

Desenvolvimento de capacidades internacionais de marketing em aceleradoras de negócios

Development of international marketing capacities in business accelerators

MATHEUS EURICO SOARES DE NORONHA

Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM)
math.euriconoronha@icloud.com

ROSEMEIRE DE SOUZA VIEIRA SILVA

Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM)
rose.v.silva@hotmail.com

PRISCILLA BIDIN DA SILVA

Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM)
pribidin@yahoo.com.br

RENATA BENIGNA GONÇALVES

Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM)
rebenigna@gmail.com

SILVIO LUIS DE VASCONCELLOS

Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM)
Silvio.vasconcellos@espm.br

RESUMO

Objetivo: Identificar o papel das aceleradoras de negócios no desenvolvimento de capacidades internacionais de marketing para as startups de base tecnológica.

Originalidade/valor: A literatura dispõe de estudos que abordaram sete capacidades de marketing, que são necessárias para a internacionalização de empresas. A originalidade desse estudo se constitui pela identificação de três novas capacidades de marketing: digital, tecnológica e networking, que devem ser adicionadas ao conhecimento das empresas em estágio inicial para a exploração de mercados internacionais. Essas capacidades estão sob a perspectiva da teoria de capacidades dinâmicas, trazendo contribuições ao propor os antecedentes necessários para o sensoriamento do ambiente internacional em empresas com limitada experiência e trajetória.

Design/método/abordagem: O método consistiu em um estudo de caso múltiplo, com abordagem qualitativa e método de análise de conteúdo sistematizado com uso do software MaxQda. Foram aplicadas entrevistas semiestruturadas com funcionários e gestores de 5 aceleradoras de negócios.

Resultados: Foram identificadas três novas capacidades: digital, tecnológica e networking, que devem ser adicionadas ao conhecimento das empresas em estágio inicial para a exploração de mercados internacionais. O estudo propõe como contribuição gerencial que as aceleradoras de negócios possam se concentrar na concepção de programas formais de internacionalização e empreendedorismo, disseminar conhecimento sobre os mercados globais, oferecer condições às startups para se manterem ativas e competitivas internacionalmente e, fundamentalmente, estenderem suas conexões em rede para fora do ecossistema de origem.

Palavra-Chave: Aceleradoras de Negócios; Capacidades Internacionais de Marketing; Capacidades Dinâmicas; Marketing; Negócios internacionais.

ABSTRACT

Purpose: Identify the role of business accelerators in the development of international marketing capabilities for technology-based startups.

Originality/value: The literature has studies that addressed seven marketing capabilities that are necessary for the internationalization of companies. The originality of this study is constituted by the identification of three new marketing capabilities: digital, technological and networking, which must be added to the knowledge of companies in the initial stage to explore international markets. The originality of this study is constituted by the identification of three new marketing capabilities: digital, technological and networking, which must be added to the knowledge of companies in the initial stage to explore international markets.

Design/methodology/approach: The methodological approach consisted of a multiple case study, with a qualitative approach and a systematized content analysis method using the MaxQda software. Semi-structured interviews were applied with employees and managers of 5 business accelerators.

Findings: Three new capabilities were identified: digital, technological and networking, which should be added to the knowledge of companies at an early stage to explore international markets. The study proposes as a managerial contribution that business accelerators can focus on the design of formal internationalization and entrepreneurship programs, disseminate knowledge about global markets, offer conditions for startups to remain active and internationally competitive and, fundamentally, extend their connections in network out of the source ecosystem.

Keywords: Business Accelerators; International Marketing Skills; Dynamic Capabilities; Marketing; International Business.

1. INTRODUÇÃO

A literatura de capacidades dinâmicas apregoa que tais capacidades são construídas na conjuntura de três dimensões: processos, posição e caminhos (TEECE, PISANO & SHUEN, 1997). Tais capacidades organizacionais dependem da conjunção de habilidades dos indivíduos inseridos nas organizações para integrarem suas habilidades aos processos organizacionais, avaliar os procedimentos adotados, comparar as estruturas organizacionais existentes com as que venham a se tornar necessárias e revisar periodicamente as regras de tomada de decisão que sustentam as capacidades de detecção, apreensão e reconfiguração da empresa (TEECE, 2007). Nesse sentido, a literatura preconiza que a dinamicidade a ser empregada na atualização das capacidades da empresa estão intrinsecamente conectadas ao que a empresa aprendeu no passado.

Apesar da literatura sobre as capacidades dinâmicas reconhecerem que empresas de grande porte se valem de startups para acelerar seu processo de desenvolvimento de inovação (TEECE, 2010) e terem proporcionado uma maior compreensão sobre como as empresas monitoram e implantam mudanças para manterem-se competitivas, não está claro como isso se dá em empresas que não têm histórico para embasar a reconfiguração de suas capacidades, como é o caso das startups. Possivelmente, por não terem um histórico que proporcione integrar a dimensão do caminho percorrido, como preconizado por Teece et al. (1997), as startups recorrem à trajetória do próprio empreendedor ou de aceleradoras para complementar as capacidades que dependem de experiências anteriores. É neste sentido que realizamos essa pesquisa.

As aceleradoras de negócios são organizações com programas que desenvolvem conhecimentos dentro das startups. Startups são empresas projetadas para criar e entregar valor aos seus clientes por meio de um modelo de negócio escalável e repetível, ao mesmo tempo que capturam uma parte deste valor para serem econômica e financeiramente sustentável (BORTOLINI, CORTIMIGLIA, DANILEVICZ & GHEZZI, 2018; TEECE, 2010). Para isso, possuem duração limitada e têm o propósito de ajudar a lançar novos projetos combinando processos de aprendizagem intensos para refinamento de negócios (COHEN, FEHDER, HOCHBERG & MURRAY, 2019). As aceleradoras de negócios foram criadas para intermediar o desenvolvimento de modelos de negócios entre empreendedores e acionistas no mercado, corroborando com empresas de diferentes setores (COHEN & HOCHBERG, 2014).

O processo de aceleração busca refinar modelos empresariais. De forma enxuta, colaboraram com diferentes recursos ligados à estrutura física, mentoria e educação empreendedora, contatam investidores e

até participam de eventos relacionados à inovação e empreendedorismo (HOCHBERG & FEHDER, 2014). Os recursos fornecidos pelas aceleradoras objetivam o desenvolvimento de conhecimentos de marketing e gestão para que empresas possam atuar em mercados locais e internacionais (COHEN et al., 2019).

Embora se reconheça que a interação entre as aceleradoras e as startups é capaz de gerar capacidades para lidar com ambientes de inovação (CAHEN & BORINI, 2020; CAVUSGIL & KNIGHT, 2015), ainda são escassos os estudos que expliquem como isso acontece. Assim, este estudo parte da premissa que o acúmulo de conhecimento das aceleradoras tem potencial para se materializar em competências e capacidades organizacionais nas startups (DE NORONHA, RODRIGUES, LONGO & AVRICHIR, 2021; DE NORONHA, RODRIGUES, MELLO & BORINI, 2022) e avança para explicar, à luz dos micro fundamentos das capacidades dinâmicas como as capacidades internacionais de marketing são construídas. À medida que essas capacidades se desenvolvem são geradas competitividade e capacidade para aproveitar vantagens do mercado internacional (MORGAN, KATSIKEAS & VORHIES, 2012; TAN & SOUSA, 2015).

Por outro lado, a expansão internacional de empresas, especialmente as de pequeno porte, se dá pela capacidade que desenvolvem para enfrentar incertezas e superar o déficit de informação sobre mercados que ainda não atuam (GABRIELSSON & GABRIELSSON, 2013; PLA-BARBER & ALEGRE, 2014). Empresas com menos experiência em mercados estrangeiros dependem de sua capacidade de acessar as redes de negócios no país de destino (PLA-BARBER & ALEGRE, 2014).

As startups, caracterizadas pelo seu curto período de existência, quando se internacionalizam convivem com dois dilemas: o déficit de uma trajetória que nutra suas capacidades dinâmicas e a falta de experiência com mercados com maior nível de incerteza. Partindo da problematização apresentada, a pergunta de pesquisa deste trabalho é: *“Como as aceleradoras de negócios desenvolvem capacidades internacionais de marketing em startups?”*. Para atender à pergunta de pesquisa, o objetivo deste trabalho é identificar quais as capacidades internacionais de marketing desenvolvidas nas aceleradoras de negócios que potencializam a internacionalização de startups.

Esta pesquisa traz contribuições práticas tanto para as aceleradoras como para as startups, ao propor revisões nos programas de aceleração quanto ao papel de cada elemento na geração de conhecimento sobre marketing. Além disso, essa pesquisa tem potencial de contribuir na formulação de políticas públicas que visem ampliar a sobrevivência das startups.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Os recursos como as capacidades de uma organização estão alicerçados na sua história (BARNEY, 1991) e são influenciados pelo histórico de decisões anteriores de criação e reconfiguração inerente à sua trajetória (TEECE et al., 1997). A partir desta premissa, as lentes teóricas que embasam este trabalho derivam da abordagem das capacidades dinâmicas (TEECE et al., 1997) para explicar como as capacidades internacionais de marketing assumem características próprias de capacidades dinâmicas (MORGAN, FENG & WHITLER, 2018).

2.1 Capacidades dinâmicas e internacionais de marketing

Capacidades dinâmicas são o conjunto de habilidades organizacionais que a empresa possui a partir do seu conhecimento para reconfigurar, integrar e construir seus negócios (EISENHARDT & MARTIN, 2000; TEECE, 2007) more generally, the resource-based view of the firm. We argue that dynamic capabilities are a set of specific and identifiable processes such as product development, strategic decision making, and alliancing. They are neither vague nor tautological. Although dynamic capabilities are idiosyncratic in their details and path dependent in their emergence, they have significant commonalities across firms (popularly termed 'best practice'. A definição desse conjunto de habilidades está baseada na integração das capacidades para obter vantagens competitivas e estratégicas corroborando com a alocação de recursos de forma economicamente sustentável (HELFAT & PETERAF, 2015; LUO, 2000). As capacidades dinâmicas têm cercado os campos dos negócios internacionais, empreendedorismo, gestão e marketing (DOW, 2006; LU et al., 2010; HELFAT & PETERAF, 2015; LUO, 2000).

O conceito de capacidade de marketing é proveniente do conhecimento e habilidade que a empresa desenvolve para criar valor e diferencial para os seus recursos (MORGAN et al., 2018). Essas capacidades nascem ao desenvolver estratégias que sincronizam com as necessidades do mercado, sendo essa atuação necessária na criação de valor e sustentação da competitividade empresarial (SHUEN, FEILER & TEECE, 2014). No contexto de marketing internacional, as capacidades de marketing podem ser definidas de forma semelhante ao mercado doméstico, enfatizando apenas que os recursos disponíveis serão usados para atender às necessidades de clientes internacionais melhor do que seus rivais (MORGAN et al., 2018).

Assim como as capacidades dinâmicas, as capacidades de marketing se adaptam aos contextos e reconstroem-se para apropriação estratégica dos gestores na criação de inovações e exploração de oportunidade. A Tabela 1 segue com descrição das sete capacidades

internacionais de marketing apontadas por Morgan et al. (2018). Para isso, foi realizada, primeiramente, uma revisão da literatura para examinar como as capacidades de marketing foram estudadas no contexto de marketing internacional e após isso, identificadas as lacunas no conhecimento, que foram complementadas com os insights obtidos por meio de entrevistas em profundidade com executivos em vários graus de internacionalização.

2.2 A aceleração de empresas startups

As aceleradoras investem nas startups para usufruir dos retornos planejados. Elas adquirem participação societária da empresa (TRAVERS & TEIXEIRA, 2017) visando o aumento do valor da startup como retorno. O programa de aceleração é caracterizado pela sua curta duração, que leva em média três meses, porque seu destino envolve a criação de novos projetos, além do desenvolvimento intenso de aprendizagem (COHEN et al., 2019). A estrutura da aceleradora é fundamental para dinamizar o ecossistema de negócios em virtude da aplicação de metodologias específicas capazes de estimular as startups a gerarem inovação no desenvolvimento de produtos e serviços a partir da captação de contratos de investimento (PAUWELS, CLARYSSE, WRIGHT & VAN HOVE, 2016).

Existem quatro tipos de aceleradoras: corporativas, inovadoras, acadêmicas e sociais (TRAVERS & TEIXEIRA, 2017). As aceleradoras podem ser extensões de empresas, universidades e governo que buscam fomentar o desenvolvimento tecnológico de empresas em fase inicial (DE NORONHA et al., 2021; DE NORONHA et al., 2022) we focus on the potential innovative benefits to corporate venture capital (CVC. Bayer, Allianz, EDP e Engie, por exemplo, são empresas que possuem estruturas de aceleração de empresas em fase que visam colaborar com o desenvolvimento de conhecimentos em processos, pesquisa e desenvolvimento de produtos e serviços, além de propiciar amparo jurídico e espaço para essa troca de conhecimento dentro do ecossistema (KOHLE, 2016; OZKAZANC-PAN & CLARK MUNTEAN, 2018) as they employ emerging technologies to invent products and reinvent business models. Corporations that embrace an open innovation strategy increasingly look to startups as a source of external innovation. Corporate accelerators offer a potent approach to nurturing innovations from entrepreneurial ventures. However, the vast differences between corporations and startups make collaboration a challenge. Corporate accelerators need to be designed effectively to add value for startups and create innovation benefits for the company. Based on information obtained during interviews with managers and participants of corporate accelerators (n=40).

Tabela 1

Definição das 7 Capacidades Internacionais de Marketing

Sete Capacidades	Definição	Autores
Capacidade transacional de inovação de produtos	Conhecimento tácito do empreendedor em desenvolver novos processos e rotinas para a adaptação de produtos em mercados externos.	(Murray, Gao & Kotabe, 2011; Nonaka, 2000; Pedron, Picoto, Colaco & Araújo, 2018; Sheng, Hartmann, Chen & Chen, 2015).
Capacidade global de gerenciamento de marca	Gestão do posicionamento da marca em diferentes países objetivando a criação de estratégias publicitárias, merchandising de produtos, desenvolvimento de embalagem e representantes de marcas.	(Aaker & Joachimsthaler, 2000; Aaker & Joachimsthaler, 1999)
Capacidade exploratória de mercado externo	Habilidade de refinar produtos e serviços existentes para explorar mercados internacionais.	(Atuahene-gima, 2005; Wu, Sinkovics, Cavusgil & Roath, 2007).
Capacidade de suporte a clientes internacionais	Conjunto de processos realizados para criar oportunidades de relacionamento entre empresas e seus clientes, principalmente os clientes internacionais.	(Day, 1994; Goffin & New, 2001; Khavul, Peterson, Mullens & Rasheed, 2010)
Capacidade adaptativa	Habilidade e conhecimento para adaptação a um ambiente em mudança rápida, o que significa coordenar, recombinar e alocar recursos para atender aos diferentes requisitos, padrões culturais e tecnológicos de mercados estrangeiros.	(Cohen & Hochberg, 2014; Dow, 2006; Lu, Zhou, Bruton & Li, 2010; Yiu, Lau & Bruton, 2007)
Capacidade no mercado local	Capacidade de identificar e utilizar as oportunidades do mercado local, desenvolvida ao longo do tempo a partir do conhecimento do mercado de atuação.	(Eriksson & Chetty, 2003; Li & Scullion, 2010).
Capacidade global de gerenciamento de contas	Conjunto de habilidades para a aquisição, coordenação e a reconfiguração para o gerenciamento de empresas adquiridas e geridas pela matriz principal.	(Shi, Zou, White, McNally & Cavusgil, 2005)

Fonte: Elaborado pelos autores

O desenvolvimento de produtos e serviços é um processo que congrega aperfeiçoamento e testes de produtos e serviços existentes ou a criação do zero (CLAYTON, FELDMAN & LOWE, 2018). Esse processo inclui desenvolvimento de conceito, planejamento e testes de produto, além de engenharia de processo e produção-piloto que podem contribuir no desempenho organizacional, que são detalhados em treinamentos organizados pelas aceleradoras (BLIEMEL, FLORES, DE KLERK & MILES, 2019; CARAYANNIS & VON ZEDTWITZ, 2005). Em paralelo, a aceleradora oferece amparo jurídico e financeiro para viabilizar o acesso ao capital semente, além de apoio nos contratos, licenças e

propriedade intelectual dos produtos desenvolvidos pelas startups (KREUSEL, ROTH & BREM, 2018). Para possibilitar a troca de conhecimento e contato dentro do ecossistema, as aceleradoras também dispõem de espaços, denominados de localização, que podem ser físicos, em uma universidade ou dentro de incubadoras, ou virtuais (OZKAZANC-PAN & CLARK MUNTEAN, 2018; VAN STIJN, VAN RIJNSOEVER & VAN VEELEN, 2018).

A mentoria de aceleração busca apoiar modelos de negócios através de programas de aprendizado, que funcionam como um guia de orientação dos processos de marketing, financeiro, jurídico e administrativos

(RUBIN, AAS & STEAD, 2015; VAN STIJN et al., 2018). E também o desenvolvendo habilidades de vendas para os investidores e contribui na obtenção de capital em eventos específicos para startups (MANSOORI, KARLSSON & LUNDQVIST, 2019).

3. MÉTODO

O método aplicado é um estudo de casos múltiplos (YIN, 2015). Foram analisados 5 casos selecionados, com base nas aceleradoras. Para preservar a integridade dos participantes, as entrevistas foram tratadas no anonimato. Essas aceleradoras são das regiões de São Paulo (Brasil) e contemplam os pilares de aceleração (DE NORONHA et al., 2020). A seleção da região e país se dá porque em 2019, o mercado brasileiro recebeu mais de US\$ 2,7 bilhões de dólares em investimentos de capital de risco (venture capital) demonstrando uma ascendência no desenvolvimento de empresas dentro dos ecossistemas de aceleração e incubação (STARTUPI, 2020). Como critério de seleção foi estabelecido aceleradoras que possuem ou possuíram startups que operam em mercados internacionais exportando ou comercializando serviços e produtos digitais ou físicos.

Os dados levantados para análise foram coletados de três fontes principais: (a) entrevistas semiestruturadas, (b) observação e notas de entrevistas e (c) documentos e sites das organizações selecionadas

para análise. Para preservar a integridade e replicação da análise essas fontes foram trianguladas (LEECH & ONWUEGBUZIE, 2007). A Tabela 2 consolida os dados descritivos de cada entrevistado, que são utilizados na seção de análise de conteúdo para titulação dos entrevistados.

Para a coleta das entrevistas utilizou-se um roteiro de pesquisa com perguntas sobre as capacidades dinâmicas exploradas na revisão da literatura. As notas de observação foram feitas durante as entrevistas, que foram gravadas e transcritas. O software MaxQda foi utilizado para dar suporte nas transcrições do material. Essas notas foram complementadas a partir dos dados secundários e subsidiaram as inferências sobre o conhecimento dos gestores do ambiente internacional. Os documentos e sites foram os dados secundários da pesquisa e serviram inicialmente para a criação de critérios de seleção das aceleradoras selecionadas, além de mostrarem cases de aceleração que se sucederam e já contemplavam o mercado internacional.

Como técnica principal de análise dos dados, foi selecionado o método análise de conteúdo (BARDIN, 2016). O corpus da pesquisa foi categorizado a partir do referencial teórico, representado pelas dimensões das capacidades internacionais de marketing e categorias que emergiram durante a análise. Assim, o trabalho divide-se em categorias dedutivas e indutivas com o propósito de identificar a intensidade de

Tabela 2

Entrevistados

Entrevistado	Empresa	Posição do entrevistado	Data da entrevista	Tempo de entrevista
1	Aceleradora 1	Sócio Fundador	Setembro 17, 2020	40 ' : 37 "
2	Aceleradora 1	Analista de Negócios	Setembro 15, 2020	43 ' : 32 "
3	Aceleradora 2	Gerente de Programa de Startups e Desenvolvedores	Setembro 11, 2020	51 ' : 31 "
4	Aceleradora 3	Analista de Negócios	Setembro 15, 2020	26 ' : 19 "
5	Aceleradora 4	Especialista de Projeto	Setembro 21, 2020	41 ' : 50 "
6	Aceleradora 5	Gerente de Solução de Produtos	Setembro 22, 2020	44 ' : 47 "
7	Aceleradora 5	Diretora de Inovação e Engajamento e <i>Fintechs</i>	Março, 23, 2021	46 ' : 19 "
8	Aceleradora 5	Vice Presidente de Inovação	Março, 28, 2021	27 ' : 07 "

Fonte: Elaborado pelos autores.

cada capacidade existente e organizar achados não contemplados na literatura (ELO & KYNGÄS, 2008). A após a contabilização de palavras destacadas no software, organizou-se manualmente achados e partes da entrevista que remetiam a cada categoria identificada.

4. ANÁLISE DOS CASOS

A análise dos casos contou com a aplicação da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2016), visando discorrer sobre o texto proposto e subdividir a presente seção, a partir de duas categorias: categoria indutiva e categoria dedutiva.

4.1 Categoria indutiva: as capacidades internacionais de marketing

A capacidade transacional de inovação de produtos foi uma categoria que esteve presente durante os relatos dos gestores de aceleração, especialmente no que diz respeito a mentoria, ao fomentar inovação por meio de conhecimentos tácitos provenientes de parcerias internacionais e colaborar com o desenvolvimento de modelos de negócios e criação de valor nos produtos. Este fato corrobora com o estudo, na qual essa capacidade molda as rotinas e processos baseado no conhecimento tácito procedentes de mercados externos (SHENG et al., 2015). Estas evidências estão presentes nos relatos do entr-8.

“A gente traz um cenário do que está acontecendo no mundo, todo um cenário dos parceiros que podem se associar a eles para acelerar o crescimento [...] Porque a Empresa X é uma empresa que tem várias empresas que estão associadas, né? Então, quando a gente fala de bancos são todos, de adquirentes são todos, estabelecimentos são todos, quer dizer a gente acaba tendo uma relação de conhecimento do ecossistema de pagamento [...] O nosso negócio era pegar empresas que eram interessantes na indústria de pagamento ajudá-las e ao mesmo tempo a gente pudesse fazer essas empresas se conectarem com as empresas nossas do ecossistema tradicional que tinham algum problema ou precisavam de alguma solução que essas startups, fintechs poderiam trazer.” (Entr-8)

As aceleradoras também colaboram com o gerenciamento de marca das startups nos mercados globais ao promoverem o processo de aceleração integrado com uma aceleradora internacional, que possibilita inclusive o entendimento das necessidades dos clientes locais e internacionais para o desenvolvimento de uma solução única que atenda ambos os clientes. Com isso, capacita-se a startup para a gestão de clientes globais, fato esse impulsionado principalmente por soluções digitais (AAKER & JOACHIMSTHALER, 2000; CAHEN & BORINI, 2020). Esta evidência está presente no relato do Entr-1.

“Investimos em uma startup chamada *Desk Fire* e ela também foi acelerada por uma aceleradora chamada DNZ do Canadá. Fizemos um trabalho em conjunto entre Brasil e Canadá para desenvolver a empresa como um software de gestão de marca global. Teve uma startup nossa que estava com problema crítico de machine learning e o único especialista com experiência era de Israel. Eles trocaram experiências em inglês para resolver problemas digitais entre clientes. Os “Acers” (profissionais da aceleradora) tem a capacidade de submergir e entender a cadeia de valor no mercado que atuam, análise competitiva, tamanho de mercado, tendências e para onde está indo o cliente.” (Entr-1)

Alguns entrevistados reforçaram que os espaços de aceleração funcionam como locais em que redes de conexão são estabelecidas, nos quais se vislumbram inclusive a preparação e exploração de mercados internacionais. Esse fato pode ser evidenciado no relato do Entr-8.

“Eles já visualizam na Empresa X uma empresa multinacional e vem com uma cabeça de que se eles forem exponenciais, a Empresa X irá ajudá-los a ocuparem outros mercados. [...] mas sempre na conversa existe o desejo de que se eu conseguir validar no Brasil, eu quero fazer América Latina, quero fazer outros países, principalmente, América Latina.” (Entr-8)

O suporte ao cliente foi criado para ser um elo entre o consumidor e a marca com a finalidade de auxiliar na solução de problemas que possam surgir, além de receber sugestões de melhoria dos processos. Essa capacidade pode contribuir na obtenção de confiança e segurança dos clientes internacionais. Estas explicações são aprofundadas nos estudos levantados na literatura e foram relatadas nas declarações dos entrevistados sobre a categoria de capacidade de suporte a clientes internacionais (GOFFIN & NEW, 2001; KHAVUL et al., 2010), conforme relatado pelo Entr-1.

“Acho que tem uma questão de você ser *customer center* que seria colocar o cliente no centro e é uma coisa que no discurso parece óbvio, mas nas ações ela é muito mais difícil e o nosso papel é fazer com que as empresas enxerguem da mesma forma [...] Incluindo no processo todas as melhores práticas de startup e de mercado e nós atuamos muito também na mentalidade das pessoas envolvidas no processo [...] existe um processo das pessoas para mudarem modelo mental com inúmeras técnicas, dicas e contato com ecossistema ou suporte” (Entr-1)

A categoria de capacidade adaptativa também foi identificada nos relatos dos entrevistados, que mencionam a realização de aquisições de empresas no exterior e a contribuição das aceleradoras nesse modelo de entrada nos mercados internacionais, principalmente para a adoção de padrões processuais e digitais-tecnológicos.

Esses relatos estão ligados ao desempenho internacional da empresa via vantagem competitiva e alocação de recursos (DOW, 2006; LU et al., 2010).

“Então, transformação digital é um produto que criamos nessa temporada no ano de 2020 e foi elaborado de acordo com uma demanda latente dos mercados [...] é uma oferta para startups que a gente viu que tinha demanda por *checks* um pouco mais estruturados do que um acelerador ou um serviço que compra e vende fusões e aquisições. A criação do produto foi toda com base nos *feedbacks* e dores dos consumidores” (Entr-1)

O mercado local é relevante para a exploração de oportunidades, especialmente porque as aceleradoras precisam ensinar as startups a obter vantagens competitivas dentro dos mercados locais antes de iniciarem as operações no exterior (ERIKSSON & CHETTY, 2003). Além disso, as aceleradoras podem contribuir na criação de conexões com parceiros chave, que possuem experiência em mercados internacionais, para reduzir a necessidade de investimentos em pesquisa e imersão no campo que tenham a finalidade de identificar mercados viáveis. A categoria de capacidade do mercado local esteve majoritariamente presente nos relatos do entr-4. A maioria dos entrevistados relata que os empreendedores precisam, primeiramente, conhecer os fatores que influenciam o seu negócio, como por exemplo as questões regulatórias locais, e assim adquirir experiência que possibilite adentrar num mercado com características diferentes.

“Quando se trata de internacionalização o olhar é específico sobre aquele negócio da empresa. Se ele quer entrar em determinado país, verificamos qual a legislação e como ele vai vender para esse mercado. A gente consegue de alguma forma dar uma assessoria para esse empreendedor, mas é muito caso a caso. 90% dos nossos atendimentos são voltados para o mercado nacional, porque a gente entende que esse empreendedor ainda tem muito negócio para fazer aqui dentro (Entr-4).

A capacidade global de gerenciamento de contas está diretamente ligada a capacidade adaptativa. As aquisições são centro da investigação para que possam gerir os ativos das startups no mercado externo. As aceleradoras fornecem suporte para que as empresas realizem o acompanhamento periódico, a padronização dos processos, incluindo sistemas que possibilitam a organização e o gerenciamento das empresas. Estes conceitos foram operacionalizados em pesquisas anteriores (SHI et al., 2005; TEECE et al., 1997) shaped by the firm's (specific, identificados na prática, de acordo com o depoimento do Entr-7:

“A Empresa X tem uma capacidade transacional de mais 65 mil transações por segundo, isso globalmente [...] a gente tem hoje 13 polos de inovação pelo mundo todo. São Paulo faz parte e é um deles. A gente tem no México,

tem em São Francisco, Miami, Nova York, Cingapura possuímos centro de inovação pelo mundo, observando qual é a melhor experiência para eles, o usuário final [...] se você for no escritório de São Francisco você tem lá o *Innovation Center* a experiência de usuário.” (Entr-7)

4.2 Categoria dedutiva: capacidade digital, capacidade tecnológica, capacidade de networking.

A capacidade tecnológica se desdobra na habilidade de automatizar processos por meio de operacionalização de softwares, hardwares, bases de dados e qualquer tipo de máquina permitindo o ganho de agilidade em escala, além de redução de custos (FIGUEIREDO, 2005). Esta capacidade possui relevância e esteve presente em todos os relatos dos entrevistados como eixo de desenvolvimento e refinamento de negócios das startups, como relatado pelo Entr-2. E está conectada à capacidade adaptativa, contribuindo para adaptação, geração, desenvolvimento, transferência e difusão de conhecimentos das empresas (KNIGHT & CAVUSGIL, 2004).

“A iniciativa que eu faço parte é mais técnica, podemos falar de desenvolvimento mobile e de *analytics* [...] Temos como exemplo tecnológico o *Flutter* que é uma aplicação híbrida para você poder desenvolver partes de uma *single code base*. Você cria uma aplicação mobile para IOS e Android ao mesmo tempo. [...] é muito prático e muito barato, nem todo mundo tem dinheiro para contratar um especialista de cada plataforma e é um produto que ganhou uma adesão absurda na América Latina [...] Quando a Nubank passa a usar e muda a estrutura e desenvolvimento deles para usar o *Flutter*, eu não preciso ter um time de IOS e um time *android*, mas sim um time *Flutter* e aí todo mundo codifica junto sem atraso [...]” (Entr-2)

Como desdobramento da capacidade tecnológica, observou-se que as aceleradoras, além de orientarem os caminhos tecnológicos, fornecem também um amparo e cursos de aprendizagem para que as startups possam refinar conhecimentos previamente existentes. Percebeu-se também que as aceleradoras contribuem fornecendo conhecimentos referentes à competência internacional digital já explorada na literatura (CAHEN & BORINI, 2020) with an emphasis on companies with exclusively digital products. The results provide an opportunity to examine the strength of earlier findings in International Entrepreneurship (IE. Os relatos abaixo são do Entr-3 e evidenciam que a Google faz conexões com suas sedes de aceleração para desenvolver habilidades digitais ligadas a gamificação e inteligência artificial nos modelos de negócios dos empreendedores.

“Uma startup brasileira com o nome de Portal Telemedicina estava começando a pensar em um modelo de escala através de inteligência artificial. O processo estava na

versão zero, não era uma linguagem estável e não tinha nem mentor. Por conta de estarem em *Mountain View* (Califórnia), conseguimos chamar alguém do time de *flow* e dar um banho de loja (atualização). Eles conseguiram criar uma aplicação que detecta se você tem Covid-19 por raio X do pulmão. Você tem noção de quanto isso é barato? Qualquer lugar do Brasil pode tirar uma chapa de pulmão. Aquele negócio do cotonete ou exame de sangue, não é viável economicamente. Tinham aberto um pedido de ajuda para as empresas de tecnologia. Receberão um aporte de cinco milhões para colocar a solução em 90 hospitais públicos. Estamos falando de um exame custar em torno de 4 reais. Isso só é possível porque eles de fato tiveram acesso à tecnologia internacional a quatro anos atrás.” (Entr-3)

A capacidade digital está conectada com três pilares das aceleradoras: localização digital da aceleradora, mentoria e desenvolvimento de produtos e serviços. A localização digital de aceleradoras foi ressaltada pelos entrevistados Entr-1 e Entr-3, que mostraram que os hubs internacionais têm um papel importante na contribuição da difusão do conhecimento digital entre empreendedores e aceleradoras ao redor do mundo. O processo de mentoria on-line e o refinamento do modelo de negócios possibilitou o contato com mentores e empreendedores em todo o mundo.

“Existem alguns hubs de especialistas em assuntos de ciber-segurança. Também temos muitos especialistas em *android* e *cloudling* na América Latina. Em Cingapura a gente tem especialistas na área de games. No nosso programa do Google mandamos startups independentemente de onde elas estão para lugares que tem especialistas daquelas áreas digitais. Tivemos um piloto de *gaming* para a América Latina, mas quando o programa foi acontecendo globalmente mandamos as empresas para o sudeste Asiático porque é um mercado que está mais desenvolvido.” (Entr-3).

As parcerias globais entre aceleradoras, contatos com profissionais externos e hubs de tecnologia demonstraram que a rede de contatos é crucial para gerar conhecimentos e habilidades nas startups. Deste modo, a capacidade de *networking* foi um achado de pesquisa que não estava mencionado na literatura e com alta relevância e repetição no processo de categorização da pesquisa. A capacidade de *networking* acontece a partir da organização de eventos, treinamentos e até rodadas de investimentos feitas em mercados externos e por mentores internacionais. A aceleradora conecta os empreendedores com espaços que refinam os seus conhecimentos. Esta evidência está presente no relato do Entr-6.

“O programa da Aceleradora tem tanto uma atuação local quanto global, então dentro do programa a gente leva as etapas das empresas para o Vale do Silício para onde eles vão conhecer outras empresas e receber mentorias

dos nossos executivos globais [...] dentro da Empresa X a gente usa esse conhecimento internacional para atribuir e criar valor para os negócios deles.” (Entr-6).

As capacidades emergentes apresentaram-se como base para o desenvolvimento de capacidades internacionais de marketing. Os depoimentos dos entrevistados corroboram com essa afirmação ao enfatizarem a necessidade das startups, que pretendem atuar no mercado internacional, desenvolverem as capacidades de *networking*, tecnológica e digital, reforçando inclusive a contribuição das aceleradoras no processo de aquisição destas capacidades.

5. DISCUSSÃO E RESULTADOS

A análise demonstrou que as aceleradoras por meio de elementos desenvolvem todas as capacidades internacionais de marketing (Morgan et al., 2012; de Noronha et al., 2020). Adicionalmente foram encontradas três novas capacidades que emergiram também como achados de pesquisa.

Estas capacidades são capacidade digital, capacidade tecnológica e capacidade de *networking*. As três capacidades encontradas não fazem parte da literatura das capacidades internacionais de marketing (MORGAN et al., 2018) e representam a contribuição deste estudo. Destaca-se, no entanto, que foram exploradas nos estudos de Negócios Internacionais e Inovação (CAHEN & BORINI, 2020; FIGUEIREDO, 2005; KHIN & HO, 2019; KNIGHT & CAVUSGIL, 2004). Para ilustrar o atendimento do objetivo da pesquisa, a Tabela 3 apresenta as capacidades investigadas nesta pesquisa e o pilar de aceleração em que elas são desenvolvidas.

O presente trabalho mostra que startups que operam em mercados internacionais exportando ou comercializando serviços e produtos digitais ou físicos dependem da criação de capacidades tecnológicas e digitais para a criação de valor no mercado internacional. Isso se dá via estratégia de redes sociais, campanhas virtuais, mentorias on-line e até utilização de softwares que possibilitam às empresas escalarem para mercados internacionais com facilidade, dado seu papel antecedente às tradicionais capacidades internacionais de marketing. Desta forma, evidencia-se que, a partir de uma perspectiva de capacidades dinâmicas, as capacidades internacionais de marketing dependem da construção anterior de outras capacidades, capacidades tecnológicas, digitais e de *networking*. Por exemplo, com o acompanhamento de empresas em fase inicial, as aceleradoras permitem que os empreendedores catalisem o processo natural para desenvolver as suas capacidades. Alguns entrevistados relataram que apesar das aceleradoras possuírem recursos e possibilidades para desenvolver determinadas capacidades internacionais nas startups,

Tabela 3

Matriz de Resultados

Objetivo da pesquisa			
Identificar novas capacidades internacionais de marketing desenvolvidas nas aceleradoras de negócios			
Pilares de Aceleração	Capacidades Internacionais Desenvolvidas em Aceleradoras	Desenvolvimento das Capacidades	Literatura correspondente
Mentoria	Capacidade Digital; Capacidade Transacional de Inovação de Produtos; Capacidade no Mercado Local	Comunicação digital; Aceleração digital; Redes sociais; Criação de valor em produtos e serviços	(Cahen & Borini, 2020; Subramaniam & Venkatraman, 2001; Wu, Sinkovics, Cavusgil & Roath, 2007) (Vasconcellos, Jr & Junges, 2021)
Localização	Capacidade de Networking; Capacidade Exploratória de Mercado Externo	Acesso a espaço digital; Network; hubs de inovação, incubadoras e aceleradoras, participação em eventos e treinamentos, além de contato com mentores todos no âmbito internacional;	(Cahen & Borini, 2020; Morgan et al., 2018)
Amparo Jurídico/ Financeiro	Capacidade Adaptativa; Capacidade Global de Gerenciamento de Contas	Captação de recursos por network; Aquisição de empresas no exterior; Fusões; Captação de fundos internacionais e nacionais; Fluxos processuais de startup aceleradas	(Lu et al., 2010; Morgan et al., 2018)
Desenvolvimento de produtos/ serviços	Capacidade Tecnológica; Capacidade Global de Gerenciamento de Marca; Capacidade de Suporte a Clientes Internacionais	Network para aprender utilizar hardwares e softwares para fornecimento de serviços e produtos; Criação e organizações de grandes bases de dados para otimizar ações de comunicação e marketing; Automação processual e soluções tecnológicas	(Figueiredo, 2005; Matanda & Ewing, 2012).

Fonte: Elaborado pelos autores

muitos empreendedores preferem estressar os mercados locais antes de exportarem suas atividades. Além disso, constatou-se que as aceleradoras atuam como centros de conhecimento que, por meio de seus pilares, transferem conhecimentos para que as empresas possam refinar seus modelos de negócio para explorar mercado local e internacional a partir de estratégias de marketing e inovação.

As capacidades possuem grau de relevância no processo de aceleração e que são trabalhadas dentro destas etapas. As capacidades desenvolvidas nas aceleradoras possuem grau de relevância de desenvolvimento de acordo com o formato de aceleração empresarial. As capacidades que tiveram maior relevância no decorrer da investigação foram (i) capacidade transacional de inovação de produtos, (ii) capacidade

Tabela 4

Categorias Indutivas e Dedutivas

Capacidades Internacionais de Marketing		Capacidades Emergentes das Entrevistas	
Categoria Indutiva	Relevância	Categoria Dedutiva	Relevância
capacidade transacional de inovação de produtos	42	Capacidade Digital	45
capacidade global de gerenciamento de marca	21	Capacidade Tecnológica	31
capacidade exploratória de mercado externo	5	Capacidade de Networking	36
capacidade de suporte a clientes internacionais	16		
capacidade adaptativa	28		
capacidade no mercado local	47		
capacidade global de gerenciamento de contas	10		

Fonte: Elaborado pelos autores.

de mercado local, (iii) capacidade digital. A Tabela 4 apresenta os resultados de relevância das capacidades indutivas e dedutivas.

Outras três capacidades também se destacam por terem relevância representativa no processo de aceleração de startups: capacidade adaptativa, capacidade tecnológica e capacidade de networking. Com isso, todas as capacidades emergentes (tecnológica, digital e networking) demonstraram relevância. Essas capacidades potencializam as capacidades de marketing ilustradas por Morgan et al. (2018) e antecedem as internacionais de marketing viabilizando desde a adaptação e atuação em mercados locais até internacionalização dos negócios de startups.

Portanto, as capacidades emergentes, desenvolvidas nas aceleradoras, são base para a operacionalização de capacidades internacionais de marketing exploradas em empresas em fase inicial. A Figura 1 apresenta a relação das capacidades emergentes com as capacidades internacionais de marketing a partir da relevância identificada durante os relatos dos entrevistados. Para execução do gráfico utilizou-se o software Power BI a partir dos dados de incidência (relevância) desses relatos dos entrevistados que abordavam as capacidades emergentes, quando questionados sobre o desenvolvimento de capacidades internacionais de marketing.

A espessura das faixas do gráfico representa a relevância dos relatos e a formação de cada capacidade proveniente da categoria dedutiva para as indutivas. A relevância indicada pela espessura, expressa o número de relatos que apareceram mostrando que, para as capacidades internacionais de marketing serem operacionalizadas, é necessário que as startups possuam as capacidades de networking, tecnológica e digital antecedendo a criação.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscava identificar o papel das aceleradoras de negócios no desenvolvimento de capacidades internacionais de marketing para as startups. Conclui-se que as aceleradoras são fundamentais neste processo, dada a limitada trajetória histórica das startups para a construção de capacidades. Assim, numa perspectiva das capacidades dinâmicas, as aceleradoras nutrem as startups com capacidades tecnológicas, digitais e de networking que impulsionam as capacidades internacionais de marketing. Finalmente, este trabalho apresenta contribuições teóricas e implicações para a prática da gestão, além de indicar caminhos para novas investigações. Antes, porém, é necessário evidenciar suas limitações.

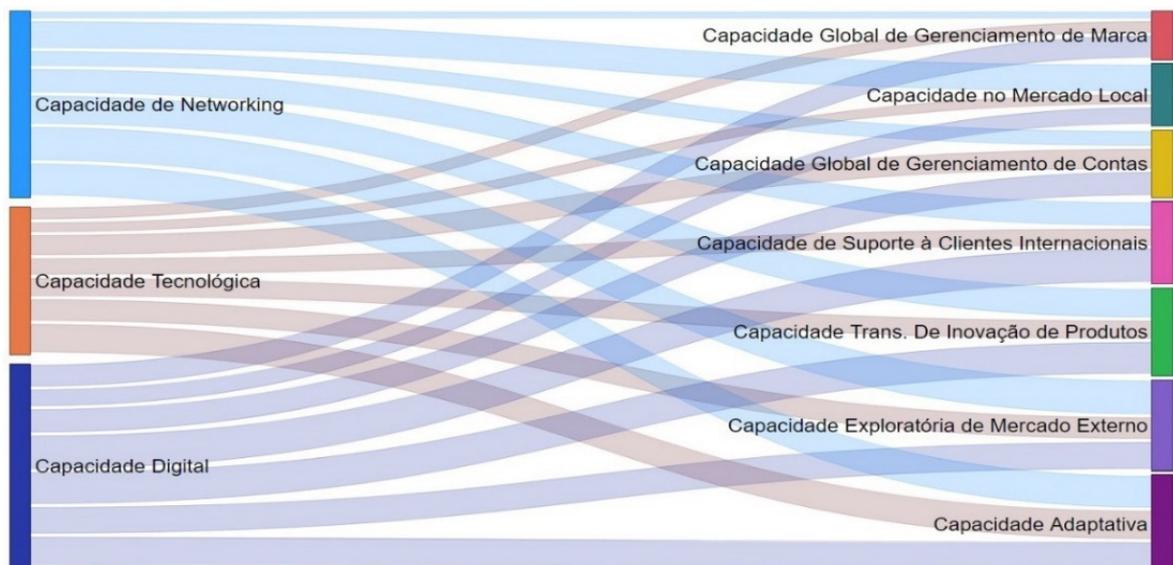


Figura 1. Relação entre Categorias Dedutiva e Indutivas

Fonte: Elaborado pelos autores

Como fator limitante, o trabalho foi realizado no período de pandemia do COVID-19. As notas de campo foram adaptadas para serem tomadas durante a entrevista com auxílio dos pesquisadores e grande parte das entrevistas aconteceu via plataformas digitais de comunicação. Apesar do roteiro ter sido aplicado, o cenário de pandemia estreitou a possibilidade de criar encontros on-line, porém essas reuniões tinham tempo limitado para os executivos devido suas agendas, limitando a captura de nuances relacionadas ao ambiente.

6.1. Contribuições para a teoria

Este trabalho apresentou um avanço para teoria por três pressupostos essenciais: (a) outras capacidades de marketing são operacionalizadas no mercado; (b) o ecossistema de aceleração desenvolve capacidades; e (c) as capacidades emergentes (tecnológica, digital e networking) potencializam o desenvolvimento das capacidades internacionais de marketing.

Em relação ao primeiro pressuposto, Morgan et al. (2018) apresentaram sete capacidades, entretanto este estudo identificou temas como tecnologias e digitalização como centrais para que as empresas possam explorar o mercado, especialmente a partir do aprendizado que pode ser proporcionado pelas aceleradoras com o contato com hubs e centros de aceleração de outros países. O networking foi uma capacidade que se mostrou um elo entre todas as capacidades, especialmente a digital no que diz respeito ao modelo de negócios das aceleradoras e a sua influência sobre a geração de conhecimento nas startups.

O segundo pressuposto mostra que o ecossistema de aceleração é um ator fundamental para os ecossistemas de inovação (OH, PHILLIPS, PARK & LEE, 2016). As aceleradoras são fundamentais para que empreendedores desenvolvam capacidades que antecedem a exploração do mercado externo. Os principais gestores de aceleradoras apresentaram indícios de que esses conhecimentos são desenvolvidos internamente nas aceleradoras, todavia, nem todas as empresas decidem explorar o mercado internacional devido ao grande potencial do mercado interno.

Já o terceiro pressuposto se dá porque as capacidades emergentes (tecnológica, digital e networking) apresentam-se como antecedentes as capacidades internacionais de marketing e viabilizam o processo de internacionalização e a sua natureza de mercado. As capacidades digitais, tecnológicas e de networking são base para a criação de outras capacidades e quando são estimuladas por ecossistemas como as aceleradoras, permitem que as empresas se reconfigurem e reconstruam a partir de conhecimento pré-existente nas aceleradoras.

6.2. Implicações para a prática de gestão

Aceleradoras são ambientes de conhecimento concentrado e que por meio de mentoria, localização, amparo jurídico e suporte ao acesso de fundos nacionais e internacionais, permite que os empreendedores criem capacidades internacionais e capacidades de marketing agilizando os processos de internacionalização.

As aceleradoras de negócios apresentam-se como centros de inovação para desenvolver conhecimentos

operacionalizados em diferentes mercados e que por meio de programas não formais estão praticando o preparo de empreendedores. Sugere-se que as aceleradoras formalizem seus programas de contato internacional entre empreendedor de startup e experiências nos mercados globais com finalidade de criar capacidades com objetivo central de preparar empresas para mercados globais.

Apesar da literatura defender que as capacidades internacionais de marketing sustentam a expansão internacional de startups, esse trabalho evidencia o papel das aceleradoras dentro do ecossistema. Tendo em vista que as startups têm limitada história e, por este motivo, tem dificuldade de construir capacidades dinâmicas – que dependem da trajetória da organização – compete às aceleradoras desenvolver mecanismos que ofereçam condições para acelerar o processo de construção dessas capacidades, por exemplo, capacidades tecnológicas, digitais e de networking. Portanto, este estudo propõe que as aceleradoras de negócios possam se concentrar na concepção de programas formais de internacionalização e empreendedorismo, disseminar conhecimento sobre os mercados globais, oferecer condições às startups para se manterem ativas e competitivas internacionalmente e, fundamentalmente, estenderem suas conexões em rede para fora do ecossistema de origem.

6.3. Futuras pesquisas

Sugere-se para pesquisas futuras, o aprofundamento das capacidades internacionais de marketing que emergiram na literatura para os estudos sobre digitalização e tecnologia. Essas capacidades podem auxiliar gestores a investigarem os conhecimentos provenientes da onda da digitalização. Também é imprescindível aprofundar estudos sobre a transferência de conhecimento tanto dentro do ecossistema como entre ecossistemas de inovação, uma vez que este trabalho evidenciou que as aceleradoras possuem parcerias que se convertem em conhecimento para que os gestores viabilizem os modelos de negócios de suas startups. Essa transferência pode ser explorada não só pelas aceleradoras, mas também por incubadoras, hubs de inovação, universidades e parques tecnológicos.

No início desse trabalho, foi lançada uma questão que se buscava elucidar: Como as aceleradoras de negócios desenvolvem capacidades internacionais de marketing em startups? Primeiramente, é importante destacar que a abordagem das capacidades dinâmicas não se limita a observar organizações para entender a dinâmica de ecossistemas de negócios. Portanto, quando há limitação de histórico organizacional, como é o caso de startups com potencial de se internacionalizarem, as capacidades que antecedem a construção das capacidades internacionais de marketing são providas

pelas aceleradoras. As aceleradoras desenvolvem capacidades internacionais de marketing provendo as startups com outras capacidades que funcionam como suporte para elas: as capacidades tecnológicas, digitais e de networking. No entanto, a compreensão de como isso acontece e como pode ser estimulado é fundamental para a construção de ecossistemas mais profícuos tanto para empreendedores como para investidores.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. & JOACHIMSTHALER, E. The Brand Relationship Spectrum. *California Management Review*, 42(4), 8–23 <https://doi.org/10.1177/0008125600042004012000>

AAKER, D. & JOACHIMSTHALER, E. . The lure of global branding. *Harvard Business Review*, 77(6),1999

ATUAHENE-GIMA, K. . *Resolving the Capability : Rigidity Paradox in New Product Innovation Author (s) : Kwaku Atuahene-Gima Published by : American Marketing Association Stable URL : <http://www.jstor.org/stable/30166552> REFERENCES Linked references are available on JSTOR for. 69(4), 61–83, 2005*

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edição 70, 2016

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>, 1991

BLIEMEL, M., FLORES, R., DE KLERK, S. & MILES, M. P. Accelerators as start-up infrastructure for entrepreneurial clusters. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(1–2), 133–149. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1537152>, 2019

BORTOLINI, R. F., CORTIMIGLIA, M. N., DANILEVICZ, A. de M. F. & GHEZZI, A. . Lean Startup: a comprehensive historical review. *Management Decision*, 59(8), 1765–1783. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2017-0663>, 2018

CAHEN, F. & BORINI, F. M. International Digital Competence. *Journal of International Management*, 26(1), 100691. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2019.100691>, 2020

CARAYANNIS, E. G. & VON ZEDTWITZ, M. . Architecting gloCal (global–local), real–virtual incubator networks (G–RVINS) as catalysts and accelerators of entrepreneurship in transitioning and developing economies: lessons learned and best practices from current development and business incubation . *Technovation*, 25(2), 95–110. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(03\)00072-5](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(03)00072-5), 2005

- CAVUSGIL, S. T. & KNIGHT, G. The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3–16. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.62>, 2015
- CLAYTON, P., FELDMAN, M. & LOWE, N.. Behind the Scenes: Intermediary Organizations that Facilitate Science Commercialization Through Entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives*, 32(1), 104–124. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0133>, 2018
- COHEN, S., FEHDER, D. C., HOCHBERG, Y. V. & MURRAY, F.. The design of startup accelerators. *Research Policy*, 48(7), 1781–1797. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.04.003>, 2019
- COHEN, S. & HOCHBERG, Y. V. Accelerating Startups: The Seed Accelerator Phenomenon. *SSRN Electronic Journal*, 1–16. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2418000>, 2014
- DAY, G. S. . The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52. <https://doi.org/10.1177/002224299405800404>, 1994
- DOW, D. Adaptation and performance in foreign markets: evidence of systematic under-adaptation. *Journal of International Business Studies*, 37(2), 212–226. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400189>, 2006
- EISENHARDT, K. M. & MARTIN, J. A. . Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E), 2000
- ELO, S. & KYNGÄS, H.. The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>, 2008
- ERIKSSON, K. & CHETTY, S.. The effect of experience and absorptive capacity on foreign market knowledge. *International Business Review*, 12(6), 673–695. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2003.07.001>, 2003
- FIGUEIREDO, P. N. Acumulação tecnológica e inovação industrial: conceitos, mensuração e evidências no Brasil. *São Paulo Em Perspectiva*, 19(1), 54–69. <https://doi.org/10.1590/S0102-88392005000100005>, 2005
- GABRIELSSON, P. & GABRIELSSON, M. A dynamic model of growth phases and survival in international business-to-business new ventures: The moderating effect of decision-making logic. *Industrial Marketing Management*, 42(8), 1357–1373. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.07.011>, 2013
- GOFFIN, K. & NEW, C. Customer support and new product development An exploratory study. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(3), 275–301. <https://doi.org/10.1108/01443570110364605>, 2001
- HELFAT, C. E. & PETERAF, M. A. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831–850. <https://doi.org/10.1002/smj.2247>, 2015
- HOCHBERG, Y. V. & FEHDER, D. C. Accelerators and the Regional Supply of Venture Capital Investment. *SSRN Electronic Journal*, 1–40, 2014
- KHAVUL, S., PETERSON, M., MULLENS, D. & RASHEED, A. A. Going Global with Innovations from Emerging Economies: Investment in Customer Support Capabilities Pays Off. *Journal of International Marketing*, 18(4), 22–42. <https://doi.org/10.1509/jimk.18.4.22>, 2010
- KHIN, S. & HO, T. C. F. Digital technology, digital capability and organizational performance. *International Journal of Innovation Science*, 11(2), 177–195. <https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2018-0083>, 2019
- KNIGHT, G. A. & CAVUSGIL, S. T. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>, 2004
- KOHLER, T. Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. *Business Horizons*, 59(3), 347–357. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.01.008>, 2016
- KREUSEL, N., ROTH, N. & BREM, A. European business venturing in times of digitisation - an analysis of for-profit business incubators in a triple helix context. *International Journal of Technology Management*, 76(1/2), 104. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2018.088707>, 2018
- LAWSON, B. & SAMSON, D. Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 05(03), 377–400. <https://doi.org/10.1142/S1363919601000427>, 2001
- LEECH, N. L. & ONWUEGBUZIE, A. J. An array of qualitative data analysis tools: A call for data analysis triangulation. *School Psychology Quarterly*, 22(4), 557–584. <https://doi.org/10.1037/1045-3830.22.4.557>, 2007
- LI, S. & SCULLION, H. . Developing the local competence of expatriate managers for emerging markets: A knowledge-based approach. *Journal of World Business*, 45(2), 190–196. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.017>, 2010

- LU, Y., ZHOU, L., BRUTON, G. & LI, W. Capabilities as a mediator linking resources and the international performance of entrepreneurial firms in an emerging economy. *Journal of International Business Studies*, 41(3), 419–436. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.73>, 2010
- LUO, Y. Dynamic capabilities in international expansion. *Journal of World Business*, 35(4), 355–378. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(00\)00043-2](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(00)00043-2), 2000
- MANSOORI, Y., KARLSSON, T. & LUNDQVIST, M.. The influence of the lean startup methodology on entrepreneur-coach relationships in the context of a startup accelerator. *Technovation*, 84–85(February), 37–47. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.03.001>, 2019
- MATANDA, T. & EWING, M. T. The process of global brand strategy development and regional implementation. *International Journal of Research in Marketing*, 29(1), 5–12. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2011.11.002>, 2012
- MORGAN, N. A., FENG, H. & WHITLER, K. A. Marketing Capabilities in International Marketing. *Journal of International Marketing*, 26(1), 61–95. <https://doi.org/10.1509/jim.17.0056>, 2018
- MORGAN, N. A., KATSIKEAS, C. S. & VORHIES, D. W. Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 271–289. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0275-0>, 2012
- MURRAY, J. Y., GAO, G. Y. & KOTABE, M. Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 252–269. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0195-4>, 2011
- DE NORONHA, M. E. S., RODRIGUES, C. D., LONGO, L. R., & AVRICHIR, I. An analysis of international scientific production on business accelerators from 1990 to 2019. *Iberoamerican Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 11(1),. <https://doi.org/10.14211/ibjesb.e2072>, 2021
- DE NORONHA, M., RODRIGUES, C. D., MELLO, C., & BORINI, F. M. . 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>, 2022
- OH, D.-S., PHILLIPS, F., PARK, S. & LEE, E. Innovation ecosystems: A critical examination. *Technovation*, 54, 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2016.02.004>, 2016
- OZKAZANC-PAN, B. & CLARK MUNTEAN, S. Networking towards (in)equality: Women entrepreneurs in technology. *Gender, Work & Organization*, 25(4), 379–400. <https://doi.org/10.1111/gwao.12225>, 2018
- PAUWELS, C., CLARYSSE, B., WRIGHT, M. & VAN HOVE, J. Understanding a new generation incubation model: The accelerator. *Technovation*, 50–51(2010), 13–24. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.09.003>, 2016
- PEDRON, C., PICOTO, W., COLACO, M. & ARAÚJO, C. CRM System: the Role of Dynamic Capabilities in creating Innovation Capability. *Brazilian Business Review*, 15(5), 494–511. <https://doi.org/10.15728/bbr.2018.15.5.6>, 2018
- PLA-BARBER, J. & ALEGRE, J. The role of knowledge and learning in internationalization. *International Business Review*, 23(1), 1–3. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.09.005>, 2014
- RUBIN, T. H., AAS, T. H. & STEAD, A. Knowledge flow in Technological Business Incubators: Evidence from Australia and Israel. *Technovation*, 41–42, 11–24. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.03.002>, 2015
- SHENG, M. L., HARTMANN, N. N., CHEN, Q. & CHEN, I. 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. <https://doi.org/10.1509/jim.14.0094>, 2015
- SHI, L. H., ZOU, S., WHITE, J. C., MCNALLY, R. C. & CAVUSGIL, S. T. . Executive Insights: Global Account Management Capability: Insights from Leading Suppliers. *Journal of International Marketing*, 13(2), 93–113. <https://doi.org/10.1509/jimk.13.2.93.64858>, 2005
- SHUEN, A., FEILER, P. F. & TEECE, D. J. . Dynamic capabilities in the upstream oil and gas sector: Managing next generation competition. *Energy Strategy Reviews*, 3(C), 5–13. <https://doi.org/10.1016/j.esr.2014.05.002>, 2014
- STARTUPI. Venture Capital movimentada mais de US\$2,7 bilhões no Brasil em 2019. Retrieved November 19, 2020, from <https://startupi.com.br/2020/01/venture-capital-%0Dmovimentada-mais-de-us27-bilhoes-no-brasil-em-2019/>, 2020
- SUBRAMANIAM, M. & VENKATRAMAN, N. Determinants of transnational new product development capability: testing the influence of transferring and deploying tacit overseas knowledge. *Strategic Management Journal*, 22(4), 359–378. <https://doi.org/10.1002/smj.163>, 2001
- TAN, Q. & SOUSA, C. M. P. Leveraging marketing capabilities into competitive advantage and export

- performance. *International Marketing Review*, 32(1), 78–102. <https://doi.org/10.1108/IMR-12-2013-0279>, 2015
- TEECE, D. J. . Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Business*, 28(October), 1319–1350., 2007
- TEECE, D. J. . Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>, 2010
- TEECE, D. J., PISANO, G. & SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z), 1997
- TRAVERS, P. K. & TEIXEIRA, C. S. As características definidoras das aceleradoras e suas diferenças para outras organizações filantrópicas. *Revista Eletrônica Do Alto Vale Do Itajaí*, 6(9), 98–107. <https://doi.org/10.5965/2316419006092017098>, 2017
- VAN STIJN, N., VAN RIJNSOEVER, F. J. & VAN VEELEN, M. Exploring the motives and practices of university-start-up interaction: evidence from Route 128. *The Journal of Technology Transfer*, 43(3), 674–713. <https://doi.org/10.1007/s10961-017-9625-5>, 2018
- VASCONCELLOS, S. L. DE, JR, J. C. DA S. F. & JUNGES, F. M. . Digital Capabilities: Bridging the Gap Between Creativity and Performance. In *The Palgrave Handbook of Corporate Sustainability in the Digital Era*. Palgrave Macmillan., 2021
- WU, F., SINKOVICS, R. R., CAVUSGIL, S. T. & ROATH, A. S. . Overcoming export manufacturers' dilemma in international expansion. *Journal of International Business Studies*, 38(2), 283–302. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400263>, 2007
- YIN, R. K. Estudo de caso - planejamento e métodos. In *Nuances: estudos sobre Educação* (Vol. 15). <https://doi.org/10.14572/nuances.v15i16.187>, 2015
- YIU, D. W., LAU, C. & BRUTON, G. D. . International venturing by emerging economy firms: the effects of firm capabilities, home country networks, and corporate entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 519–540. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400278>, 2007