

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DIGITAIS E INTERNACIONAIS EM STARTUPS VIA ACELERADORAS DE NEGÓCIOS

¹Matheus Eurico Soares de Noronha, Cristina Doritta Rodrigues, Claudio Mello & Felipe Mendes Borini
Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM, São Paulo, (Brasil)

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo - FEA/USP, São Paulo, (Brasil)

DETALHES DO ARTIGO

Histórico do Artigo:

Recebido em: 13 de novembro de 2020
Aceito: 30 de julho de 2021
Disponível online: 27 de outubro de 2021

Sistema de revisão "Double blind review"

Editor Científico

Ilan Avrichir

Palavras-chaves:

Aceleradoras
Competências
Competências Internacionais
Competências Digitais

RESUMO

Objetivo: Diagnosticar como as aceleradoras colaboram para o desenvolvimento de competências internacionais em startups e verificar quais as principais competências internacionais digitais e empreendedoras desenvolvidas no ambiente de aceleração de startups.

Método: A abordagem é qualitativa. O método utilizado é a análise de conteúdo. Os dados foram coletados com gestores de aceleradoras de startups das regiões de São Paulo (SP) e Vitória (ES).

Principais resultados: Os resultados mostram que as aceleradoras desenvolvem competências digitais internacionais e de *Born Globals* em startups. Observa-se que determinadas competências são mais refinadas que outras no processo de aceleração e estão concomitantemente ligadas aos pilares das aceleradoras.

Relevância/originalidade: Traz três novas categorias emergentes para a literatura sobre startups: Contratos, Finanças e Big Data/Data Science.

Contribuições teóricas: As aceleradoras de negócios são agentes antecessores ao processo de desenvolvimento de competências e capacidades internacionais, e seu papel no ecossistema de inovação é promover a inovação estratégica e o conhecimento organizacional.

Contribuições para a gestão: Apresentam-se conhecimentos e competências necessárias para que uma empresa em fase inicial possa explorar mercados globais.

1. INTRODUÇÃO

Pesquisas sobre internacionalização de empresas exploram a origem do desenvolvimento de competências de mercado e digitais a partir dos estudos de Cahen e Borini (2019), Cahen, 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 competências tecnológicas nas empresas que buscam se internacionalizar.

Empresas *Born Globals*, são empresas em fase inicial (startups) que desde o seu nascimento

objetivam mercados globais (Cavusgil, & Knight, 2015; 2004), e desenvolvem estratégias de negócios voltadas para competências internacionais de mercado ligadas a tecnologia, desenvolvimento de produtos e serviços, foco na qualidade e distribuição local. As competências internacionais de mercado são fundamentais para empresas startup que tem como objetivo a internacionalização¹.

Outras pesquisas exploram a internacionalização de startups via competências digitais (Cahen, 2019). Algumas competências digitais internacionais investigadas na literatura são a habilidade de programação entre diferentes culturas, o network global-virtual, a adaptação de monetização de produtos/serviços virtuais em diferentes mercados e

¹ Contato do autor: math.euriconoronha@icloud.com

a reconfiguração internacional de modelos de negócios (Cahen, & Borini, 2019). Para Cahen, Lahiri e Borini (2016) essas competências são cruciais para desconstruir barreiras de internacionalização de startups com base tecnológica dentro de mercados emergentes.

Ao mesmo tempo em que a configuração de startups inclina-se para o desenvolvimento de competências de mercado e digitais, visualiza-se no mercado de empresas em fase inicial, a contribuição e colaboração de mecanismos de aceleração para o desenvolvimento de competências destas empresas (Cohen, 2013).

Os mecanismos de aceleração são organizações que objetivam apoiar empresas para o intenso desenvolvimento de novos negócios, produtos e serviços num determinado período de tempo (Hochberg, 2016). Conforme Pauwels et al. (2016), 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. Bliemel et al. (2019) afirmam que as aceleradoras são ambientes que desenvolvem capacidades, todavia, não aprofundam quais capacidades e competências são desenvolvidas nestes ambientes dando margem para novas investigações.

Para esta pesquisa, selecionaram-se as competências que promovem a internacionalização de startups com base nos estudos de Cavusgil e Knight (2004; 2015) e Cahen e Borini (2019). Considerando a configuração de um cenário onde as competências de mercado e digitais são essenciais para o sucesso na internacionalização de 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 verificar quais as principais competências internacionais digitais e empreendedoras desenvolvidas no ambiente de aceleração de startups.

Noronha et al. (2020a) mostram que a relação entre desenvolvimento de competências internacionais em startups e ambientes de desenvolvimento de empresas como aceleradoras e incubadoras, precisam ser mais bem compreendidos. Segundo Cavusgil e Knight (2015), estes ambientes podem colaborar com o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades específicas para a empresa se internacionalizar, todavia, ainda é necessário compreender “como” e “quais” competências são utilizadas para internacionalização de startups nestes ambientes. Adicionalmente, Noronha et al. (2020b) evidenciam que existem estudos que relacionam as competências de startups e aceleradoras, porém faltam estudos que investiguem o fenômeno no contexto da internacionalização. Esta lacuna é abordada nesta pesquisa.

As contribuições teórica e gerencial apresentam as aceleradoras como centros de desenvolvimento de competências internacionais e demonstram como e quais conhecimentos podem ser desenvolvidos dentro de uma aceleradora para estimular empreendedores à acelerarem suas empresas para explorar mercados internacionais (Sarmiento et al., 2016; Hochberg, 2016).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para compreender como as aceleradoras colaboram para o desenvolvimento de competências internacionais, selecionaram-se como fundamentos teóricos as *Competências Internacionais de Mercado*, extraídas das empresas *Born Global* (Cavusgil, & Knight, 2004; 2015) e *Competências Internacionais Digitais* de startups que fornecem vantagem competitiva por meio de conhecimentos para startups no cenário internacional (Cohen, & Borini, 2019).

Para responder ao “como” as aceleradoras desenvolvem competências e relacioná-lo aos fundamentos teóricos, observam-se as aceleradoras de negócios a partir dos pilares de desenvolvimento de conhecimento empresarial (Noronha et al., 2020b; Bliemel et al., 2019), e como estes pilares colaboram para o desenvolvimento de cada competência apresentada como fundamento nesta seção.

2.1. *Born Globals* e suas competências internacionais de mercado

O conceito de *Born Globals* foi explorado pela primeira vez pela consultoria McKinsey, ao buscar compreender o fenômeno de internacionalização de empresas a partir das suas competências (Knight, & Cavusgil, 2015; McKinsey, & Company, 1993). Oviatt e McDougall (2005) e Knight e Kim (2009) demonstram que estas empresas 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.

Noronha et al. (2020a) evidenciam que as competências das *Born Globals* são competências utilizadas para a internacionalização de startups. Na mesma perspectiva, Cavusgil e Knight (2004; 2015) apontam as principais competências internacionais de mercado criadas por empresas *Born Globals*, bem como suas características, que precedem a orientação de mercado e o empreendedorismo internacional. Com fundamento nestes autores, as competências internacionais de mercado das *Born Globals* que sustentam a expansão internacional são: *Competência Tecnológica*, *Competência de Desenvolvimento Exclusivo de Produtos e Serviços*, *Competência de Foco na Qualidade* e *Competência de Alavancagem de Distribuidores Estrangeiros*.

A seguir listam-se estas competências e suas características.

Competência Tecnológica: abarca o desenvolvimento de novas tecnologias que facilitam a rotina dos empreendedores e gestores, proporciona inovação por meio de plataformas tecnológicas, alocando recursos intangíveis via tecnologias ligadas a programas e maquinário (Oviatt, & McDougall, 2005) e conta com a capacidade de incrementar tecnologias inovadoras para aumentar o desempenho organizacional reduzindo custos de produção (Knight, & Kim, 2009). A utilização de bases tecnológicas para alcançar nichos de mercado ao redor do mundo e o desenvolvimento de produtos e serviços, viabiliza a comunicação entre colaboradores e parceiros mundiais (Cahen, 2019).

Competência de Desenvolvimento Exclusivo de Produtos e Serviços: deriva de conhecimento intensivo e geração de inovações. É a habilidade de a empresa se adaptar a demanda de produtos e

serviços para mercados distintos (Cavusgil, & Knight, 2004; 2015). A criação de diferentes produtos é estratégica para conquistar a lealdade dos consumidores e deve estar relacionada a capacidade de desenvolver produtos/serviços específicos para atender nichos de mercados; habilidade de desenvolver produtos/serviços com os recursos existentes (Cahen, Oliveira Jr., & Borini, 2012). Portanto, depende de um conhecimento tácito para o seu desenvolvimento e, ao oferecer produtos/serviços exclusivos com base em inovações, as necessidades dos clientes são atendidas e as vantagens dos concorrentes locais podem ser minimizadas (Sharma, & Blomstermo, 2003).

Competência de Foco Na Qualidade: detém-se em esforços desempenhados para desenvolver produtos exclusivos que atendem as necessidades e expectativas dos clientes (Oviatt, & McDougall, 2005). Esta competência considera recursos disponíveis e tempo para refinar um determinado produto ou serviço (Cavusgil, & Knight, 2004; 2015), requer pesquisas de mercado e o conhecimento dos participantes e compreensão da orgânica do mercado que objetiva alcançar (Cahen, 2019). O foco na qualidade está associado a um melhor desempenho no mercado local e internacional e os consumidores são vetores para o desempenho de uma melhor qualidade. Os feedbacks de consumidores ao redor do mundo podem ser coletados via plataformas de pesquisa ou na prática para refinamento de produtos/serviços.

Competência de Alavancagem por Distribuidores Estrangeiros: baseada na utilização de distribuidores internacionais para maximização da performance, as empresas estabelecem relações com distribuidores estrangeiros para realização de atividades comerciais (Sharma, & Blomstermo, 2003). A capacidade de aproveitar as vantagens de mercado oferecidas pelos distribuidores da região e vantagens dos mercados locais que podem diminuir riscos de insucesso no ambiente internacional, são características desta competência. Procurar compreender as competências dos distribuidores locais para criar competências internas dentro da organização é fundamental para o desenvolvimento de uma cadeia de “abastecimento” nos mercados internacionais (Knight, & Kim, 2009).

2.2. Competências internacionais digitais

As competências digitais decorrem de empresas de base tecnológica e se estruturam a partir da alocação de ativos tangíveis e intangíveis ligados ao conhecimento tecnológico (Cahen, 2019; Ribeiro, Oliveira Jr., & Borini, 2012; Ilomäki et al., 2001). As competências digitais estão baseadas em habilidades na utilização da internet, tecnologia da informação, plataformas digitais de comunicação, alfabetização digital e midiática, ciência da computação e conhecimentos para gerir softwares de leitura e análise de grandes quantidades de dados (Ilomäki et al., 2001; Cahen, 2019). Ferrari (2012) e Neubert (2018) reforçam o protagonismo da internet na operacionalização das habilidades de empresas e indivíduos.

A internet viabiliza a competência digital fornecendo flexibilidade e adaptação, atitude intercultural e social, atitude criativa, atitude crítica, iniciativa e autonomia. As empresas que possuem competências digitais possuem facilidade em readaptar seu modelo de negócios e gerar inovações para diferentes contextos (Neubert, 2018; Ferrari, 2012).

Empresas como a Uber (Cannon, & Summers, 2014) e N-26 (Gimpel et al., 2018) enfrentam adversidades macroeconômicas ligadas a rápida mudança tecnológica que conduzem os empreendedores e gestores a articularem seus recursos tangíveis e intangíveis para estruturar seus produtos, serviços, cultura organizacional e até direcionar o processo de internacionalizar visando o ambiente digital (Cahen, 2019; Cahen, & Borini, 2019).

As competências digitais também podem colaborar para internacionalização de startups (Neubert, 2018; Cahen, 2019). Essas competências são denominadas *Competências Internacionais Digitais* e permitem agilizar o processo de internacionalização facilitando a alocação dos recursos de forma internacional por meio de plataformas digitais e *softwares* conectados na internet que viabilizam o modelo de negócios de startups em diferentes locais do mundo (Cahen, & Borini, 2019).

Cahen e Borini (2019) sugerem quatro competências digitais internacionais que possibilitam às startups o alcance da expansão internacional

online: *Habilidades de Programação Cross Cultural, Networking Virtual e Global, Adaptabilidade de Monetização Digital Transfronteiriça e Reconfiguração Internacional do Modelo de Negócios*, utilizadas como fundamentos para investigação no contexto das aceleradoras.

A seguir listam-se estas competências e suas características.

Competência de Programação Crosscultural: ligada a capacidade de adaptar interfaces digitais para diferentes lugares e conectar produtos digitais a mercados virtuais acessíveis aos possíveis usuários. Reflete a combinação de forte habilidade de programação e sensibilidade cultural para a expansão online (Cahen, 2019). A utilização das habilidades de programação para adaptação de produtos/serviços virtuais e desenvolvimento de interfaces são fundamentais para diferentes tipos de mercado, servindo para alcançar usuários e parceiros digitais de forma efetiva para a expansão dos negócios nos mercados globais (Ferrari, 2012).

Competência de Networking Virtual e Global: ligada ao número de usuários para criar valor aos produtos digitais e parcerias virtuais online (Cahen, & Borini, 2019). O network virtual online é utilizado para viabilizar vendas até a criação de produtos. Esta competência conta com a habilidade dos empreendedores de compartilharem recursos digitais por meio de plataformas online e conexões virtuais que promovem a participação ativa em eventos que agregam conhecimento. A criação de comunidades online permite a ampla divulgação de publicidade e intercâmbio de dados que segmentam a venda de produtos e serviços para startups (Ferrari, 2012).

Competência de Adaptabilidade de Monetização Digital Transfronteiriça: é a capacidade de identificar o modelo de receita adequado e adaptável a mercados internacionais (Cahen, & Borini, 2019). A adaptabilidade depende do tipo de modelo de negócios e deve ser estabelecida com base nos usuários do local escolhido se a empresa pretende ampliar suas receitas virtuais ou alcançar usuários internacionais (Neubert, 2018). Viabiliza diferentes formas de pagamento consoante o comportamento dos usuários dos diferentes países e explora todos os tipos de monetização em relação à cultura de consumo dos usuários do país onde a empresa objetiva se internacionalizar (Cahen, 2019).

Competência de Reconfiguração Internacional do Modelo de Negócios: é a adaptação do modelo de negócios inicial para alcançar mercados internacionais com base no conhecimento digital e tecnológico (Neubert, 2018). Cahen e Borini (2019) mostram que essa competência é a habilidade de mudar rapidamente o modelo de negócios de forma efetiva, combinando habilidades distintas para reinvenção de novas estratégias. Esta competência reflete a agilidade da empresa de testar e redesenhar processos que não estão funcionando dentro dos modelos de negócios de acordo com o contexto internacional (Cahen, 2019).

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) 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 ter um desempenho sólido nos

mercados atuantes (Mansoori, Karlsson, & Lundqvist, 2019; Sarmento, Carvalho, & Rocha, 2016).

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.

Noronha et al. (2020b) levantam os principais pilares de desenvolvimento de capacidades e competências existentes em aceleradoras de negócios, baseados em: 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 startups, conforme Figura 1.

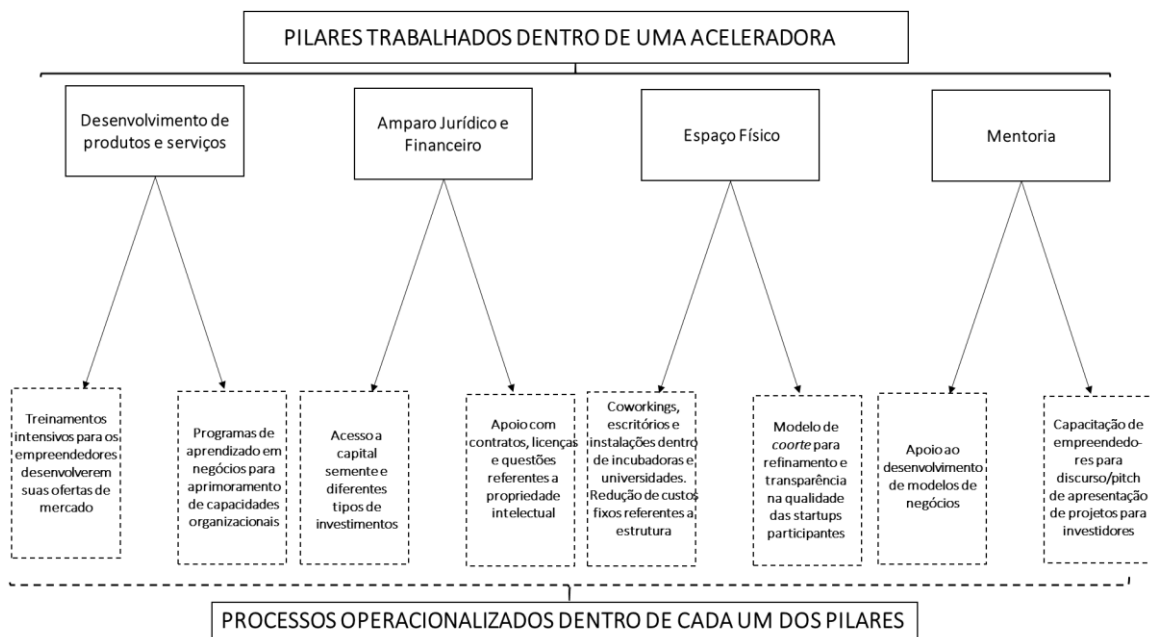


Figura1. Pilares e processos operacionalizados por aceleradoras.

Fonte: Noronha et al. (2020b).

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 com base nos pilares apresentados (Noronha, 2020b; Cohen, 2013; Bliemel et al., 2019).

Estes pilares proporcionam aos empreendedores conhecimentos ligados ao desenvolvimento de produtos e serviços, auxiliando na qualidade e refinamento no modelo de negócios. Assume-se que estes conhecimentos transmitidos pelos pilares de aceleração podem converter-se em competências internacionais de mercado das *Born Globals*, auxiliando na internacionalização de startups, propondo-se:

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

Os pilares de aceleração contam com mentoria digital, desenvolvimento de produtos e serviços, localização e demais processos que fazem com que startups adquiram habilidades digitais de programação e capacidades de operar plataformas online que podem subsidiar os empreendedores com possibilidades para explorar mercados locais e internacionais (Noronha et al., 2020b; Hochberg, 2016). Propõe-se que as aceleradoras desenvolvem competências digitais que possibilitam a internacionalização de startups e fornecem vantagens competitivas para explorar mercados globais.

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

As inter-relações das proposições efetivadas são mostradas no modelo teórico apresentado na Figura 2.

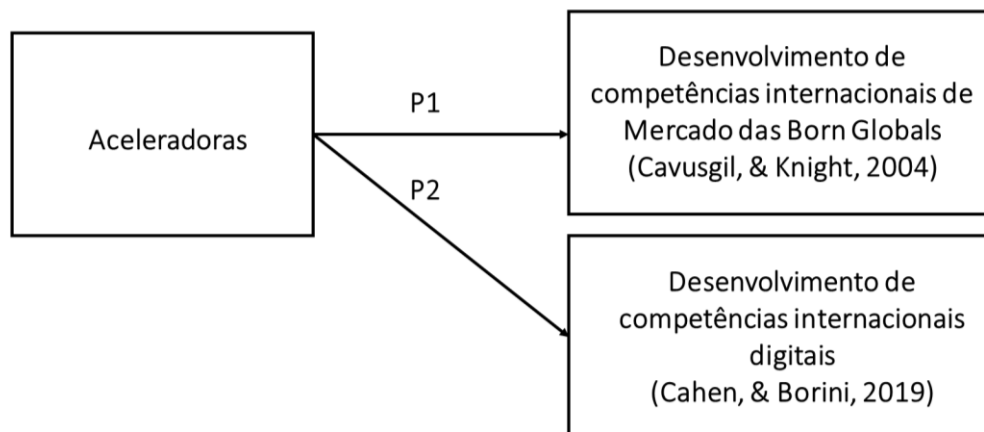


Figura 2. Modelo teórico.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

As proposições possuem caráter dedutivo porque visam compreender o desenvolvimento de competências por meio dos pilares das Aceleradoras de Negócios no contexto internacional. Sua construção baseia-se em premissas empíricas que constroem a lógica sequencial entre a existência de Competências e o papel da Aceleradora de Negócios e seus pilares (Bardin, 2011; Yin, 2016). As categorias dedutivas são apresentadas com base nas competências elencadas no referencial e demonstradas no modelo teórico, corroborando a análise do material.

3. METODOLOGIA

A abordagem é qualitativa (Yin, 2016) e de caráter exploratório (Gil, 1995). O percurso 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 foram: as aceleradoras possuem startups que já internacionalizaram e passaram por experiências no mercado internacional; as aceleradoras contêm os pilares: mentoria, desenvolvimento de produtos e serviços, amparo jurídico e localização (Noronha et

al., 2020b); e, a acessibilidade as aceleradoras dos Estados de São Paulo e Espírito Santo.

A Tabela 1 apresenta os dados amostrais. O nome das aceleradoras foi ocultado para preservar a privacidade e atender à solicitação de um dos entrevistados.

Tabela 1. Dados amostrais.

Entrevistado	Data da coleta	Empresa	Cargo
E1	Setembro/2019	A	CEO e fundador
E2	Setembro/ 2019	B	Responsável pelos diversos programas de aceleração
E3	Outubro/2019	C	Diretora de Inovação
E4	Janeiro/2020	D	Especialista em implantação de habitats de inovação, métodos, negócios e tecnologias
E5	Fevereiro/2020	E	Superintendente

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

A pesquisa durou 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 os entrevistados se sentissem à vontade para discorrer sobre os temas. Como guia para a construção do roteiro de pesquisa foram desenvolvidas perguntas com base nas categorias indicadas na Tabela 2 para responder o “*como*” da pergunta de pesquisa.

As entrevistas foram gravadas, transcritas, tratadas e analisadas com apoio do software Atlas ti., utilizado para a sistematização, separação do conteúdo e verificação da relevância dos conceitos

abordados no referencial teórico. A técnica de análise empregada é a análise de conteúdo (Gerhardt, 2009).

Para conduzir a lógica da análise de conteúdo e apresentação dos resultados, foram criadas categorias provenientes das competências extraídas do referencial teórico, divididas em: Categorias Dedutivas e Indutivas (Bardin, 2011). As Categorias Dedutivas são provenientes da literatura, enquanto que as Indutivas refletem os achados identificados durante a aplicação do roteiro de pesquisa (Yin, 2016). Também se mapearam dados estatísticos de relevância dos temas que representam a quantidade de vezes que os entrevistados citaram as categorias dedutivas (Tabela 2) e indutivas (Tabela 3). A apresentação da relevância ilustra o grau de importância dos temas. As categorias ilustradas nas Tabelas 2 e 3 são analisadas e apresentadas na seção de resultados com base nas transcrições relevantes e repetidas pelos entrevistados.

Tabela 2. Categorias dedutivas e relevância.

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

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Tabela 3. Categorias indutivas emergentes e relevância.

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

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

3.1. Análise de conteúdo

A análise de conteúdo baseou-se nas três etapas de Bardin (2011): pré-análise; exploração de material; e tratamento dos dados, inferência e interpretação.

Na pré-análise, o material transcrito foi analisado profundamente e separado para a identificação de categorias para a sistematização.

A etapa de exploração de material conta com o conteúdo das entrevistas que foi dividido e organizado com auxílio do Atlas ti., permitindo a categorização do material e a visualização dos principais conceitos abordados durante as entrevistas.

No tratamento dos dados, inferência e interpretação fizeram-se a amarração de conceitos e relatos dos entrevistados, correlacionando-os com conceitos do referencial teórico e relatos de campo (Yin, 2016).

A seção de resultados apresenta parte das transcrições referentes às categorizações e ao processo de análise de conteúdo que delimita os resultados encontrados e contém inferências qualitativas a partir das transcrições selecionadas.

4. RESULTADOS

As análises das categorias mostram que a competência tecnológica é a segunda categoria mais relevante. Os entrevistados afirmam que nas aceleradoras, esta competência é trabalhada a partir das mentorias para o desenvolvimento das habilidades de manutenção e funcionamento de softwares e plataformas digitais que permitem que a startup desenvolva capacidades para atuar no mercado internacional.

De acordo com os entrevistados, o funcionamento tecnológico é uma premissa básica que deve 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 (...) 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).

Verifica-se que as habilidades relacionadas à tecnologia foram desenvolvidas nas aceleradoras via pilares de desenvolvimento de produto e serviço, estimulando a inovação. O E5 reforça que o investimento no desenvolvimento de habilidades tecnológicas pode diminuir o risco social e empresarial das empresas para interagirem com públicos de diferentes mercados. A competência tecnológica é trabalhada dentro da aceleradora fazendo com que o empreendedor incorpore novos sistemas de informação para operar plataformas digitais que ampliam o alcance de novos públicos e consumidores.

A Empresa E busca a inovação dos produtos e serviços, competência tecnológica para atender questões sociais, auxiliando startups no processo de inclusão em diferentes mercados. *“O desenvolvimento da competência tecnológica em startups que se internacionalizam auxilia no processo de inclusão em diferentes mercados (...) e ela [aceleradora] precisa interagir com essa população e diminuir os riscos percebidos pela sociedade, entregando status que estejam prontas para desafios digitais e sociais”* (E5).

Os relatos dos E1, E3 e E5 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 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 [Empresa C] 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, 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).

As evidências apresentadas pelos E3 e E2 indicam 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 afirma-se que para startups atingirem determinados níveis de maturidade e operar em diferentes mercados, a empresa precisa ter 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 aparece com mais frequência (Knight, & Cavusgil, 2014) e consoa com Noronha et al. (2020b), evidenciando que este tipo de organização é um *hub* de desenvolvimento de produtos e serviços a partir de etapas que refinam o modelo de negócios de forma inovadora e global. O E3 mostra que essas etapas são feitas de forma global por estar inseridas na missão, visão e valores da própria aceleradora, possibilitando que 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 às 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 [...]. 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 na 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 (...). 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 (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 competências 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 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 networking global é outro fator crucial e impulsionador da internacionalização de startups e formação de competências globais (Sharma, & Blomstermo, 2003). Os entrevistados citam 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 digital. Destaca-se também que existem diferentes temas para a realização de network, e, para cada aceleradora um enfoque diferenciado no momento de criação do network, conforme mencionado pelo E1.

Na verdade, tem três 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).

Este relato confirma o que os demais entrevistados alegam 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 geram-se grupos de trabalho e temáticas que viabilizam o networking, alavancagem de parceiros e 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 (...) 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).

As conexões globais permitem a criação de um cruzamento de culturas que 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 (Cahen, & Borini, 2019). O E3 relata que a Empresa C edificou um processo global que orienta as empresas a desenvolverem seus negócios a partir de encontros presenciais ou virtuais e rodadas com investidores de diversos lugares do mundo.

As três 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, permitindo que startups formulem novos tipos de contratos que viabilizarão investimentos e criação de soluções para gerar negócios em mercados diferentes. Além disso, o E3 relata que são feitas parcerias com outras aceleradoras e executivos para obter diagnósticos dos empreendedores e da própria startup global. Após o recebimento dos diagnósticos os executivos das aceleradoras parceiras e da Empresa C fazem mentorias técnicas do processo.

Nós temos um parceiro externo, esse ano estamos com a ACE e eles fazem um diagnóstico do empreendedor e empresa. Então além dessa assessoria que nós oferecemos com executivos da empresa (C) 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 *fundraising* para o aporte de investimento e ganho societário das empresas. Deste modo, a categoria “Contratos” é considerada para organizar os principais achados desta pesquisa que se relacionam ao amparo jurídico e contratual que as aceleradoras fornecem para as startups.

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 T.I. 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 [empreendedores], 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 Empresa C (E3).

Analisando o relato, o “contrato” é considerado uma categoria emergente, respaldando-se em Coase (1995) que reitera 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).

Os contratos e as relações que dão conexão direta para o processo de desenvolvimento de produtos atrelam-se à outra categoria emergente, denominada “Finanças”. O processo financeiro destas 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 globalmente via conhecimento desenvolvido nas aceleradoras (Gimpel 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 do 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 (E2, E3, E4 e E5). Muitas vezes as empresas aceleradas buscam auxílio técnico de parceiros da aceleradora para

adaptar e reconfigurar seu modelo de negócio objetivando o país que procuram adentrar.

Nós fazemos uma mentoria de direcionamento estratégico para a startup Delfos (...) nós só damos uma visão da Empresa C 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 para geração de competências. A reconfiguração dos modelos está presente no processo de aceleração a partir da mentoria que colabora fornecendo sugestões de mudanças e adaptações correlacionadas 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, selecionam-se 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. DISCUSSÃO

Os resultados mostram que, por meio dos pilares de aceleração (Noronha et al., 2020b), as

aceleradoras de negócios contribuem com o desenvolvimento de competências digitais internacionais (Cahen, & Borini, 2019) e de *Born Globals* (Cavusgil, & Knight, 2004; 2015) em startups de forma hegemônica e específica, o que confirma as proposições P1 e P2 e ao mesmo tempo responde à questão de pesquisa e denota o atendimento aos objetivos de diagnosticar o como e mostrar quais competências são desenvolvidas com maior relevância.

A partir das relevâncias apontados nas Tabelas 2 e 3 identificam-se os papéis da aceleradora no desenvolvimento das competências investigadas, conforme Figura 3.



Figura 3. Competências trabalhadas nas Aceleradoras e sua relevância.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

As categorias indicadas em preto refletem as competências internacionais de mercado das *Born Globals*, mapeadas com intuito de saber quais são mais trabalhadas pelas aceleradoras. Esses indícios suportam a P1 que afirma que as aceleradoras colaboram no desenvolvimento de competências das *Born Globals*. Todas as competências foram desenvolvidas nas etapas de aceleração e cada uma em sua medida considerando que cada aceleradora se concentra em desenvolver um tipo distinto de competência.

As categorias em cor branca remetem às competências internacionais digitais e suportam a P2

de que as aceleradoras também contribuem no desenvolvimento de habilidades internacionais digitais em startup.

As categorias em cinza são achados desta pesquisa, são competências de caráter digital e de mercado não abordadas por Cahen e Borini (2019) e Cavusgil e Knight (2004; 2015) e podem ser utilizadas em pesquisas futuras.

A ordem de relevância das competências trabalhadas nas Aceleradoras é: (1) Desenvolvimento de Produtos e Serviços Exclusivos; (2) Tecnológica; (3) Networking Global e Virtual; (4) Alavancagem de

Distribuidores Estrangeiros; (5) Foco na Qualidade; (6) Reconfiguração Internacional do Modelo de Negócios; (7) Habilidade de Programação Cross Cultural; (8) Adaptação de Monetização e Pagamento Transfronteiriça; (9) Big Data e Data Science; (10) Contratos; (11) Finanças.

Os pilares da Aceleração fornecem inovação estratégica e conhecimento multi organizacional para

a criação de competências internacionais nas startups, proporcionando impulso e conhecimento necessário para que uma startup explore mercados globais.

Com base nos resultados apresentados, a Figura 4 contempla um modelo de desenvolvimento de competências entre aceleradoras e startups que buscam se internacionalizar.

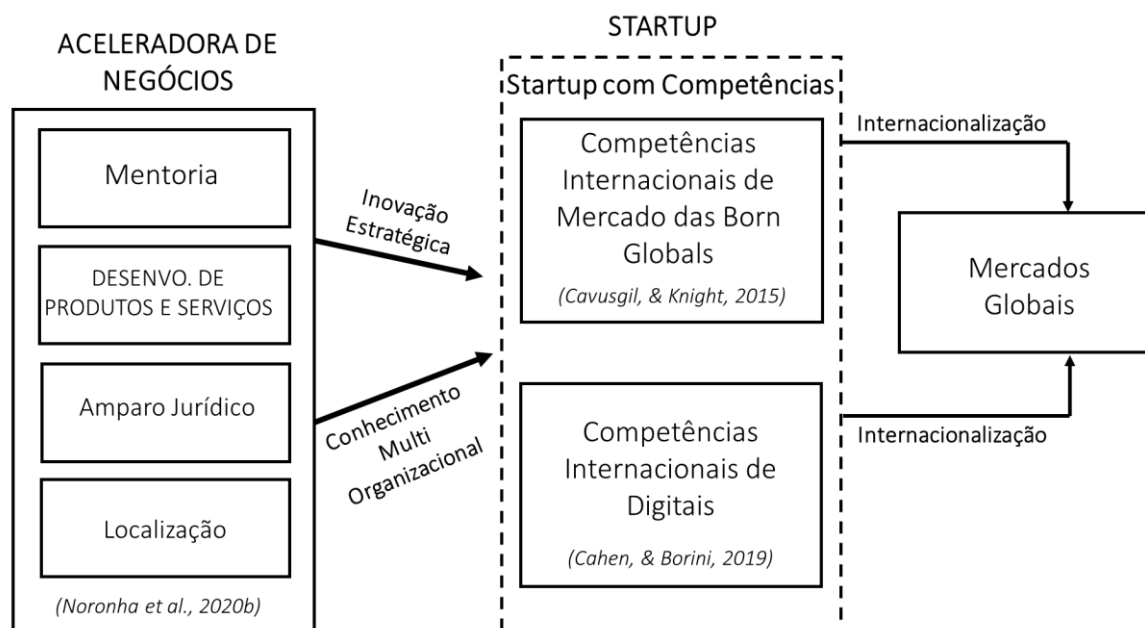


Figura 4. Modelo de Desenvolvimento de Competências Internacionais entre Aceleradoras de Negócios e Startups.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

6. CONCLUSÃO

A pesquisa fornece um modelo de Desenvolvimento de Competências Internacionais em Startups que compreende a relação entre startups e ambientes de negócios nos ecossistemas de inovação (Noronha et al., 2020b; Cavusgil, & Knight, 2004; Bliemel et al., 2019), ilustrando essa relação a partir do referencial de competências, dando margem para explorar outras perspectivas teóricas na área de Negócios Internacionais que envolvem capacidades dinâmicas e aprendizagem organizacional (Cavusgil, & Knight, 2015; Cohen, 2013).

A contribuição teórica evidencia que as aceleradoras de negócios são agentes antecessores ao processo de desenvolvimento de competências internacionais, e seu papel no ecossistema inovação

é promover o conhecimento organizacional e a inovação estratégica nas empresas.

Como contribuição gerencial, apresentam-se quais conhecimentos e competências são necessários para uma startup explorar mercados globais, mostrando como os serviços prestados por aceleradoras podem orientar empreendedores que buscam estruturas de desenvolvimento de empresas como escritórios de *coworking*, incubadoras e *hubs* industriais e tecnológicos com propósito de explorar mercados internacionais.

A limitação da pesquisa recai sobre a amostra e suas características regionais. Apesar da saturação para inferência dos resultados, sugere-se que futuros estudos desenvolvam estudos de caso múltiplos para aprofundamento do fenômeno. As aceleradoras são predominantemente de São Paulo e do Espírito

Santo, o que restringe a experiência com startups internacionais que foram aceleradas a partir dessas regiões, de modo que a localização pode influenciar na formação de outros tipos de competências.

REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70. Brasil.
- 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, 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.
- Ferrari, A. (2012). Digital competence in practice: An analysis of frameworks. *Sevilla: JRC IPTS*.(DOI: 10.2791/82116).
- 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.
- 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.
- 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*.
- Neubert, M. (2018). The impact of digitalization on the speed of internationalization of lean global startups. *Technology Innovation Management Review*, 8, 44-54.
- Noronha, M. E. S.; Rufino, J.P.F; Rocha, T.V. (2020a). Panorama de Pesquisa sobre Competências de Startup. In *XXIII SEMEAD - Seminários em Administração*, 2020, São Paulo. Anais de Congresso SEMEAD 2020, 1-16.
- Noronha, M. E. S.; Rodrigues, C. D.; Turk, P. H.; Avrichir, I. (2020b). Uma Análise da Produção Científica Internacional sobre Aceleradoras de Negócios. In *XLIV ENCONTRO DA ANPAD - EnANPAD 2020*, São Paulo. Anais de Congresso Anpad, 2020, 1-16.
- 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.
- 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).
- Sharma, D. D., & Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of born globals: a network view. *International Business Review*, 12(6), 739-753.
- 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.

Matheus Eurico Soares de Noronha - Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM, São Paulo, (Brasil). E-mail: math.euriconoronha@icloud.com Orcid id: <https://orcid.org/0000-0003-4640-6690>

Cristina Doritta Rodrigues – Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM, São Paulo, (Brasil). E-mail: crisdoritta@gmail.com Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-6999-8855>

Claudio Mello – Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM, São Paulo, (Brasil). E-mail: claudiomestrado@hotmail.com

Felipe Mendes Borini - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo - FEA/USP, São Paulo, (Brasil). E-mail: fborini@usp.br Orcid id: <https://orcid.org/0000-0003-1389-136X>

DEVELOPMENT OF DIGITAL AND INTERNATIONAL COMPETENCIES IN STARTUPS THROUGH BUSINESS ACCELERATORS

Matheus Eurico Soares de Noronha, Cristina Doritta Rodrigues, Claudio Mello & Felipe Mendes Borini
Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM, São Paulo, (Brasil)

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo - FEA/USP, São Paulo, (Brasil)

ARTICLE DETAILS	ABSTRACT
<p>Article history:</p> <p>Received: 13 november 2020 Accepted: 30 july 2021 Available online october: 27 th 2021</p> <p>Double Blind Review System</p> <p>Scientific Editor Ilan Avrichir</p>	<p>Objective: Diagnose how accelerators contribute to the development of international competencies in startups and to verify which are the main international digital and entrepreneurial competencies developed in an acceleration environment.</p> <p>Method: We use herein a qualitative approach, in which content analysis was chosen as methodological technique. The data were collected from managers of startup accelerators located in the city of São Paulo (state of São Paulo) and Vitória (state of Espírito Santo).</p> <p>Main results: The research results indicate that business accelerators develop international digital and born global competencies in startups. The findings also indicate that certain competencies can be more refined than others in the acceleration process and are concomitantly linked to the main pillars of the accelerators.</p> <p>Relevance/originality: This study brings three new emerging categories to literature on startups: Contracts, Finance, and Big data/Data science.</p> <p>Theoretical contributions: Business accelerators are predecessor agents in the process of developing international competencies and capabilities. Their role in the innovation ecosystem is to promote strategic innovation and organizational knowledge.</p> <p>Managerial contributions: We present herein the necessary knowledge and competencies for an early-stage company to explore global markets.</p>
<p>Keywords</p> <p>Business Accelerators Competencies International Competencies Digital Competencies</p>	

DESARROLLO DE COMPETENCIAS INTERNACIONALES Y DIGITALES EN STARTUPS DE ACELERADORES DE NEGOCIOS

Matheus Eurico Soares de Noronha, Cristina Doritta Rodrigues, Claudio Mello & Felipe Mendes Borini
Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM, São Paulo, (Brasil)

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo - FEA/USP, São Paulo, (Brasil)

DETALLES DEL ARTÍCULO	RESUMEN
<p>Historia del Artículo:</p> <p>Recibido: 13 de noviembre de 2020 Aceptado: 30 de julio de 2021 Disponible en línea: 27 de octubre 2021</p> <p>Double Blind Review System</p> <p>Editor Científico Ilan Avrighir</p>	<p>Objetivo: Diagnosticar cómo las aceleradoras colaboran para el desarrollo de competencias internacionales en startups y verificar cuáles son las principales competencias digitales y emprendedoras internacionales desarrolladas en el entorno de aceleradoras de startups.</p> <p>Metodología: El enfoque es cualitativo. El método utilizado es el análisis de contenido. Los datos fueron recolectados con gerentes de aceleradoras de startups de São Paulo (Estado de São Paulo) y Vitória (Estado de Espírito Santo).</p> <p>Principales resultados: Los resultados muestran que las aceleradoras desarrollan habilidades digitales internacionales y Born Globals en startups. Se observa que algunas competencias se afinan más que otras en el proceso de aceleración y concomitantemente vinculadas a los procesos presentes en los aceleradores.</p> <p>Relevancia/originalidad: El estudio trae tres nuevas categorías emergentes a la literatura sobre startups: Contratos, Finanzas y Big Data/Data Science.</p> <p>Contribuciones teóricas: Los aceleradores de negocios son predecesores del proceso de desarrollo de competencias y capacidades internacionales, y su papel en el ecosistema de innovación es promover la innovación estratégica y el conocimiento organizacional.</p> <p>Contribuciones de gestión: Se presentan los conocimientos y habilidades necesarios para que una empresa en etapa inicial explore los mercados globales.</p>
<p>Palabras-clave:</p> <p>Aceleradores Competencias Competencias internacionales Competencias Digitales</p>	

Como citar este artículo:

Eurico Soares de Noronha, M., Rodrigues, C. D., Mello, C., & Borini, F. M. (2022). Desenvolvimento de Competências Digitais e Internacionais em Startups via Aceleradoras de Negócios. *Internext*, 17(1), 46–63. <https://doi.org/10.18568/internext.v17i1.641>

ⁱ As competências operacionalizadas pelas “Born Globals” são adotadas como competências de startups operacionalizadas como fundamentos teóricos no referencial e análise de dados, com base em Cavusgil e Knight (2015; 2004).