pagamentos empresariais denominadas por Cahen e Borini (2019) de adaptação da monetização digital entre diferentes fronteiras.

Uma é questão de um modelo de negócio, eu acho que esse geralmente é o primeiro nível que a gente tenta trabalhar. Tem um segundo nível que é o Product Market Fit”, quem é o cliente perfeito para se vender em qualquer mercado. E o terceiro, que seria a coisa mais tática do processo comercial e financeiro de vendas e do controle financeiro administrativo. Para os dois primeiros nós temos processo guiado, então modelo de negócio é o tema central da primeira fase de aceleração e o product market fit e o controle financeiro são a segunda e a terceira fase. No final do dia a gente tenta passar todos os modelos e formas de tocar o operacional desses dias, quais são as melhores estratégias e ferramentas globais, mas tem muita coisa que se modifica e se altera no cotidiano e na evolução da startup (E1).

Os relatos dos entrevistados reiteram a necessidade de adaptar o formato de cobrança e pagamento para diferentes públicos. De forma estratégica, a partir dos dados levantados dos

clientes, são selecionados os potenciais públicos e em seguida é adaptado o formato de cobrança para as especificidades locais do negócio através de estágios trabalhados dentro da aceleradora (Hochberg, 2016).

5. DISCUSSÕES

A pesquisa apresenta uma série de resultados no processo de formação de capacidades internacionais das empresas em fase inicial. A análise de conteúdo mostra que determinadas competências são mais refinadas que outras no processo de aceleração e estão concomitantemente ligadas aos processos e às etapas das aceleradoras.

As categorias que se referem às competências internacionais digitais (Cahen, & Borini, 2019) dão suporte a P1 de que as aceleradoras contribuem com o desenvolvimento de competências digitais internacionais em startups. O grau de relevância operacionalizado por essas aceleradoras se dá por: global virtual network; reconfiguração internacional do modelo de negócios; cross cultural programming skills; e crossboarder monetization and adaptation. A Global Virtual Network é considerada a categoria mais importante entre as competências internacionais digitais porque emergiu na maioria dos relatos desde o tratamos de negociações, contratos até a contribuição de espaços físicos de coworking, mentoria técnica e participação em eventos para a geração de conhecimento e novos negócios. Os relatos ratificam as afirmações de Cahen e Borini (2019) sobre a importância do networking global através de práticas realizadas através de seminários online, webcasts e treinamentos de gestão que são feitos por executivos à distância. Os entrevistados reiteram que existe uma gama e possibilidades de se fazer networking fisicamente e virtualmente dentro de uma aceleradora. A reconfiguração do modelo de negócios é outra categoria predominante. Os fatores fundamentais a serem trabalhados numa aceleradora são: a conexão com parceiros externos ou globais; a adaptação dos sistemas de recebimento, pagamento e monetização; e a habilidade para a manutenção de plataformas e softwares de informação. Estes fatores foram identificados pelos entrevistados como cruciais, mas nem todos trabalham de forma intensa estes processos, dado que o período de aceleração empresarial é limitado, por isso, através de critérios de seleção, as aceleradoras podem selecionar startups mais maduras para trabalhar os seus negócios. As categorias “Adaptação de Monetização Transfronteiriça” e “CrossCultural Programming Skills” apareceram com uma incidência menor. A programação é entendida pelos gestores como um fator relevante na manutenção de dados e habilidades tecnológicas que a empresa tem, principalmente quando as aceleradoras recebem empresas de tecnologia financeira (*fintechs*). Segundo os entrevistados, as empresas devem ter modelos que contemplem habilidade de programação, e quando não as têm, os seus departamentos se internalizam para poder contribuir com o conhecimento e automatização dos processos de programação dentro da startup acelerada. Já a Adaptação de Monetização Transfronteiriça está relacionada à formatação de pagamento das empresas. Dois entrevistados citaram *fintechs* aceleradas aduzindo que esses modelos são importantes para que a empresa possa gerar lucratividade na cobrança de serviços e se adaptar às condições dos públicos que desejam atingir. De modo geral, as aceleradoras operam a partir da especificidade da proposta de cada empresa no seu formato de pagamento e utilizam como premissa os dados levantados de cada empresa.

As categorias ligadas às competências das Born Globals (Cavusgil, & Knight, 2004; 2015) foram mapeadas no intuito de saber quais são as mais trabalhadas pelas aceleradoras, desta forma, as competências que apareceram com maior incidência no desenvolvimento em startups foram: Desenvolvimento Exclusivo e Único do Produto; Competência Tecnológica; Alavancagem de Distribuidores; e Foco na Qualidade, que são suporte à P2, i.e., as aceleradoras contribuem com o desenvolvimento de competências internacionais de *Born Globals* em startups. Verifica-se que todas as competências foram desenvolvidas nas etapas de aceleração e que cada uma, em certa medida, se concentra em desenvolver um tipo distinto de competência.

A categoria predominante dentre as competências das Born Globals é a de desenvolvimento de Produtos e Serviços Exclusivos porque em todo o momento a estrutura das aceleradoras refina o modelo de negócio da empresa. Isso permite que o conhecimento da mentoria empresarial oferecido pelas aceleradoras desenvolva diferenciais e valores distintos para as startups que já tem um produto entendido como potencial para o mercado. Outro ponto que fez com que essa categoria se destacasse é a estrutura da aceleradora que possui um foco em desenvolvimento de produto (Noronha et al., 2019; Hoschberg, 2016) que se intersecciona com o refinamento de produtos e serviços globais. Ao passo que o desenvolvimento de produtos e serviços exclusivos é importante, as startups utilizam as habilidades tecnológicas e de programação para concretizarem seus planos e terem sucesso no mercado. A tecnologia foi a segunda categoria mais mencionada ao abordarem-se os temas de desenvolvimento de produto para clientes, espaço físico, treinamento e programação. Segundo os entrevistados a tecnologia é uma junção de conhecimentos de softwares e hardwares que não são foco da aceleradora, mas que podem ser trabalhados dependendo do modelo empresarial proposto pelos empreendedores. É importante destacar que a tecnologia aliada a Data Science e Big Data impulsiona as empresas a inovarem e ofertarem melhor os produtos e serviços desenvolvidos. As categorias Foco na Qualidade e Alavancagem de Distribuidores está ligada ao incentivo que as aceleradoras dão ao impulsionarem os empreendedores na participação de eventos, contatos com profissionais e técnicos de mercados internacionais, creditações e certificação de metodologia utilizadas no mercado externo e na cocriação de produtos e manutenção de dados dos clientes.

Além das competências trabalhadas, emergiram duas categoriais essenciais que remetem às competências investigadas em empresas multinacionais (Morgan et al., 2018; Sheng et al., 2015): “Contratos” e “Finanças”, cujo mapeamento pode se considerar uma descoberta desta pesquisa uma vez que as startups acabam incorporando a necessidade de ter habilidades contratuais e financeiras tendo que operacionalizá-las durante o processo de gestão empresarial. Destaca-se um fator extremamente importante: as aceleradoras colaboram diretamente com as necessidades contratuais de uma startup gerindo e ajudando os empreendedores a terem conhecimentos contratuais de venture capital, private equity, fundrising, crowdfunding e outros tipos de contratos híbridos, confirmando-se que as empresas são “aglomerados” de contratos e podem transacionar seus custos a partir de formatação híbridas de contratos (Coase, 1995; Williamson, 1991). A categoria “Finanças” está ligada às formas de pagamento, recebimento e questões contratuais da empresa na participação dos processos de aceleração. Nesta categoria enfatizam-se a utilização de treinamentos para que os gestores possam fazer o acompanhamento da saúde financeira a partir de aulas, planilhas e controle de despesas e fluxos empresariais, dado que as aceleradoras ajudam os empreendedores a desenvolverem noções mínimas para que os seus negócios sejam viáveis. Big Data e Data Science é outra categoria emergente desta pesquisa, pois a maioria dos entrevistados falou que a mentoria acontece baseada em dados provenientes das bases de clientes e informações que as empresas possuem. Este também é um fator determinante no critério de seleção da participação da startup no processo de seleção. As bases e organização de dados da empresa permitem a aproximação estratégica dos mentores e o direcionamento da aceleradora de forma certa tanto para a geração de contratos, quanto para o refinamento de processos empresariais. Outro fator preponderante desta categoria é que, todas as outras categorias levantadas, destacando-se a competência tecnológica e a de programação crosscultural, estão diretamente conectadas com as estratégias de manutenção e dados. Além disso, descobriu-se que o processo de etapas de aceleração é distinto em cada aceleradora, cada qual com suas particularidades no processo de aceleração, de modo que essa questão influencia a geração de competências dentro de cada empresa acelerada por causa do formato de gestão.

6. CONCLUSÃO

Os resultados mostram que as aceleradoras contribuem com o desenvolvimento de competências digitais internacionais e de *Born Globals* em startups ao impulsionarem o desenvolvimento de competências internacionais de forma hegemônica e específica; que as competências têm níveis de maturidade diferentes para cada startup e por isso existe a necessidade de os modelos de aceleração se adaptarem às empresas aceleradas; que as etapas de aceleração são cruciais no desenvolvimento de competências e precisam ser aprofundadas em pesquisas futuras mostrando-se a diferença de cada aceleradora e de seus ecossistemas de negócios; e que o refinamento das aceleradoras às competências são impulsionadores de inovação estratégica das empresas porque obriga os gestores a possuírem um conhecimento multi organizacional para a execução de tarefas corporativas.

De forma geral, observa-se que as aceleradoras tendem a desenvolver três competências que podem ser vistas como reais habilidades de refinamento e aperfeiçoamento dentro das startups que estão sendo aceleradas: Desenvolvimento de Produtos e Serviços Exclusivos, Tecnológica e Global Virtual Network. A ordem de desenvolvimento de competências se estabelece pela seguinte forma: Desenvolvimento de Produtos e Serviços Exclusivos; Tecnológica; Global Virtual Network; Alavancagem de Distribuidores Estrangeiros; Foco na Qualidade; Reconfiguração Internacional do Modelo de Negócios; Habilidade de Programação Cross Cultural; Adaptação de Monetização e Pagamento Transfronteiriça; Big Data e Data Science; Contratos; e Finanças.

Além de contribuir teoricamente com os achados relatados na discussão, este artigo também traz uma contribuição gerencial. Verifica-se que as aceleradoras não são estruturas únicas de desenvolvimento de empresas e possuem características específicas que se situam dentro de empresas, escritórios de coworking, incubadoras, hubs industriais e tecnológicos, instituições financeiras ou nascem naturalmente com o propósito de aceleração. Como cada etapa de aceleração impacta no desenvolvimento de um conhecimento específico da empresa, criando uma gama de possibilidades para o empreendedor dentro do ecossistema de aceleração, as startups que buscam aceleradoras devem ponderar quais os formatos de aceleração disponíveis no mercado e dentre eles, escolher o que mais se adequa ao seu negócio.

Este trabalho possui limitações. Esta pesquisa utiliza as premissas de Noronha et al. (2020), Cohen (2013) e Hochberg (2016) de que as aceleradoras são estruturas que oferecem alguns serviços, por isso não se concentra em especificar os estágios de aceleração, fator que foi identificado como fundamental para desenvolver competências porque cada etapa tem uma característica distinta. Sugere-se que pesquisas futuras trabalhem as etapas de aceleração, destacando-se as distinções entre etapas e aceleradoras que as desenvolvem.

REFERÊNCIAS

- Abreu, P. R., & Neto, C. (2016). O panorama das aceleradoras de startups no Brasil. *Centro de Estudos em Private Equity e Venture Capital (GVcepe)*.
- Autio, E., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43(5), 909-924.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70. Brasil.(2014a).
- Bliemel, M., Flores, R., De Klerk, S., & Miles, M. P. (2019). Accelerators as start-up infrastructure for entrepreneurial clusters. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(1/2), 133-149.
- Cahen, F. R. (2019). Internationalization of Brazilian High-Tech Startups. In *Startups and Innovation Ecosystems in Emerging Markets* (pp. 37-53). Palgrave Macmillan, Cham.
- Cahen, F. R., Lahiri, S., & Borini, F. M. (2016). Managerial perceptions of barriers to internationalization: An examination of Brazil's new technology-based firms. *Journal of Business Research*, 69(6), 1973-1979.

- Cahen, F., & Borini, F. M. (2019). International digital competence. *Journal of International Management*, 100691.
- Cannon, S., & Summers, L. H. (2014). How Uber and the sharing economy can win over regulators. *Harvard Business Review*, 13(10), 24-28.
- 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.
- Clayton, P., Feldman, M., & Lowe, N. (2018). Behind the scenes: Intermediary organizations that facilitate science commercialization through entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives*, 32(1), 104-124.
- Coase, R. H. (1995). The nature of the firm. In *Essential readings in economics* (pp. 37-54). Palgrave, London.
- Cohen, B., & Kietzmann, J. (2014). Ride on! Mobility business models for the sharing economy. *Organization & Environment*, 27(3), 279-296.
- Cohen, S. (2013). What do accelerators do? Insights from incubators and angels. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 8(3-4), 19-25.
- Cohen, S., Fehder, D. C., Hochberg, Y. V., & Murray, F. (2019). The design of startup accelerators. *Research Policy*, 48(7), 1781-1797.
- Drasch, B. J., Schweizer, A., & Urbach, N. (2018). Integrating the ‘Troublemakers’: A taxonomy for cooperation between banks and fintechs. *Journal of Economics and Business*, 100, 26-42.
- Ferrari, A. (2012). Digital competence in practice: An analysis of frameworks. *Sevilla: JRC IPTS*. (DOI: 10.2791/82116).
- Floriani, D. E., Borini, F. M., & Fleury, M. T. L. (2009). O processo de internacionalização como elemento gerador de capacidades dinâmicas: o caso da WEG na Argentina e na China. *RBGN: Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 11(33), 367-382.
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). Métodos de pesquisa. Plageder.
- Gil, A. C. (1995). *Como elaborar projetos e pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Gimpel, H., Rau, D., & Röglinger, M. (2018). Understanding FinTech start-ups—a taxonomy of consumer-oriented service offerings. *Electronic Markets*, 28(3), 245-264.
- Goswami, K., Mitchell, J. R., & Bhagavatula, S. (2018). Accelerator expertise: Understanding the intermediary role of accelerators in the development of the Bangalore entrepreneurial ecosystem. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 117-150.
- Haddad, C., & Hornuf, L. (2019). The emergence of the global fintech market: Economic and technological determinants. *Small Business Economics*, 53(1), 81-105.
- Hallen, B. L., Bingham, C. B., & Cohen, S. (2014). Do accelerators accelerate? A study of venture accelerators as a path to success?. In *Academy of management proceedings (Vol. 2014, No. 1, p. 12955)*. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Hausberg, J. P., & Korreck, S. (2018). Business incubators and accelerators: a co-citation analysis-based, systematic literature review. *The Journal of Technology Transfer*, 1-26.
- Hochberg, Y. V. (2016). Accelerating entrepreneurs and ecosystems: The seed accelerator model. *Innovation Policy and the Economy*, 16(1), 25-51.
- Ilomäki, L., Kantosalo, A., & Lakkala, M. (2011). *What is digital competence*. Linked portal. Brussels: European Schoolnet (EUN), 1-12.
- 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., & Kim, D. (2009). International business competence and the contemporary firm. *Journal of International Business Studies*, 40(2), 255-273.

- Kwon, O., Lee, N., & Shin, B. (2014). Data quality management, data usage experience and acquisition intention of big data analytics. *International Journal of Information Management*, 34(3), 387-394.
- Madsen, T. K., Rasmussen, E., & Servais, P. (2000). Differences and similarities between born globals and other types of exporters. *Advances in International Marketing*, 10(2), 247-265..
- Mansoori, Y., Karlsson, T., & Lundqvist, M. (2019). The influence of the lean startup methodology on entrepreneur-coach relationships in the context of a startup accelerator. *Technovation*, 84, 37-47.
- McKinsey & Company. 1993. Emerging exporters: Australia's high value-added manufacturing exporters. Melbourne: Australian Manufacturing Council.
- Morgan, N. A., Feng, H., & Whitley, K. A. (2018). Marketing capabilities in international marketing. *Journal of International Marketing*, 26(1), 61-95.
- Noronha, M. E. S.; Rodrigues, C. D.; Turk, P. H.; Avrichir, I. (2020). Uma Análise da Produção Científica Internacional sobre Aceleradoras de Negócios.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 537-553.
- Pauwels, C., Clarysse, B., Wright, M., & Van Hove, J. (2016). Understanding a new generation incubation model: The accelerator. *Technovation*, 50, 13-24.
- Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G. A. (2005). The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry?. *International Business Review*, 14(2), 147-166.
- Ribeiro, F. F., Oliveira Jr, M. M., & Borini, F. M. (2012). Internacionalização acelerada de empresas de base tecnológica: o caso das Born Globals brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(6), 866-888.
- Sarmiento, C. F., de Carvalho, C. A. S., & da Rocha Dib, L. A. (2016). Effectuation and the influence of social networks on the internationalization of accelerated startups. *Internext: Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 11(1).
- Sarmiento, M. R. C. (2016). O papel das aceleradoras na consolidação de novas empresas de cultura empreendedora a luz da metodologia lean startup. *EmpíricaBR-Revista Brasileira de Gestão, Negócio e Tecnologia da Informação*, 1(1), 65-86.
- Sharma, D. D., & Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of born globals: a network view. *International Business Review*, 12(6), 739-753.
- Sheng, M. L., Hartmann, N. N., Chen, Q., & Chen, I. (2015). The synergetic effect of multinational corporation management's social cognitive capability on tacit-knowledge management: Product innovation ability insights from Asia. *Journal of International Marketing*, 23(2), 94-110.
- Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 269-296.
- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Penso Editora.
- Zhou, L. (2007). The effects of entrepreneurial proclivity and foreign market knowledge on early internationalization. *Journal of World Business*, 42(3), 281-293.
- Zhou, K., Yang, S., & Shao, Z. (2016). Energy internet: the business perspective. *Applied Energy*, 178, 212-222.