

MESTRADO
GESTÃO COMERCIAL

A Influência das Características dos Empreendedores na Internacionalização de Startups

Maria João da Silva Lopes

M

2024



FACULDADE DE ECONOMIA



A Influência das Características dos Empreendedores na Internacionalização de Startups

Maria João da Silva Lopes

Dissertação
Mestrado em Gestão Comercial

Orientado por
Professor Pedro Manuel dos Santos Quelhas Taumaturgo de Brito

2024

Nota Biográfica

Maria João da Silva Lopes, natural da Nazaré, nascida a 26 de novembro de 2001.

Em 2019 ingressou na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, onde concluiu a Licenciatura em Gestão no ano de 2022. O seu percurso académico na cidade dos estudantes foi pautado pela participação no Núcleo de Estudantes de Gestão da Associação Académica de Coimbra, enquanto coordenadora do pelouro de Comunicação e Imagem.

Finda a licenciatura ingressou no Mestrado em Gestão Comercial na Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

No âmbito da conclusão do 2º ciclo de estudos, realizou um Estágio Curricular numa empresa de consultoria internacional com a duração de 4 meses, onde teve a oportunidade de aumentar o seu conhecimento na área da internacionalização.

Agradecimentos

Com o fim de mais uma etapa do meu percurso académico, não poderia deixar de agradecer a todos aqueles que contribuíram, direta ou indiretamente, para a concretização desta dissertação.

Aos meus pais, que através do seu trabalho e dedicação me permitiram seguir os meus sonhos e me apoiaram desde o primeiro dia. Muito obrigada por tudo o que me ensinaram e me proporcionaram, e pela paciência que têm tido ao longo destes anos.

A toda a minha família, pelo apoio incondicional, pelo carinho e por estarem sempre presentes em todos os momentos ao longo do meu percurso académico.

Ao meu orientador Prof. Pedro Quelhas Brito, por me transmitir a confiança necessária para alcançar os meus objetivos e cujos conselhos certamente irei levar comigo. Obrigada por todo o acompanhamento nesta fase, pelos conhecimentos transmitidos e pela total disponibilidade.

À Market Access por me ter recebido para a realização do estágio curricular e por todos os conhecimentos transmitidos.

Às minhas amigas de Alcobaça, Margarida, Patrícia, Bianca e Mariana, que apoiam todas as minhas conquistas e que têm paciência para me ouvir todos os fins de semana. Um obrigado não chega para vos agradecer.

Às minhas amigas da licenciatura, Juliana e Mariana, por me motivarem sempre ao longo destes 5 anos. Coimbra e o Porto sem vocês não teria sido o mesmo.

Às minhas colegas do estágio, pela amizade, pela motivação e pela ajuda em todos os momentos.

Termino agradecendo a todas as empresas que participaram nesta investigação, em particular a todos os entrevistados pelas contribuições e informações disponibilizadas, que foram fundamentais para a realização desta dissertação.

A todos, o meu mais sincero obrigada.

Resumo

Atualmente, as startups estão cada vez mais interessadas nos mercados globais e, por isso, são criadas tendo por objetivo responder a uma necessidade que não é só nacional. Estas empresas enfrentam obstáculos adicionais quando pretendem expandir internacionalmente, devido ao seu tamanho e ao seu curto tempo de existência. No entanto, muitas das startups internacionalizam no momento da sua criação ou pouco depois.

À medida que cada vez mais startups entraram em novos mercados, surgiram inúmeros estudos sobre os fatores que influenciam a internacionalização destas empresas. Através destas investigações, foi evidenciado a importância do papel do empreendedor no processo de expansão internacional. Com o objetivo de aprofundar o conhecimento acerca deste assunto, o presente estudo é focado na identificação do perfil do empreendedor que internacionaliza, com sucesso, as startups e nos seus motivos para realizar o processo, colmatando a lacuna existente no mercado português.

Desta forma, através de entrevistas profundas e semiestruturadas a empreendedores é analisado o processo de internacionalização de 23 startups, tendo por base os conceitos revistos na literatura.

Os resultados do estudo permitiram verificar que o perfil do empreendedor é definido tendo em conta várias categorias, nomeadamente, os seus traços de personalidade, o seu percurso profissional e académico e a sua experiência internacional. Além disso, esta dissertação identificou que motivos levaram estes indivíduos a internacionalizar e que implicações é que as suas características têm no desempenho da empresa.

Palavras-Chave: Empreendedor; Startup; Internacionalização; Causas da Internacionalização

Abstract

Nowadays, startups are increasingly interested in global markets and are therefore created with the aim of responding to a need that is not only national. These companies face additional obstacles when they want to expand internationally, due to their size and short time of existence. However, many startups go international at the time of their creation or shortly afterwards.

As more and more startups enter new markets, numerous studies have emerged on the factors that influence the internationalization of these companies. This research has highlighted the importance of the entrepreneur's role in the process of international expansion. With the aim of deepening knowledge on this subject, this study focuses on identifying the profile of the entrepreneur who successfully internationalizes startups and their motives for carrying out the process, filling the gap in the Portuguese market.

In this way, through in-depth, semi-structured interviews with entrepreneurs, the internationalization process of 23 startups is analyzed, based on the concepts reviewed in the literature.

The results of the study showed that the entrepreneur's profile is defined considering several categories, namely their personality traits, their professional and academic background and their international experience. In addition, this dissertation has identified the reasons that led these individuals to internationalize and what implications their characteristics have for the company's performance.

Keywords: Entrepreneur; Startup; Internationalization; Causes of Internationalization

Índice

Nota Biográfica	i
Agradecimentos.....	ii
Resumo	iii
Abstract.....	iv
1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura.....	3
2.1. Startup.....	5
2.2. Teorias da Internacionalização	5
2.3. Causas da Internacionalização.....	10
2.4. Empreendedor e as suas Características	11
2.5. Outros Fatores que Afetam a Internacionalização das Startups.....	20
3. Método de Investigação.....	23
3.1. Guião da Entrevista	24
3.2. Seleção dos Entrevistados	26
3.3. Categorização.....	28
4. Resultados e Discussão	30
4.1. Causas da Internacionalização.....	31
4.2. Características dos Empreendedores	34
4.3. Outros Fatores que Afetam a Internacionalização das Startups.....	45
5. Conclusão.....	49
5.1. Síntese de Resultados.....	49
5.2. Contributos para a Gestão.....	50
5.3. Limitações e Recomendações para Investigações Futuras	51
Referências Bibliográficas	53

Anexos	63
Anexo 1 - Teorias da Internacionalização	63
Anexo 2 – Guião para a Realização de Entrevistas.....	64
Anexo 3 – Categorias Abordadas na Revisão de Literatura e nas Entrevistas	65
Anexo 4 – Categorias não utilizadas no estudo.....	69

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Perfil do Entrevistado	27
Tabela 2 - Categoria: Causas da Internacionalização	31
Tabela 3 - Categoria: Motivos de Criação da Startup	34
Tabela 4 - Categoria: Experiência Acadêmica.....	35
Tabela 5 - Categoria: Experiência Profissional.....	36
Tabela 6 - Categoria: Experiência Internacional	38
Tabela 7 - Categoria: Empreendedores Imigrantes	40
Tabela 8 - Categoria: Traços de Personalidade	41
Tabela 9 - Categoria: Equipa	46
Tabela 10 - Categoria: Mercado	47
Tabela 11 - Síntese sobre as Teorias da Internacionalização	63
Tabela 12 - Categorias identificadas em simultâneo na literatura e nas entrevistas	65
Tabela 13 - Categoria: Dificuldades na Criação da Startup	69
Tabela 14 - Categoria: Processo de Internacionalização	71
Tabela 15 - Categoria: Barreiras à Internacionalização	73
Tabela 16 - Categoria: Pontos Positivos da Internacionalização.....	74
Tabela 17 - Categoria: Pontos Negativos da Internacionalização.....	74
Tabela 18 - Categoria: Ambições Futuras da Startup	76

Índice de Figuras

Figura 1 - Esquema de resumo das causas da internacionalização.....	33
Figura 2 - Esquema de resumo do perfil do empreendedor	45
Figura 3 - Esquema de síntese das características que influenciam a internacionalização....	51

1. Introdução

Nos últimos anos, o número de empresas que pretende sair do país de origem e estabelecer atividades comerciais em outros países têm vindo a aumentar (De Cock et al., 2021). Contudo, as empresas continuam a enfrentar inúmeros obstáculos que dificultam a sua entrada em novos mercados, principalmente, no caso das startups que têm uma pequena dimensão, falta de recursos e são empresas recentes (Blackburne & Buckley, 2019). Por outro lado, estas empresas têm vindo a internacionalizar desde o início ou pouco após a sua criação, ignorando os obstáculos mencionados.

As startups são empresas que se enquadram na dimensão de micro, pequenas ou médias empresas e tem um modelo de negócio inovador, com potencial de um elevado crescimento. De acordo com o *Startup & Entrepreneurial Ecosystem Report*, existem em Portugal 4073 startups, que originam um total de 2,3 mil milhões de euros em volume de negócios e 1,3 mil milhões de euros em exportações, gerando cerca de 25000 postos de trabalho (Startup Portugal, 2023). Além disso, 75% das startups estudadas não mostram riscos de falência, o que evidencia a resiliência do ecossistema português (Startup Portugal, 2023).

Com isto, a investigação sobre este tema também foi crescendo e alguns autores descobriram que existem diversos fatores ao nível do empreendedor enquanto indivíduo, da empresa e do ambiente externo que influenciam a decisão de internacionalizar. Os primeiros autores a identificar que existia uma falta de estudos sobre o papel do empreendedorismo foram Zahra et al. (2005). Estes mostraram que era necessário investigar como as características pessoais dos empreendedores os auxiliam no reconhecimento das oportunidades no mercado externo, desde esse momento que foram surgindo mais estudos sobre o tema.

Os empreendedores são considerados agentes de mudança, que possuem a aptidão e a vontade de serem inovadores, de assumir riscos na sua tomada de decisão e de explorar as oportunidades de mercado (Ruzzier et al., 2006). Como são estes indivíduos que definem as estratégias da organização, as suas características irão influenciar as decisões da sua empresa, e, consequentemente, a internacionalização (De Cock et al., 2021). Desta forma, analisar as suas experiências e traços de personalidade é extremamente relevante, uma vez que podem influenciar a internacionalização rápida e precoce das startups (Gilbert et al., 2006).

Além dos fatores já mencionados foram também analisados outros elementos que impactam significativamente a internacionalização. As características da organização e as características do mercado e do setor no país de origem e no país de destino são outros determinantes para

o processo, no entanto não são o foco da dissertação. Adicionalmente, é também relevante analisar as causas da internacionalização, para entender qual o motivo que levou os empreendedores a iniciar o processo. Ademais, as teorias da internacionalização ajudam ainda a entender como funciona todo o processo de expandir para outro mercado, permitindo compreender melhor as empresas analisadas.

Nesse sentido, com esta dissertação pretende-se responder às seguintes questões:

- Qual é o perfil do empreendedor que internacionaliza startups?
- Que motivos o levam à internacionalização dessas empresas?

Para tal, foi realizada uma análise qualitativa, com recurso a entrevistas profundas e semiestruturadas, a empreendedores de startups que já tenham iniciado o seu processo de internacionalização. Com este estudo pretende-se compreender quais são as características dos empreendedores que afetam o processo de internacionalizar.

A dissertação inicia com a introdução, seguida da revisão de literatura que aborda a temática em estudo, de modo a obter uma melhor compreensão da mesma. Neste capítulo, serão expostos os principais conceitos e teorias sobre a internacionalização, bem como as características dos empreendedores que impactam o processo. Além disso, são referidos os motivos que levam os empreendedores a expandir a startup para o exterior, bem como outros fatores que afetam a internacionalização da mesma. Posteriormente, é evidenciado o método de investigação adotado, onde está presente a justificação do guião elaborado, a seleção dos entrevistados e as técnicas de análise e recolha de dados que foram utilizadas para estudar o tema. A isto segue-se a apresentação e interpretação dos dados, que inclui a análise do material empírico e a discussão dos resultados obtidos. Por fim, a dissertação termina com a resposta às questões colocadas inicialmente, contendo uma síntese das principais conclusões e as contribuições, as limitações do estudo e sugestões para futuras investigações.

2. Revisão de Literatura

De acordo com Autio e Zander (2016), a internacionalização é o processo estratégico de seleção de entrada, de alocação e implementação de recursos e capacidades organizacionais em mercados externos, com o propósito de expandir os negócios das empresas. Além disso, a internacionalização envolve uma abordagem inovadora e proativa, no entanto também engloba os riscos que podem ocorrer, pois implica atuar num mercado desconhecido (Santos & García-Merino, 2010).

Estudos anteriores defendem que as empresas que internacionalizam cedo detêm características internas únicas relacionadas com condições ambientais, em grande parte setoriais, que impulsionam a internacionalização desde a sua criação (Cavusgil & Knight, 2015; Rialp et al., 2005). Além disso, é expectável que estas empresas realizem esse processo com mais intensidade que as restantes (Hilmersson & Johanson, 2016; Hilmersson et al., 2017). Por outro lado, as empresas que são de outros setores ou que não possuem essas condições especiais (Fernhaber et al., 2007), e, ainda, são compostas por empreendedores que não tem acesso aos recursos necessários para internacionalizar, irão iniciar esse processo mais tarde (Gabrielsson et al., 2008; Jones et al., 2011). As empresas que internacionalizam desde o início da sua existência vendem um produto diferente, tem capacidades empresariais orientadas para a internacionalização, entre outros, que outras empresas que esperam mais tempo para expandir não têm em abundância (Cavusgil & Knight, 2015; Coviello, 2015).

Segundo Casillas et al. (2015), a aprendizagem experiencial torna-se mais relevante conforme as empresas vão acumulando experiência internacional durante o processo de internacionalização. Ao adquirir alguma experiência, as empresas aprendem informações operacionais do processo, como por exemplo quais são as necessidades dos clientes nos outros países. Estas informações permitem desenvolver novas rotinas e processos para as operações realizadas no exterior, ajudando a reduzir o nível de incerteza relacionado com a internacionalização (Casillas et al., 2020). Em adição, também é esperado que à medida que a empresa adquire mais experiência, o rácio de aprendizagem vá diminuindo (Bingham & Davis, 2012).

As empresas mais recentes têm a possibilidade de aprender mais rapidamente quando adquirem mais experiência internacional, o que irá impulsionar a internacionalização (Sleuwaegen & Onkelinx, 2014; Sui & Baum, 2014). Todavia, as empresas que demoram mais tempo a chegar a outros países possuem menos flexibilidade, porque já têm uma rotina pré-estabelecida, tornando a sua aprendizagem mais lenta (Casillas et al., 2020). Por outras palavras, as

empresas jovens têm uma maior facilidade para aprender, ao contrário das empresas que já existem há mais tempo, porque terão de desaprender certos hábitos e comportamentos (Cavusgil & Knight, 2009). Desta forma, quanto mais cedo as empresas internacionalizam, mais rapidamente assimilam esses valores na sua estrutura organizacional. Em oposição, outros investigadores defendem que as empresas jovens que internacionalizam, enfrentam mais dificuldades na aprendizagem, pois, inicialmente, terão de assimilar uma grande quantidade de novos conhecimentos, num curto período de tempo (Casillas et al., 2020). Contudo, organizações que internacionalizam mais tarde têm uma maior capacidade de absorção de conhecimento e são mais rápidas a fazê-lo, pois iniciam o processo de forma ponderada e planeada (Casillas et al., 2020).

Tendo esta informação em consideração, Casillas et al. (2020) realizou um estudo a 106 pequenas e médias empresas (PME) espanholas, com o propósito de analisar os efeitos diretos e conjuntos da idade à entrada e da experiência de exportação no processo de internacionalização, avaliando o comportamento de exportação nos primeiros 8 anos de atividade. Desta forma pretendiam responder a duas questões essenciais: “Como é que a idade de entrada afeta o comportamento exportador nas fases iniciais do processo de expansão internacional?” e “Como é que a experiência internacional adquirida nos primeiros anos altera este efeito?”. Os resultados do estudo mostram que as empresas mais recentes iniciam o processo de internacionalização mais intensamente que as mais antigas e que a experiência em internacionalização contribui para o desenvolvimento de atividades fora do país, mas o seu efeito vai diminuindo ao longo do tempo. Para além disso, verifica-se que à medida que a empresa adquire mais experiência internacional, a importância da idade de entrada diminui.

Tendo isto em conta, podemos concluir que o conhecimento pode ser considerado uma vantagem competitiva no processo de expansão, uma vez que as startups necessitam de aprender novas informações tanto sobre os mercados que já conhecem, como os que não têm nenhuma experiência (Casillas & Moreno-Menéndez, 2014), desenvolvendo competências para o crescimento bem-sucedido em novos mercados. Outra vantagem competitiva é a diferenciação, pois algumas das startups procuram fornecer produtos com elevada tecnologia ou que resolvam alguma falha de mercado num determinado nicho, gerando valor através da conceção de produtos inovadores (Bloodgood et al., 1996; Knight & Cavusgil, 2004).

Quanto à sobrevivência, Sapienza et al. (2006) argumenta que a internacionalização precoce diminui a probabilidade de sobrevivência da empresa, mas, por outro lado, aumenta a probabilidade de crescimento da mesma.

2.1. Startup

De acordo com a Proposta de Lei n.º 56/XV/1.^a da Presidência do Conselho de Ministros, “As start-ups são empresas de dimensão enquadrável na noção de micro, pequenas ou médias empresas, que se caracterizam por um modelo de negócio inovador ou por se dedicarem a atividades com uma forte componente de inovação, normalmente de base tecnológica, com potencial para um rápido crescimento”. Adicionalmente, tendo em conta o Artigo 2.º da Lei n.º 21/2023, de 25 de maio, da Assembleia da República, algumas das características que uma startup possui são, cumulativamente: exercer a atividade à menos de 10 anos; possuir menos de 250 empregados; ter um volume de negócios anual inferior a 50 milhões de euros; não derivar de uma separação de uma grande empresa e não tenha no seu capital uma participação maioritária direta ou indireta de uma grande empresa; tem de ter sede ou pelo menos 25 trabalhadores em Portugal.

Um dos fatores pelo qual as startups tem potencial para serem bem-sucedidas globalmente, está relacionado com o facto de possuírem vários elementos inovadores e valiosos (Cannone & Ughetto, 2014). No entanto, existem riscos e dificuldades envolvidos no processo de internacionalização, principalmente devido à dimensão destas empresas, do seu curto tempo de existência e da falta de recursos (Blackburne & Buckley, 2019).

2.2. Teorias da Internacionalização

Uma das lacunas das teorias da internacionalização é o facto de estas serem estudadas principalmente em grandes empresas. No entanto, o *Uppsala Internationalization Model*, o *Resource Based View*, o *Innovation-Related Internationalization Model (I-M)* e o *Network Approach* são também abordados nas pequenas e médias empresas (Ruzzier et al., 2006). Além destas teorias tradicionais, o aparecimento das empresas *born global* atraiu a atenção de investigadores, o que levou ao desenvolvimento da teoria *international entrepreneurship* como um campo de investigação isolado (Odorici & Presutti, 2013). No anexo 1 é possível encontrar uma tabela com a síntese das teorias abordadas.

Uppsala Internationalization Model

O *Uppsala Internationalization Model* presume que a empresa realiza a internacionalização através de etapas (Johanson & Vahlne, 1977), isto é, uma empresa inicia a sua internacionalização com baixo comprometimento e risco que vai aumentar gradualmente ao longo do tempo, à medida que acumula *know-how* e experiência dos mercados (Andersen, 1993). Desta forma, este modelo leva a que as empresas aumentem de forma progressiva as operações internacionais e o seu envolvimento nesses mercados. Este processo ocorre por etapas devido às principais barreiras que são a escassez de conhecimento sobre os mercados estrangeiros e a distância psíquica (Johanson & Vahlne, 1977).

Esta teoria foca-se na escolha do mercado externo tendo em conta a distância psíquica até esse mercado, ou seja, inicialmente, as empresas visam os países vizinhos, que são considerados “psiquicamente próximos” em termos de cultura, economia, política e geografia (Johanson & Vahlne, 1977). Além disso, o *Uppsala Internationalization Model* defende que a experiência doméstica antecede a expansão para outros mercados, deslocando-se só posteriormente para culturas e geografias mais distantes (Costa Júnior et al., 2019). As empresas que possuem uma elevada experiência em internacionalização irão percecionar a distância psíquica até um novo país como mais curta do que as empresas com pouca experiência internacional (Andersen, 1993).

Este modelo é habitualmente utilizado por PME's, porque procuram a entrada em mercados externos de forma mais lenta, possibilitando a aquisição de conhecimento e experiência ao longo do tempo antes do seu crescimento (Johanson & Vahlne, 1977). No caso das PME's de alta tecnologia, devido ao seu rápido e inconsistente crescimento internacional, onde existem altos custos de Investigação e Desenvolvimento (I&D), curtos ciclos de vida dos produtos e um ambiente volátil, a internacionalização avança mais rapidamente (Schellenberg et al., 2018).

Resource Based View

O *Resource Based View* considera a empresa como um “conjunto único de recursos tangíveis e intangíveis acumulados, tais como ativos, processos, conhecimento e capacidades” (Schellenberg et al., 2018). Por outras palavras, esta teoria foca-se nas características e nos ativos únicos, dispendiosos e difíceis de imitar que a empresa possui (Ruzzier et al., 2006). O

Resource Based View não tem em conta só a propriedade dos recursos, mas também a capacidade ativa de aprendizagem organizacional necessária para a elaboração dos mesmos (Schellenberg et al., 2018).

O estudo de Schellenberg et al. (2018) evidencia que nas PME que estão presentes em ambientes continuamente em mudança e com uma concorrência feroz, a capacidade de adaptação rápida às novas e inconstantes condições de mercado é mais importante do que o conhecimento previamente adquirido.

Innovation-Related Internationalization Model

O *Innovation-Related Internationalization Model* considera a decisão de internacionalizar como uma inovação para a empresa (Engelman et al., 2015). De acordo com esta teoria, uma empresa necessita de se adaptar a novos negócios de forma inovadora (Kunday & Şengüler, 2015). Estas atividades de inovação, as características das empresas, as suas competências e a sua produtividade constituem os principais determinantes da internacionalização. Além disso, as inovações de produtos que correm bem são, também, uma mais-valia para a empresa ser bem-sucedida no mercado exterior (Kunday & Şengüler, 2015).

Esta teoria defende que o processo de internacionalização acontece através de uma sequência de etapas de aprendizagem, devido à falta de conhecimento e experiência da empresa e à incerteza relativa à decisão de internacionalizar (Andersen, 1993). A etapa de nível superior representa mais experiência e envolvimento do que as etapas inferiores.

Este modelo foca-se no processo de expansão das pequenas e médias empresas (Ruzzier et al., 2006).

Network Approach

Neste modelo, os próprios mercados são considerados como redes de negócios que proporcionam às startups a aquisição de conhecimento fundamental à cerca dos mercados e dos clientes (Hilal & Hemais, 2003). Além disso, as redes de negócio permitem reduzir o risco envolvido nas transações internacionais, contribuindo para o crescimento e o aumento da legitimidade das empresas (Engelman et al., 2015).

Segundo Johanson e Mattsson (2013), a internacionalização é um “processo cumulativo, no qual as relações são continuamente estabelecidas, mantidas, desenvolvidas, quebradas e

dissolvidas a fim de atingir os objetivos da empresa”. Desta forma, o *networking* é um elemento fundamental na internacionalização, pois permite estabelecer relações comerciais tanto a nível nacional, como internacional (Costa Júnior et al., 2019), contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais (Johanson & Mattsson, 2013; Johanson & Vahlne, 1990).

Uma empresa que internacionaliza, inicialmente, participa numa rede doméstica e, posteriormente, estabelece relações comerciais em outros países (Ruzzier et al., 2006). Para além disso, esta teoria defende que enquanto as empresas crescem nos mercados estrangeiros, também a sua rede de negócios e de contactos vai aumentando.

De acordo com Ruzzier et al. (2006), estas redes são úteis para as PME, pois permitem-lhes ultrapassar algumas das suas barreiras à internacionalização.

International Entrepreneurship

O conceito de *International Entrepreneurship* surgiu quando Morrow (1988) sugeriu que as novas empresas poderiam aceder a mercados exteriores desconhecidos, devido aos avanços tecnológicos e culturais. Esta teoria foi desenvolvida porque as teorias tradicionais de internacionalização não conseguiram explicar a internacionalização precoce das novas empresas (Stucki, 2016). As teorias tradicionais estão focadas na importância do capital humano acumulado pela empresa, no entanto as novas empresas não têm qualquer experiência nos mercados. Por isso, foi desenvolvida a teoria *internacional entrepreneurship* na qual é esperado que o capital humano dos empreendedores afete a internacionalização dessas empresas (Stucki, 2016).

McDougall e Oviatt (2000) defendem que “*internacional entrepreneurship* é a combinação de comportamentos inovadores, proativos e de procura de risco que atravessam fronteiras nacionais e se destinam a criar valor nas organizações”. Recentemente, esta definição passou também a incluir a “descoberta, implementação, avaliação e exploração de oportunidades - para além das fronteiras nacionais - para criar bens e serviços futuros” (Oviatt & McDougall, 2005). Esta abordagem evidencia o papel dos empreendedores e a importância da sua procura por oportunidades (Engelman et al., 2015). A orientação estratégica do empreendedor pode justificar o desempenho da *born global* e o seu rápido crescimento para o exterior (Odorici & Presutti, 2013).

Devido ao aumento da investigação na área do *internacional entrepreneurship*, foi provado que,

atualmente, as empresas podem internacionalizar pouco após a sua criação (Ihalainen, 2021). No entanto, as teorias tradicionais de internacionalização mencionadas anteriormente serviram como base para, posteriormente, investigar o *internacional entrepreneurship* e a teoria das *born globals*.

- **Born Globals**

O conceito de *born global* surgiu na década de 1990, devido ao aumento da globalização que incentivou as empresas a internacionalizarem desde o primeiro dia ou pouco após a sua criação (Engelman et al., 2015). Knight e Cavusgil (2004) definiram as *born globals* como "empresas em fase inicial que, desde a sua fundação ou perto dela, procuram obter uma parte substancial das suas receitas com a venda de produtos em mercados internacionais". Desta forma, estas empresas são startups que têm um foco internacional desde o início da sua criação e, por isso, a maior parte das suas vendas é realizada no exterior (Cavusgil & Knight, 2015). Estas empresas estão incluídas na categoria de micro, pequenas ou médias empresas (Kuryan et al., 2018).

As teorias tradicionais de internacionalização apresentadas anteriormente contrastam com a teoria das *born globals* (Cavusgil & Knight, 2015), pois os modelos tradicionais de internacionalização não explicam a expansão precoce e rápida das PME para o exterior. Esta abordagem contraria o processo de internacionalização lento e gradual para os mercados externos (Johanson & Vahlne, 2015), no entanto, diversos autores que estudaram a internacionalização de startups, concluíram que o *resource based view* e o *network approach* justificam parcialmente a internacionalização precoce das mesmas (Johnson, 2004). Estes autores argumentam que os empreendedores possuem recursos individuais únicos, dificilmente imitáveis, que auxiliam no reconhecimento de oportunidades (Alvarez & Busenitz, 2001). Alguns desses recursos são a sua rede de contactos, a sua experiência e as suas competências (Ruzzier et al., 2006). Existem vários critérios quantitativos que são usados para distinguir as *born globals* das restantes startups. Quanto ao tempo que uma empresa leva a internacionalizar, vários estudos discordam sobre essa medida, no entanto, neste estudo vamos considerar os argumentos de Knight e Cavusgil (2004) que defendem que uma *born global* inicia as atividades no estrangeiro no prazo de três anos após a sua criação. Outro critério é a percentagem do volume de negócios que corresponde às vendas internacionais, em que, geralmente, o limite mínimo é de 25% (Koed Madsen et al., 2000). Adicionalmente, o número de mercados que a empresa

entra é descrito como “múltiplo”, sendo que não está definido qualquer número específico (Rennie, 1993).

As *born globals* estão também associadas a um conjunto de características qualitativas, uma vez que estas empresas possuem um elevado grau de inovação e utilizam bastante tecnologia (Kuryan et al., 2018). Além disso, de acordo com Pinto e Rua (2023), o crescimento das *born globals* deve-se à experiência dos empreendedores, à sua rede de contactos e aos recursos únicos que a empresa possui, direcionados a um nicho de mercado global. Estas empresas são caracterizadas por possuírem grandes recursos intangíveis e por serem hábeis na afetação dos seus recursos, mesmo tendo poucos recursos tangíveis (Ihalainen, 2021).

2.3. Causas da Internacionalização

Devido à rápida globalização, ao aumento da concorrência e às mudanças do mundo empresarial, as pequenas e médias empresas tendem a internacionalizar desde o início ou pouco após a sua formação, ignorando os riscos, a falta de recursos e o aumento da complexidade das ações.

Oviatt e McDougall observaram seis empresas que internacionalizaram numa fase inicial e chegaram à conclusão de que existem seis fatores que influenciaram esse processo (McDougall & Oviatt, 1991; Oviatt et al., 1991):

- Visão internacional dos empreendedores, uma vez que estes procuravam melhores recursos a um custo menor;
- Carência de financiamento, que poderá ser mais fácil obter em outros países;
- Necessidade de expandir para além do mercado nacional, para encontrar melhores oportunidades de mercado;
- Necessidade de responder à concorrência global, tendo em conta, especialmente, os avanços da comunicação;
- Necessidade de desenvolver internacionalmente um produto patenteado, para se prevenir dos concorrentes;
- Necessidade de evitar problemas relativos à mudança para mercados externos após um longo período apenas a operar no mercado nacional.

Bloodgood et al. (1996) também estudaram a internacionalização de 61 empresas norte-americanas na sua fase inicial. Estas procuraram expandir para o exterior devido a condições do

setor, para que se tornassem competitivas e capitalizassem o seu conjunto único de recursos. Estes recursos consistem, por exemplo, na experiência internacional dos fundadores, nas tecnologias e nas inovações da empresa. Estes autores concluíram ainda que tanto a crescente homogeneidade dos mercados globais, como os rápidos avanços nas comunicações e nos transportes internacionais, possibilitaram a rápida internacionalização. Importa também analisar a crescente abertura de fronteiras nacionais, que permitiu que as regulamentações e as barreiras comerciais diminuíssem, proporcionando inúmeras oportunidades para empresas de todo o mundo (Johnson, 2004).

O autor Johnson (2004) analisou ainda startups de alta tecnologia nos Estados Unidos da América e no Reino Unido, em que foi possível entender que existem vários fatores que são mais influentes na internacionalização precoce dessas organizações. Uma das causas é a natureza internacional do produto e/ou do setor, uma vez que as empresas em estudo revelam que se sentiram forçadas a procurar clientes no mercado externo, de modo a serem rentáveis e competitivas. Além disso, como a tecnologia da empresa podia ser aplicada globalmente e como os possíveis clientes situavam-se no exterior, estes também foram aspetos que contribuíram para a internacionalização precoce destas startups. Outro fator relevante é a pequena dimensão do mercado nacional, pois estas organizações vendem muitas vezes produtos para nichos de mercado, que conseguem ser bastante pequenos no país de origem. Adicionalmente, também a visão internacional dos fundadores e o seu desejo de serem líderes do mercado global foram considerados fatores com bastante relevância, bem como a identificação de oportunidades e a existência de redes de contactos internacionais (Johnson, 2004). Por fim, um fator importante a considerar é a existência de empreendedores imigrantes, que ao possuírem uma rede de contactos no exterior, podem ser motivados a internacionalizar mais cedo (Jiang, Kotabe, Zhang, et al., 2020).

2.4. Empreendedor e as suas Características

Até ao momento, não existe uma definição de empreendedor que seja consensual para todos os autores, já que este indivíduo desempenha diversos papéis. Tendo em conta a definição de ALIANE e BERROUCHE (2021), o empreendedor é:

- A pessoa que suporta o risco que está associado à incerteza;
- Um indivíduo com características inovadoras;
- Alguém que procura constantemente por novas oportunidades;

- Fundador e proprietário de uma empresa;
- Responsável por tomar decisões, gerir e liderar a empresa.

Além disso, Andersson (2000) defende que um empreendedor é um indivíduo que executa ações empreendedoras e desempenha um papel crucial da internacionalização das empresas. Essas ações são compostas pela capacidade de encontrar novas combinações e a apetência para as desenvolver, pela capacidade de convencer terceiros a investir, entender qual é o timing adequado e perceber que seguir a sua própria visão é mais importante do que os cálculos racionais (Andersson, 2000).

Muitos autores consideram uma startup como sendo uma continuação do empreendedor, o que os levou a investigar as vivências e os traços característicos dos mesmos, que possam de alguma forma influenciar a internacionalização rápida e precoce (Gilbert et al., 2006). Estes indivíduos são quem define a estrutura e as estratégias da organização, e por isso, as suas crenças e hábitos são transmitidos para a nova empresa, influenciando o seu processo de desenvolvimento (De Cock et al., 2021).

A teoria *internacional entrepreneurship* defende que o capital humano dos empreendedores desempenha um papel essencial na internacionalização precoce, ao contrário das teorias tradicionais que evidenciam o papel do capital humano da empresa (Stucki, 2016). Este tipo de capital pode ser geral e específico. O primeiro diz respeito à educação no geral e à experiência prática, que não está relacionada diretamente com um trabalho em concreto, sendo transversal a vários cenários. Por outro lado, o segundo alude a conhecimentos exclusivos de um determinado contexto, por isso é aplicável a situações específicas (Stucki, 2016). O capital humano específico dos empreendedores relacionado diretamente com a expansão de startups inclui a experiência de trabalho internacional, a experiência de trabalhar em grandes empresas e no mesmo setor da nova organização e os conhecimentos adquiridos caso no passado já tenha sido fundador de outra empresa (Stucki, 2016).

Espera-se que ambos os tipos de capital humano afetem a propensão e a intensidade de exportar de formas distintas. O conceito de propensão à exportação refere-se aos impulsores que levam uma empresa a começar a exportar (Stucki, 2016). A intensidade das exportações foca-se nas empresas que já possuem atividades no exterior e estuda os impulsores do aumento da expansão para outros mercados (Stucki, 2016). Segundo o estudo realizado por Stucki (2016) com foco na importância do capital humano geral e específico dos fundadores na exportação das novas empresas, foi possível concluir que o capital humano geral influencia a propensão e a intensidade das exportações, por outro lado, o

específico apenas afeta a propensão à exportação. Neste estudo, é ainda evidenciado que a influência do capital humano geral é mais duradoura do que a do capital humano específico. Tal como mencionado anteriormente, tanto o capital humano geral como o específico afetam a propensão à exportação. O capital humano geral permite aumentar a capacidade de avaliar informações sobre as oportunidades nos mercados externos, de combater obstáculos e adquirir novas competências sobre internacionalização. Para além disso, os empreendedores com este tipo de capital humano possuem redes de informação e contactos que permitem reconhecer mais facilmente as oportunidades (Shane, 2000) e potenciais clientes (Westhead et al., 2001). Por outro lado, o capital humano específico auxilia apenas em tarefas específicas, se estas tiverem relacionadas com a expansão internacional, também influencia a propensão à exportação de uma empresa (Stucki, 2016). A intensidade das exportações é afetada apenas pelo capital humano geral dos fundadores, pois, para exportar para diferentes países, indústrias e/ou empresas são necessários múltiplos conhecimentos sobre diversas áreas, como idioma, cultura e leis relacionadas com a internacionalização (Stucki, 2016).

O capital humano inicial dos empresários é essencial na internacionalização de novas empresas, mas à medida que a idade das empresas aumenta e, consequentemente, os conhecimentos e experiências da mesma crescem, o capital humano dos fundadores vai se tornando progressivamente menos importante (Stucki, 2016). No entanto, o capital humano geral continua a assumir um papel relevante na empresa com o passar dos anos, ao contrário do capital humano específico. As competências gerais e de resolução de problemas são sempre necessárias, por outro lado as capacidades específicas de certos contextos podem deixar de ser relevantes com as mudanças na empresa e com o aumento da experiência da própria organização (Stucki, 2016).

A literatura existente distingue também entre o empreendedorismo motivado por oportunidade ou por necessidade (Nikolaev et al., 2018; Reynolds et al., 2005). O primeiro defende que as pessoas criam uma empresa com base na vontade de serem independentes e de concretizarem os objetivos pessoais (Yang et al., 2020). Por outro lado, o empreendedorismo motivado pela necessidade consiste em indivíduos que são obrigados a fundar um negócio devido à falta de outra alternativa melhor de emprego (Hessels et al., 2008). Enquanto o empreendedorismo motivado pela oportunidade tem como objetivo o sucesso empresarial, o outro foca-se na sobrevivência e em satisfazer as necessidades financeiras dos fundadores (Reynolds et al., 2005). Tendo isto em conta, é mais provável que uma empresa que foi fundada por um empreendedor motivado pela oportunidade venha a desenvolver um elevado

grau de internacionalização, pois têm uma maior ambição de crescimento do projeto (Yang et al., 2020). Por outro lado, os empreendedores motivados pela necessidade focam-se maioritariamente nas oportunidades locais (Yang et al., 2020).

De acordo com o estudo de Loué (2018) foi possível verificar também que os empresários que possuem um elevado nível de educação e que prosseguiram os estudos no ensino superior têm uma maior capacidade para internacionalizar a sua empresa, devido às competências académicas adquiridas ao longo desse percurso. Além disso, os empreendedores que possuem estudos superiores são considerados mais flexíveis, inovadores, criativos e ajustam-se melhor em situações de mudança (Wach & Głodowska, 2021). Segundo os resultados da pesquisa elaborada por Wach e Głodowska (2021), quanto maior for o nível de educação dos empreendedores, mais rápido será o processo de internacionalização.

Outros autores analisaram também o impacto da experiência internacional e profissional do empreendedor na internacionalização. Acredita-se que a experiência internacional tem um efeito indireto positivo na internacionalização, uma vez que Reuber e Fischer (1997) defendem que esta influencia a relação estabelecida com contactos internacionais, facilitando a construção de *networks*, e proporciona uma venda mais rápida no exterior. A experiência fora do país permite que os empreendedores identifiquem oportunidades existentes em determinado mercado já conhecido (Johanson & Martín Martín, 2015; McDougall et al., 2003). Desta forma, empresários que tenham trabalhado ou estudado fora do país de origem têm um conhecimento único sobre o que os clientes procuram e possuem uma melhor compreensão das diferentes culturas, no entanto, existem outros fundadores que não possuem nenhuma experiência prévia neste âmbito (De Cock et al., 2021). Segundo os estudos, as empresas que são constituídas por empreendedores com experiência profissional ou académica no exterior têm uma maior probabilidade de internacionalizarem mais cedo (De Cock et al., 2021), pois esta experiência permite reduzir a distância psíquica sentida e a sensação de incerteza associada a determinado mercado, assim, os empreendedores não consideram que as fronteiras sejam um impedimento (Jiang, Kotabe, Zhang, et al., 2020). Esta experiência pode ser, igualmente, útil para compensar a falta de conhecimento da organização acerca dos mercados externos. Quando as empresas têm menos conhecimento e experiência sobre os outros países, é mais valorizada a experiência internacional prévia dos empresários (Bruneel et al., 2010).

Adicionalmente, a experiência de trabalho em multinacionais é também vantajosa, pois, nesse período, são adquiridas competências que auxiliam na tomada de decisão do empreendedor

e no planeamento da estratégia da startup (Stucki, 2016; Prashantham & Dhanaraj, 2010). Além disso, estes sujeitos têm maior probabilidade de já possuírem experiência anterior em internacionalização e, conseqüentemente, contarem previamente com uma rede de negócios em outros mercados, facilitando a entrada nesses países (Stucki, 2016).

O *know-how* específico de um fundador sobre o setor em que a startup se insere é adquirido através da experiência profissional em indústrias semelhantes (Westhead et al., 2001) e é, igualmente, relevante. Um empreendedor com esta experiência tem uma melhor capacidade de identificar oportunidades, avaliar decisões estratégicas, adaptar-se às mudanças empresariais e de tomar decisões acerca da internacionalização (Stucki, 2016). Indivíduos com este percurso profissional poderão também já ter estabelecido previamente redes de contacto com clientes e fornecedores da indústria (Stucki, 2016).

Odorici e Presutti (2013) analisa o efeito da experiência anterior de ser proprietário de uma empresa em diferentes orientações estratégicas, nomeadamente de aprendizagem, de mercado e empresariais. Desta forma, foram analisadas oito *born globals* italianas, sendo que os empreendedores foram considerados novos ou habituais.

Quanto à orientação empresarial, os resultados mostraram diferenças relativamente à tolerância ao risco e à inovação dos empreendedores novos e habituais, mas semelhanças na proatividade. Tendo isto em conta, ambos os indivíduos adotam abordagens proativas à internacionalização, pois procuram responder às necessidades dos mercados externos e encontrar novas oportunidades nos mesmos (Odorici & Presutti, 2013). No que diz respeito à inovação, os empreendedores novos consideram que a inovação tecnológica é o suficiente para gerar valor para os consumidores (Andersson, 2000), por outro lado, os habituais consideram mais importante a inovação do produto/mercado. Além disso, foi possível entender que os empreendedores habituais são mais tolerantes ao risco, pois são capazes de avaliar, gerir e responder aos riscos das suas ações no exterior, ao contrário dos novos empreendedores (Odorici & Presutti, 2013).

Em relação à orientação para a aprendizagem, ambos os grupos de empreendedores evidenciaram a importância de “aprender a fazer”. Os empreendedores habituais aproveitam as redes de relações, nomeadamente, as que estabeleceram devido à sua experiência empresarial anterior, para aprenderem com os outros, de forma a desenvolverem a sua startup (Odorici & Presutti, 2013). Como os empreendedores novos não possuem este *network*, baseiam-se em mecanismos de aprendizagem pessoais e incrementais (Yeoh, 2004).

Na orientação para o mercado, existem diferenças consideráveis entre os tipos de empreendedores. As empresas geridas por empresários habituais são mais focadas no mercado, analisando previamente as necessidades dos clientes antes da criação do produto (Odorici & Presutti, 2013). Por outro lado, os empreendedores novos não dão tanta importância à análise do mercado, uma vez que o desenvolvimento do produto antecede essa análise, sendo criado tendo por base a capacidade de inovação do empreendedor para responder às suas necessidades pessoais e não às necessidades dos clientes (Slater, 2001; Slater & Narver, 2000). Adicionalmente, realizar viagens é pertinente para o processo de internacionalização, uma vez que os empreendedores que viajam com bastante regularidade têm uma maior probabilidade de identificar novas oportunidades e conhecer potenciais clientes (Loué, 2018).

O *networking* dos empreendedores é um aspeto relevante e consiste em dois tipos de redes: as informais, que incluem a família e amigos, e as formais, como bancos, governo e outras empresas (Matiusinaite & Sekliuckiene, 2015). Anteriores estudos mostram a importância da evolução e da formação de novas redes de contactos no início do processo de expansão, sendo ainda mais relevante em empresas que operam em determinados nichos de mercado, pois há uma maior dificuldade em sobreviver com as redes existentes (Loane & Bell, 2006). As redes de contactos ajudam a encontrar novas oportunidades de negócio, a entrar em novos mercados e permitem a troca de recursos e informações, que de outra forma seriam dificilmente obtidos, devido a restrições financeiras e às reduzidas operações em curso (Gassmann & Keupp, 2007).

Um fator importante a incluir no estudo é a influência dos empreendedores imigrantes, uma vez que estes, desde muito cedo, que já criaram contactos e adquiriram conhecimentos do mercado internacional, através da educação, das relações ou do emprego anterior (Çavuşgil et al., 2011). Desta forma, estes empreendedores possuem *know-how*, experiências e redes de contacto que são uma mais-valia nas startups, já que estas empresas, inicialmente, apresentam uma carência dessas capacidades (Jiang, Kotabe, Zhang, et al., 2020). Assim, os fundadores imigrantes desempenham um papel essencial na combinação de recursos e no reconhecimento de oportunidades em diversos mercados, o que lhes permite auxiliar as empresas a ultrapassar as dificuldades inerentes à internacionalização precoce, diminuindo o risco potencial e, conseqüentemente, possibilitando um aumento do seu desempenho (Jiang, Kotabe, Zhang, et al., 2020). De acordo com o estudo de Jiang, Kotabe, Zhang, et al. (2020), as empresas com esta constituição apresentam uma maior probabilidade de internacionalizarem logo após a sua criação e de obterem receitas mais elevadas. Além disso, este estudo também

sugere que as empresas que possuem mais empreendedores imigrantes na sua composição irão confrontar-se com menos riscos no decorrer deste processo, devido à familiaridade com o mercado do país origem ou com outros países culturalmente semelhantes (Jiang, Kotabe, Zhang, et al., 2020).

Diversos autores defendem ainda que os traços de personalidade dos empreendedores das startups têm um forte efeito nas decisões tomadas na empresa (Leonelli et al., 2016), incluindo as decisões relacionadas com o processo de internacionalização (Loué, 2018). Os traços de personalidade consistem nas características do comportamento de um indivíduo que justificam o motivo do mesmo atuar de formas distintas em contextos semelhantes (Leonelli et al., 2016). Desta forma, vários estudos sobre o comportamento empresarial procuram compreender o que leva os empreendedores a agir de determinada forma (Acedo & Jones, 2007). Após uma análise dos traços de personalidade comumente mencionados em estudos sobre empreendedores, foi realizada a seleção de algumas das características que influenciam a ação dos empreendedores, quer de forma positiva ou negativa. Estes serão apresentados de seguida.

O *Big Five* consiste num sistema de classificação de traços de personalidade que permite agrupar várias características do sujeito, de forma a generalizar amostras e metodologias (Salmony & Kanbach, 2022). O *Big Five* é formado por um conjunto de categorias que inclui:

- *Extraversion*: apresenta a tendência para o sujeito ser sociável, ativo, assertivo e para procurar excitação (Leonelli et al., 2016). Esta característica está relacionada com o desempenho positivo das empresas, pois um indivíduo com um nível elevado de *extraversion* tem uma maior facilidade de interagir socialmente com os *stakeholders* (Leonelli et al., 2016).
- *Agreeableness*: propensão para ser generoso, altruísta, confiante e modesto (Zhao et al., 2010). Alguns autores defendem que este traço se relaciona de forma negativa com o desempenho da empresa, uma vez que os empreendedores devem ser capazes de aproveitar as oportunidades, tendo em consideração os seus próprios interesses, para possibilitar o crescimento da empresa (Leonelli et al., 2016).
- *Conscientiousness*: compreende a capacidade de o indivíduo pensar antes de agir, obedecer às regras impostas e definir e organizar as tarefas (Leonelli et al., 2016). Tendo isto em consideração, os principais atributos dos empreendedores são o esforço, o foco nos objetivos e a perseverança (Zhao et al., 2010), o que lhes permite alcançar

uma maior produtividade e tornar a empresa mais eficiente e eficaz (Leonelli et al., 2016).

- *Neuroticism*: comporta o grau de estabilidade emocional do indivíduo (Koe Hwee Nga & Shamuganathan, 2010). Pessoas com níveis elevados deste traço apresentam sinais de ansiedade, medo, depressão, falta de autoconfiança e autoestima (Leonelli et al., 2016). Deste modo, empreendedores com estas características irão impactar negativamente o sucesso das organizações.
- *Openness to Experience*: consiste na propensão para o sujeito possuir um elevado nível de criatividade, imaginação, inteligência e percetividade (Leonelli et al., 2016). Os empreendedores necessitam destas características, uma vez que devem procurar novas ideias, recorrendo à sua criatividade na resolução de problemas, e devem ser inovadores em relação aos produtos e estratégias a utilizar (Leonelli et al., 2016).

Com base em investigações anteriores, o empreendedorismo está relacionado com níveis mais elevados de *extraversion*, *conscientiousness* e *openness to experience* e, por outro lado, níveis mais baixos de *agreeableness* e *neuroticism* (López-Núñez et al., 2020).

Outro traço de personalidade é *Need for Achievement*, um construto multidimensional, que consiste nas motivações pessoais dos indivíduos para alcançar os seus objetivos em determinado contexto (Salmony & Kanbach, 2022). Este traço mostra a vontade do sujeito para ser bem-sucedido e evidencia a sua propensão para correr riscos calculados (Karabulut, 2016). Além disso, esta necessidade é manifestada através do trabalho árduo, demorado e repetido para executar algo difícil com recurso a aptidão, prática ou perseverança (Širec & Močnik, 2010). Como mencionado em Raposo et al. (2008), um elevado *Need for Achievement* conduz os sujeitos para o empreendedorismo.

Quanto à *Innovativeness*, consideramos a seguinte definição: "diferenças inter individuais na forma como as pessoas reagem a (...) coisas novas" (Goldsmith & Foxall, 2003). Para o empreendedorismo a inovação é bastante relevante, uma vez que impulsiona a criação de novos produtos, serviços e modelos de negócio, que irão criar valor para os clientes (Joel & Oguanobi, 2024). Desta forma, os empreendedores devem incitar a uma cultura de inovação na empresa, para estimular a criatividade e a melhoria contínua (Joel & Oguanobi, 2024).

A Autoeficácia compreende a perceção de um indivíduo acerca da sua habilidade de afetar acontecimentos que influenciam a sua vida (Salmony & Kanbach, 2022). No entanto, este traço, no contexto do empreendedorismo, é a capacidade de cada empreendedor acreditar em si mesmo para iniciar e gerir novos negócios (Yang et al., 2020). Diversos investigadores

defendem que os empreendedores têm uma forte autoeficácia para efetuar as suas visões em condições incertas e competitivas (Kerr et al., 2018).

O *Locus of Control* comporta o facto das pessoas atribuírem os resultados dos acontecimentos a fatores internos, devido ao seu esforço e aptidão, ou a fatores externos, como a sorte e o destino (Salmony & Kanbach, 2022). Assim sendo, a teoria de Rotter (1966) evidencia a percepção que os indivíduos possuem dos resultados dos eventos como estando dentro ou fora do seu controlo. Os estudos anteriores observaram que um maior *Locus of Control* interno está relacionado com uma maior intenção de empreender e com maiores taxas de sucesso empresarial (Salmony & Kanbach, 2022), uma vez que os empresários acreditam que as suas decisões e ações influenciam o sucesso das empresas (Karabulut, 2016).

A Propensão para o Risco consiste na preferência do indivíduo em tomar decisões em circunstâncias de incerteza, que poderão ser benéficas se forem bem-sucedidas (Espíritu-Olmos & Sastre-Castillo, 2015; Salmony & Kanbach, 2022). Este traço mostra a predisposição de um indivíduo para se submeter a possíveis prejuízos pessoais ou financeiros quando confrontado com situações incertas (Širec & Močnik, 2010). Posto isto, os sujeitos mais propensos ao risco optam por situações com um nível mais elevado de incerteza. Os empresários devem ter o cuidado de calcular os riscos das suas ações, comparar as vantagens com as desvantagens e estar preparados para suportar esses riscos (Karabulut, 2016). Estes indivíduos toleram mais riscos que a restante população, sendo esta uma característica essencial para o seu sucesso (Karabulut, 2016). Além disso, vários autores afirmam que o comportamento dos empreendedores em relação ao risco é importante na tomada de decisão em relação a internacionalizar (Hutchinson et al., 2007). Na análise de Acedo e Jones (2007) é possível entender que os empresários das empresas que internacionalizam de forma gradual são menos tolerantes ao risco, do que os das *born globals*.

A Autonomia/Independência dos empreendedores revela que estes são autodeterminados e independentes, que conseguem expressar a sua criatividade e explorar as suas ideias mesmo que sem o consentimento de outros (Širec & Močnik, 2010). Este comportamento é essencial para a criação de uma empresa, uma vez que mostra a vontade de um indivíduo de se libertar do domínio e do controlo de outros (Širec & Močnik, 2010).

A Proatividade consiste na capacidade de reconhecer oportunidades, tomar a iniciativa e realizar a ação, de forma a desenvolver novos produtos ou alcançar novos mercados (Leonelli et al., 2016), sendo que os indivíduos necessitam de perseverar para atingirem o seu objetivo,

causando mudanças (Fuller et al., 2018). Diversos estudos apoiam a relação positiva entre a proatividade e o sucesso empresarial (Fuller et al., 2018).

Além dos traços já mencionados, a Adaptabilidade e a Flexibilidade também são fatores importantes do empreendedor. Estes sujeitos devem ser rápidos e estar aptos a reagir a mudanças no mercado, às necessidades dos clientes e à concorrência, adaptando as estratégias para o sucesso dos seus objetivos (Joel & Oguanobi, 2024).

A Paciência é outra das características dos empresários. Estes, usualmente, estão ansiosos para concluir as tarefas e apesar de serem pacientes quanto à duração e à energia necessária para as realizar, pretendem terminar o projeto de forma rápida e eficiente (Samli, 2009).

A Tolerância à Ambiguidade é, segundo Stanley Budner (1962), a tendência para considerar circunstâncias ambíguas como uma ambição, por outro lado a Intolerância à Ambiguidade é a propensão para as considerar como uma ameaça. Várias investigações revelaram que a tolerância à ambiguidade tem uma relação positiva com as ações dos empreendedores (Acedo & Jones, 2007), uma vez que os empresários atuam em condições incertas e estão dispostos a manipular o ambiente para lidar com situações desconhecidas (Espíritu-Olmos & Sastre-Castillo, 2015).

Por fim, os empreendedores das startups tem uma maior predisposição para ultrapassar as barreiras à internacionalização, uma vez que veem o mercado exterior como uma oportunidade para crescer e consideram uma decisão menos arriscada (Hsieh et al., 2019). Desta forma, é possível entender que os empreendedores que têm uma visão positiva sobre a expansão internacional, consideram este processo como uma oportunidade e não tanto como uma ameaça e apreciam mais as oportunidades externas do que as nacionais, estando dispostos a explorar essas opções e aumentar a presença da sua empresa em outros mercados (Hsieh et al., 2019).

2.5. Outros Fatores que Afetam a Internacionalização das Startups

As startups têm uma grande flexibilidade, capacidade de adaptação e de resposta a mudanças, o que permite que estas empresas sejam bem-sucedidas caso internacionalizem na fase inicial da sua criação. No entanto, as características da organização, principalmente as suas estratégias e as suas capacidades tecnológicas, também impactam a internacionalização de um negócio (Matiusinaite & Sekliuckiene, 2015).

No estudo de Ihalainen (2021) é evidenciado o papel da equipa principal, ou seja, além do fundador desempenhar um papel importante, a internacionalização precoce também é o resultado das capacidades coletivas da sua equipa. Desta forma, as ações do empreendedor no início da internacionalização começam pelo recrutamento de uma equipa competente. As startups possuem a vantagem de serem compostas por equipas em que não existe distinção entre as funções que cada membro desempenha, uma vez que a gestão e a responsabilidade são partilhadas entre a equipa (Matiusinaite & Sekliuckiene, 2015). Assim, os gestores são capazes de partilhar os seus conhecimentos com outros membros da organização. Por outro lado, com o crescimento da empresa ao longo do tempo, consequentemente, passa a existir uma maior diferenciação entre as funções de cada empregado, tornando-se mais difícil a partilha de novos conhecimentos (Matiusinaite & Sekliuckiene, 2015). Deste modo, quanto mais cedo a empresa internacionalizar, maior é a probabilidade de os funcionários visualizarem o potencial de desenvolvimento do negócio. Foi evidenciado que quando os membros de uma organização partilham entre si os seus conhecimentos e experiências, isso contribui para a melhoria do desempenho da empresa e para a promoção da inovação (Tajpour & Razavi, 2023).

Em adição, uma empresa com uma equipa étnica diversificada possui conhecimentos de várias origens, o que pode levar a que a equipa olhe para o mercado global como um todo (Jiang, Kotabe, Zhang, et al., 2020). As empresas com equipas fundadoras homogêneas tomam decisões com maior facilidade e de forma rápida, facilitando a comunicação, por outro lado, equipas com elementos diversificados tendem a contribuir com ideias distintas, dificultando o processo de tomada de decisão (Jiang, Kotabe, & Zhang, 2020). Ainda assim, vários autores defendem que a heterogeneidade das equipas fundadoras permite analisar de diversas formas o mercado, fomenta a tomada de decisões eficazes, influencia a reação dos concorrentes e promove a inovação e a criatividade, estes fatores são vantajosos para a tomada de decisões estratégicas (Jiang, Kotabe, & Zhang, 2020).

Além dos fatores já mencionados é importante analisar as características do mercado e do setor no país de origem e no país de destino. Quando os mercados nacionais são pequenos, as empresas têm uma maior probabilidade de procurar melhores oportunidades em outros países (Rennie, 1993). Adicionalmente, os fatores externos também influenciam significativamente a internacionalização precoce, contemplando os fatores económicos, legais, políticos, institucionais, sociais e tecnológicos (Matiusinaite & Sekliuckiene, 2015). Quando algum destes fatores sofre alterações, a expansão da organização pode ser afetada positivamente ou

negativamente, no entanto, estes são mais difíceis de prever e controlar. O setor em que cada empresa está inserida apresenta ainda um papel relevante, pois pode influenciar a velocidade com que internacionalizam (Matiusinaite & Sekliuckiene, 2015). Algumas das startups adquirem benefícios do seu setor, pois este pode fornecer o acesso a informações e redes de contactos, aumentando a probabilidade das organizações expandirem para o exterior (Zucchella et al., 2007).

3. Método de Investigação

Com o propósito de dar resposta às questões colocadas durante a dissertação, foi realizada uma análise qualitativa tendo por base entrevistas profundas e semiestruturadas.

A investigação qualitativa é uma metodologia de pesquisa exploratória e não estruturada que proporciona o conhecimento e a compreensão do cenário do problema, através da análise de pequenas amostras (Malhotra, 2020). O objetivo desta metodologia é “decifrar, examinar e interpretar padrões ou temas significativos que emergem dos dados” (Malhotra, 2020). Normalmente, a análise do impacto de fatores em determinados processos requer a utilização deste tipo de metodologia (De Cock et al., 2021).

A metodologia qualitativa divide-se em dois procedimentos, o direto e o indireto, de acordo com o objeto do estudo. Na abordagem direta, onde se encontra a entrevista profunda, o propósito da investigação é divulgado ao entrevistado (Malhotra, 2020). Por outro lado, a abordagem indireta não revela aos entrevistados a verdadeira intenção do projeto (Malhotra, 2020).

A abordagem escolhida foi a entrevista profunda, uma vez que permite entender a perspetiva do entrevistado sobre o tema da investigação, bem como os seus sentimentos, opiniões e experiências pessoais (Milena et al., 2008).

Desta forma, a entrevista profunda é definida como uma “entrevista não estruturada, direta e pessoal em que um único inquirido é sondado por um entrevistador altamente qualificado para descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos subjacentes a um tópico” (Malhotra, 2020). Esta tipologia de entrevista permite realizar entrevistas minuciosas a uma pequena amostra de indivíduos e o seu objetivo é obter informações detalhadas que permitam entender qual a perspetiva do entrevistado e o significado percebido sobre um determinado tema (Rutledge & Hogg, 2020). As entrevistas profundas são individuais, o que permite que o investigador para além de se focar nas respostas dadas, observe ainda a linguagem corporal e a emoção do sujeito (Rutledge & Hogg, 2020).

Uma das vantagens desta técnica é o facto de os entrevistados concederem informações mais pormenorizadas do que as que seriam conseguidas utilizando outros métodos de recolha de dados (Boyce & Neale, 2006). Por outro lado, uma desvantagem é que, geralmente, não é exequível fazer generalizações sobre os resultados, uma vez que não são utilizados métodos de amostragem aleatórios e as amostras são compostas por poucos elementos (Boyce & Neale, 2006).

Neste estudo serão realizadas entrevistas profundas e semiestruturadas, nesta tipologia o entrevistador concede liberdade ao entrevistado para falar sobre assuntos específicos definidos anteriormente (Scanlan, 2020). Deste modo, nas entrevistas semiestruturadas as questões a colocar provêm de um guião realizado previamente, onde está registada qual a informação mais relevante para obter, embora na entrevista exista liberdade de resposta (Amado, 2017). As questões devem ser de resposta aberta, singulares, neutras e realizadas de forma a que o entrevistado entenda claramente o que lhe estão a perguntar (Amado, 2017). Além disso, o entrevistador pode colocar perguntas adicionais que lhe permitam uma melhor compreensão sobre o tópico inicialmente questionado. Após a realização da pergunta inicial, o entrevistador prossegue com a entrevista tendo em conta as respostas dadas pelo indivíduo, embora o este tente seguir o guião definido, a composição específica das perguntas e a ordem em que são realizadas são influenciadas pelas respostas (Malhotra, 2020).

Anteriormente, as entrevistas eram maioritariamente presenciais, mas devido à tecnologia, foram surgindo novos métodos. Neste estudo, a maioria das entrevistas foram realizadas através de videoconferências, pois é a forma mais eficiente e económica (Hawkins, 2018), sendo que apenas uma delas foi realizada presencialmente no ambiente de trabalho do empreendedor. Com a devida autorização dos profissionais entrevistados, estas foram gravadas, para posteriormente transcrever os dados para análise, no entanto os nomes dos entrevistados não serão mencionados por questões de confidencialidade.

Antes da realização de cada entrevista, foram recolhidos dados secundários de várias plataformas na internet acerca das empresas. Ao analisar o LinkedIn, as notícias sobre a empresa e o website de cada uma, foi possível verificar algumas das características da organização e do percurso do empreendedor, de forma a adaptar as questões do guião à realidade de cada fundador.

3.1. Guião da Entrevista

Na presente dissertação foi elaborado um guião para a entrevista profunda semiestruturada, que permite orientar o processo de recolha dos dados. O guião é composto por várias questões que abordam o tema da internacionalização das startups e o papel do empreendedor nesse processo e encontra-se no [anexo 2](#). No entanto, o guião foi sofrendo alterações, sempre que necessário, tendo em conta os resultados de cada entrevista, de forma a ver

respondidas determinadas questões específicas que são necessárias para uma melhor compreensão da opinião dos entrevistados (Scanlan, 2020).

Dada a temática subjacente a este estudo, foram colocadas questões relativas ao percurso, tanto profissional como académico, e à experiência em internacionalização do entrevistado. Adicionalmente, foi igualmente importante interrogar sobre os conselhos que dariam a novos empreendedores, porque de forma indireta, demonstram o que foi necessário para ser bem-sucedido na internacionalização. Estas questões permitem perceber se os empreendedores possuem alguma formação superior (Loué, 2018), se já possuíam experiência no setor (Westhead et al., 2001), se em algum momento já foram proprietários de outra empresa (Odorici & Presutti, 2013) e se trabalharam em multinacionais (Prashantham & Dhanaraj, 2010). Ao questionar acerca da experiência do empresário na internacionalização, o objetivo é entender se já trabalharam ou estudaram fora do país de origem (De Cock et al., 2021) e se realizam bastantes viagens ao exterior (Loué, 2018). Além disso, através deste tópico e do comportamento do empreendedor ao longo de toda a entrevista é possível confirmar alguns dos traços de personalidade do inquirido (Leonelli et al., 2016).

Outro tópico a abordar durante a entrevista é os motivos de criação da startup, sendo que esta é uma das características que poderá influenciar a internacionalização. A literatura anterior menciona que existem dois tipos de empreendedorismo, um deles é motivado pela oportunidade e o outro pela necessidade, e prevê que os empreendedores motivados pela oportunidade tenham um elevado grau de internacionalização (Fuentelsaz et al., 2015), logo é bastante relevante analisar este tópico.

Além disso, foi solicitado ao empreendedor que nomeasse os motivos que o levaram a internacionalizar a sua empresa e que fizesse uma breve descrição de todo o processo de internacionalização. Com esta informação foi possível identificar novas categorias que não foram mencionadas anteriormente na literatura. Esta informação é relevante para entender como foi gerido o processo de expansão pelo empreendedor e verificar o impacto das causas mencionadas na literatura. Através destas questões também foi possível identificar quais foram as teorias da internacionalização seguidas por cada empresa (Odorici & Presutti, 2013; Ruzzier et al., 2006) e se o *networking* teve algum impacto neste processo (Matiusinaite & Sekliuckiene, 2015).

Por fim, durante todo o discurso, os empreendedores foram mencionando outros fatores que influenciaram a expansão para o exterior da empresa no âmbito do mercado e da equipa, como analisado na literatura (Matiusinaite & Sekliuckiene, 2015).

3.2. Seleção dos Entrevistados

Antes da realização das entrevistas foi de extrema importância definir o perfil dos entrevistados, para isso foram tidos em conta um conjunto de critérios que seriam necessários cumprir para os indivíduos se enquadrarem na investigação. Desta forma, de acordo com o âmbito da dissertação, era exigido que a empresa fosse uma startup e que tivesse já iniciado o processo de internacionalização. Além disso, os entrevistados necessitavam de pertencer à equipa que fundou a startup e/ou ocupar a posição de *Chief Executive Officer* (CEO).

O número de casos de estudo a incluir na presente dissertação é indefinido, uma vez que foram acrescentados novos casos até ser alcançada a saturação teórica. A saturação teórica é definida como a interrupção da recolha de dados a novos entrevistados, caso o entrevistador considere que existe uma certa redundância ou repetição dos dados já obtidos, uma vez que as informações fornecidas pelos novos participantes pouco iriam acrescentar ao conhecimento adquirido (Fontanella et al., 2011).

Tendo isto em conta, foram contactados cerca de 150 empreendedores, mas foram realizadas apenas 25 entrevistas, uma vez que nas últimas entrevistas realizadas começou a existir alguma redundância e uma repetição significativa dos dados recolhidos. Deste modo, foi alcançada a saturação teórica, visto que as entrevistas finais já não acrescentaram novos conhecimentos para a investigação.

Apesar das entrevistas realizadas, duas delas não foram utilizadas para análise. Uma das entrevistas não foi considerada porque foi realizada por email e as respostas dadas não acrescentariam nova informação ao estudo. A outra foi devido ao entrevistado não ser CEO nem ter fundado a empresa e por esta ainda se encontrar no início do processo de internacionalização.

Desta forma, a amostra em estudo é composta por 23 CEOs com idades entre os 24 e os 61 anos, maioritariamente do sexo masculino, localizados de norte a sul de Portugal. No entanto, uma das empresas em estudo foi fundada no Brasil e iniciou o seu processo de internacionalização por Portugal, esta distinção não foi tida em conta para a análise dos resultados. De forma a abranger mais dados, não foram definidas restrições em relação à área de negócios na qual as startups operam, logo, as empresas analisadas pertencem a vários setores.

Além disso, as startups selecionadas foram fundadas entre o ano de 2009 e 2023 e o seu número de funcionários varia entre 2 e 70. Quanto à percentagem do volume de negócios que corresponde às vendas internacionais varia entre 0% e 100% e o tempo que foi necessário

até iniciar a internacionalização encontra-se entre os 0 e 13 anos. A Tabela 1 ilustra em detalhe o perfil de cada entrevistado.

Existiram duas empresas que não se enquadravam nos requisitos necessários, no entanto devido à qualidade da informação ambas foram consideradas no estudo. Uma das empresas entrevistadas demorou 13 anos a internacionalizar, ou seja, já não era considerada startup no momento da expansão, uma vez que, segundo Artigo 2.º da Lei n.º 21/2023, de 25 de maio, da Assembleia da República, uma startup tem menos de 10 anos de atividade. Além disso, também permaneceu no estudo uma empresa que está neste momento a iniciar o processo de internacionalização e que auferia ainda 0% de vendas internacionais.

Tabela 1 - Perfil do Entrevistado

Sector	Idade do Empreendedor	Sexo	Sede da Startup	Ano de Criação	Tempo até Internacionalizar	% Vendas no Exterior	Nº de Funcionários
<i>Sportstech</i>	61	M	Lisboa	2020	3 anos	-	2
<i>E-commerce</i>	56	M	São Paulo	2009	13 anos	10%	12
Consultoria /Software	42	M	Braga	2013	0 anos	70%	28
<i>Medtech</i>	57	M	Coimbra	2020	1 ano	-	4
<i>Deeptech</i>	25	M	Lisboa	2023	0 anos	50%	6
<i>Healthtech</i>	27	F	Setúbal	2021	3 anos	0%	10
Telecomunicações	50	M	Porto	2018	0 anos	100%	25
<i>Medtech</i>	48	F	Porto	2016	2 anos	60%	40
Pesquisa de Mercado	42	M	Porto	2016	3 anos	90%	50
Publicidade	37	M	Lisboa	2017	3 anos	77%	70
Indústria Alimentar	36	M	Lisboa	2023	0 anos	80%	15

SaaS	33	M	Lisboa	2021	2 anos	50%	5
<i>Deeptech</i>	37	M	Aveiro	2015	3 anos	84%	9
<i>Sportstech</i>	32	M	Lisboa	2020	0 anos	98%	4
<i>Climatetech</i>	54	M	Coimbra	2020	1 ano	-	-
<i>Deeptech</i>	24	M	Lisboa	2023	1 ano	55%	10
Energia	40	M	Porto	2015	4 anos	-	18
Software	47	M	Lisboa	2016	2 anos	20%	9
Transporte	28	M	Lisboa	2019	2 anos	48%	20
SaaS	28	M	Castelo Branco	2021	0 anos	70%	10
<i>Sportstech</i>	35	M	Lisboa	2020	3 anos	25%	8
Transporte	34	M	Porto	2014	2 anos	95%	60
Software	45	M	Bragança	2019	0 anos	99%	50

3.3. Categorização

De acordo com Amado (2017), a análise de dados na metodologia qualitativa “consiste numa técnica de pesquisa documental que procura “arrumar” num conjunto de categorias de significação o “conteúdo manifesto” dos mais diversos tipos de comunicações. O seu primeiro propósito consiste, pois, em proceder à descrição objetiva, sistemática e, eventualmente quantitativa de tais conteúdos”. Esta metodologia classifica e categoriza o conteúdo, reduzindo as características a elementos-chave, para permitir comparações (Amado, 2017).

Holsti (1969) define a categorização como o “processo pelo qual os dados brutos são transformados e agregados em unidades que permitem uma descrição exata das características relevantes do conteúdo”. Desta forma, esta análise permitiu examinar, classificar e interpretar as respostas das entrevistas, com recurso à divisão do conteúdo em categorias e subcategorias (Amado, 2017).

Segundo Amado (2017), as categorias devem reger-se por um conjunto de regras, sendo estas:

- Exaustividade - o sistema de categorias deve incluir todos os itens pertinentes para o estudo presentes na entrevista;

- Exclusividade - uma unidade de registo não pode fazer parte de mais do que uma categoria;
- Homogeneidade - um sistema de categorias deve aludir a um tipo de análise apenas;
- Pertinência - as categorias têm de ir de encontro ao tema em estudo;
- Objetividade - deve ser evitada a subjetividade e a ambiguidade na formação das categorias, de modo a poder ser utilizada por vários investigadores;
- Produtividade - possibilidade de serem analisadas novas hipóteses.

Tendo isto em conta, o primeiro passo foi a transcrição integral do material empírico recolhido, o que permitiu o primeiro contacto com os dados, e de seguida foi realizada a análise dos dados obtidos através de categorização.

Neste processo, primeiramente foram organizados os conteúdos por categorias e subcategorias. Após esse passo foi possível elaborar um texto que permitiu identificar quais as convergências e as divergências do conteúdo, e a partir daí, avançar na interpretação do mesmo (Amado, 2017). Na presente dissertação, não foi utilizado nenhum software para este processo, sendo este realizado manualmente.

Neste estudo foi utilizado o procedimento misto, desta forma foi possível reforçar ou abandonar as categorias sugeridas pela literatura, mas também foram adicionadas novas categorias que, não estando presentes na teoria, foram mencionadas pelos entrevistados (Amado, 2017). No primeiro passo foram apenas consideradas as categorias mencionadas pela literatura e à medida que foram analisadas as entrevistas foram sendo adicionadas categorias que emergiram espontaneamente dos dados e que eram pertinentes e relevantes para o estudo.

No [anexo 3](#) estão apresentadas e descritas todas as categorias que foram simultaneamente identificadas na teoria e nas entrevistas, bem como a indicação da sua fonte.

4. Resultados e Discussão

Nesta secção serão apresentados os resultados das entrevistas de acordo com as técnicas de análise e tratamento de dados anteriormente identificadas. Com isto, foi possível realçar algumas das categorias previstas na literatura, enquanto que outras foram abandonadas. Além disso, também foram identificadas novas categorias que serão apresentadas de seguida. No entanto, para o presente estudo apenas foram tidas em conta algumas das categorias presentes nas entrevistas, estando as restantes no [anexo 4](#), visto que não se enquadravam no tema a analisar.

Através deste estudo pretendia-se perceber quais são as características dos empreendedores que afetam a internacionalização das startups e quais são os seus motivos para internacionalizar. Tendo presente este objetivo, também neste capítulo se pretende discutir os resultados das entrevistas.

Quanto às teorias da internacionalização, uma grande parte dos entrevistados, cerca de 19, enquadram-se na teoria das *born globals*. Após analisar os resultados das entrevistas, foi possível averiguar que estas empresas cumpriam os critérios quantitativos e qualitativos mencionados na literatura. Assim sendo, estas startups começaram o processo de expansão para outros mercados no prazo de 3 anos após a sua criação, têm mais de 25% de vendas internacionais no seu volume de negócios e internacionalizam para múltiplos países (Knight & Cavusgil, 2004; Koed Madsen et al., 2000; Rennie, 1993). Além disso, estas empresas são bastante tecnológicas e apresentam níveis elevados de inovação (Kuryan et al., 2018).

Por outro lado, duas das startups optaram pelo *Uppsala Internationalization Model*, uma vez que foram mais lentas a iniciar a internacionalização, realizando o processo por etapas (Johanson & Vahlne, 1977). Estas empresas começaram por expandir para mercados psiquicamente mais próximos, principalmente, em relação à cultura e à geografia, só posteriormente é que visaram países mais distantes (Costa Júnior et al., 2019; Johanson & Vahlne, 1977).

Outra das empresas rege-se pelo *Network Approach*, ou seja, devido aos contactos do empreendedor, esta organização estabeleceu relações comerciais em diversos países, o que lhe permitiu reduzir os riscos da internacionalização e avançar com o processo (Costa Júnior et al., 2019; Engelman et al., 2015).

Como mencionado previamente, uma das startups está ainda neste momento a iniciar a internacionalização, pelo que ainda não é possível identificar em que teoria se enquadra.

Por fim, é importante referir que o *Resource Based View* e o *Network Approach* contribuíram para a internacionalização de todas as startups, quer seja pelos recursos únicos dos empreendedores (Ruzzier et al., 2006), quer pelo *networking* utilizado para alcançar novos mercados com maior rapidez (Hilal & Hemais, 2003).

4.1. Causas da Internacionalização

No que diz respeito aos motivos que levaram os empreendedores de cada startup a iniciar o processo de internacionalização, foi possível confirmar a presença de alguns dos motivos ilustrados na literatura.

Tabela 2 - Categoria: Causas da Internacionalização

Subcategoria	Exemplo de Citação	Nº de Menções
Dimensão do Mercado Nacional	“Foi uma decisão clara de gestão, nós sabíamos que Portugal era um mercado muito pequeno e para pudermos ser uma empresa de alto crescimento teríamos de estar noutros mercados muitos maiores.”	19 (37,3%)
Ambição Internacional do Empreendedor	“A nossa filosofia é a empresa do mundo para o mundo (...) não nos apresentamos como pequenos, apresentamo-nos como uma empresa que é importante, revolucionária e única.”	13 (25,5%)
Tecnologia da Empresa	“Queremos estar em praticamente todos os países do mundo. Nós somos uma empresa de software, portanto, isso é muito exequível num curto espaço de tempo.”	5 (9,8%)
Natureza Internacional do Produto	“Apesar do produto ser desejado em Portugal, as pessoas queriam, mas não compravam (...) eu percebi que tinha um diamante na mão, mas não tinha mercado.”	4 (7,8%)
Condições do Setor	<i>“MedTech is global, it’s very hard to be global and be ultra-local so it’s good to think about being in the world.”</i>	3 (5,9%)

Financiamento Fora do País	“Procuramos financiamento fora de Portugal de forma a trazer para dentro da empresa pessoas que já estavam ligadas ao setor e que já tinham muito mais experiência que nós, isso ajudou imenso nesse processo de internacionalização.”	2 (3,9%)
Empreendedor Imigrante	<i>“I’m originally from the US so we put an US entity, and we have some activity there.”</i>	2 (3,9%)
Procura de Recursos	“Um dos principais motivos de termos ido lá para fora foi que há mais dinheiro, há mais vontade, mais inovação, então cá em Portugal estamos no sítio errado.”	2 (3,9%)
Fronteiras	“Na Europa não há fronteiras e há um mercado imenso aqui dentro.”	1 (2,0%)

Tal como previsto na revisão de literatura, a dimensão do mercado nacional é considerada um dos principais motivos de internacionalização pelos empreendedores (Johnson, 2004). A grande maioria dos entrevistados considera Portugal como um país de pequena dimensão que condiciona o crescimento da startup, apesar de realçarem que é um ótimo país para desenvolver e testar os produtos antes de iniciar a internacionalização.

Além disso, a ambição internacional do empreendedor é outra das causas mais mencionada pelos inquiridos, tal como defende Johnson (2004). Quando estes indivíduos formam a empresa, muitos deles têm a ambição de crescer fora do mercado português e serem líderes globais no seu setor.

A tecnologia da empresa e a natureza internacional do produto são dois fatores, que apesar de não mencionados por grande parte dos entrevistados, apresentam alguma relevância no momento inicial da internacionalização. Assim como Johnson (2004) pressupôs ambos os fatores influenciam este processo, uma vez que as empresas em estudo são maioritariamente do setor tecnológico, logo a sua tecnologia pode ser aplicada com facilidade globalmente e é também por esse motivo que os seus produtos não serão rentáveis apenas no mercado português.

Também as condições do setor impactaram o processo de expansão, uma vez que se um setor é global, dificilmente uma empresa poderá não o ser (Bloodgood et al., 1996).

Outro dos fatores é o facto de existirem empreendedores imigrantes na composição da empresa, o que afeta a internacionalização. Os inquiridos afirmam que como possuem uma rede

de contactos e uma proximidade cultural ao país origem, começaram a internacionalização por essa região, facilitando o processo (Jiang, Kotabe, Zhang, et al., 2020).

Embora não apresentem uma grande relevância por parte dos entrevistados, procurar financiamento fora do país e recursos também conduz à internacionalização. Os entrevistados revelam que o financiamento no exterior é mais fácil e apresenta a vantagem de estabelecer à partida contactos nesse país (McDougall & Oviatt, 1991; Oviatt et al., 1991), acelerando a internacionalização. Adicionalmente, dois dos empreendedores também decidiram comercializar em outros países na procura de melhores recursos e oportunidades no mercado (McDougall & Oviatt, 1991; Oviatt et al., 1991).

Apesar de apenas um dos inquiridos mencionar a abertura de fronteiras como um facilitador, este é um fator importante. Este sujeito revela que o facto de não existirem fronteiras, principalmente dentro da Europa, fez com que as oportunidades aumentassem, permitindo à empresa obter um crescimento maior e mais rápido (Johnson, 2004).

De acordo com as informações obtidas com as entrevistas, foi possível validar a maioria das causas da internacionalização previstas na literatura. Na Figura 1 está representado um esquema com as categorias previamente abordadas, as quais se verificaram que motivam a internacionalização de startups.

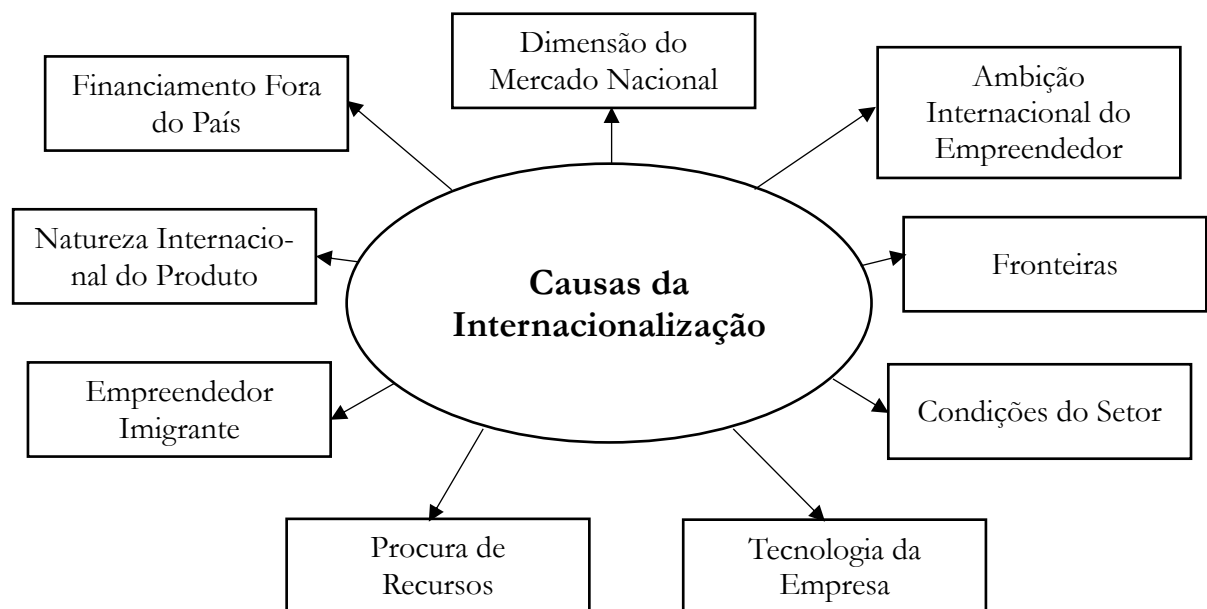


Figura 1 - Esquema de resumo das causas da internacionalização

4.2. Características dos Empreendedores

Quanto às características dos empreendedores que influenciam a internacionalização de startups, algumas foram evidenciadas através de respostas diretas às questões colocadas, outras foram observadas indiretamente pela postura do entrevistado durante o discurso.

Neste caso, as características foram divididas em várias tabelas, sendo cada uma definida como uma categoria distinta. Além disso, verifica-se que a grande maioria das características previstas na literatura são mencionadas pelos entrevistados, apesar de também surgirem novos conceitos ainda não abordados.

Na Tabela 3 estão ilustrados os motivos pelo qual os empreendedores fundaram a startup, que foram mencionados pelos entrevistados.

Tabela 3 - Categoria: Motivos de Criação da Startup

Subcategoria	Exemplo de Citação	Nº de Menções
Oportunidade	“A certa altura, fui dar uma palestra a São Paulo e recebi muitos convites para ficar lá a trabalhar com essas empresas. (...) achei que era uma oportunidade interessante, portanto saí da empresa em que estava e criei esta.”	9 (36%)
Necessidade de Mercado	“Depois percebemos que havia uma necessidade de tentar automatizar este processo que é muito monótono, muito manual, que necessitava um bocadinho de disrupção e começamos a trabalhar nisso.”	8 (32%)
Pessoal	“O projeto começou por uma motivação pessoal (...) o objetivo aqui foi criar a plataforma que eu gostava de ter tido quando estava nessa situação.”	3 (12%)
Família de Empresários	“O meu pai e a minha mãe tinham empresas deles (...) então eu sempre tive essa vontade, sempre fui trabalhar para outra empresa a saber que depois ia criar a minha empresa.”	2 (8%)
Curiosidade	“A ideia surgiu a partir de mera curiosidade. (...) Foi a	2

	partir dessa curiosidade que começamos a trabalhar.”	(8%)
Empresa Pré-existente	<i>“The (company) did not start with a blank sheet of paper, we took something that was pre-existing, a very small company, that was about 20/25 employees at the time, they are largely software developers (...) there’s quite a lot of work that need to be done and we felt that this company had a good basis to build something more ambitious.”</i>	1 (4%)

Segundo a literatura, o empreendedorismo pode ser motivado por oportunidade ou por necessidade (Nikolaev et al., 2018; Reynolds et al., 2005). Através dos resultados das entrevistas, é possível verificar que todos os entrevistados foram motivados pela oportunidade para criar a sua empresa, logo não é possível fazer uma comparação de forma a encontrar as diferenças entre as duas causas. Apesar de existirem vários motivos distintos que levaram o empreendedor a criar a startup, em todas elas o propósito foi concretizar os seus objetivos pessoais e ter sucesso empresarial (Reynolds et al., 2005). Desta forma, e de acordo com o previsto na literatura, foi confirmado que um empreendedor motivado pela oportunidade leva à internacionalização da startup.

Tabela 4 - Categoria: Experiência Académica

Subcategoria	Exemplo de Citação	Nº de Menções
Curso Superior	“A minha experiência académica é bastante diversificada e eu valorizo muito o meu percurso académico. Tudo o que eu fui fazendo e estudando contribuiu para a (empresa).”	22 (95,7%)
Não possuí Curso Superior	“Académica, infelizmente, não era grande aluno, não acabei o Técnico, faltam-me 4 disciplinas para acabar o curso.”	1 (4,3%)

De acordo com os resultados, maioritariamente todos os empreendedores possuem um elevado nível de educação, sendo que apenas um dos entrevistados não terminou os seus estudos. Muitos dos inquiridos possuem licenciatura, mestrado e alguns deles também doutoramento. Ao longo da entrevista estes transmitiram a importância da sua educação como forma

de desenvolverem as suas capacidades e ganharem novos conhecimentos que foram importantes na sua vida enquanto profissionais (Loué, 2018). Por outro lado, um dos entrevistados também revelou que “Estudar economia, não querendo desiludir, não serviu para nada”, não estando de acordo com o esperado com a literatura.

Tendo em conta que a grande maioria dos entrevistados valoriza a educação, a experiência académica revela-se, como previsto, afetar a pré-disposição do empreendedor para a internacionalização (Loué, 2018).

Tabela 5 - Categoria: Experiência Profissional

Subcategoria	Exemplo de Citação	Nº de Menções
Com Experiência no Setor	<i>“In terms of the actual industry that is from my previous company as medical devices, so I do understand the medical advice industry, that’s a very big industry and I don’t think anybody understands all things.”</i>	22 (37,3%)
Sem Experiência no Setor	“Eu sou engenheiro e designer, trabalho com embalagens e sinalização, o que eu fazia não tinha nada a ver com este (produto).”	1 (1,7%)
Empreendedor Habitual	“Eu tenho uma grande experiência de empresas. Eu tive a minha primeira empresa aos 17 anos, a segunda aos 19 e depois ia vendendo-as a seguir, por isso fui sempre um engenheiro um bocado fora da caixa.”	12 (20,3%)
Empreendedor Novo	“Fiz aqui uma série de trabalhos destes ao longo do meu curso, depois no mestrado até fiz investigação académica (...) Acabei o curso, continuei um ano a trabalhar aí e só depois é que criei a startup.”	11 (18,6%)
Trabalho em Multinacionais	“E depois tive a sorte de ser convidado para uma multinacional de telecomunicações italiana (...) ajudou-me a criar uma ideia de como é que as coisas deviam funcionar tanto no relacionamento com as pessoas, como a criar equipas.”	9 (15,3%)
Carreira	“Fiz uma carreira académica, basicamente, a minha	4

Acadêmica e de Investigação	primeira profissão foi assistente de investigação (...) depois bolseiro, técnico de investigação, estudante de doutoramento e depois investigador sénior (...) aí passei a ser professor e fui até 2022.”	(6,8%)
------------------------------------	---	--------

No que diz respeito à experiência profissional, é visível que todos os empreendedores já trabalharam anteriormente, sendo que apenas um dos entrevistados não trabalhou previamente no setor de atividade da startup. De acordo com Westhead et al. (2001), a experiência anterior de trabalhar no mesmo setor que a startup contribuí para auxiliar o empreendedor na internacionalização. Muitos dos entrevistados revelaram que trabalhar no setor ajudou na identificação as necessidades do mercado e a entender melhor o seu funcionamento (Stucki, 2016), tal como menciona um deles: “A experiência profissional foi fundamental porque na prática o que a empresa é hoje é a resposta a um conjunto de problemas que eu identifiquei ao longo da minha carreira”. Além disso, os entrevistados com esta experiência já possuíam uma *network* anterior dentro da indústria da startup (Stucki, 2016).

Também na literatura, Odorici e Presutti (2013) fazem a distinção entre os empreendedores habituais e novos. Na presente dissertação, o número de empreendedores habituais e novos é semelhante. Quanto à orientação empresarial, com o presente estudo, não foi possível identificar diferenças entre os dois tipos de empreendedores. No entanto, em relação à orientação para a aprendizagem, é notório que os entrevistados que são novos empreendedores tiveram dificuldades quanto às redes de contactos (Odorici & Presutti, 2013): “Então o que foi difícil foi não ter nenhum apoio de entidades, ou seja, eu tinha de ir para o Brasil, mas fui sem nenhum contacto e precisava de criar uma empresa lá”. Pelo contrário, os empreendedores habituais conseguiram recorrer a redes de contacto que estabeleceram anteriormente nas suas empresas: “Nós na prática utilizamos uma *network* que já tínhamos das nossas experiências profissionais, já conhecíamos um conjunto de *players* da nossa indústria e começamos a falar com eles”. Por fim, através do discurso dos entrevistados, encontramos diferenças entre o empreendedor habitual e o novo ao nível da orientação para o mercado. Alguns dos empreendedores habituais revelaram que, com a experiência anterior das suas empresas, começaram a focar-se mais nas necessidades do cliente e menos nas suas necessidades pessoais (Odorici & Presutti, 2013): “Outra coisa que aprendi também é a chegar ao público. Nas primeiras empresas que eu fazia focava-me muito no produto, agora foco-me mais no cliente, ou seja, antes de desenvolver o produto o ideal é irmos falar com os possíveis clientes e ver

exatamente o que eles querem”.

No que diz respeito à experiência em multinacionais, esta é bastante relevante. Uma grande parte dos empreendedores teve a oportunidade de ganhar muitos conhecimentos através dessa experiência (Prashantham & Dhanaraj, 2010). Um dos entrevistados afirma mesmo que “A experiência é fundamental, nós por muita vontade de empreender que tenhamos, ninguém deve empreender sem antes aprender alguma coisa e saber o que é a vida real. Nós achamos que as coisas são fáceis, mas não o são, são difíceis e trabalhar para multinacionais, principalmente alemãs, que foi onde eu trabalhei, dá-nos uma preparação diferente”.

Apesar de não estar previsto na literatura, a carreira académica e de investigação também merece destaque, pois alguns dos entrevistados ganharam experiência e conhecimento através desse processo.

Tabela 6 - Categoria: Experiência Internacional

Subcategoria	Exemplo de Citação	Nº de Menções
Sem Experiência Internacional	“Eu nunca tinha feito nada fora.”	4 (8,5%)
Trabalhar em Projetos Internacionais	“Experiência profissional, principalmente a participação em negócios em vários países (...) é importante saber lidar com alguém do Sul da Europa, do Norte da Europa, do Japão ou do Canadá, são perfis muito diferentes.”	9 (19,1%)
Viver/Trabalhar Fora do País de Origem	“Eu estive a trabalhar fora e isso também me deu alguma experiência para perceber como é que as coisas depois funcionam quando nós queremos levar negócios daqui para fora.”	8 (17,0%)
Estudar Fora do País de Origem	“O que marca foram os continentes diferentes, eu já estive em 5 continentes a trabalhar ou estudar. (...) ajudou muito na forma como entendes acima de tudo as pessoas, como entendes o mundo, como entendes que tens de adaptar as coisas a mercados diferentes.”	6 (12,8%)
Viagens	“Eu sempre viajei muito a nível particular em viagens	5

	de lazer. Por isso, o estar fora do país sempre foi uma coisa que nunca me fez confusão.”	(10,6%)
Networking	“Acho que uma das maiores vantagens, para quem tem acesso a isso, é redes de contactos que possam ajudar com introduções, chegar aos clientes, etc. No nosso caso tivemos alguma ajuda aí, conhecíamos algumas pessoas que nos puderam suportar e dar contactos interessantes.”	11 (23,4%)
Internacionalizar Empresas Anteriormente	“Até agora todas as empresas que eu fiz como eram produtos nicho tive de lançar desde o primeiro dia mundialmente.”	3 (6,5%)
Ambiente Multicultural	“Eu cresci sempre num ambiente multicultural, num ambiente internacional, isso fez imensa diferença, eu quando tinha 4 anos falava alemão tão bem como falava português (...) foi uma componente fundamental para o que eu sou e para o que eu faço atualmente.”	1 (2,1%)

Conforme se verifica na Tabela 6, apenas quatro empreendedores mencionaram que não possuíam qualquer experiência internacional, todos os restantes já trabalharam, estudaram ou viveram fora do país, logo possuem a vantagem de identificar mais rapidamente oportunidades nos mercados já conhecidos (Johanson & Martín Martín, 2015; McDougall et al., 2003). Alguns dos entrevistados também já trabalharam anteriormente em empresas onde os projetos que desenvolveram eram internacionais e, por isso, já lidaram com clientes de diversas partes do mundo.

Tal como previsto na literatura, os empreendedores que trabalharam ou estudaram fora revelaram que essa experiência lhes proporcionou um melhor conhecimento das necessidades dos mercados, aprenderam a lidar com diferentes culturas e adaptar-se com mais facilidade a diferentes contextos (De Cock et al., 2021). Como mencionou um dos inquiridos, “Acho que foi relevante, porque ir lá fora percebe-se que as culturas são diferentes, portanto, as abordagens às pessoas têm de ser diferentes, a forma como se fala, como se vende e como se comunica as informações também tem de ser diferente. Eu acho que é importante, porque assim nota-se que em Portugal as coisas vão ser uma forma, lá fora de uma forma completamente diferente”. Além disso, esta experiência reduziu a incerteza de internacionalizar,

aumentando a sua tolerância ao risco, desta forma estes empreendedores já não consideram as fronteiras como um obstáculo (Jiang, Kotabe, Zhang, et al., 2020), tal como refere um dos empreendedores “Acho que ajuda em não ter barreiras numa perspetiva meramente mental (...), acho que trouxe essa abertura de entender que é tudo a mesma coisa, só é preciso nós entendermos as pessoas e adaptarmo-nos às pessoas do outro lado”.

As viagens também é um dos fatores referidos pelos inquiridos, apesar de referirem a importância de viajar e conhecer o mundo, um deles não concorda que exista uma influência direta na internacionalização, “No meu caso eu tive algumas viagens que me marcaram e que foram importantes para a minha tomada de decisão, mas no contexto de internacionalização não, porque tu tens sempre a ideia de que há culturas e formas diferentes de ver as coisas, mas até fazeres é muito difícil realmente perceberes o que é que isso implica”. Desta forma, é perceptível que as viagens internacionais apenas afetam indiretamente a internacionalização (Loué, 2018).

Uma das características principais e mais abordadas sobre o empreendedor é o *networking*. Ao longo do discurso, os entrevistados reforçam a sua importância na internacionalização diversas vezes, uma vez que o *networking* é uma mais-valia para estabelecer contactos com clientes, para trocar ideias e informações sobre outros mercados e para encontrar novas oportunidades de negócio (Gassmann & Keupp, 2007).

Além disso, embora não esteja mencionado na revisão da literatura, é importante evidenciar que três dos empreendedores já tinham passado pelo processo de internacionalizar uma empresa anteriormente, tendo facilitado esse mesmo processo na startup atual, pois já tinham conhecimento dos procedimentos que seriam necessários para serem bem-sucedidos. Outro fator não previsto pelos autores é o crescimento do empreendedor num ambiente multicultural, onde este desde cedo tem contacto com pessoas de diferentes realidades, o que lhe permite uma rápida adaptação a ambientes distintos.

Tabela 7 - Categoria: Empreendedores Imigrantes

Subcategoria	Exemplo de Citação	Nº de Menções
Entrada na Europa	“Escolhemos Portugal por ser a porta de entrada da Europa, facilitando a internacionalização.”	3 (50%)
Cidadania	“Eu tenho uma irmã que é portuguesa e eu também já	2

Portuguesa	tenho dupla cidadania, porque a minha avó era portuguesa. Eu adquiri a cidadania, em função das minhas idas constantes para a Europa, o que facilitou o processo.”	(33,3%)
Network no País de Origem	<i>“LA part is because, of course, I have network there, I know people, so there is no reason to not take advantage from that.”</i>	1 (16,7%)

Na Tabela 7 estão ilustradas algumas das características dos empreendedores imigrantes que lhes permitem internacionalizar mais rapidamente. Neste estudo, apenas quatro dos empreendedores apresentavam essas particularidades, desta forma esta categoria não apresenta informação suficiente para retirar conclusões.

Contudo, um dos entrevistados mencionou a importância do *network* no país de origem. Como previsto pelo autor (Jiang, Kotabe, Zhang, et al., 2020), esta é uma subcategoria que aparenta ser bastante relevante, uma vez que o acesso à rede de contactos no país de destino auxilia no reconhecimento de oportunidades e na prospeção de clientes, facilitando a internacionalização.

Em adição, estes empreendedores escolheram Portugal para iniciar a startup por ser uma porta de entrada para o resto da Europa e por possuírem previamente cidadania portuguesa. Ambas as características podem ser relevantes aquando da escolha do país para internacionalizar, porém não estão presentes na literatura.

Tabela 8 - Categoria: Traços de Personalidade

Subcategoria	Exemplo de Citação	Nº de Menções
Propensão para o Risco	“Se querem arriscar e fazer alguma coisa acontecer é agora, tentem, não esperem que alguém faça isso por vocês, vão lá e tentem, experimentem, tenham essa experiência, porque na pior das hipóteses tentaram.”	13 (16,0%)
Visão Internacional	“Nós começamos a desenvolver desde sempre a pensar num produto para o mundo, nunca pensamos numa ótica de Portugal e o resto do mundo. Portanto, eu não tive um processo de internacionalização, eu	12 (14,8%)

	comecei com um produto para o mundo, nunca tive a mínima ambição de ser um negócio em Portugal.”	
Adaptabilidade e Flexibilidade	“Quando você muda para uma nova cultura, e aí estou falando até pessoalmente, você tem de mudar partindo do princípio que você está mudando (...) é preciso adaptação, e isso é uma coisa importante sobre todos os aspetos, mas eu já vim preparado para isso.”	11 (13,6%)
Proatividade	“Nós temos não só muitas noções do mercado, mas também estamos constantemente a validar e a estudar novas oportunidades. (...) Esse é um exercício que nós somos obrigados a fazer de forma regular, porque o contexto muda muito rápido, as oportunidades também podem mudar e nós temos de estar sempre em cima daquilo que está a acontecer e para decidir onde é que faz sentido nós irmos.”	11 (13,6%)
<i>Need for Achievement</i>	<i>“We really struggled to get anywhere in the first year and then I’ve had a few misfires (...) Honestly, for most startups the answer is “if you hit one of them, you should stop”, that’s it, go do something else, and I didn’t, not yet anyway.”</i>	10 (12,3%)
Espírito de Sacrifício	“Fazer uma startup em qualquer parte do mundo é hiper difícil, porque exige da parte do fundador sacrifício mesmo intenso, trabalhar 90h por semana, sem férias, abdicar de salário durante muito tempo ou até, no meu caso, investir as poupanças todas que tinha na empresa.”	8 (10,0%)
<i>Innovativeness</i>	“Nós vamos fazer um investimento muito forte em I&D (...) para continuarmos na frente com as melhores soluções, as melhores ideias e o melhor produto, mais competitivo e mais eficiente que o mercado quer.”	7 (8,6%)
Capacidade de Acreditar	“Acreditar é o que torna os pilares da empresa muito fortes, porque quando montamos um produto a primeira coisa que temos de fazer é acreditar muito nesse	4 (4,9%)

	projeto. Se não acreditarmos, quando se chega ao mercado existem 500 pessoas a fazer a mesma coisa, e provavelmente, não vai haver capital para disputar com empresas grandes.”	
Paciência	“A questão da paciência no sentido em que às vezes pode não ser o momento certo, mas mais tarde vai ser ou às vezes está a acontecer uma coisa agora que nós não estamos a perceber muito bem porquê, mas depois mais tarde vai fazer sentido.”	2 (2,5%)
Extraversion	“Eu gosto de fazer muita coisa, sou uma pessoa que se o dia pudesse ter mais horas era espetacular.”	2 (2,5%)
Conscientiousness	“Outra coisa é preciso ter muita disciplina, é aquela questão que tu tens que fazer muita coisa ao mesmo tempo se não te orientas é muito fácil de te perderes.”	1 (1,2%)

Além de todas as características mencionadas anteriormente é importante destacar os traços de personalidade de cada empreendedor, demonstradas na Tabela 8. Também neste caso surgiram novas categorias que serão adicionadas às previstas na literatura.

Muitos são os traços de personalidade que definem o perfil de um empreendedor, mais concretamente, os que o levam a internacionalizar a startup precocemente. Durante as entrevistas, os indivíduos foram revelando algumas das suas características, quer seja através de questões acerca do próprio e da sua forma de agir perante as situações ou com questões acerca do que aconselhavam a novos empreendedores.

O traço de personalidade mais referido ao longo do discurso dos entrevistados é a propensão para o risco. Uma grande parte dos mesmo reforça múltiplas vezes, durante a entrevista, o quão importante é arriscar durante o processo de internacionalização. Este tópico está de acordo com o defendido por Karabulut (2016), dado que é visível pelos resultados que estes indivíduos têm uma elevada tolerância ao risco.

Uma das características de personalidade mais importantes do empresário é a sua visão internacional, visto que foi uma das mais abordadas nas entrevistas realizadas. Desta forma é possível validar a previsão de Hsieh et al. (2019), dado que os inquiridos consideram o mercado global como uma oportunidade para desenvolver a empresa e melhorar o seu negócio. Logo, a visão internacional do empreendedor influencia a internacionalização das startups.

Os entrevistados reforçam também a influência da adaptabilidade e da flexibilidade na internacionalização das startups. Sempre que entram numa nova geografia, os empreendedores necessitam de se adaptar ao mercado, às diferentes culturas e, também, adequar os seus produtos consoante as necessidades dos clientes que se alteram de país para país (Joel & Oguanobi, 2024).

Adicionalmente, outro dos traços presentes no discurso e no comportamento dos entrevistados é a proatividade. Os empreendedores procuram novas oportunidades e, posteriormente, agem de forma a tirar partido das mesmas para desenvolver novos produtos ou expandir para novos mercados (Leonelli et al., 2016).

Outra das características mencionadas pelos entrevistados prende-se com o *Need for Achievement*, do mesmo modo que vários autores pressupuseram (Salmony & Kanbach, 2022; Širec & Močnik, 2010), os CEOs revelam-se ser pessoas bastante resilientes e persistentes, trabalhando arduamente para conquistarem os seus objetivos.

Além disso, para manterem uma vantagem competitiva e um processo de internacionalização bem-sucedido, os entrevistados destacam o papel da inovação na empresa. Ao investir na inovação de forma a lançar novos produtos e soluções para o mercado, os empreendedores estão a criar valor para os clientes (Joel & Oguanobi, 2024).

Embora os empresários pretendam alcançar os seus objetivos rapidamente, necessitam de ter bastante paciência, pois a maioria dos projetos não correm como é esperado e acabam por demorar mais tempo a serem terminados (Samli, 2009).

As últimas categorias mencionadas tanto na literatura como nas entrevistas é a *conscientiousness* e a *extroversion* que pertencem ao *Big Five*. Estes sujeitos apresentam o primeiro traço quando mostram a sua disciplina para planear estratégias e obedecer aos planos, mantendo-se focados para atingirem as metas impostas (Leonelli et al., 2016). O segundo traço revela a vontade de trabalhar e de não parar dos empreendedores (Leonelli et al., 2016).

Não referida na literatura, mas igualmente evidenciada nas entrevistas foi a categoria relativa ao espírito de sacrifício. Este traço mostra a capacidade do empreendedor de se esforçar para alcançar os seus objetivos e não desistir facilmente, sendo que por vezes terá de abdicar de compromissos pessoais para se focar na startup.

Por fim, a capacidade de acreditar é um traço que também não estava previsto na revisão da literatura, embora este não seja tão mencionado pelos inquiridos, também aparenta influenciar a internacionalização. Este traço consiste na capacidade de acreditar do empreendedor no produto e na empresa, de forma a transmitir aos clientes, atuais e potenciais, as suas mais-

valias.

Após analisar o resultado das entrevistas efetuadas, podemos concluir que a maioria dos pressupostos acerca das características dos empreendedores que influenciam a internacionalização da startup se verificam. De forma a sintetizar as categorias encontradas, foi elaborado um esquema que está apresentado na Figura 2.

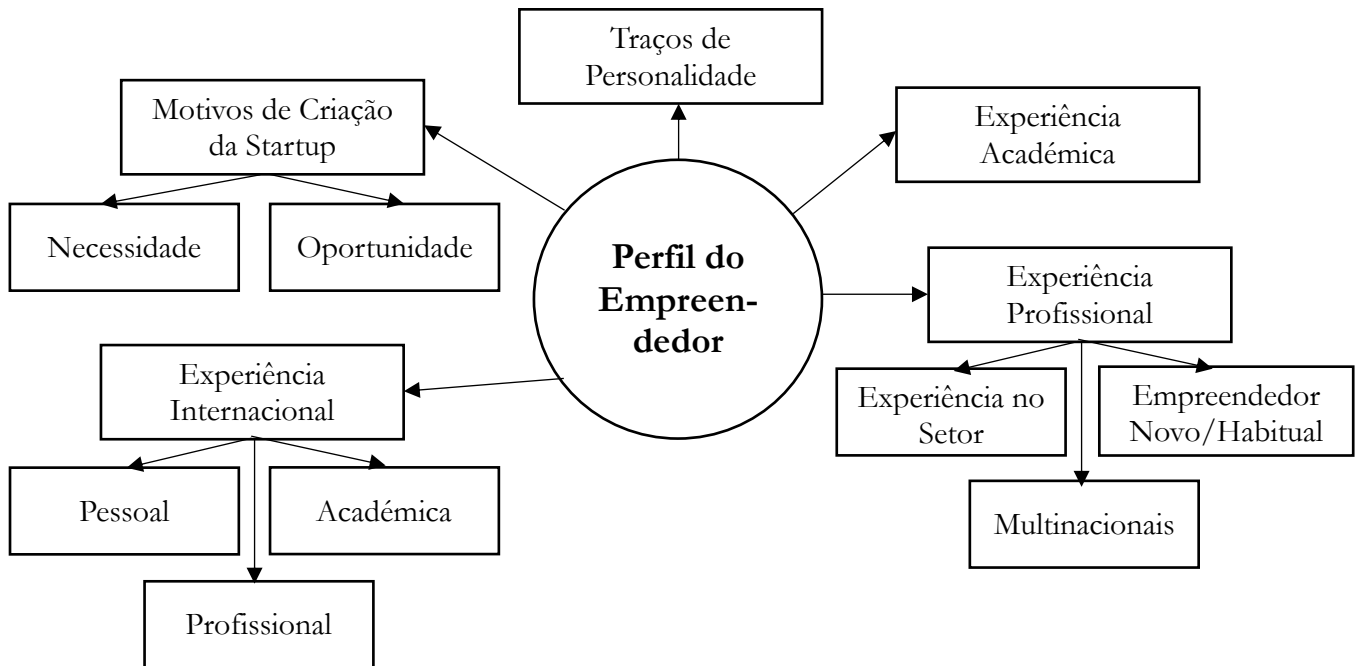


Figura 2 - Esquema de resumo do perfil do empreendedor

4.3. Outros Fatores que Afetam a Internacionalização das Startups

Além das características dos empreendedores mencionadas anteriormente influenciarem a internacionalização das startups, também existem outros fatores que afetam esse processo. A literatura menciona a importância das equipas e da sua diversidade cultural (Jiang, Kotabe, Zhang, et al., 2020), e das condições do mercado e do setor (Matiusinaite & Sekliuckiene, 2015).

Em ambas as Tabelas 9 e 10, foram adicionadas categorias que não foram abordadas anteriormente na teoria em estudo.

Tabela 9 - Categoria: Equipa

Subcategoria	Exemplo de Citação	Nº de Menções
Competências	“Tentarem contratar e ter à vossa volta pessoas especialistas ou que até sejam melhores nas competências que faltam ao empreendedor ou aos fundadores.”	5 (50%)
Experiência no Setor	“Isto também tem muito a ver com a experiência não só minha, eu fui pai disto, mas também da equipa que tenho, temos já muitos anos de telecomunicações (...) por isso nós sabemos muito bem onde é que estão as falhas e como é que as falhas se podiam resolver e simplificar.”	2 (20%)
Experiência Internacional	“Todos nós temos experiências internacionais, malta que esteve lá fora na Alemanha, em África, por isso além de conhecermos os mercados temos um <i>network</i> , tanto que os primeiros negócios que fizemos foi com base no nosso <i>network</i> pessoal.”	1 (10%)
Ajuda na Tomada de Decisões	“Não há nada mais solitário que tomar decisões (...), mas se for bem assessorado e for bem acompanhado tenho muito mais facilidade em tomar boas decisões do que tomar más decisões.”	1 (10%)
Diversidade Cultural	“Atualmente temos 12 funcionários, espalhados pelo mundo, nunca tivemos escritório por uma questão de ideologia, porque se se prende todo um mundo num escritório no mesmo lugar, estaríamos ao mesmo tempo a combater a própria diversidade.”	1 (10%)

De acordo com a opinião dos entrevistados, as equipas desempenham um papel importante na internacionalização das startups, principalmente, devido às suas competências únicas. Tal como está previsto na literatura de Ihalainen (2021), recrutar uma equipa competente é o primeiro passo para o sucesso da empresa. Como menciona um dos inquiridos, “As coisas são feitas por pessoas, tudo o que negócio é feito por pessoas, as pessoas são o maior recurso de qualquer empresa, se tu não estás com as pessoas corretas estás a perder tempo e

dinheiro”.

Apesar de não ser muito mencionado pelos empreendedores, podemos concluir que a diversidade cultural, como propõe Jiang, Kotabe, Zhang, et al. (2020), permite à empresa reconhecer oportunidades em várias partes do mundo e estimula a criatividade e a inovação da mesma, auxiliando na expansão para outros mercados.

A experiência internacional e a experiência no setor, não estão presentes na literatura, no entanto também são fatores terão alguma relevância para o processo de internacionalização. Ambas as características contribuem para ajudar o empreendedor numa internacionalização mais rápida e eficiente, devido aos conhecimentos anteriores da equipa acerca dos atributos dos mercados e da *network* que possuem. Quando a equipa auxilia na tomada de decisão do empreendedor está também a ajudar o mesmo a atingir os objetivos desejados para a empresa.

Tabela 10 - Categoria: Mercado

Subcategoria	Exemplo de Citação	Nº de Menções
Mercado-teste	“As pessoas utilizam muito o mercado português como mercado teste, testam e ensaiam aqui muita coisa, fazem aqui muitos erros também, que é barato errar aqui. Só depois é que fazem a transposição desses produtos e desse ensinamento para uma escala completamente maior, onde aí já não queremos errar tanto, já não queremos testar tanta coisa, queremos muito mais adaptar ao mercado e colocar as nossas funções nesse mercado.”	6 (50%)
Falta de Inovação	“Eu acho que toda a gente em Portugal tem mais ou menos essa dificuldade em que há pouca abertura para a inovação por parte das empresas. Não é fácil termos os chamados <i>early adopters</i> , porque Portugal não é um país assim muito disponível para o risco, para a inovação e para a mudança.”	4 (33,3%)
Condições do	“Portugal estava com uma grande crise económica e a	2

Mercado	ideia foi lançar a empresa numa área nova do mercado, mas como Portugal não estava bem, os nossos primeiros trabalhos foram com empresas em São Paulo.”	(16,7%)
----------------	---	---------

As condições do mercado, como Matusinaite e Sekliuckiene (2015) e Rennie (1993) preveem na literatura, impactam a internacionalização. Apesar de apenas dois entrevistados o mencionarem, esta característica afeta a empresa sempre que sofre alterações e leva a que os empreendedores procurem melhores oportunidades no exterior.

Outra das características relacionadas com o mercado que foram mais mencionadas pelos fundadores das startups estão relacionadas com o facto de Portugal ser considerado um mercado-teste, onde se fazem muitas experiências até o produto ser vendido no mercado externo. Esta situação acontece porque Portugal é um país com custos mais baixos e que adota a tecnologia das empresas, como refere um dos entrevistados: “Somos um excelente exemplo para o resto do mundo a todos os níveis, somos tipo o país beta (β) que toda a gente vem cá testar a tecnologia e nós adotamos a tecnologia com muita facilidade”. Contudo, também existe muita falta de inovação em Portugal, ou seja, é um país que não está muito predisposto a aceitar a mudança e o risco. Estas últimas características não estão previstas na literatura.

5. Conclusão

Neste último capítulo serão apresentadas as principais conclusões do estudo realizado e as respostas às questões iniciais propostas. Além disso, serão identificadas as contribuições e limitações do estudo, bem como sugeridas recomendações para futuras pesquisas na área.

5.1. Síntese de Resultados

Este estudo pretende obter uma melhor compreensão acerca das características dos empreendedores que têm impacto na internacionalização de startups. As startups são empresas que possuem algumas dificuldades no início da sua criação, no entanto muitas destas organizações internacionalizam assim que são fundadas ou pouco tempo depois. Assim sendo, os empreendedores são indivíduos que pelas suas características e funções afetam significativamente o desempenho destas empresas. Com isto, foram estudados os principais motivos que levaram estes indivíduos a internacionalizar, bem como as suas características de personalidade e as suas experiências anteriores. Através de uma análise qualitativa, utilizando entrevistas profundas e semiestruturadas, a 23 CEOs de startups, foi possível responder às questões colocadas no início da dissertação.

Uma das conclusões que retemos deste estudo, indica que os principais motivos para as empresas expandirem para novos mercados se prende com a pequena dimensão do mercado nacional e com a ambição internacional do empreendedor.

De acordo com os resultados obtidos, é ainda possível definir o perfil do empreendedor que internacionaliza as suas startups. Deste modo, este tipo de empreendedor é caracterizado por possuir uma elevada tolerância ao risco, uma visão internacional positiva e uma grande capacidade de adaptação e flexibilidade. Além disso, é um indivíduo proativo e inovador, com um elevado *need for achievement* e espírito de sacrifício. Com este estudo, verifica-se ainda que os empreendedores que fundaram a empresa motivados pela oportunidade foram bem-sucedidos no processo de internacionalizar a sua startup. Em adição, possuir um curso superior, experiência anterior no setor, em multinacionais e no empreendedorismo são mais-valias para uma internacionalização rápida e precoce. Outra característica importante é a experiência internacional, seja profissional, académica ou pessoal, e o *networking*, que lhes permite identificar rapidamente novas oportunidades e potenciais clientes em outros mercados.

De forma sucinta, é possível confirmar que ambos os tipos de capital, tanto geral, que inclui a educação, como específico, sendo este composto pela experiência anterior relacionada com a internacionalização, afetam a propensão para a exportação, tal como previsto por Stucki (2016).

Não sendo um foco ao longo desta investigação, as características da equipa e do mercado mostraram ter ainda assim impacto ao longo do processo.

5.2. Contributos para a Gestão

Este estudo contribuí para a literatura, uma vez que acrescenta uma visão geral e conjunta acerca de alguns dos aspetos dos empreendedores que internacionalizam startups. Muitos dos estudos anteriores são focados apenas em algumas características em concreto, como é o caso de Leonelli et al. (2016) que apresenta apenas a influência dos traços de personalidade nas startups e não menciona a sua importância para a internacionalização. Através da presente dissertação foi possível entender como se comporta um empreendedor de uma startup perante a situação de internacionalizar, apesar de todos eles serem indivíduos diferentes, com experiências diferentes, acabam por apresentar características em comum.

Além disso, a presente dissertação contribuí ainda para a teoria *international entrepreneurship*, uma vez que se verifica o previsto, ou seja, que o capital humano dos empreendedores possui um efeito na internacionalização das empresas (Stucki, 2016).

Com este estudo foi possível identificar vários fatores que afetam a probabilidade de o empreendedor internacionalizar e, consequentemente, desse processo ser bem-sucedido. Tal como previsto por Johnson (2004), existem inúmeras causas da internacionalização que são os impulsionadores para que o empreendedor necessite de iniciar esse processo. Em adição, também os motivos de criação da startup afetam o processo de expandir para o exterior, uma vez que se verificou que todos os empreendedores em estudo fundaram a empresa motivados pela oportunidade e, neste momento, internacionalizam a mesma (Nikolaev et al., 2018; Reynolds et al., 2005).

Como mencionado anteriormente, o perfil do empreendedor é composto por um conjunto de características analisadas tendo por base uma vasta quantidade de autores (Loué, 2018; Westhead et al., 2001; Odorici & Presutti, 2013; Prashantham & Dhanaraj, 2010; De Cock et al., 2021; Gassmann & Keupp, 2007; Jiang, Kotabe, Zhang, et al., 2020; Karabulut, 2016; Hsieh et al., 2019; Joel & Oguanobi, 2024; Leonelli et al., 2016; Salmony & Kanbach, 2022;

Samli, 2009). De acordo com os resultados, foi verificado que os indivíduos com estes traços têm uma maior probabilidade de internacionalizar. Por fim, também as características do mercado e das equipas de trabalho impactam este processo. Na Figura 3 está presente um esquema de síntese das contribuições do estudo.

Em suma, este estudo contribuí para auxiliar os indivíduos que possuem o desejo de ser empreendedores e, que consequentemente, pretendem internacionalizar a sua empresa, de forma a que estes melhorem algumas das suas características para o processo de expansão ser rápido e bem-sucedido. Uma das sugestões para melhorar estes aspetos poderá ser através de cursos superiores na área da gestão e/ou internacionalização, ou até mesmo de cursos de desenvolvimento pessoal, para fortalecer alguns traços de personalidade.

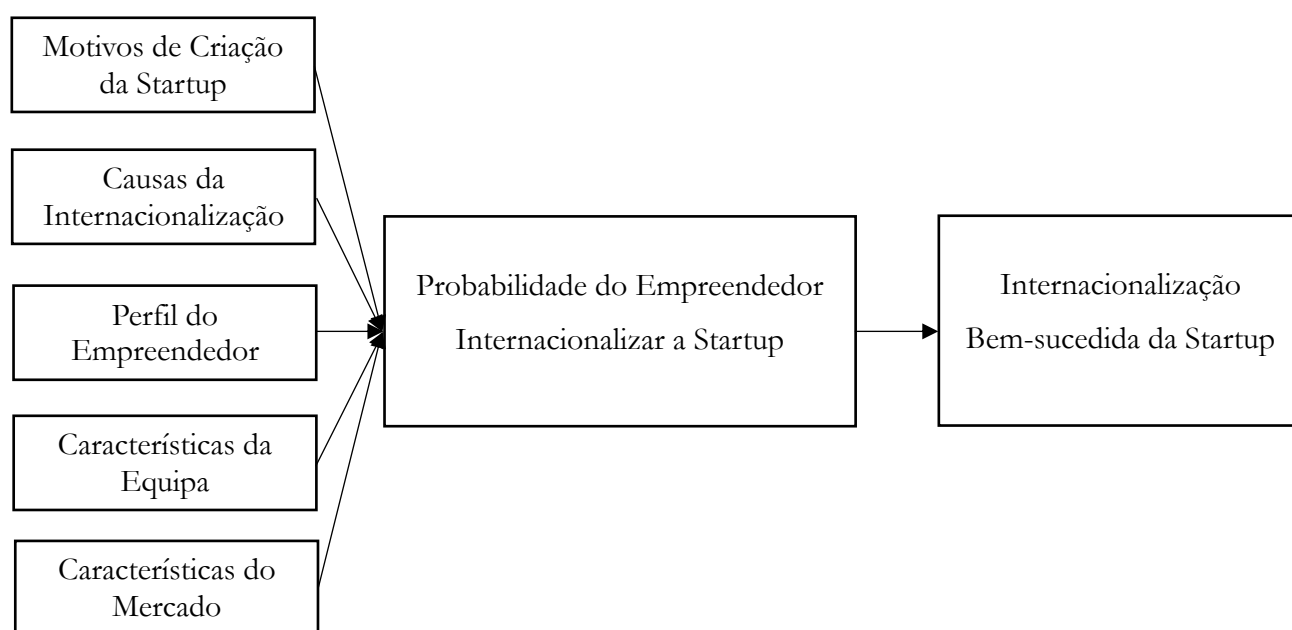


Figura 3 - Esquema de síntese das características que influenciam a internacionalização

5.3. Limitações e Recomendações para Investigações Futuras

Para finalizar, tal como em todos os estudos, esta dissertação também apresenta algumas limitações.

Uma das limitações consiste no facto de o estudo ser centrado apenas no empreendedor individual, quando, na verdade, muitas das startups são desenvolvidas por uma equipa de

empreendedores. Por isso, seria um estudo interessante analisar como os seus diferentes traços de personalidade e experiências contribuem para a internacionalização da empresa.

Além disso, neste estudo não foram tidos em conta para a discussão dos resultados certos dados demográficos, como a idade e sexo. Estes dados poderão ser importantes para verificar, por exemplo, se existem divergências entre o comportamento dos empreendedores de diversas faixas etárias e de sexos distintos.

Na presente dissertação, apesar de ter sido possível analisar o comportamento do capital geral e específico em relação à propensão para a exportação, não foi possível tirar conclusões acerca da sua influência na intensidade de exportar no mercado português (Stucki, 2016), esta poderá ser uma temática interessante para abordar em futuros estudos.

Ademais, como esta investigação não teve como foco a análise de outros fatores que afetam a internacionalização, aprofundar este tema nas startups em Portugal poderá ser uma sugestão para futuras investigações.

Outra limitação identificada reside no facto de o método de investigação utilizado ser qualitativo. Esta tipologia permite explorar em profundidade as características dos empreendedores e de que modo é que estas influenciam a internacionalização, no entanto não permite generalizar os resultados para grupos maiores de empreendedores. Em futuros estudos, poderão ser utilizados métodos quantitativos, como questionários, que tenham por base os resultados provenientes da presente pesquisa, de forma a quantificar estas características num maior número de startups. Além disso, é importante recorrer a este método de forma a identificar padrões e correlações que possam ser generalizados para uma maior população de empreendedores de startups.

Adicionalmente, este estudo não faz a distinção entre as startups que seguem diferentes teorias da internacionalização, por exemplo, certamente que o empreendedor de uma *born global* apresenta comportamentos diferentes do empreendedor de uma empresa que se rege pelo *Uppsala Internationalization Model*. Desta forma, analisar as características destes indivíduos permitirá entender o porquê de uns empreendedores optarem por seguir uma teoria em detrimento das restantes.

Por fim, sugere-se ainda que trabalhos futuros procurem expandir a investigação para outros países, pois é possível que empreendedores de nacionalidades diferentes, que habitam e formam empresas em outros contextos, tenham características distintas dos empreendedores portugueses.

Referências Bibliográficas

- Acedo, F. J., & Jones, M. V. (2007). Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: Insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms. *Journal of World Business*, 42(3), 236-252. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.04.012>
- ALIANE, S., & BERROUCHE, Z. (2021). Entrepreneurs' Personnel Characteristics and Their Impact on the Growth of SMEs. *Al Bashaer Economic Journal*, 7(2).
- Alvarez, S. A., & Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27(6), 755-775. <https://doi.org/10.1177/014920630102700609>
- Amado, J. (2017). *Manual de investigação Qualitativa em Educação 3ª edição*. Imprensa da Universidade de Coimbra/Coimbra University Press.
- Andersen, O. (1993). On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209-231. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490230>
- Andersson, S. (2000). The Internationalization of the Firm from an Entrepreneurial Perspective. *International Studies of Management & Organization*, 30(1), 63-92. <https://doi.org/10.1080/00208825.2000.11656783>
- Autio, E., & Zander, I. (2016). Lean Internationalization. *Academy of Management Proceedings*, 2016(1), 17420. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.81>
- Bingham, C. B., & Davis, J. P. (2012). Learning sequences: Their existence, effect, and evolution. *Academy of Management Journal*, 55(3), 611-641.
- Blackburne, G. D., & Buckley, P. J. (2019). The international business incubator as a foreign market entry mode. *Long Range Planning*, 52(1), 32-50. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.10.005>
- Bloodgood, J. M., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (1996). The Internationalization of New High-Potential U.S. Ventures: Antecedents and Outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(4), 61-76. <https://doi.org/10.1177/104225879602000405>
- Boyce, C., & Neale, P. (2006). *Conducting in-depth interviews: A guide for designing and conducting in-depth interviews for evaluation input* (Vol. 2). Pathfinder international Watertown, MA.
- Bruneel, J., Yli-Renko, H., & Clarysse, B. (2010). Learning from experience and learning from others: How congenital and interorganizational learning substitute for experiential

- learning in young firm internationalization. *Strategic entrepreneurship journal*, 4(2), 164-182.
- Cannone, G., & Ughetto, E. (2014). Born globals: A cross-country survey on high-tech start-ups. *International Business Review*, 23(1), 272-283. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.05.003>
- Casillas, J. C., Acedo, F. J., & Rodríguez-Serrano, M. Á. (2020). How does internationalization begin? The role of age at entry and export experience in the early stages of the process. *BRQ Business Research Quarterly*, 23(2), 107-119. <https://doi.org/10.1177/2340944420916333>
- Casillas, J. C., Barbero, J. L., & Sapienza, H. J. (2015). Knowledge acquisition, learning, and the initial pace of internationalization. *International Business Review*, 24(1), 102-114. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.06.005>
- Casillas, J. C., & Moreno-Menéndez, A. M. (2014). Speed of the internationalization process: The role of diversity and depth in experiential learning. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 85-101. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.29>
- Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2009). *Born global firms: A new international enterprise*. Business expert press.
- 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. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.62>
- Çavuşgil, T., Nayir, D. Z., Hellstern, G.-M., Dalgic, T., & Cavusgil, E. (2011). International ethnic entrepreneurship. *International Business Review*, 6(20), 591-592.
- Costa Júnior, J., Lucas, E., Cabral, E., Ricardo, W., Castro, S., Rogério, D., Florentino, M., Cássio, F., Mendes, O., Francisco, J., & Rezende, D. (2019). A Study on the Internationalization Barriers to Incubated Companies: Defining the Constructs to Develop an Effective Research Instrument. *European Journal of Scientific Research*, 153, 334-359.
- Coviello, N. (2015). Re-thinking research on born globals. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 17-26. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.59>
- De Cock, R., Andries, P., & Clarysse, B. (2021). How founder characteristics imprint ventures' internationalization processes: The role of international experience and cognitive beliefs. *Journal of World Business*, 56(3), 101163. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101163>

- Engelman, R., Carneiro Zen, A., & Fracasso, E. M. (2015). The Impact of the Incubator on the Internationalization of Firms. *Journal of technology management & innovation*, 10, 29-39. http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242015000100003&nrm=iso
- Espíritu-Olmos, R., & Sastre-Castillo, M. A. (2015). Personality traits versus work values: Comparing psychological theories on entrepreneurial intention. *Journal of Business Research*, 68(7), 1595-1598. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.02.001>
- Fernhaber, S. A., McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2007). Exploring the Role of Industry Structure in New Venture Internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(4), 517-542. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00186.x>
- Fontanella, B. J. B., Luchesi, B. M., Saidel, M. G. B., Ricas, J., Turato, E. R., & Melo, D. G. (2011). Sampling in qualitative research: a proposal for procedures to detect theoretical saturation. *Cadernos de saude publica*, 27, 388-394.
- Fuentelsaz, L., González, C., Maícas, J. P., & Montero, J. (2015). How Different Formal Institutions Affect Opportunity and Necessity Entrepreneurship. *BRQ Business Research Quarterly*, 18(4), 246-258. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2015.02.001>
- Fuller, B., Liu, Y., Bajaba, S., Marler, L. E., & Pratt, J. (2018). Examining how the personality, self-efficacy, and anticipatory cognitions of potential entrepreneurs shape their entrepreneurial intentions. *Personality and Individual Differences*, 125, 120-125. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.01.005>
- Gabrielsson, M., Kirpalani, V. H. M., Dimitratos, P., Solberg, C. A., & Zucchella, A. (2008). Born globals: Propositions to help advance the theory. *International Business Review*, 17(4), 385-401. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2008.02.015>
- Gassmann, O., & Keupp, M. M. (2007). The competitive advantage of early and rapidly internationalising SMEs in the biotechnology industry: A knowledge-based view. *Journal of World Business*, 42(3), 350-366. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.04.006>
- Gilbert, B. A., McDougall, P. P., & Audretsch, D. B. (2006). New Venture Growth: A Review and Extension. *Journal of Management*, 32(6), 926-950. <https://doi.org/10.1177/0149206306293860>
- Goldsmith, R. E., & Foxall, G. R. (2003). The measurement of innovativeness. *The international handbook on innovation*, 5, 321-330.

- Hawkins, J. E. (2018). The practical utility and suitability of email interviews in qualitative research. *The Qualitative Report*, 23(2).
- Hessels, J., van Gelderen, M., & Thurik, R. (2008). Entrepreneurial aspirations, motivations, and their drivers. *Small Business Economics*, 31(3), 323-339. <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9134-x>
- Hilal, A., & Hemais, C. A. (2003). O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 7, 109-124.
- Hilmersson, M., & Johanson, M. (2016). Speed of SME Internationalization and Performance. *Management International Review*, 56(1), 67-94. <https://doi.org/10.1007/s11575-015-0257-4>
- Hilmersson, M., Johanson, M., Lundberg, H., & Papaioannou, S. (2017). Time, Temporality, and Internationalization: The Relationship among Point in Time of, Time to, and Speed of International Expansion. *Journal of International Marketing*, 25(1), 22-45. <https://doi.org/10.1509/jim.16.0013>
- Holsti, O. R. (1969). Content analysis for the social sciences and humanities. *Reading, MA: Addison-Wesley (content analysis)*.
- Hsieh, L., Child, J., Narooz, R., Elbanna, S., Karmowska, J., Marinova, S., Puthuserry, P., Tsai, T., & Zhang, Y. (2019). A multidimensional perspective of SME internationalization speed: The influence of entrepreneurial characteristics. *International Business Review*, 28(2), 268-283. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.09.004>
- Hutchinson, K., Alexander, N., Quinn, B., & Doherty, A. M. (2007). Internationalization Motives and Facilitating Factors: Qualitative Evidence from Smaller Specialist Retailers. *Journal of International Marketing*, 15(3), 96-122. <https://doi.org/10.1509/jimk.15.3.96>
- Ihalainen, L. (2021). Born Global Founder CEOs' Intention to Early Internationalization-a qualitative study on the cognitive antecedents.
- Jiang, G., Kotabe, M., & Zhang, F. (2020). Founder ethnic composition, early internationalization, and new venture performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 18(4), 419-443. <https://doi.org/10.1007/s10843-020-00281-5>
- Jiang, G., Kotabe, M., Zhang, F., Hao, A. W., Paul, J., & Wang, C. L. (2020). The determinants and performance of early internationalizing firms: A literature review and research

- agenda. *International Business Review*, 29(4), 101662.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101662>
- Joel, O. T., & Oguanobi, V. U. (2024). Entrepreneurial leadership in startups and SMEs: Critical lessons from building and sustaining growth. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(5), 1441-1456.
- Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (2013). Internationalisation in industrial systems—a network approach. In *Strategies in Global Competition (RLE International Business)* (pp. 287-314). Routledge.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32. <http://www.jstor.org/stable/254397>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2015). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. In *International business strategy* (pp. 33-59). Routledge.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4). <https://doi.org/10.1108/02651339010137414>
- Johanson, M., & Martín Martín, O. (2015). The incremental expansion of Born Internationals: A comparison of new and old Born Internationals. *International Business Review*, 24(3), 476-496.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.10.006>
- Johnson, J. E. (2004). Factors Influencing the Early Internationalization of High Technology Start-ups: US and UK Evidence. *Journal of International Entrepreneurship*, 2(1), 139-154.
<https://doi.org/10.1023/B:JIEN.0000026910.87323.4e>
- Jones, M. V., Coviello, N., & Tang, Y. K. (2011). International Entrepreneurship research (1989–2009): A domain ontology and thematic analysis. *Journal of Business Venturing*, 26(6), 632-659. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.04.001>
- Karabulut, A. T. (2016). Personality Traits on Entrepreneurial Intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 12-21.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.109>
- Kerr, S. P., Kerr, W. R., & Xu, T. (2018). Personality traits of entrepreneurs: A review of recent literature. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 14(3), 279-356.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.

<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>

- Koe Hwee Nga, J., & Shamuganathan, G. (2010). The Influence of Personality Traits and Demographic Factors on Social Entrepreneurship Start Up Intentions. *Journal of Business Ethics*, 95(2), 259-282. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0358-8>
- Koed Madsen, T., Rasmussen, E., & Servais, P. (2000). Differences and similarities between born globals and other types of exporters. In A. Yaprak & H. Tutek (Eds.), *Globalization, the Multinational Firm, and Emerging Economies* (Vol. 10, pp. 247-265). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1474-7979\(00\)10013-4](https://doi.org/10.1016/S1474-7979(00)10013-4)
- Kunday, Ö., & Şengüler, E. P. (2015). A Study on Factors Affecting the Internationalization Process of Small and Medium Enterprises (SMEs). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 972-981. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.363>
- Kuryan, N., Khan, M. S., & Gustafsson, V. (2018). Born globals and business incubators: a case analysis. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(3), 490-517. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2017-1197>
- Leonelli, S., Ceci, F., & Masciarelli, F. (2016). The importance of entrepreneurs' traits in explaining start-ups' innovativeness. *Sinergie Italian Journal of Management*, 34(Sep-Dec), 71-85.
- Loane, S., & Bell, J. (2006). Rapid internationalisation among entrepreneurial firms in Australia, Canada, Ireland and New Zealand. *International Marketing Review*, 23(5), 467-485. <https://doi.org/10.1108/02651330610703409>
- López-Núñez, M. I., Rubio-Valdehita, S., Aparicio-García, M. E., & Díaz-Ramiro, E. M. (2020). Are entrepreneurs born or made? The influence of personality. *Personality and Individual Differences*, 154, 109699. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109699>
- Loué, C. (2018). Firms and internationalization: an approach based on the skills and the profile of the entrepreneur. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 30(5), 345-374. <https://doi.org/10.1080/08276331.2018.1459013>
- Malhotra, N. K. (2020). *Marketing research: an applied prientation*. pearson.
- Matiusinaite, A., & Sekliuckiene, J. (2015). Factors determining early internationalization of entrepreneurial SMEs: Theoretical approach. DIEM: Dubrovnik International Economic Meeting,

- McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (1991). Global start-ups: New ventures without geographic limits. The Entrepreneurship Forum,
- McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2000). International entrepreneurship: the intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43(5), 902-906.
- McDougall, P. P., Oviatt, B. M., & Shrader, R. C. (2003). A Comparison of International and Domestic New Ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 59-82.
<https://doi.org/10.1023/A:1023246622972>
- Milena, Z. R., Dainora, G., & Alin, S. (2008). Qualitative research methods: A comparison between focus-group and in-depth interview. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 17(4), 1279-1283.
- Proposta de Lei n.º 56/XV/1.^a (GOV), 1-17 (2022).
- Morrow, J. (1988). International entrepreneurship: A new growth opportunity. *New Management*, 3(5), 59-61.
- Nikolaev, B. N., Boudreaux, C. J., & Palich, L. (2018). Cross-country determinants of early-stage necessity and opportunity-motivated entrepreneurship: accounting for model uncertainty. *Journal of Small Business Management*, 56, 243-280.
- Odorici, V., & Presutti, M. (2013). The entrepreneurial experience and strategic orientation of high-tech born global start-ups: An analysis of novice and habitual entrepreneurs. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(3), 268-291.
<https://doi.org/10.1007/s10843-013-0112-2>
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 537-553. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00097.x>
- Oviatt, B. M., McDougall, P. P., Simon, M., & Shrader, R. C. (1991). A new venture without geographic limits: case history of a global start-up. *Frontiers of entrepreneurship research*, 64-78.
- Pinto, J. C., & Rua, O. L. (2023). Incubators' practices influence in the born global startup's internationalization process. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(3), 100134.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100134>
- Prashantham, S., & Dhanaraj, C. (2010). The dynamic influence of social capital on the international growth of new ventures. *Journal of management studies*, 47(6), 967-994.
- Raposo, M., do Paço, A., & Ferreira, J. (2008). Entrepreneur's profile: a taxonomy of attribu

- tes and motivations of university students. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(2), 405-418. <https://doi.org/10.1108/14626000810871763>
- Rennie, M. W. (1993). Born global. *The McKinsey Quarterly*(4), 45-53.
- Lei n.º 21/2023, de 25 de maio, 2-9 (2023).
- Reuber, A. R., & Fischer, E. (1997). The Influence of the Management Team's International Experience on the Internationalization Behaviors of SMES. *Journal of International Business Studies*, 28(4), 807-825. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490120>
- Reynolds, P., Bosma, N., Autio, E., Hunt, S., De Bono, N., Servais, I., Lopez-Garcia, P., & Chin, N. (2005). Global Entrepreneurship Monitor: Data Collection Design and Implementation 1998–2003. *Small Business Economics*, 24(3), 205-231. <https://doi.org/10.1007/s11187-005-1980-1>
- Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G. A. (2005). The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry? *International Business Review*, 14(2), 147-166.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological monographs: General and applied*, 80(1), 1.
- Rutledge, P. B., & Hogg, J. L. (2020). In-Depth Interviews. *The International Encyclopedia of Media Psychology*.
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476-497. <https://doi.org/10.1108/14626000610705705>
- Salmony, F. U., & Kanbach, D. K. (2022). Personality trait differences across types of entrepreneurs: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 16(3), 713-749. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00466-9>
- Samli, A. C. (2009). *International entrepreneurship: Innovative solutions for a fragile planet*. Springer Science & Business Media.
- Santos, M., & García-Merino, M. (2010). The role of the entrepreneur in identifying international expansion as a strategic opportunity. *International Journal of Information Management - INT J INFORM MANAGE*, 30, 512-520. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.03.008>
- Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., & Zahra, S. A. (2006). A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of management review*, 31(4), 914-933.

- Scanlan, C. L. (2020). *Preparing for the unanticipated: Challenges in conducting semi-structured, in-depth interviews*. SAGE Publications Limited.
- Schellenberg, M., Harker, M. J., & Jafari, A. (2018). International market entry mode – a systematic literature review. *Journal of Strategic Marketing*, 26(7), 601-627. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2017.1339114>
- Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization science*, 11(4), 448-469.
- Širec, K., & Močnik, D. (2010). HOW ENTREPRENEURS' PERSONAL CHARACTERISTICS AFFECT SMES' GROWTH. *Our Economy/Nase Gospodarstvo*, 56.
- Slater, S. F. (2001). Market orientation at the beginning of a new millennium. *Managing Service Quality: An International Journal*, 11(4), 230-233. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005609>
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (2000). The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication. *Journal of Business Research*, 48(1), 69-73. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(98\)00077-0](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0148-2963(98)00077-0)
- Sleuwaegen, L., & Onkelinx, J. (2014). International commitment, post-entry growth and survival of international new ventures. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 106-120. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.01.001>
- Stanley Budner, N. (1962). Intolerance of ambiguity as a personality variable 1. *Journal of personality*, 30(1), 29-50.
- Startup Portugal. (2023). *Startup & Entrepreneurial Ecosystem Report 2023*.
- Stucki, T. (2016). How the founders' general and specific human capital drives export activities of start-ups. *Research Policy*, 45(5), 1014-1030. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.02.010>
- Sui, S., & Baum, M. (2014). Internationalization strategy, firm resources and the survival of SMEs in the export market. *Journal of International Business Studies*, 45(7), 821-841. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.11>
- Tajpour, M., & Razavi, S. (2023). The effect of team performance on the internationalization of Digital Startups: The mediating role of entrepreneurship. *Int. J. Hum. Cap. Urban Manag*, 8(1), 17-30.
- Wach, K., & Głodowska, A. (2021). How do demographics and basic traits of an entrepreneur impact the internationalization of firms? *Oeconomia Copernicana*, 12(2),

399-424.

- Westhead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D. (2001). The internationalization of new and small firms: A resource-based view. *Journal of Business Venturing*, 16(4), 333-358. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00063-4](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00063-4)
- Yang, M. M., Li, T., & Wang, Y. (2020). What explains the degree of internationalization of early-stage entrepreneurial firms? A multilevel study on the joint effects of entrepreneurial self-efficacy, opportunity-motivated entrepreneurship, and home-country institutions. *Journal of World Business*, 55(6), 101114. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101114>
- Yeoh, P. L. (2004). International learning: antecedents and performance implications among newly internationalizing companies in an exporting context. *International Marketing Review*, 21(4/5), 511-535. <https://doi.org/10.1108/02651330410547171>
- Zahra, S. A., Korri, J. S., & Yu, J. (2005). Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation. *International Business Review*, 14(2), 129-146. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.04.005>
- Zhao, H., Seibert, S. E., & Lumpkin, G. T. (2010). The Relationship of Personality to Entrepreneurial Intentions and Performance: A Meta-Analytic Review. *Journal of Management*, 36(2), 381-404. <https://doi.org/10.1177/0149206309335187>
- Zucchella, A., Palamara, G., & Denicolai, S. (2007). The drivers of the early internationalization of the firm. *Journal of World Business*, 42(3), 268-280. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.04.008>

Anexos

Anexo 1 - Teorias da Internacionalização

Tabela 11 - Síntese sobre as Teorias da Internacionalização

Teorias	Premissa	Fonte
<i>Uppsala Internationalization Model</i>	Esta teoria pressupõe que a empresa realiza a internacionalização através de etapas. Uma empresa inicia a sua internacionalização com baixo comprometimento e risco que vai aumentar gradualmente ao longo do tempo, consoante acumulam conhecimento e experiência.	Johanson e Vahlne (1977); Andersen (1993)
<i>Resource Based View</i>	Esta teoria defende que a empresa é um conjunto único de recursos tangíveis e intangíveis, como, por exemplo, ativos, processos, conhecimento e capacidades. Desta forma, evidencia os atributos e ativos únicos, caros e difíceis de copiar que constituem a empresa.	Schellenberg et al. (2018)
<i>Innovation-Related Internationalization Models</i>	Este modelo considera a decisão de internacionalizar como uma inovação para a empresa. O processo de internacionalização acontece através de uma sequência de etapas.	Engelman et al. (2015); Andersen (1993)
<i>Network Approach</i>	Neste modelo, os mercados são considerados como redes de negócios, fornecendo às startups o conhecimento necessário sobre os mercados e os clientes. Além disso, proporcionam legitimidade que auxilia o seu	Hilal e Hemais (2003); Engelman et al. (2015)

	crescimento, reduzindo o risco envolvido nas transações internacionais.	
<i>International Entrepreneurship</i>	Esta teoria combina comportamentos inovadores, proativos e procura de risco de forma a expandir internacionalmente. Além disso, esta teoria evidencia a importância dos empreendedores e a sua procura por oportunidades.	McDougall e Oviatt (2000); Engelman et al. (2015)
<i>Born Globals</i>	Esta teoria argumenta que as <i>born globals</i> são empresas que desde a sua criação ou pouco depois, procuram internacionalizar.	Knight e Cavusgil (2004)

Anexo 2 – Guião para a Realização de Entrevistas

1. Gostaria de começar com uma breve caracterização da empresa? Em que ano foi fundada? Qual é o número de trabalhadores da empresa? Em que consiste?
2. Como surgiu a ideia de formar a empresa?
3. Que dificuldades sentiu quando criou a startup?
4. Qual a sua experiência profissional e formação académica? De que forma essa experiência contribuiu para a startup?
5. Que funções exerce na empresa?
6. Qual a sua experiência em internacionalização? Possuía alguma experiência prévia dos mercados abordados? De que forma essa experiência contribuiu para a internacionalização da startup?
7. Em que ano é que a empresa começou a expansão internacional?
8. Em que mercados a empresa está presente atualmente?
9. Qual é a percentagem do volume de negócios que corresponde às vendas internacionais?
10. Como escolheram para que mercados internacionalizar?
11. Que motivos levaram a empresa a optar por uma estratégia de internacionalização?
12. Em que consistiu o processo de internacionalização da sua startup?

13. Quais foram as principais barreiras que enfrentaram quando iniciaram o processo de internacionalização?
14. Qual foi o seu papel neste processo?
15. Consegue nomear o que correu bem e o que correu menos bem neste processo de internacionalização?
16. O que faria de diferente no processo de internacionalização? Tem algum arrependimento?
17. Quais são as ambições futuras para a startup?
18. Qual é o conselho que daria a novos empreendedores?

Anexo 3 – Categorias Abordadas na Revisão de Literatura e nas Entrevistas

Tabela 12 - Categorias identificadas em simultâneo na literatura e nas entrevistas

Categoria	Subcategoria	Descrição	Fonte
Causas da Internacionalização	Dimensão do Mercado Nacional	Os nichos de mercado para o qual as startups vendem são bastante pequenos no país de origem.	Johnson (2004)
	Ambição Internacional do Empreendedor	Desejo de o empreendedor que a sua empresa seja líder do mercado global.	
	Tecnologia da Empresa	A tecnologia da empresa pode ser aplicada globalmente.	
	Natureza Internacional do Produto	Devido ao produto, as empresas foram obrigadas a procurar clientes no mercado externo.	
	Fronteiras	A abertura de fronteiras nacionais permitiu que as regulamentações e as barreiras comerciais diminuíssem.	
	Condições do Setor	As condições do setor levam a que as empresas internacionalizem, para que se tornem competitivas e	Bloodgood et al. (1996)

		capitalizem o seu conjunto único de recursos.	
	Financiamento Fora do País	Financiamento poderá ser mais fácil de conseguir em outros países.	McDougall e Oviatt (1991); Oviatt et al. (1991)
	Procura de Recursos	Os empreendedores têm a necessidade de internacionalizar de forma a encontrar melhores oportunidades de mercado.	
	Empreendedor Imigrante	Os empreendedores imigrantes possuem uma rede de contactos no país de origem.	Jiang, Kotabe, Zhang, et al. (2020)
Motivos de Criação da Startup	Oportunidade	Os empreendedores criam uma empresa com base na vontade de serem independentes e de concretizarem os objetivos pessoais.	Nikolaev et al. (2018); Reynolds et al. (2005); Hessels et al. (2008)
	Necessidade	Os empreendedores são obrigados a fundar um negócio devido à falta de outra alternativa melhor de emprego.	
Experiência Académica	Curso Superior	Empresários com maiores níveis de educação e com estudos superiores têm uma maior capacidade de internacionalizar a sua organização.	Loué (2018)
Experiência Profissional	Com Experiência no Setor	Os empreendedores com experiência em indústrias semelhantes têm um <i>know-how</i> específico sobre o setor em que a startup se insere.	Westhead et al. (2001)
	Empreendedor Habitual	Os empreendedores já têm experiência de serem proprietários de uma empresa.	Odorici e Presutti (2013)

	Empreendedor Novo	Os empreendedores nunca foram proprietários de uma empresa.	
	Trabalho em Multinacionais	Os empreendedores que trabalharam em multinacionais possuem competências que auxiliam na tomada de decisão.	Prashantham e Dhanaraj (2010)
Experiência Internacional	Trabalhar em Projetos Internacionais	Os empreendedores que já tenham trabalhado ou estudado fora do país de origem têm um conhecimento único sobre o que os clientes procuram e possuem uma melhor compreensão das diferentes culturas.	De Cock et al. (2021)
	Viver/Trabalhar Fora do País de Origem		
	Estudar Fora do País de Origem		
	Viagens	Os empreendedores que realizam viagens regularmente têm uma maior probabilidade de identificar novas oportunidades e potenciais clientes.	Loué (2018)
	<i>Networking</i>	As redes de contactos permitem a troca de recursos e informações e, adicionalmente, ajudam a encontrar novas oportunidades de negócio e a entrar em novos mercados.	Gassmann e Keupp (2007)
Empreendedores Imigrantes	<i>Network</i> no País de Origem	Os empreendedores imigrantes, desde muito cedo, que já criaram contactos e adquiriram conhecimentos do mercado internacional, através da educação, das relações e do emprego anterior.	Jiang, Kotabe, Zhang, et al. (2020); Çavuşgil et al. (2011)

Traços de Personalidade	Propensão para o Risco	Os empreendedores das startups tendem a correr riscos mais elevados, ou seja, são mais tolerantes ao risco.	Karabulut (2016)
	Visão Internacional	Os empreendedores que têm uma opinião positiva sobre a expansão internacional, consideram este processo como uma oportunidade e apreciam mais as oportunidades no exterior.	Hsieh et al. (2019)
	Adaptabilidade e Flexibilidade	Os empresários são rápidos e sabem agir em situações de mudança no ambiente.	Joel e Oguanobi (2024)
	Proatividade	Capacidade de o empreendedor identificar oportunidades, tomar a iniciativa e realizar ações.	Leonelli et al. (2016)
	<i>Need for Achievement</i>	Esta característica é mostrada pela vontade dos empreendedores atingirem os seus objetivos.	Salmony e Kanbach (2022)
	<i>Innovativeness</i>	A inovação promove a criação de novos produtos, serviços e modelos de negócio.	Joel e Oguanobi (2024)
	Paciência	Os empreendedores são pacientes quanto ao tempo e à energia utilizada para realizar as tarefas, mas pretendem terminá-las o mais rapidamente possível.	Samli (2009)
	<i>Extraversion</i>	Propensão para um indivíduo ser sociável, ativo, assertivo e que procure excitação.	Leonelli et al. (2016)

	<i>Conscientiousness</i>	Capacidade de um sujeito pensar antes de tomar uma decisão, obedecer às regras e leis e planejar tarefas.	
Equipa	Competências	A internacionalização precoce também é o resultado das capacidades coletivas da sua equipa.	Ihalainen (2021)
	Diversidade Cultural	Uma empresa com uma equipa étnica diversificada possui conhecimentos de várias origens, o que pode levar a que a equipa olhe para o mercado global como um todo.	Jiang, Kotabe, Zhang, et al. (2020)
Mercado	Condições do Mercado	Devido à pequena dimensão do mercado, as empresas têm uma maior probabilidade de procurar melhores oportunidades em outros países.	Rennie (1993)

Anexo 4 – Categorias não utilizadas no estudo

Tabela 13 - Categoria: Dificuldades na Criação da Startup

Subcategoria	Exemplo de Citação	Nº de Menções
Recursos Humanos	“Tudo o que envolve pessoas também foi muito complicado, montar a equipa não é nada fácil. Não é só contratar, nós temos de falar com pessoas capazes e tentá-las convencer a acreditar em nós.”	10 (28,6%)
Financiamento	“A grande dificuldade foi as rondas de investimento, o financiamento, acabamos por perder metade do nosso tempo em rondas de investimento.”	8 (22,8%)
Falta de Experiência	“E depois outras questões como eu era investigador, não tinha experiência de negócios e, portanto, há uma	4 (11,4%)

	componente importante que é necessário aprender à cerca de como falar com um cliente.”	
Burocracia	“Eu acho que tudo é uma dificuldade, desde o processo da burocracia toda que existe, não só de criar a empresa, mas contabilidades, finanças, impostos e recrutamento.”	3 (8,6%)
Cultura Portuguesa	“Em Portugal, precisávamos de referências e fomos falar com as empresas portuguesas para oferecer pilotos gratuitos e o mais inacreditável é que não nos aceitaram. Não sei como é que posso dizer isto, mas não tenho nenhum problema em dizer que é reflexo da mentalidade portuguesa.”	3 (8,6%)
Pandemia	“A startup nasce num contexto de Covid, portanto, nós tínhamos aí logo um grande desafio. Muitas das coisas que estavam a ser pensadas fazer, meio que não faziam sentido por conta do momento que todos nós estávamos a viver na nossa vida, então optou-se por se começar a fazer outras coisas, que nos possibilitassem ou nos dessem hipótese de estar próximo das pessoas para validarmos os problemas que se achava que existiam.”	3 (8,6%)
Falta de Reconhecimento/ Credibilidade	“Acima de tudo credibilidade, queremos resolver um problema ou atacar uma oportunidade que as pessoas só acreditam que é possível ser resolvida por grandes empresas ou empresas que já estão estabelecidas no mercado.”	2 (5,7%)
Investimento Inicial	“Uma primeira dificuldade de capital inicial para conseguir arrancar.”	2 (5,7%)

Tabela 14 - Categoria: Processo de Internacionalização

Subcategoria	Exemplo de Citação	Nº de Menções
Eventos/Feiras	“Visitamos feiras e tentámos perceber quem eram os parceiros e os <i>stakeholders</i> em cada mercado e em cada feira. (...) Depois nas feiras, com algumas empresas que estavam lá a expor, íamos tentando interagir com os comerciais, os comerciais traziam algumas necessidades e nós tentávamos fazer projetos em conjunto.”	10 (18,2%)
Rede de Parceiros	“Depois contratámos agentes e embaixadores, que são agentes pagos ou com comissões, e vamos encontrando parceiros, representantes que vão abrindo portas para que nós entremos.”	10 (18,2%)
Prospecção de Clientes	“Identificar os clientes. Identificar os <i>key stakeholders</i> dentro dos clientes. Contactar. Ver se o problema que nós endereçamos, se eles o têm. Marcar reunião. Ir lá. Ganhar confiança.”	9 (16,3%)
Procurados pelos Clientes	“Fora o Brasil, a maior parte das empresas que recebemos foram empresas que vieram até nós, só depois fomos lá conhecer as pessoas e tudo mais.”	3 (5,5%)
Estudo de Mercado	“Houve um processo de estudar o mercado, compreender a oportunidade, de dimensionar o mercado, perceber e definir uma estratégia de internacionalização e que passos é que iríamos seguir e onde é que iríamos começar antes de sequer começarmos esse movimento.”	3 (5,5%)
Proximidade Geográfica	“Ibéria pareceu-nos mais simples para ser o primeiro mercado e por proximidade geográfica também.”	3 (5,5%)
Contratar no Local	“ <i>Our journey to other countries typically began with recruiting one or two key employees that would be local on the ground eyes and ears connecting with buyers, partners and customers.</i> ”	3 (5,5%)

Projetos Europeus e Programas de Inovação	<i>“There are European projects financed by the European Commission that are immediately international, because there are consort of companies, research institutes and universities that collaborate on complex projects (...) that’s a fantastic way to get your brand and your flag out there, internationally.”</i>	3 (5,5%)
Presença Online	“Começo sempre a ter uma presença ativa em fóruns do produto, em fóruns de especialidade, em grupos de Facebook, o que torna muito fácil esse primeiro acesso à primeira comunidade de clientes.”	2 (3,6%)
Entrevistas	“A parte mais importante da internacionalização (...) foi contactar todos os repórteres no LinkedIn. (...) Contactava-os com <i>headlines</i> para ver se eles ficavam interessados, se eles ficavam interessados, à partida achariam que o público deles também estava interessado e por isso conseguimos de graça entrevistas em todo o lado.”	2 (3,6%)
Adaptação do Produto	“Foi feita toda uma estratégia para a plataforma ser o mais escalável possível para todos os países europeus, mas há sempre uma adaptação local, nomeadamente, de língua e com algumas <i>features</i> do produto.”	2 (3,6%)
Criar Empresa no Exterior	“Por questões burocráticas e de logística, passados 1 ou 2 anos criámos uma empresa também no Brasil, porque era mais fácil para o relacionamento com os clientes, para a emissão de faturas e pagamentos.”	2 (3,6%)
E-commerce	“Então pensei em transformar o meu site num <i>e-commerce</i> , e já chegamos a muitos locais, como o Caribe.”	1 (1,8%)
Estratégia Multicanal	“Entrámos com uma estratégia multicanal muito intensa nos primeiros meses com marketing digital, alguns canais de marketing físico e relações-públicas.”	1 (1,8%)
Fusão de Projetos	“Foi a absorção de um projeto académico da Suíça, mas feito por portugueses que já mostrava potencial e que se alinhava muito com os nossos objetivos.”	1 (1,8%)

Tabela 15 - Categoria: Barreiras à Internacionalização

Subcategoria	Exemplo de Citação	Nº de Menções
Diferenças Culturais	“Houve uma clara barreira cultural de não conseguir fechar contratos apesar de estar tudo muito inclinado (...) há alguma dificuldade em materializar as coisas num contrato.”	5 (23,8%)
Distância Física	“Algum protecionismo dos mercados, é mais fácil comprar a alguém próximo de casa (...) porque o suporte, o serviço e a proximidade é muito importante.”	5 (23,8%)
Falta de Referências	“A dificuldade é mesmo a falta de referências, é mesmo ser uma empresa muito pequena e não ter muita relevância ainda para começar a aparecer em todo o lado.”	5 (23,8%)
Falta de <i>Networking</i>	“Falta de <i>networking</i> , porque nós sendo portugueses temos logo uma <i>networking</i> aqui. (...) Nos outros países não tens, esse é o maior desafio, pode ser mitigado.”	2 (9,5%)
Nacionalidade Portuguesa	“O facto de ser português nem sempre é uma vantagem, ou seja, para um setor altamente especializado pode não ser visto como uma mais-valia (...) Isto acontece devido à indústria portuguesa, (...) não há muito essa noção da capacidade tecnológica em Portugal.”	2 (9,5%)
Pandemia e a Guerra	“Outra barreira que podemos considerar é as guerras e as pandemias que afetaram todo o processo de crescimento da empresa.”	1 (4,8%)
Avaliar o Risco	“Outra dificuldade que também sentimos foi conseguir avaliar o risco de trabalhar com uma empresa que não está em Portugal e não se rege pela legislação portuguesa. Portanto, avaliar se aquela empresa, apesar do negócio puder ser interessante do ponto de vista monetário, efetivamente vai pagar ou se simplesmente nós fazemos o trabalho e depois eles não pagam e nós não conseguimos fazer nada.”	1 (4,8%)

Tabela 16 - Categoria: Pontos Positivos da Internacionalização

Subcategoria	Exemplo de Citação	Nº de Menções
Sucesso	“Houve muitas coisas que correram bem, conseguimos um produto interessante, conseguimos uma penetração de mercado engraçada, conseguimos muitos prémios e tivemos boas <i>reviews</i> .”	6 (42,9%)
Visibilidade	“O facto de estarmos na União Europeia e na Europa como um todo, deu-nos uma visibilidade que jamais teríamos no Brasil, é como se o restante do mundo tivesse passado a conhecer-nos, isto viabilizou uma série de acordos diferentes, inclusive de distribuição.”	3 (21,4%)
Recrutamento	“Acho que faz sentido levantar dinheiro para investires em pessoas que te abram as portas, ou seja, quando vais contratar pessoas para vender lá fora, internacionalizar, tens de estar seguro de que essas pessoas são realmente pessoas que tem a capacidade de agendar as reuniões e conseguir esses leads que tu precisas.”	3 (21,4%)
Causar Impacto	“O que correu bem é que somos uma empresa de Portugal, que provavelmente vai alterar a forma como a publicidade é comercializada nos Estados Unidos e se calhar no mundo todo, portanto, acho que isso é bom.”	2 (14,3%)

Tabela 17 - Categoria: Pontos Negativos da Internacionalização

Subcategoria	Exemplo de Citação	Nº de Menções
Estratégia	“Coisas que correram mal, muitas vezes desenvolver produtos que achávamos que eram importantes, mas que depois no fim não eram assim tão importantes, perdemos algum tempo aí.”	7 (29,2%)

Recrutamento	“O que tem corrido menos bem tem sido a questão de todo o processo de montar uma equipa, identificar o talento e ter pessoas que estejam 100% alinhadas com aquilo que são não só os valores da empresa, como também a forma de trabalhar da empresa e os objetivos que a empresa tem.”	6 (25%)
Financiamento	“O que correu menos bem foi nós tivemos de ir para o mercado muito cedo, acho que levantámos muito pouco dinheiro (...) tivemos de lançar o produto sem sequer o produto estar completamente finalizado porque já não tínhamos dinheiro no banco.”	4 (16,7%)
Mercado	“Eu diria que o que corre pior tem a ver com as características particulares de cada mercado (...) não é nada que nós consigamos influenciar.”	2 (8,3%)
Distância Física e Cultural	“O ponto negativo foi termos ido para mercados muito distantes com culturas demasiado diferentes, numa fase muito embrionária ainda.”	2 (8,3%)
Falta de Recursos	“Acho que também há coisas que nós gostávamos de ter feito que ainda não conseguimos fazer, por conta de termos recursos muito limitados, ou seja, a ambição é muito grande, mas a capacidade de executar não acompanha a ambição que nós temos.”	2 (8,3%)
Fronteiras	“Em países como a Suíça e o Reino Unido em que têm fronteiras e, portanto, tens sempre ali um processo alfandegário que consome tempo e dinheiro (...) cria alguns atrasos no processo logístico e mesmo em termos de faturação isso tudo, tem outras nuances.”	1 (4,2%)

Tabela 18 - Categoria: Ambições Futuras da Startup

Subcategoria	Exemplo de Citação	Nº de Menções
Crescer	“Nós queremos continuar a crescer, queremos continuar a melhorar o nosso produto e ter mais clientes e o nosso maior foco geográfico é os Estados Unidos (...) numa startup quando paras de crescer e de querer fazer mais, acabas por morrer.”	11 (45,9%)
Expandir	“Na parte de internacionalização é estar presente em todos os continentes, isto é muito possível num curto espaço de tempo, estar em praticamente todos os países do mundo.”	9 (37,5%)
Vender a Empresa	“O passo natural disto, normalmente, acaba sempre com <i>exit</i> que é aquilo que acontece, uma grande multinacional acaba por absorver isto e vamos todos trabalhar para eles.”	2 (8,3%)
Líder de Mercado	“A ambição é sermos reconhecidos como um <i>player</i> internacional na indústria eletrónica, trabalharmos com as maiores empresas do mundo no setor da eletrónica.”	2 (8,3%)