

MESTRADO

ECONOMIA E GESTÃO INTERNACIONAL

O Papel das consultoras no alívio das tensões entre internacionalização e inovação: o contexto das Start-ups.

Lucas Coimbra Cortez Tavares da Costa

M

2025



FACULDADE DE ECONOMIA



O Papel das consultoras no alívio das tensões entre internacionalização e inovação: o contexto das Start-ups.

Lucas Coimbra Cortez Tavares da Costa

Relatório de estágio

Mestrado em Economia e Gestão Internacional

Orientado por

Fábio Duarte

Belém Barbosa

2025

Agradecimentos

Começo por agradecer aos professores doutores Fábio Duarte e Belém Barbosa que me acompanharam durante todo o processo de redação deste relatório.

Agradeço também a todos os professores que me apoiaram em todo o meu percurso, desde o infantário até ao segundo ano do MEGI, sem os quais não seria possível ter chegado a este marco na minha vida académica. Uma menção especial para o professor João Vicente, que me fez aguardar as suas aulas com entusiasmo.

Agradeço a todos colaboradores da Market Access que me acompanharam, especialmente à Juliana.

Aos participantes no estudo, que me apoiaram no meu progresso sem nenhum incentivo além da sua própria boa vontade, o meu obrigado.

Por fim, e numa nota mais pessoal, agradeço à minha família e amigos que me apoiaram em mais maneiras do que seria possível listar.

Resumo

A literatura discorda quanto aos efeitos da combinação de esforços de inovação com internacionalização para as empresas (Battaglia & Neirotti, 2022; Golovko & Valentini, 2011; Wu & Fan, 2025).

Esta combinação de esforços é ainda mais relevante para o contexto das start-ups, não apenas por estarem altamente associadas à dimensão da inovação, mas também porque a internacionalização pode ser muito benéfica para novos empreendedorismos (McDougal & Oviatt, 1996; McNaughton, 2003; Oviatt & McDougall, 2005).

Surgindo no seguimento do estágio curricular que realizei na consultora para internacionalização Market Access, este estudo explora quais os benefícios e desafios associados à combinação de internacionalização e inovação que se aplicam às start-ups, assim como o papel das consultoras em alavancar os benefícios e mitigar os desafios. O estudo sugere que as consultoras são capazes de apoiar de forma eficaz as start-ups nos seus esforços de internacionalização, sobretudo ao nível do conhecimento associado à experiência internacional prévia.

Palavras-chave: internacionalização; inovação; start-ups; consultoras

Abstract

The existing literature presents differing views on the effects of combining innovation and internationalization efforts for enterprises (Battaglia & Neirotti, 2022; Golovko & Valentini, 2011; Wu & Fan, 2025).

This combination is even more relevant for start-ups, not only because they are strongly associated with innovation, but also because internationalization can offer significant advantages for new ventures (McDougall & Oviatt, 1996; McNaughton, 2003; Oviatt & McDougall, 2005).

Following the curricular internship I did with the international consultants Market Access, this study explores the benefits and challenges associated with combining innovation and internationalization efforts for start-ups, as well as the role of consulting firms in leveraging these benefits and mitigating the associated challenges. The findings suggest that consultants can effectively support start-ups in their internationalization efforts, particularly by providing knowledge derived from prior international experience.

Keywords: internationalization; innovation; start-ups; consultants

Índice

1. Introdução	1
2. Descrição da empresa e setor.....	3
2.1. História da Empresa.....	3
2.2. Posicionamento e Estratégia	3
2.3. Análise Financeira e de Atividade	5
3. Atividades Realizadas.....	8
4. Revisão de Literatura.....	11
4.1. Inovação e Internacionalização	11
4.2. O papel das consultoras no alívio das tensões entre inovação e internacionalização	17
5. Metodologia	21
5.1 Elaboração do Guião	21
5.2. Realização das Entrevistas.....	22
5.3. Amostragem	23
5.4. Análise dos Dados	24
6. Resultados	29
6.1. Vantagens da combinação de internacionalização e inovação	29
6.2. Desafios da combinação de internacionalização e inovação	32
6.3. O papel das consultoras no alívio das tensões entre inovação e internacionalização	35
6.4. Resultados do Processo	38
6.5. Discussão dos Resultados.....	39
7. Conclusão	43
7.1. Contribuições	43
7.2. Limitações do Estudo	44
8. Referências	45
9. Anexos	51
Índice de Figuras	ix

Índice de Gráficos.....	ix
Índice de Tabelas	ix

Índice de Figuras

Figura 1. Resumo de Resultados	42
---------------------------------------	-----------

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Lucros/Perdas: MA vs. Concorrência	6
Gráfico 2. Volume de Negócios com Clientes Start-up da MA	7

Índice de Tabelas

Tabela 1. Resumo de Vantagens Associadas à Combinação de Internacionalização com Inovação	13
Tabela 2. Resumo de Desafios Associados à Combinação de Internacionalização com Inovação	15
Tabela 3. Resumo do Papel das Consultoras no Alívio das Tensões entre Inovação e Internacionalização	20
Tabela 4. Caracterização dos Participantes	23
Tabela 5. Esquema Final de Codificação dos Dados	26

1. Introdução

O presente relatório descreve o estágio curricular realizado no âmbito da unidade curricular Dissertação/Projeto/Estágio, tendo por instituição de acolhimento a Market Access (MA), consultora especializada no apoio a processos de internacionalização. A empresa organiza-se em cinco unidades de negócio: uma voltada para o setor privado, outra para o setor público, duas unidades de apoio – a Inovação e o Knowledge – e, por fim, a unidade de Pessoas.

Durante o estágio, dediquei-me principalmente às unidades de Inovação e de Pessoas, alocando aproximadamente três quartos do meu tempo à primeira unidade. A unidade de Inovação concentra-se no suporte às unidades de negócios que atendem clientes dos setores privado e público. As suas funções principais incluem o apoio ao desenvolvimento e implementação de projetos com novas abordagens, tanto do ponto de vista metodológico quanto do tipo de cliente. Ademais, esta unidade dedica-se ao desenho e à criação de novos serviços ou áreas de negócio, incluindo o desenvolvimento de materiais de promoção e abordagens comerciais, atualmente com foco no ecossistema empreendedor, como start-ups e incubadoras, e na inovação aberta internacional. Também desempenha um papel relevante no suporte à criação de conteúdos para a comunicação, como artigos para a secção “Driving Internationalization”.

No que se refere à unidade de Pessoas, as atividades desenvolvidas pelos colaboradores que a integram envolvem a gestão de recursos humanos internos da empresa, bem como a prospeção, caracterização e estabelecimento de contacto com potenciais parceiros externos. Essas iniciativas abrangem tanto os interesses da empresa, como os dos seus clientes, englobando parceiros nacionais e internacionais. Os meus contributos nessa unidade incluíram a pesquisa e identificação de potenciais parceiros internacionais com base em critérios como setor de atividade, volume de negócios, tamanho da empresa e posicionamento, além de contactos iniciais com esses potenciais parceiros.

Os objetivos estabelecidos pela MA para este estágio incluem o desenvolvimento de análises de mercados internacionais e benchmarking, criação de bases de dados para prospeção e angariação de parceiros, identificação e captação de decisores nos mercados alvo, contactos para estabelecer parcerias internacionais, apoio na organização de feiras e

eventos, e atividades de matchmaking para agendamento de reuniões B2B. Também se inclui a contribuição à criação de materiais de comunicação para diversas ferramentas digitais, assim como a participação em sessões de mentoria de start-ups.

Com base nas atividades realizadas e nas áreas de negócio abrangidas, um dos principais focos deste relatório é o de aprofundar o entendimento sobre as tensões entre atividades de inovação e internacionalização descritas na literatura (p.e., Battaglia et al, 2018; Battaglia & Neirotti, 2022).

A internacionalização entende-se como a expansão das atividades de uma empresa para mercados internacionais (Johanson & Vahlne, 1977). Sendo um termo abrangente, inovação pode ser definida como “um processo que começa com uma nova ideia e termina com a introdução no mercado” (Freeman & Engel, 2007, p.94).

Este estudo tem especial ênfase no contexto das start-ups. A definição concreta de uma start-up é difícil de apurar. Considerando diversas definições de start-ups que variam entre diferentes autores, instituições e até legislações (Ehsan, 2021), é possível identificar quatros atributos comumente atribuídos às empresas classificadas enquanto start-ups: (i) são recentes (isto é, existe uma idade limite da empresa a partir da qual já não é considerada start-up), (ii) levam a cabo atividades inovadoras, (iii) estão altamente associadas a risco e incerteza, e (iv) apresentam alto potencial de crescimento (Ehsan, 2021).

Em específico, neste relatório procura-se explorar de que forma as tensões entre inovação e internacionalização relatadas na literatura podem ser mitigadas por entidades externas, nomeadamente por consultoras. Este objetivo orienta a revisão de literatura apresentada.

O relatório estrutura-se em várias secções. Na secção 2, caracteriza-se a empresa de acolhimento do estágio curricular e o setor em que atua, abordando a sua história, posicionamento, estratégia e orientação, além de uma breve análise a alguns indicadores económico-financeiros relevantes. Na secção 3, descrevem-se as atividades desenvolvidas ao longo do estágio. Segue-se uma revisão da literatura relevante, na secção 4, que oferece um enquadramento teórico e empírico acerca da relação entre inovação e internacionalização e o papel de entidades externas na forma com essa relação conflui. Na secção 5, é abordada a metodologia utilizada no estudo empírico orientado pelas temáticas do estágio e pela revisão de literatura apresentada. A secção 6 apresenta os resultados do estudo descrito na secção anterior. Por fim, a secção 7 conclui o relatório sumariando os pontos principais e o conhecimento desenvolvido ao longo do estudo, sistematizado no relatório.

2. Descrição da empresa e setor

2.1 História da Empresa

A MA é uma consultora internacional fundada em 2005 por dois cidadãos portugueses e um cidadão chinês, todos com vasta experiência internacional. Atualmente, a empresa está sediada no centro empresarial da Lionesa, em Leça do Balio, no Distrito do Porto, e conta com uma rede de parceiros nacionais e internacionais. Desde a sua criação, a MA tem-se dedicado ao apoio a processos de internacionalização de empresas portuguesas, atuando tanto na abordagem prática em novos mercados quanto na capacitação e desenvolvimento de competências para a internacionalização.

Ao longo dos seus 19 anos de história, a MA já prestou suporte a centenas de empresas e instituições públicas em setores como moda, materiais de construção, TIC e alimentação, entre outros. Além disso, a empresa tem-se destacado na promoção de competências em negócios internacionais junto dos seus clientes. Em alguns casos, colabora diretamente com departamentos de internacionalização de organizações como Lion of Porches, Danone e AEP. Noutros casos, a MA é a responsável pela criação desses departamentos de internacionalização para empresas como O/M Light e Healsi. A maioria dos clientes da MA está localizada em regiões como Porto, Braga, Lisboa, Aveiro e Leiria, embora a empresa tenha ampliado a sua presença para o interior de Portugal, Algarve, ilhas e para uma maior carteira de clientes internacionais.

2.2 Posicionamento e Estratégia

Atualmente, a MA posiciona-se no mercado como uma consultora especializada em internacionalização, prestando serviços tanto ao setor público como ao privado. No âmbito do setor público, os seus clientes incluem câmaras municipais, associações empresariais e comerciais de diversos setores, centros tecnológicos, bancos públicos de desenvolvimento e outras instituições governamentais. Já no setor privado, a maioria dos clientes da MA são pequenas e médias empresas (PME) portuguesas de diferentes áreas que desejam iniciar ou consolidar os seus processos de internacionalização, assim como start-ups, normalmente, em colaboração com a unidade de Inovação. Além disso, a empresa conta com experiência no apoio a clientes internacionais que procuram expandir-se para o mercado português ou para

outros mercados globais. Este trabalho abrange também clientes de maior dimensão, tanto nacionais como internacionais.

A estratégia atual da MA baseia-se em três pilares fundamentais. O primeiro consiste na consolidação das suas competências internas, alcançada através da implementação de sistemas de gestão mais eficazes e da qualificação dos seus recursos humanos. O segundo pilar visa o fortalecimento das equipas nos mercados onde a empresa já está presente, aliado à expansão para novos mercados. Esta abordagem procura melhorar o apoio dado aos clientes nos seus processos de exportação. Finalmente, o terceiro pilar centra-se na capacidade de atrair clientes internacionais, promovendo os serviços da empresa em mercados estrangeiros e permitindo-lhe avançar de forma mais sólida no seu próprio processo de internacionalização.

Ao longo dos anos, a MA expandiu significativamente a sua influência geográfica e a diversidade da sua carteira de clientes. Atualmente, a empresa opera em mais de 60 mercados, tendo desenvolvido projetos de internacionalização para mais de 600 clientes. Os principais mercados de atuação incluem a Europa, o Médio Oriente e as Américas (Norte e Sul), mantendo também presença em regiões da Ásia Central, Sul da Ásia e África. Dada a sua origem portuguesa e a concentração inicial de clientes em Portugal, a forte presença no mercado europeu é compreensível, beneficiando da eliminação de barreiras formais entre os Estados-Membros da União Europeia. Esta proximidade ao mercado europeu não apenas facilita os projetos atuais, como também permite estabelecer relações com stakeholders relevantes que poderão ser utilizados em futuros projetos. Além disso, esta atuação permitiu atrair a atenção de clientes internacionais oriundos de países como Alemanha, França e Polónia.

Nos últimos anos, o Médio Oriente tem-se destacado como um mercado de grande potencial para a MA, em particular a Arábia Saudita e o Qatar. Esta região tem registado uma aproximação crescente às economias ocidentais, acompanhada por investimentos significativos no seu desenvolvimento. A Arábia Saudita, por exemplo, tem implementado iniciativas como o Saudi Vision 2030, um projeto ambicioso que procura diversificar a economia do país, reduzindo a dependência do petróleo e incentivando o crescimento em áreas como energias renováveis e construção. A MA tem acompanhado de perto esta evolução, nomeadamente através de colaborações como o projeto de internacionalização para o Qatar Development Bank (QDB), que apoia investimentos sauditas. Contudo, esta

região ainda apresenta desafios significativos, incluindo barreiras culturais e linguísticas, além de políticas protecionistas que podem dificultar o acesso de empresas estrangeiras.

As Américas, tanto do Norte como do Sul, são também mercados atrativos devido à sua dimensão. O mercado norte-americano, mais desenvolvido, destaca-se pelo acesso a tecnologias avançadas e pela dimensão das oportunidades de negócio. Em contrapartida, o mercado sul-americano, menos desenvolvido, oferece oportunidades de crescimento significativas, embora com limitações em termos de serviços e tecnologias disponíveis. Apesar das barreiras informais, como diferenças culturais e linguísticas, serem menos acentuadas neste contexto do que no Médio Oriente, ainda assim existem desafios relevantes, como políticas protecionistas de cariz económico e migratório que devem ser considerados.

2.3 Análise Financeira e de Atividade da MA

Para um melhor entendimento do contexto da MA, torna-se necessária uma curta análise de dois indicadores relevantes: os lucros/perdas da MA comparada com a sua concorrência direta e o volume de negócios com clientes start-up da MA. Para este feito, irei considerar os anos de 2019 a 2023, avaliando a evolução dos indicadores em destaque. É importante mencionar que a concorrência direta da MA é aqui definida como as 10 empresas nacionais com resultado líquido mais próximo da MA dentro da mesma classificação NACE Rev. 2: 7022 - *Business and other management consultancy activities*.

2.3.1 Lucros/Perdas: MA vs. Competição

Gráfico 3. Lucros/Perdas: MA vs. Concorrência

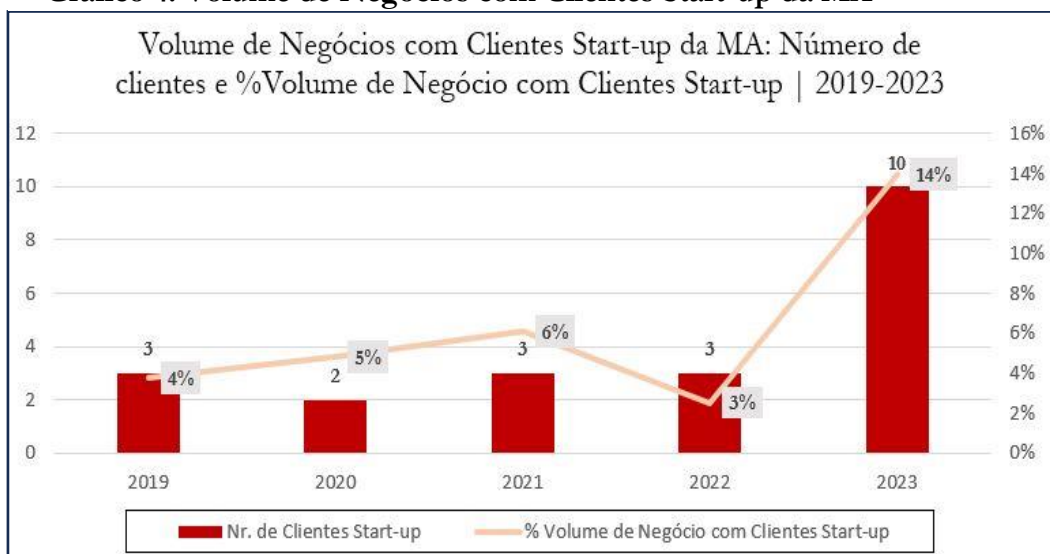


Elaboração própria a partir de dados da ORBIS - <https://orbis-r1.bvdinfo.com/version-20240919-4-2/Orbis/1/Companies/Search>

Olhando para os lucros/perdas da MA, no Gráfico 1, quando comparados com os da concorrência, é imediatamente observável que o ano de 2019 foi especialmente difícil para o setor, visto que, em média, a concorrência sofreu perdas de sete mil €, enquanto a MA registou um lucro de mil €. No ano de 2020, a MA sofre com a crise associada à COVID-19, registrando uma perda de 93 mil €, enquanto a concorrência, em média, perde 12 mil €. Nos anos seguintes, e até 2023, inclusive, o lucro médio dos competidores foi sempre muito mais elevado do que o registrado pela MA. Em 2023, a MA consegue igualar o seu resultado líquido ao da média da competição direta, marcando o fim da era de desafios associados à Covid-19.

2.3.2. Volume de Negócios com Clientes Start-up da MA

Gráfico 4. Volume de Negócios com Clientes Start-up da MA



O Gráfico 2 ilustra a colaboração da MA com clientes start-up entre os anos de 2019 e 2023. O gráfico representa o número de clientes start-up em cada ano, assim como a porcentagem de receitas que as start-ups representaram para a empresa.

O número total de clientes start-up entre 2019 e 2022 é bastante reduzido, nunca passando de três em simultâneo, enquanto a porcentagem de receitas representada pelas start-ups nunca ultrapassa os 6%. Nesta altura, a relevância das start-ups para a atividade da MA é muito reduzida. No entanto, em 2023, o número de clientes start-up mais do que triplica, alcançando os 10 clientes nesse ano e representando 14% das receitas totais da empresa. Este ano marca o começo de uma grande aposta na área da inovação e na colaboração com start-ups. Foi nesta área que desenvolvi as principais atividades do estágio curricular.

3. Atividades Realizadas

Durante o estágio desenvolvi um leque diversificado de atividades, integradas em diferentes projetos e destinadas tanto ao setor público como ao setor privado. No setor público, as minhas tarefas incluíram a caracterização de associações comerciais, a criação e gestão de bases de dados, a prospeção de contactos e o contacto direto com responsáveis de diversas associações. As atividades realizadas no setor privado, que constituem o foco central deste relatório, abrangeram tarefas como a elaboração de bases de dados, prospeção e contacto com responsáveis de empresas, promoção, preparação e participação na feira BoostUp Iberia 2024, elaboração de artigos sobre oportunidades em mercados estrangeiros e o desenvolvimento de um radar de inovação.

Entre as atividades realizadas, o projeto BoostUp Iberia 2024 destacou-se como aquele a que dediquei mais tempo. Esta feira de inovação no setor industrial, organizada pela EIT Manufacturing – instituição apoiada pelo Instituto Europeu de Inovação e Tecnologia e cofundada pela União Europeia – visa fomentar a colaboração e inovação no setor industrial europeu. Com o tema central “Net Zero Carbon Emissions”, a edição de 2024 incluiu uma competição entre start-ups portuguesas e espanholas focada na sustentabilidade, culminando num evento presencial a 4 de dezembro de 2024, na Casa da Música do Porto. O evento final contou com o pitch dos cinco finalistas, atribuição de prémios monetários aos três primeiros lugares, palestras de oradores ligados à inovação e sustentabilidade no setor industrial, e oportunidades de networking para participantes e empresas presentes. A equipa de inovação da MA também esteve envolvida, destacando-se a apresentação da sua responsável, Juliana Teixeira, sobre a importância da inovação aberta para start-ups e o setor industrial.

A BoostUp Iberia 2024 desempenhou um papel significativo no apoio ao desenvolvimento das start-ups participantes, não apenas pelos prémios monetários, mas também pelo impacto gerado em termos de visibilidade e troca de conhecimentos. Além disso, como refere a literatura (e.g., Gibson et al. 2013, Passaro et al., 2016, Wolff & Moser, 2009) este tipo de evento proporciona oportunidades de networking que se tornam cruciais para o crescimento futuro dos seus participantes. As feiras internacionais como a BoostUp são particularmente importantes para as empresas envolvidas em esforços de internacionalização (Evers & Knight, 2008; Lumiste et al., 2013). De facto, Brown e Duguid (1991) identificaram a ligação entre feiras internacionais e comércio internacional há bastante tempo. Criando oportunidades únicas de networking, e considerando o modelo de redes para a internacionalização (Johanson & Mattsson, 1988), as feiras internacionais podem ser

um passo importante nos esforços de internacionalização de uma empresa (Evers & Knight, 2008), de tal forma que o apoio à participação em eventos internacionais faz parte dos programas de promoção de internacionalização de vários países (Lumiste et al., 2013). As redes de contacto criadas nestes eventos não só atuam como fontes de informação sobre os mercados internacionais, mas também como mecanismos para entrada nesses mercados (Loane & Bell, 2006), sendo particularmente relevantes para empresas com recursos limitados. Evers & Knight (2008) mostram que a participação em feiras pode ser um fator importante no desenvolvimento internacional de start-ups exportadoras, contribuindo para o estabelecimento e melhoria das redes de contacto que serão cruciais à expansão internacional.

Outro projeto relevante desenvolvido no âmbito deste estágio foi o desenho de uma proposta para um radar de inovação. Este é um instrumento estratégico que identifica e analisa tendências de negócios e tecnologias, com o objetivo de auxiliar na criação de produtos ou serviços inovadores (Golovatchev et al., 2008). O radar organiza-se em três dimensões principais: i) segmentos, que indicam a área de negócio ou tecnologia em que a inovação se enquadra; ii) estado de desenvolvimento, que mede o tempo para implementação efetiva (“years to market”); e iii) relevância, que avalia o impacto esperado na empresa.

A organização deste radar dividiu-se em duas fases. A primeira, dedicada à definição e design do processo de vigilância, envolve reuniões, focus groups e análises de mercado para determinar os horizontes de inovação e os mercados alvo. Com base nestas informações, serão desenhados e testados protótipos, concluindo-se esta fase inicial. A segunda fase, dedicada à ativação do processo de vigilância, inicia-se com a pesquisa de informações e a criação de uma base de dados que sustentará o radar. A partir da informação analisada, são identificadas oportunidades, definidas as suas prioridades e elaborados casos de uso. Esta fase incluiu ainda a elaboração de relatórios de atividade e sessões de alinhamento periódicas para monitorizar e ajustar o desempenho do radar conforme necessário.

Devido à natureza estratégica do radar de inovação, foi-me solicitado pela MA que mantivesse confidencialidade sobre detalhes específicos deste projeto, limitando a descrição a aspetos gerais.

Através destas atividades, a MA atua diretamente em alguns dos aspetos que representam maior risco para a internacionalização de start-ups. A feira Boost Up Iberia 2024 colmata sobretudo falhas ao nível da falta de credibilidade, visibilidade e assimetria de informação, enquanto ativos como o radar de inovação tornam os processos inovativos mais simples,

eficientes e de menor custo, algo importante para novos empreendedorismos que lidam com a falta de recursos e tempo, sobretudo quando esses processos são combinados com esforços de internacionalização.

4. Revisão de Literatura

Tendo realizado o estágio curricular na área de Inovação da MA, consultora para a internacionalização, a relação entre inovação e internacionalização foi uma questão naturalmente relevante durante o estágio. Mais propriamente, o tempo dedicado à feira internacional de start-ups BoostUp Iberia 2024 levou-me a refletir sobre as implicações dessa relação para as start-ups, visto que a inovação lhes está inerentemente associada. Como tal, durante a presente e as seguintes secções, exploram-se os efeitos da combinação de inovação e internacionalização para as start-ups, assim como o papel desempenhado pelas consultoras em moderar os efeitos dessa combinação.

4.1. Inovação e Internacionalização

Para as empresas, as atividades de internacionalização e inovação estão inerentemente conectadas. Empresas empreendedoras podem crescer ao introduzir novos produtos, atrair novos clientes, ou ao combinar as duas (Kyläheiko et al., 2011). Num mundo cada vez mais interconectado e global, os mercados internacionais e a internacionalização tornam-se mais proeminentes, representando oportunidades e riscos (McNaughton, 2003), tanto para empresas estabelecidas como para novos empreendedorismos. A expansão das empresas para mercados internacionais requer inovação e adaptação ao nível dos produtos/serviços oferecidos, técnicas de gestão empregues, ou de ambos (Oliva et al., 2022). No caso das start-ups, a relação com a inovação é ainda mais importante, sendo esta uma das características que lhes são mais associadas (Ehsan, 2021). Além disso, para as start-ups, a expansão para mercados internacionais pode representar uma forma de colmatar falhas dos mercados nacionais (McNaughton, 2003). Com atributos similares às start-ups, as born globals (BG) são empresas que desenvolvem as suas exportações rapidamente, tendo a capacidade de se estabelecerem em mercados internacionais sem antes crescerem no seu mercado de origem (Rennie, 1993). Estas assemelham-se de várias maneiras às start-ups, nomeadamente enquanto novos empreendedorismos com acesso limitado a recursos (Cavusgil & Knight, 2015), o que faz com lhes seja associado também algum risco. A principal diferença entre BG e start-ups passa pelo foco internacional que as BG apresentam desde a sua conceção (Verbeke et al., 2014). Existindo um maior corpo de literatura sobre as BG, e sendo que estas apresentam características similares às start-ups, para o propósito da presente revisão de literatura serão também consideradas as BG como start-ups com foco internacional.

Existindo vasta literatura que aborda a relação entre a internacionalização e a inovação (e.g., Battaglia et al., 2018; Fu et al., 2024; Golovko & Valentini, 2011; Kafourous et al., 2008; Kyläheiko et al., 2011; Wu & Fan, 2025), parece haver alguma divergência quanto ao efeito da combinação atividades de inovação com internacionalização na performance das empresas (Battaglia & Neirotti, 2022). Golovko e Valentini (2011) concluem que a combinação dos processos de inovação e de internacionalização é estritamente benéfica, e até complementar, constituindo um círculo dinâmico e virtuoso (ver Tabela 1). Nesta perspectiva positiva da combinação, a participação em processos de internacionalização permite às empresas elevar as suas aprendizagens, e consequentemente, a sua inovação. Similarmente, uma aposta na inovação permite a uma empresa abordar os mercados com produtos novos e melhor adaptados, melhorando o seu desempenho internacional, criando espaço para investimento e consequente melhoria do desempenho nos mercados nacionais e internacionais (Golovko & Valentini, 2011). Wu e Fan (2025) corroboram esta ideia quando sugerem que a relação entre internacionalização e inovação é sobretudo positiva.

Esta combinação pode ser ainda mais importante no caso das BG (ver Tabela 1). Para as BG, a combinação dos processos de internacionalização com inovação representa uma forma de ultrapassar limitações do mercado nacional, assim como de aproveitar oportunidades internacionais (McNaughton, 2003), como nichos de mercado. Muitos dos novos empreendedorismos presentes em mercados internacionais inserem-se em mercados de alta tecnologia, que podem requerer vendas a nível internacional para que se mantenham no mercado (McDougal & Oviatt, 1996; McDougal et al., 1994). Os nichos de mercado global altamente especializados e custos elevados de investigação e desenvolvimento (I&D) fazem com que as vendas nacionais não sejam suficientes para suportar os investimentos necessários (McDougal & Oviatt, 1996). Por outras palavras, a presença em mercados internacionais representa para as BG uma forma de aumentar o volume de negócio e explorar economias de escala. Ainda, a presença em mercados estrangeiros expõe a empresa a realidades diferentes, fomentando as capacidades de aprendizagem e adaptação (Autio, 2017). De facto, as BG de alta tecnologia com maior valor de vendas internacionais parecem ter maior quota de mercado (McDougal & Oviatt, 1996) e existe uma associação positiva entre o grau de internacionalização de um novo empreendedorismo e a lucratividade e o crescimento da empresa (Schwens et al., 2018). Além disso, a orientação internacional e empreendedora exibida pelas BG, combinada com o efeito da “vantagem de aprendizagem

de novidade” (Autio et al., 2000; Sapienza et al., 2006), permite uma expansão internacional rápida (Love et al., 2015). A Tabela 1 resume as vantagens acima mencionadas.

Tabela 1. Resumo de Vantagens Associadas à Combinação de Internacionalização com Inovação

Vantagens Associadas à Combinação de Internacionalização com Inovação		
Vantagens Gerais	Internacionalização eleva aprendizagens	(Golovko & Valentini, 2011)
	Melhor adaptação dos produtos aos mercados internacionais	(Golovko & Valentini, 2011)
	Círculo virtuoso	(Golovko & Valentini, 2011)
Vantagens Associadas às BG	Ultrapassar limitações do mercado nacional	(McNaughton, 2003)
	Nichos de Mercado	(McNaughton, 2003)
	Associação positiva entre o grau de internacionalização de um novo empreendedorismo e a lucratividade e o crescimento da empresa	(Schwens et al., 2018)
	Economias de escala	(McDougal & Oviatt, 1996; McDougal et al., 1994)
	Fomenta capacidades de gestão e adaptação	(Autio, 2017)
	Vantagem de aprendizagem e novidade	(Autio et al., 2000; Love et al., 2015; Sapienza et al., 2006)

No entanto, por outro lado, a combinação de internacionalização com a inovação pode ter efeitos negativos na lucratividade das empresas (Battaglia et al., 2018).

De facto, é possível identificar alguns dos desafios associados à combinação reconhecidos pela literatura (ver Tabela 2). Kumar (2009) realça a dificuldade de transferir conhecimento tácito e a capacidade absorvente limitada das empresas como barreiras ao sucesso da

combinação. Nesta ótica de capacidade limitada de absorção de conhecimento, alguns autores argumentam que os esforços de inovação associados à expansão internacional são mais complexos do que esforços destinados ao mercado de origem (Battaglia & Neirotti, 2022; Lu & Beamish, 2004; Vuorio et al., 2020), podendo requerer maior investimento de recursos. Esta ideia é evidente quando se encontram retornos marginais decrescentes entre a diversificação geográfica e o sucesso das empresas (Lu & Beamish, 2004). De facto, quando a internacionalização é combinada com a inovação, a empresa pode experienciar uma “sobrecarga de informação” (Calantone et al., 2006), podendo resultar em efeitos negativos para a sua lucratividade. Ainda, barreiras como a falta de reputação da marca no mercado alvo, a falta de ativos complementares às vendas, a assimetria de informação e o poder de negócio reduzido com intermediários de exportação (George et al., 2005) podem diminuir a capacidade absorvente necessária para utilizar a informação adquirida em mercados estrangeiros no processo inovativo de forma eficiente. Fu et al. (2024) chegam a conclusões que corroboram esta noção de trade-offs entre internacionalização e inovação, sugerindo que existe uma relação negativa entre o ritmo a que uma empresa se expande internacionalmente e o seu desempenho na área de inovação.

No caso das start-ups e BG, estes desafios podem ser ainda mais relevantes quando se consideram a falta de recursos (Cavusgil & Knight, 2015; Coviello, 2015; Knight & Cavusgil, 2004) associada ao seu perfil. De facto, as empresas com menos de 10 anos de atividade parecem beneficiar em menor grau ou até mesmo ser prejudicadas pela combinação de atividades de internacionalização e inovação (Battaglia et al., 2018). Além dos desafios acima identificados, devido à sua natureza, as BG enfrentam barreiras como a falta de recursos, tanto a nível financeiro, quanto ao nível organizacional e humano, ou do ponto de vista das habilitações de marketing (Cavusgil & Knight, 2015; Coviello, 2015; Knight & Cavusgil, 2004; Leonidou, 2000).

A diversificação geográfica tem associada a si barreiras externas a nível político, governamental, legal, económico, processual, sociocultural, linguístico e das taxas de câmbio (Acs et al., 1997; Karagozoglu & Lindell, 1998; Roy et al., 2016). Estas barreiras contribuem para a complexidade dos processos de internacionalização e de inovação, afetando ambas as dimensões da combinação. Nesta ótica, Oliva et al. (2022) destacam a complexidade e custos elevados dos processos de internacionalização como principal obstáculo à expansão internacional das BG. De facto, enquanto as BG beneficiam de uma “vantagem de aprendizagem e novidade” em alguns mercados internacionais (Autio et al., 2000; Sapienza

et al., 2006), essa vantagem não parece ser eficaz em países de maior distância institucional em relação ao país de origem (Love et al., 2015; Singh et al., 1986), ou seja, onde estas barreiras são mais sentidas. Utilizando dados de empresas espanholas, Gallego e Casillas (2014) chegam a conclusões que apoiam esta noção. Segundo estes autores, enquanto as BG apresentam maior diversificação geográfica do que outro tipo de exportadores, a escolha de mercados alvo para os novos empreendimentos parece ser mais limitada no que toca à distância institucional. Nesta ótica, Bootink e Saka-Helmhout (2017) sugerem que empresas com maior grau de internacionalização podem requerer uma maior alocação de recursos à I&D para que possam tirar partido da combinação. Esta noção é especialmente excludente para empresas que dispõem de recursos limitados, como as BG.

Outros desafios associados ao perfil das BG incluem a falta de experiência em mercados internacionais (Rutashoby & Jaensson, 2004). A experiência em mercados internacionais tem impacto positivo (embora de forma decrescente) tanto na diversificação de mercados alvo, como na intensidade das exportações (Love et al., 2015), pelo que a in experiência representa uma barreira ao crescimento das BG.

A internacionalização pode representar também uma mudança de paradigma industrial, isto é, uma empresa líder no seu mercado de origem pode expandir-se para um mercado em que a competição seja mais intensa, ou no qual uma outra entidade seja mais proeminente (Ghoshal, 1987; McDougal & Oviatt, 1996). Além disso, as competências que geram vantagens competitivas no mercado alvo podem ser diferentes daquelas que criam vantagens domesticamente (Ghoshal, 1987; McDougal & Oviatt, 1996).

Estes problemas não afetam as empresas de forma isolada, ou seja, a in experiência internacional e a mudança de paradigma industrial podem contribuir para a complexidade do processo de internacionalização que, por sua vez, agrava o efeito destes. Todos estes desafios são agravados ainda pela falta de recursos associada às BG. A Tabela 2 apresenta um resumo dos desafios acima mencionados.

Tabela 2. Resumo de Desafios Associados à Combinação de Internacionalização com Inovação

Desafios Associados à Combinação Internacionalização com Inovação		
	Dificuldade ao transferir conhecimento	(Kumar, 2009)
	tácito	

Desafios Gerais	Capacidade absorvente limitada	(Kumar, 2009)
	Complexidade dos processos de inovação	(Battaglia & Neirotti, 2022; Lu & Beamish, 2004; Vuorio et al., 2020)
	Sobrecarga de informação	(Calantone et al., 2006)
	Falta de renome no mercado alvo e de ativos relacionados com vendas, e assimetria de informação com intermediários de exportação	(George et al., 2005)
Desafios associados ao perfil das BG	Recursos limitados (organizacionais, marketing, financeiros)	(Cavusgil & Knight, 2015; Coviello, 2015; Knight & Cavusgil, 2004; Leonidou, 2000; Rutashobya & Jaensson, 2004)
	Empresas com menos de 10 anos com maior probabilidade de serem prejudicadas pela combinação	(Battaglia et al., 2018)
	Elevados custos e complexidade associados à expansão internacional	(Oliva et al., 2022)
	Barreiras externas a nível político, governamental, legal, económico, processual, sociocultural e das taxas de câmbio	(Acs et al., 1997; Karagozoglu & Lindell, 1998; Roy et al., 2016)
	Inexperiência internacional	(Rutashobya & Jaensson, 2004)
	Mudança de paradigma industrial	(Ghoshal, 1987; McDougal & Oviatt, 1996)

4.2. O papel das consultoras no alívio das tensões entre inovação e internacionalização

As empresas com capacidades dinâmicas têm mais facilidade em navegar a complexidade deste tipo de desafios, conseguindo identificar, aproveitar e transformar as oportunidades

presentes no mercado (Teece, 2014; Teece et al., 1997). As capacidades dinâmicas podem ser definidas como “a capacidade da empresa para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas de forma a lidar com ambientes que se alteram rapidamente” (Teece et al., 1997, p. 516). Teece (2006, 2007) identifica o núcleo das capacidades dinâmicas como os mecanismos de “orquestração de ativos” através dos quais as empresas se adaptam e evoluem. Estes mecanismos referem-se aos processos de coordenação, aprendizagem e reconfiguração através dos quais as empresas assimilam novas tecnologias (Battaglia & Neirotti, 2022). No caso específico das empresas que pretendem expandir-se para mercados internacionais, estes mecanismos passam pela forma como as redes de fornecedores, de distribuidores, e ativos intangíveis são reconfigurados de forma a responder às necessidades dos consumidores específicas de cada mercado (Battaglia & Neirotti, 2022; Ding & Chen, 2023).

Battaglia & Neirotti (2022) sugerem que existem duas formas de as empresas desenvolverem as capacidades dinâmicas necessárias a combinar inovação e internacionalização com sucesso. A primeira das quais visa a colaboração com entidades externas como universidades e centros de investigação (ver Tabela 3). A ideia subjacente é a de que a colaboração com este tipo de parceiros ajuda as empresas a reconhecer oportunidades mais facilmente, assim como torna o processo de transformar conhecimento em novos produtos mais eficiente (Giudici et al., 2019). A segunda forma de procurar desenvolver as tais capacidades dinâmicas foca-se na experiência adquirida em mercados internacionais (ver Tabela 3). A experiência internacional expõe a empresa a uma maior diversidade de situações a nível institucional e do mercado, o que contribui para estimular a capacidade absorvente e o desenvolvimento de novas formas de aprendizagem (Lopez-Vega et al., 2016). Não sendo possível para uma empresa simplesmente receber uma “injeção” de experiência internacional, como será abordado mais à frente, as empresas podem beneficiar da experiência internacional de colaboradores contratados (Fletcher & Harris, 2012; Huber, 1991).

4.2.1 Colaboração com universidades e centros de investigação

A colaboração com universidades e centros de investigação representa para as empresas acesso facilitado ao conhecimento tecnológico e científico (Brunswicker & Vanhaverbeke, 2015). Como tal, está mais conectada à dimensão da inovação. De facto, esta abertura a processos inovadores parece permitir às empresas um desenvolvimento mais rápido e eficaz

de capacidades dinâmicas que a literatura reconhece como necessárias à mitigação dos riscos associados à combinação de internacionalização e inovação (Kafouros et al., 2015; Teece, 2014; Teece et al., 2016). Ao colaborar com este tipo de instituição, as empresas são capazes de reduzir o tempo e o custo das aprendizagens (Kafouros et al., 2015), assim como de melhorar a sua capacidade de desenvolver e levar produtos ao mercado que cumpram os requisitos tecnológicos de uma grande variedade geográfica de mercados (Battaglia & Neirotti, 2022). Corroborando esta noção, D'Angelo (2012) encontra provas de que a colaboração com universidades e centros de investigação está diretamente ligada às exportações das PME.

No entanto, é necessário considerar o quão aptas as empresas estão a receber e a tratar o conhecimento resultante desta colaboração, assim como quão aptas as instituições estão para transferir este conhecimento às empresas (Friesike et al., 2015). Quanto mais fácil for a transferência de conhecimento, maior será a redução do custo de investigação para as empresas, assim como a redução do risco de excesso de investigação (Battaglia & Neirotti, 2022; Friesike et al., 2015).

Assim, além de promover o desenvolvimento das capacidades dinâmicas, a colaboração com universidades e centros de investigação permite às BG mitigar diretamente alguns dos desafios à combinação identificados acima. O acesso ao conhecimento científico e tecnológico permite às empresas ultrapassar a barreira da complexidade dos processos de internacionalização e inovação, estando estas mais aptas a adaptar os seus produtos para que cumpram os requisitos de diferentes mercados. Ainda, a redução do custo e tempo que o processo inovativo requer atenua o efeito negativo da falta de recursos, sejam eles financeiros, de gestão, ou outros. Os benefícios associados à colaboração com centros de investigação e universidades estão resumidos na Tabela 3.

4.2.2 Experiência internacional

A expansão internacional requer aprendizagem rápida de modo a lidar com as barreiras institucionais que surgem da diversificação geográfica (Johanson & Vahlne, 2003). Como mencionado anteriormente, a presença em mercados estrangeiros expõe as empresas a realidades diversas, cada uma representando desafios distintos (Autio, 2017; Golovko & Valentini, 2011). Nesta ótica, a experiência internacional resulta em capacidades superiores de identificar e aproveitar oportunidades em mercados estrangeiros, assim como de transformar o conhecimento de forma a ser aplicado a diversos mercados (Battaglia &

Neirotti, 2022). De facto, de acordo com os autores Bai et al. (2017), quanto mais extensa e diversificada for a experiência prévia de uma empresa, menor será a dependência de intermediários.

Na verdade, vários tipos de habilitações são necessários a uma expansão internacional bem-sucedida (Ganotakis & Love, 2012), e a experiência de uma empresa não é a única forma de obter o conhecimento necessário (Bruneel et al., 2010). O conhecimento pode ser adquirido através da experiência passada de gestores contratados, através daquilo a que se chama “conhecimento enxertado”¹ (Fletcher & Harris, 2012; Huber, 1991). O princípio do conhecimento enxertado é de que as empresas podem adquirir as competências associadas à experiência internacional ao colaborar com gestores com experiência prévia, mesmo sendo a empresa inexperiente (Love et al., 2015). Desta forma, empresas inexperientes, como as BG, podem usufruir dos benefícios associados à experiência internacional através da colaboração com consultoras. Na verdade, para qualquer dado nível de experiência internacional prévia de uma empresa, o conhecimento enxertado representa sempre um aumento da reserva de conhecimento (Love et al., 2015). Os benefícios associados à experiência internacional e ao conhecimento enxertado estão resumidos na Tabela 3.

Tabela 3. Resumo do Papel das Consultoras no Alívio das Tensões entre Inovação e Internacionalização

O Papel das Consultoras no Alívio das Tensões entre Inovação e Internacionalização		
Desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas		(Teece, 2014; Teece et al., 1997)
Colaboração com centros de investigação e universidades	Acesso facilitado ao conhecimento tecnológico e científico	(Brunswicker & Vanhaverbeke, 2015)
	Desenvolvimento mais rápido e eficaz das capacidades dinâmicas	(Kafourous et al., 2015; Teece, 2014; Teece et al., 2016)

¹ Tradução livre do termo “grafted knowledge”, ou “grafting knowledge” Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.

	Redução do tempo e do custo das aprendizagens	(Kafouros et al., 2015)
	Melhorar a capacidade de desenvolver e levar produtos ao mercado que cumpram os requisitos tecnológicos de diversos mercados	(Battaglia & Neirotti, 2022)
Experiência Internacional	Expõe a empresa a situações distintas	(Autio, 2017; Golovko & Valentini, 2011)
	Capacidade superior de identificar e aproveitar oportunidades e transformar conhecimento	(Battaglia & Neirotti, 2022)
	Reduz dependência de intermediários	(Bai et al., 2017)
Conhecimento Enxertado	Vários tipos de habilitações são necessários	(Ganotakis & Love, 2012)
	O conhecimento pode ser adquirido através da experiência passada de gerentes contratados	(Fletcher & Harris, 2012; Huber, 1991)
	Conhecimento enxertado representa sempre um aumento da reserva de conhecimento da empresa	(Love et al., 2015)

5. Metodologia

Baseada na divergência da literatura e nas atividades do estágio curricular, foi realizada uma análise qualitativa com o objetivo de compreender quais os benefícios e desafios sentidos pelas start-ups quando combinam internacionalização e inovação, e qual o papel que as consultoras desempenham em moderar esses efeitos da combinação.

Para compreender o papel das consultoras no alívio das tensões entre inovação e internacionalização, foram realizadas entrevistas de tipo semiestruturado a representantes de start-ups que colaboraram com consultoras nos seus esforços de internacionalização no passado. Sendo que os serviços prestados pelas consultoras são adaptados às necessidades de cada cliente, as entrevistas permitem a amplitude de resposta necessária a uma análise mais abrangente do papel desempenhado pela consultora.

As entrevistas são uma ferramenta útil para compreender a forma como as pessoas pensam, o que por sua vez ajuda a compreender as decisões que tomam (Bewley, 2002). Mais propriamente, as entrevistas semiestruturadas permitem manter a coesão da abordagem ao tema, mas também a flexibilidade suficiente para explorar ideias que surjam durante a entrevista (Adeoye-Olatunde & Olenik, 2021). O presente estudo pretende aprofundar o conhecimento sobre o papel das consultoras em aliviar as tensões entre inovação e internacionalização, e não testar uma teoria existente. Assim, uma estrutura menos rígida que permite ao entrevistado formular respostas e descrições de forma inesperada é mais adequada ao objetivo do estudo (Bewley, 2002).

No total, foram realizadas sete entrevistas a representantes de start-ups que colaboraram com consultoras nos seus esforços de internacionalização no passado.

5.1 Elaboração do Guião

Para a realização das entrevistas, foi elaborado um guião de perguntas. O propósito do guião não é ser seguido estritamente, mas sim servir como referência, para que seja possível manter a estrutura e foco durante o decorrer da entrevista (Adeoye-Olatunde & Olenik, 2021).

É importante que as perguntas presentes no guião sejam abertas e formuladas de forma a suscitar respostas não-estruturadas, gerando diálogo (McIntosh & Morse, 2015). Estas perguntas devem ser feitas da mesma forma a cada entrevistado e na mesma ordem. No entanto, tratando-se de entrevistas semiestruturadas, o entrevistador mantém alguma

liberdade para divergir ligeiramente do guião, nomeadamente, para reformular as perguntas de modo a esclarecê-las (Irvine et al., 2013). É mais importante assegurar que todos os entrevistados percebem a pergunta da mesma forma do que manter a mesma formulação das perguntas entre entrevistas (Denzin, 1989). Ainda, complementando as perguntas presentes no guião, foram feitas perguntas de aprofundamento com o objetivo de elaborar sobre as respostas dos participantes.

As perguntas foram formuladas de forma a abranger os aspetos relevantes para o tema, usando como base a revisão de literatura presente na secção 4 do relatório. Durante a construção frásica das perguntas tiveram-se em conta considerações como a clareza e a neutralidade destas. É importante que as perguntas possam ser percebidas por todos os participantes, assim como não devem influenciar as respostas destes pela forma como estão formuladas (McIntosh & Morse, 2015).

O guião (Anexo 1) está dividido em quatro secções distintas. A primeira secção pretende caracterizar os participantes de forma a contextualizar as respostas que darão nas seguintes secções do guião (ver Tabela 4). A segunda secção pretende perceber a perspetiva do participante sobre o processo de combinação de internacionalização e inovação, nomeadamente perceber se sentem o trade-off entre inovação e internacionalização que a literatura sugere, e, se sim, qual a sua origem. A terceira secção pretende compreender qual o papel desempenhado pela consultora durante o processo, nomeadamente a forma como a consultora atuou e a que níveis. A quarta e última secção avalia os resultados de todo o processo.

5.2 Realização das Entrevistas

As entrevistas foram realizadas online, através de reuniões na plataforma Microsoft Teams. Os meios digitais de conduzir entrevistas podem ser vistos como menos eficientes e fidedignos quando comparados com entrevistas realizadas frente-a-frente. No entanto, estudos anteriores não encontram problemas significativos associados ao meio virtual (p.e., Deakin & Wakefield, 2014; Holloway & Pimlott-Wilson, 2021). Meios desta natureza representam vantagens desde a eliminação de barreiras, como a distância geográfica, a menores custos em termos de tempo e trabalho, e ainda permitem uma janela mais ampla para o seu agendamento (McIntosh & Morse, 2015). Mais, o software Microsoft Teams permite a gravação das entrevistas, gravações que foram consequentemente utilizadas para a transcrição.

Durante todo o processo foram respeitados os princípios éticos de pesquisa sugeridos por Bryman (2016), nomeadamente o consentimento informado (Anexo 2), o anonimato, a voluntariedade e a segurança do armazenamento de dados.

5.3 Amostragem

A amostragem de entidades foi feita de forma intencional. Esta técnica de amostragem permite identificar participantes relevantes para o estudo (Bryman, 2016). Para a amostra, foram selecionadas start-ups que colaboraram com consultoras para a internacionalização no passado (ver Tabela 4). Apesar da amostragem intencional ser de natureza não probabilística, também não deve ser considerada de conveniência (Bryman, 2016), visto que os participantes foram selecionados devido à sua relevância para o estudo.

Inicialmente, caberia à MA, a empresa onde foi efetuado o estágio abordado neste relatório, fornecer uma lista de antigos clientes, os quais seriam contactados para a realização das entrevistas. Devido a restrições legais, a MA não pôde fornecer essa lista de clientes, pelo que outra abordagem foi implementada.

Em alternativa, os participantes foram identificados através das listas públicas de clientes de consultoras para a internacionalização. Cada um dos clientes presentes nessas listas foi analisado de modo a confirmar que se encaixava no perfil relevante para este estudo, ou seja, que se tratavam de start-ups que haviam colaborado com consultoras para a internacionalização. É importante realçar que para o propósito do estudo as empresas identificadas como potenciais participantes apenas tinham de encaixar no perfil de start-ups durante o período de colaboração com a consultora. Feita esta triagem, os participantes foram contactados para agendamento das entrevistas.

Os participantes serão identificados através de pseudónimos (P1-P7), assim como quaisquer outros elementos identificativos serão substituídos ou retirados de modo a respeitar os princípios de anonimato e confidencialidade apresentados por Bryman (2016). A Tabela 4 contém um resumo da caracterização de cada participante.

Tabela 4. Caracterização dos Participantes

Participantes	Área de atividade	Experiência internacional prévia:	Presença prévia no mercado nacional	Mercado(s)-alvo	Modo(s) de entrada
---------------	-------------------	-----------------------------------	-------------------------------------	-----------------	--------------------

		participante/ empresa			
P1	Património cultural	Nenhuma/ nenhuma	Fraca	EU	Exportação através de distribuidor
P2	Robótica	Nenhuma/ nenhuma	Nenhuma	EU	Exportação através de distribuidor
P3	Marketing	Pouca/ pouca	Nenhuma	EU/MO	Exportação espontânea/ Exportação através de distribuidor
P4	Gestão escolar	Pouca/ pouca	Alguma	Espanha	Exportação através de distribuidor
P5	Agroalimentar	Nenhuma/ nenhuma	Nenhuma	EU	Exportação através de distribuidor
P6	Construção civil	Pouca/ pouca	Alguma	EU	Exportação espontânea
P7	Fintech	Nenhuma/ nenhuma	Forte	EU/AUS	Licenciamento

5.4 Análise dos Dados

As sete entrevistas realizadas neste estudo foram gravadas para que fosse possível transcrevê-las posteriormente. Uma vez transcritas, todas as entrevistas foram analisadas linha a linha através do software NVivo 15.

Os dados foram analisados utilizando uma combinação de métodos indutivos e dedutivos, alinhando-se com as práticas utilizadas na análise qualitativa (Elo & Kyngäs, 2008; Morgan, 2022). A codificação dedutiva foi guiada pela revisão de literatura presente na secção 4 deste relatório, nomeadamente no que diz respeito à criação das categorias relativas às vantagens e desafios e da combinação de internacionalização e inovação, e o papel das consultoras.

Estas categorias e relativas subcategorias foram criadas anteriormente à análise das transcrições das entrevistas. Para cada uma das subcategorias foi identificada literatura que apoia as ideias presentes nestas. A codificação indutiva permitiu que temas emergissem das próprias entrevistas, temas esses que a literatura parece negligenciar, mas que os participantes destacam (Elo & Kyngäs, 2008; Fereday & Muir-Cochrane, 2006; Morgan, 2022). Temas como a diminuição de risco associada à diversificação geográfica e os menores requisitos de recursos associados às consultoras são exemplos de temas que emergiram das entrevistas. Esses temas foram então codificados em subcategorias e alocados à categoria a que dizem respeito. Esta abordagem indutiva vem complementar a abordagem dedutiva, permitindo uma análise dos dados mais compreensiva. A categoria que diz respeito aos resultados do processo é fruto da junção de processos dedutivos e indutivos, sendo que a subcategoria referente ao trade-off entre inovação e internacionalização surge a partir da literatura, enquanto as restantes subcategorias pertencentes à mesma categoria surgem de forma indutiva ao longo das entrevistas.

O processo de análise foi iterativo, permitindo que as categorias e subcategorias fossem sendo adaptadas de modo a criar uma lista compreensiva no esquema final. A Tabela 5 contém a lista final de categorias e subcategorias.

A codificação dos dados seguiu o modelo de análise proposto por Elo e Kyngäs (2008). Este modelo consiste numa primeira fase de preparação dos dados, seguida pela fase de organização e finalmente pelo seu relato.

Como referido, durante a fase de preparação, as entrevistas foram gravadas através do software Microsoft Teams e consequentemente transcritas. Uma vez transcritas, as gravações foram apagadas dos servidores da Microsoft. As transcrições foram importadas para o software NVivo 15 para análise dos dados. Este software ajuda na codificação e análise dos dados de forma eficiente (Elo & Kyngäs, 2008; Fereday & Muir-Cochrane, 2006). Utilizando o NVivo 15, cada entrevista foi analisada linha-a-linha, e cada passagem relevante codificada para a respetiva subcategoria (ver Tabela 5). Ainda, algumas passagens foram codificadas de modo a contextualizarem algumas das contribuições dos participantes. Esses códigos não são relevantes para a tabela de codificação de dados, mas serão importantes na secção seguinte para contextualizar algumas das declarações prestadas. Finalmente, na fase de relato, as descobertas foram apresentadas com interpretações das contribuições dos participantes acompanhadas por passagens ilustrativas das entrevistas, juntamente com exemplos da literatura que apoiam as descobertas quando aplicável.

Tabela 5. Esquema Final de Codificação dos Dados

Categorias	Subcategorias	Literatura de Apoio	Fon tes	Menções
Vantagens da combinaçã o de internacion alização e inovação	Promove aprendizagens	(Autio, 2017; Autio et al., 2000; Golovko & Valentini, 2011; Love et al., 2015; Sapienza et al., 2006)	6	15
	Círculo virtuoso	(Autio, 2017; Golovko & Valentini, 2011)	6	9
	Ultrapassar barreiras do mercado nacional	(McDougal & Oviatt, 1996; McDougal et al., 1994; McNaughton, 2003)	6	11
	Associação positiva entre o grau de internacionalização e a lucratividade e o crescimento da empresa	(Schwens et al., 2018)	7	12
	Diversificação geográfica diminui risco de choques específicos a mercados	n.a.	2	3
Desafios da combinaçã o de	Complexidade dos processos de inovação	(Battaglia & Neirotti, 2022; Lu & Beamish, 2004; Vuorio et al., 2020)	5	6

internacionalização e inovação	Recursos limitados (organizacionais, marketing, financeiros)	(Cavusgil & Knight, 2015; Coviello, 2015; Ehsan, 2021; Knight & Cavusgil, 2004; Leonidou, 2000; Oliva et al., 2022; Rutashobya & Jaensson, 2004)	7	9
	Dificuldade em absorver e transferir informação	(Calantone et al., 2006; Kumar, 2009)	2	4
	Falta de renome no mercado alvo e de ativos relacionados com vendas, e assimetria de informação com intermediários de exportação	(George et al., 2005)	4	10
	Barreiras externas a nível político, governamental, legal, económico, processual, sociocultural, industrial e das taxas de câmbio	(Acs et al., 1997; Ghoshal, 1987; Karagozoglu & Lindell, 1998; McDougal & Oviatt, 1996; Roy et al., 2016)	6	16
O papel das consultoras no alívio	Vantagens da colaboração com universidades e centros de investigação	(Battaglia & Neirotti, 2022; Brunswicker & Vanhaverbeke, 2015; Kafouros et al., 2015; Teece, 2014; Teece et al., 2016)	2	2

das tensões entre inovação e internacion alização	Conhecimento Enxertado /Capacidade superior de identificar e aproveitar oportunidades e transformar conhecimento	(Battaglia & Neirotti, 2022; Fletcher & Harris, 2012; Ganotakis & Love, 2012; Huber, 1991; Love et al., 2015)	7	41
	Reduz dependência de intermediários	(Bai et al., 2017)	3	5
	Requer menor alocação de recursos	n.a.	2	4
Resultados do processo	Sentiu trade-off entre inovação e internacionalização, e/ou vice-versa	(Battaglia & Neirotti, 2022; Battaglia et al., 2018)	5	7
	Sentiu que a consultora foi eficaz em minimizar os impactos negativos da combinação, e ou a alavancar os benefícios da mesma	n.a.	5	7
	Voltou/voltaria a internacionalizar com recurso a consultora	n.a.	3	3

6. Resultados

Os resultados das entrevistas revelam que a maioria dos participantes sentiu uma relação de complementaridade entre a inovação e a internacionalização (P1, P2, P3, P5, P6, P7), simultaneamente sentindo trade-offs entre estas duas dimensões (P2, P4, P5, P6, P7). Esta relação que parece ser paradoxal torna-se mais clara quando se percebe que, apesar da complementaridade entre inovação e internacionalização que dá origem ao círculo virtuoso relatado na literatura (Golovko & Valentini, 2011), para alcançar este círculo virtuoso são necessárias várias capacidades (ao nível financeiro e humano) que escapam à maioria das start-ups, dada a sua própria génese (Ehsan, 2021). No seu estudo de 2018, Battaglia et al., chegam a conclusões que suportam esta ideia quando descobrem que empresas com menos do que 10 anos de atividade quase sempre sofrem com a combinação de esforços de internacionalização e inovação.

No que toca à intervenção das consultoras, a perspectiva foi mais consensual, tendo a maioria declarado que a respetiva consultora com que trabalharam foi eficaz em minimizar os impactos negativos da combinação, e ou a alavancar os benefícios da mesma (P1, P2, P3, P4, P5), e todos os participantes sentiram que beneficiaram de alguma forma com a colaboração com a consultora. Estes resultados sugerem que uma forma possível de colmatar a falta de capacidades necessárias a alcançar o círculo virtuoso é a colaboração com consultoras.

6.1 Vantagens da combinação de internacionalização e inovação

Os participantes neste estudo relataram cinco principais vantagens do processo de combinação de internacionalização e inovação (ver Tabela 5). A promoção de aprendizagens (Autio, 2017; Autio et al., 2000; Golovko & Valentini, 2011; Love et al., 2015; Sapienza et al., 2006), o círculo virtuoso entre as duas dimensões (Autio, 2017; Golovko & Valentini, 2011), a possibilidade de ultrapassar barreiras de mercado (McDougal & Oviatt, 1996; McDougal et al., 1994; McNaughton, 2003) e a associação positiva entre o grau de internacionalização e a lucratividade e o crescimento da empresa (Schwens et al., 2018) estão identificadas pela literatura. Adicionalmente, alguns participantes destacaram a diversificação geográfica como forma de diminuir o risco de choques locais como crucial para a sua estratégia, algo que a literatura sobre a internacionalização de start-ups não tem destacado.

6.1.1 Promove aprendizagens

Os participantes destacaram as novas aprendizagens como uma das principais vantagens da combinação. A expansão internacional não só permite “ter projetos maiores [e] diferentes” (P3), como permite à empresa “conhecer vários tipos de clientes e de utilização para a [sua] tecnologia, mesmo dentro do mesmo mercado e da mesma área” (P1). Tal como esta última passagem destaca, estas aprendizagens podem acontecer a diferentes níveis, nomeadamente, ao nível do produto, da tecnologia, da concorrência, dos clientes, etc.

Este é um fenómeno que a própria literatura destaca (Autio, 2017; Autio et al., 2000; Golovko & Valentini, 2011; Love et al., 2015; Sapienza et al., 2006). Estas aprendizagens são sobretudo as vantagens que dão origem ao círculo virtuoso (Golovko & Valentini, 2011) abordado de seguida.

6.1.2 Círculo virtuoso

A maioria dos participantes relatou uma relação de complementaridade entre a inovação e a internacionalização. “Eu acho que só assim é que fará sentido.” (P2), “[...] acho que até um puxa o outro” (P1). Este círculo virtuoso pode manifestar-se a diferentes níveis, como ao nível do tipo de parceiros “só o facto de trabalharmos com um banco [foi por si uma inovação]” (P7), ou ao nível do conhecimento do mercado “este mercado [em] que nós temos tido esta experiência está-nos a dizer que ainda é muito cedo para lançar aquilo” (P1). Mas o nível mais predominante é sem dúvida o nível do produto, nomeadamente no que toca a “melhorar o [seu] produto, muitas vezes também prepará-lo para o mercado externo” (P3).

A maioria dos participantes reconhece uma complementaridade entre inovação e internacionalização, em linha com a literatura (Autio, 2017; Golovko & Valentini, 2011). No entanto, tendem a discordar da noção de que a combinação de internacionalização e inovação é estritamente benéfica (Golovko & Valentini, 2011), como será abordado mais à frente nesta secção.

6.1.3 Ultrapassar barreiras do mercado nacional

Grande parte dos participantes indicou a ultrapassagem de barreiras do mercado nacional como uma das principais vantagens da e razões para a expansão internacional. Para os

participantes, o mercado nacional pode ser “pequeno” (P1) e insuficiente. Assim, a internacionalização permite às empresas “aumentar o [seu] mercado a servir” (P7), tal como permite ir de encontro aos “nichos de mercado” (P4, P5, P6,) nos quais atuam. Ainda, os mercados estrangeiros podem representar “rentabilidade superior” (P3, P5, P6), não só por estes terem uma “maior capacidade financeira” (P6) do que o mercado de origem, mas também porque a empresa se expande para um “mercado que valoriz[a] mais” (P3, P5) o seu produto.

Esta vantagem é bem reconhecida pela literatura (McDougal & Oviatt, 1996; McDougal et al., 1994; McNaughton, 2003). As respostas dos participantes vêm reforçar a ideia de que para algumas BG, a rentabilidade superior associada à expansão internacional não só representa maiores oportunidades, como também pode ser mesmo necessária à sobrevivência da empresa.

É este fenómeno, associado às vantagens anteriores, que leva à associação positiva entre o grau de internacionalização e a lucratividade e o crescimento da empresa abordada de seguida.

6.1.4 Associação positiva entre o grau de internacionalização e a lucratividade e o crescimento da empresa

Todos os participantes reconheceram que a sua empresa cresceu a diferentes níveis com a expansão internacional. Segundo os participantes, a internacionalização “acaba por puxar a empresa de certo modo” (P1). Esta melhoria do desempenho da empresa pode acontecer a vários níveis, como ao nível do “produto” (P1, P2, P4), da “visibilidade” (P3, P5, P7) tanto nos mercados estrangeiros, como no nacional, do “conhecimento” (P4, P5, P6), e “internamente” (P2, P3, P4, P5, P6), o que engloba desde a contratação e alocação de colaboradores, até ao aumento da capacidade produtiva em alguns casos.

Este efeito do crescimento sentido pelos participantes é consequência das vantagens até agora abordadas (Golovko & Valentini, 2011; Schwens et al., 2018). As aprendizagens que vêm da expansão internacional (Autio, 2017; Golovko & Valentini, 2011; Sapienza et al., 2006) permitem uma inovação mais eficiente, que por sua vez irá tornar os esforços de internacionalização mais eficientes, criando assim o círculo virtuoso (Golovko & Valentini, 2011). Para as start-ups, este círculo virtuoso é especialmente relevante, pois representa uma forma de ultrapassar as barreiras do mercado nacional (McDougal & Oviatt, 1996; McDougal et al., 1994; McNaughton, 2003), às quais estão mais expostas. Este fenómeno dá origem ao

crescimento sentido pelas start-ups quando prosseguem esforços de internacionalização (Schwens et al., 2018).

6.1.5 Diversificação geográfica diminui risco de choques específicos a mercados

Poucos participantes mencionaram a importância diminuição de risco associada à diversificação geográfica. No entanto, aqueles que a mencionaram, fizeram-no de forma muito enfática, o que sugere que esta é uma vantagem importante para as start-ups. De facto, para estes participantes, é importante que “[n]estes tempos conturbados, esta dispersão [...], de potenciais mercados com clientes permite, se houver [...] um problema num mercado específico, [...] trabalhar outro que já está de certo modo em andamento” (P1). Assim, a diversificação geográfica também serve como uma escapatória às consequências negativas dos “ciclos económicos” (P3) de um ou mais mercados.

Esta noção não é totalmente ignorada pela literatura (p.e. Mammen et al., 2021; Lu & Beamish, 2004), no entanto, a importância da diversificação geográfica para a diminuição do risco não recebe tanta atenção pela literatura (Mammen et al., 2021). Mais relevante para este relatório, a importância da diminuição de risco para as BG parece ser subestimada pela literatura. Contudo, é importante perceber que os participantes que enfatizaram este aspeto estão inseridos em indústrias que no seu entender estão mais expostas a estes riscos, pelo que esta importância pode ser específica a cada indústria.

6.2 Desafios da combinação de internacionalização e inovação

Além das vantagens acima abordadas, os participantes relataram também os desafios que sentiram durante o processo, nomeadamente, a complexidade dos processos de inovação (Battaglia & Neirotti, 2022; Lu & Beamish, 2004; Vuorio et al., 2020), os recursos limitados (organizacionais, marketing, financeiros, etc.) a que têm acesso (Cavusgil & Knight, 2015; Coviello, 2015; Ehsan, 2021; Knight & Cavusgil, 2004; Leonidou, 2000; Oliva et al., 2022; Rutashobya & Jaensson, 2004), a dificuldade em absorver e transferir informação (Calantone et al., 2006; Kumar, 2009), falta de renome no mercado alvo e de ativos relacionados com vendas, assimetria de informação com intermediários de exportação (George et al., 2005), e as barreiras externas a nível político, governamental, legal, económico, processual, sociocultural, industrial e das taxas de câmbio (Acs et al., 1997; Ghoshal, 1987; Karagozoglu & Lindell, 1998; McDougal & Oviatt, 1996; Roy et al., 2016) (ver Tabela 5).

O facto dos participantes sentirem estas dificuldades simultaneamente com as vantagens sugere que as tensões entre inovação e internacionalização (Battaglia & Neirotti, 2022; Battaglia et al., 2018) podem coexistir com o círculo virtuoso (Golovko & Valentini, 2011).

6.2.1 Complexidade dos processos de inovação

Grande parte dos participantes relatou dificuldades em navegar a maior complexidade dos processos de inovação causada pela expansão internacional. Estas dificuldades têm sobretudo origem em “pegar num produto e conseguir [...] que o mesmo seja abrangente o suficiente para responder às necessidades dos clientes nestes vários países, [...] ou então ter que o ir adaptando” (P1). Esta necessidade de adaptação tem origem na “forma diferente” (P2) como as pessoas (sejam clientes ou parceiros) se comportam nos países-alvo. De facto, a maior parte dos participantes teve efetivamente de adaptar o seu produto. Estas adaptações podem ir desde melhorar a “qualidade da oferta” (P5) para ir de encontro às exigências do mercado-alvo, até mudar o “problema [...] a resolver” (P4) a que o produto se destina.

Estes resultados alinham-se com a literatura existente (Battaglia & Neirotti, 2022; Lu & Beamish, 2004; Vuorio et al., 2020), corroborando a ideia de que a expansão internacional torna os processos de inovação mais complexos.

6.2.2 Recursos limitados (organizacionais, marketing, financeiros)

Todos os participantes sentiram que os seus esforços combinados de internacionalização e inovação sofreram com falta de recursos. O acesso limitado a recursos faz com que as empresas sintam muito mais o “custo de oportunidade” (P7), o que leva a que “numa start-up, especialmente quando está numa fase inicial, não é possível ir a todas” (P4).

Esta falta de recursos pode ser sentida a diferentes níveis, “mas acima de tudo, diria que é financeiro” (P2). Um outro nível destacado é o da organização interna, tendo os participantes relatado a necessidade de “toda uma preparação de logística” (P5) para responder às necessidades do mercado.

Os resultados aqui encontrados vão de encontro ao relatado na literatura (Cavusgil & Knight, 2015; Coviello, 2015; Ehsan, 2021; Knight & Cavusgil, 2004; Leonidou, 2000; Oliva et al., 2022; Rutashobya & Jaensson, 2004). Pela sua própria definição (Ehsan, 2021) as start-ups têm um alto risco associado à falta de recursos que é inerente a um novo empreendedorismo.

6.2.3 Dificuldade em absorver e transferir informação

Poucos foram os participantes que destacaram esta dificuldade. Os que o fizeram sentiram que “sendo um negócio de nicho, e não sendo um negócio de muito simples compreensão foi difícil para a [consultora] conseguir passar a mensagem de uma forma eficaz” (P4). Também foi sentida dificuldade em encontrar “pessoas com formação que possam de alguma forma substituí[r] [um colaborador] em automático” (P6).

Sendo que poucos participantes destacaram esta dificuldade, parece sugerir que a literatura (Calantone et al., 2006; Kumar, 2009) sobrestima o seu impacto. De facto, dado o habitual tamanho reduzido das equipas das start-ups, parece haver pouca dificuldade em transferir informação dentro da organização. Essa dificuldade é mais sentida quando a informação é transferida para fora da organização, como para uma consultora ou um novo colaborador. Ainda, é importante notar que os participantes que relataram esta dificuldade consideraram que atuam num mercado de nicho, o que parece agravar os efeitos desta dificuldade.

6.2.4 Falta de renome no mercado alvo e de ativos relacionados com vendas, e assimetria de informação com intermediários de exportação

A maior parte dos participantes sentiu que “dependia demasiado” (P7) dos parceiros e intermediários, sobretudo quando estes eram “demasiado importantes” (P1) no mercado-alvo. Esta dificuldade é agravada pela falta de renome no mercado-alvo, especialmente em indústrias em que a “criação do portfólio [é muito] importante” (P6). Ainda, relataram a dificuldade em “responder rapidamente” à procura do mercado, devido à falta de ativos relacionados com vendas.

É também interessante perceber que os participantes disseram sentir falta de “presença física” (P1, P5, P7) nos mercados-alvo. A presença física pode ser importante para várias atividades da empresa, desde “prestar assistência” (P1) ao cliente, a “contacta[r] possíveis clientes” (P5), e até a estabelecer pontes e “gerir diferenças culturais” (P7).

Estes resultados vão de encontro ao que está presente na literatura (George et al., 2005). Dada a dimensão da novidade da sua génese, é lógico que as start-ups estejam mais sujeitas às consequências desta falta de renome no mercado alvo e de ativos relacionados com vendas, e assimetria de informação com intermediários de exportação.

6.2.5 Barreiras externas a nível político, governamental, legal, económico, processual, sociocultural, industrial e das taxas de câmbio

A maioria dos participantes relatou dificuldades em lidar com estas barreiras externas. Os participantes consideram que “a parte cultural é muito importante” (P2), que se reflete na “forma muito diferente” (P3) em que os mercados-alvo funcionam em relação ao mercado de origem. Outros participantes destacam “a língua” (P1, P2, P4, P5, P7) como uma grande barreira ao sucesso da expansão internacional. Os participantes consideram que “despreza[ram] o domínio da língua” (P4), mesmo aqueles que conseguiam comunicar na língua do país-alvo, relataram que “é difícil implementar o produto” (P2) quando não se domina a língua local.

Outro obstáculo muito destacado pelos participantes são as questões legais. Alguns participantes relataram dificuldades em garantir que os seus produtos ou serviços estavam “dentro da legislação” (P5, P6, P7). É relevante notar que os participantes que destacaram as questões legais como uma barreira estão inseridos em indústrias em que a legislação é bastante apertada, nomeadamente, na indústria agroalimentar, construção civil e fintech.

Estes resultados acabam por se alinhar com a literatura (Acs et al., 1997; Ghoshal, 1987; Karagozoglu & Lindell, 1998; McDougal & Oviatt, 1996; Roy et al., 2016), mas mais do que isso, os resultados sugerem que a intensidade destas barreiras é sentida de forma diferente consoante cada indústria.

6.3 O papel das consultoras no alívio das tensões entre inovação e internacionalização

Os resultados deste estudo revelam algo interessante sobre a intervenção das consultoras em projetos que combinam inovação e internacionalização: enquanto todos os participantes sentiram que a colaboração com a consultora resultou em mais conhecimento sobre o mercado-alvo e uma capacidade superior de identificar e aproveitar oportunidades neste, os outros benefícios da colaboração com consultoras foram sentidos por menos de metade dos participantes (ver Tabela 5).

É também importante notar que nenhum dos entrevistados participou em projetos de inovação aberta com centros de investigação e universidades promovidos pela consultora. Aqueles que participaram nesse tipo de projeto fizeram-no por própria iniciativa. No entanto, dada a importância que a literatura atribui à colaboração com centros de investigação e universidades (Battaglia & Neirotti, 2022), decidi analisar este aspeto e os seus benefícios para as start-ups em projetos de expansão internacional.

6.3.1 Vantagens da colaboração com universidades e centros de investigação

Poucos foram os participantes que relataram estar envolvidos em projetos de inovação aberta com universidades e centros de investigação. Dentro daqueles que estavam envolvidos nesse tipo de projeto, foram encontrados dois tipos de resultados diferentes. Um dos participantes considera que este tipo de colaboração é benéfico para o processo de expansão internacional porque consegue “alavancar a parte [do] desenvolvimento da investigação em fundos comunitários sem ter que condenar a empresa” (P1). Por outro lado, é possível que a colaboração seja infrutífera porque “quando se faz parte de uma start-up [...] é difícil alocar recursos a algo que não gera receitas” (P7).

Estes resultados acabam por fugir à literatura existente. Battaglia e Neirotti (2022) sugerem que a colaboração com centros de investigação e universidades é uma das formas que as empresas têm para desenvolver as suas capacidades dinâmicas (Teece, 2014; Teece et al., 2016). No entanto, nenhum dos participantes reconhece uma melhoria nestas capacidades, destacando, em vez disso, o benefício de poupar recursos neste tipo de projeto, quando existe financiamento externo para o mesmo. Ainda, os resultados sugerem que para as start-ups, quando não existe financiamento para estas colaborações, a alocação de recursos necessária acaba por ser excludente.

6.3.2 Conhecimento Enxertado / Capacidade superior de identificar e aproveitar oportunidades e transformar conhecimento

Todos os participantes sentiram que a consultora conseguiu contribuir para aumentar o stock de conhecimento da empresa e ajudar a identificar e aproveitar oportunidades no mercado-alvo. “As vantagens colaborando com entidades como a [consultora], têm acima de tudo, a ver com o fazer uso de estruturas altamente treinadas e já com um conhecimento de mercado superior” (P2). Desde “levantar leads” (P1), facilitar “a parte cultural” (P2), “identificar os mercados[-alvo]” (P3), “perceber que concorrência [...] existia no mercado” (P4), produzir “uma prospeção do mercado mais realista” (P5), “identificar o público-alvo” (P6), a navegar “a legislação” (P7), estas são só alguns exemplos da forma como as consultoras conseguem contribuir para os esforços de internacionalização das start-ups.

É interessante destacar que a maioria dos participantes reportou sentir que a colaboração com a consultora “acelera bastante os processos” (P1, P2, P3, P4, P7), sendo que no caso das start-ups, muitas vezes a celeridade do projeto é algo sem a qual a empresa “provavelmente não teria conseguido sobreviver” (P4).

A literatura sugere que as empresas conseguem desenvolver as suas capacidades dinâmicas (Teece, 2014; Teece et al., 2016) através da experiência em mercados estrangeiros (Battaglia & Neirotti, 2022). Sendo que as start-ups, por definição (Ehsan, 2021), não têm uma vasta experiência internacional, neste relatório, sugiro que, através da colaboração com consultoras, as start-ups podem beneficiar do fenómeno do conhecimento enxertado (Fletcher & Harris, 2012; Huber, 1991; Love et al., 2015), podendo usufruir das consequências positivas da experiência internacional sem a terem. Estes resultados parecem sugerir que, efetivamente, as start-ups conseguem usufruir dos benefícios da experiência internacional prévia através da colaboração com consultoras.

6.3.3 Reduz dependência de intermediários

Alguns participantes relataram ter tido ajuda direta da consultora para “criar a rede” (P1) de contactos no país-alvo. De facto, as consultoras parecem ser eficazes em “encontrar canais de distribuição” (P4), e estabelecer ligações “diretas com distribuidores e importadores” (P5). Este processo pode ser especialmente difícil para as start-ups sem a ajuda da consultora devido à falta de renome no mercado-alvo e assimetria de informação com potenciais parceiros.

Os resultados sugerem que as consultoras são capazes de estabelecer “pontes” entre as start-ups e potenciais parceiros nos mercados-alvo, assim como identificar vários potenciais intermediários, reduzindo a dependência que as start-ups sentem em relação a estes. Tal como a literatura indica (Bai et al., 2017), a experiência prévia das consultoras resulta em menor dependência dos intermediários, um benefício, que através do conhecimento enxertado, pode ser colhido pelas start-ups que colaboram com a consultora.

6.3.4 Requer menor alocação de recursos

Poucos participantes destacaram esta vantagem de colaborar com consultoras, mas dada a inerente falta de recursos associada às start-ups, achei interessante incluir. De facto, para alguns participantes, a colaboração com a consultora significa “não te[r] [...] que despende recursos [para] fazer prospeção do mercado” (P1). A colaboração com consultoras “poupa recursos tanto físicos como humanos” (P1), além de “poupar tempo” (P7), um dos “recursos mais valiosos” (P7) para as start-ups, tal como já mencionado acima.

A literatura não destaca este benefício da colaboração com consultoras talvez porque os serviços da consultora implicam sempre um investimento. No entanto, esse investimento

poderá poupar recursos às start-ups, conseguindo dinamizar áreas do negócio para as quais as start-ups teriam de alocar vastos recursos (humanos ou financeiros) se o fizessem sem o apoio da consultora.

6.4 Resultados do processo

Esta subsecção permite avaliar os resultados do processo de combinação de internacionalização e inovação e da colaboração com a consultora, mais propriamente, se os participantes sentiram trade-offs entre inovação e internacionalização, se a consultora foi eficaz em minimizar os impactos negativos da combinação, e ou a alavancar os benefícios da mesma, e perceber se os participantes voltaram ou voltariam a internacionalizar com recurso a consultora.

6.4.1 Sentiu trade-off entre inovação e internacionalização, e/ou vice-versa

Alinhando-se com os desafios acima abordados, a maior parte dos participantes reportou sentir que o “custo de oportunidade” (P7) é muito elevado quando se leva a cabo a combinação de esforços de inovação e internacionalização. Para as start-ups, os processos de internacionalização “absor[vem] bastante tempo” (P4), e o “cruzamento de informação e de dados” (P5) necessário quando se segue este tipo de projetos em simultâneo causa uma sobrecarga de informação que leva as start-ups a “sentir[em] essa[s] limitaç[ões]” (P6).

Estes resultados vêm de encontro à noção de que a combinação de internacionalização e inovação pode causar efeitos negativos para as empresas (Battaglia & Neirotti, 2022), contrariando a noção de que a combinação é estritamente benéfica (Golovko & Valentini, 2011).

6.4.2 Sentiu que a consultora foi eficaz em minimizar os impactos negativos da combinação, e ou a alavancar os benefícios da mesma

Os participantes, na sua maioria, reconheceram que a consultora foi eficaz na sua intervenção. De acordo com os participantes, a expansão internacional é “um tiro no escuro se não tiver algum tipo de suporte de uma entidade especializada” (P1).

No entanto, é relevante notar que existiram casos em que os participantes relataram que os resultados “não teriam” (P6) sido diferentes sem o apoio da consultora. Este participante sentiu grandes dificuldades em fazer o on-boarding com a consultora por se tratar de “um

produto de nicho” (P6), o que dificultou a produção de resultados reais, acabando por não ter “nenhum retorno” (P6).

Na sua maioria, estes resultados sugerem que as consultoras são capazes de efetivamente aliviar as tensões entre inovação e internacionalização para as start-ups.

6.4.3 Voltou/voltaria a internacionalizar com recurso a consultora

Menos de metade dos participantes voltou ou voltaria a internacionalizar com recurso a consultora. Dentro daqueles que voltariam a recorrer a uma consultora, os participantes sentem que “é muito importante recorrer a pessoas com experiência quando [se quer] internacionalizar” (P5).

É importante ainda notar que alguns participantes voltaram a internacionalizar por conta própria. Estes não voltaram a recorrer a uma consultora porque não obtiveram “financiamento” (P1) externo, e porque, após o primeiro projeto de expansão internacional, “já [tinha] uma maturidade diferente” (P2) que dispensava o recurso à consultora.

6.5 Discussão dos Resultados

Este estudo destaca as vantagens e os desafios da combinação de esforços de inovação e internacionalização para as start-ups, assim como o papel das consultoras em alavancar os benefícios e minimizar os desafios da combinação.

Os resultados confirmam que a internacionalização expõe as empresas a novas realidades, fomentando novas aprendizagens, assim como permite às empresas ultrapassar barreiras do seu mercado de origem. As novas aprendizagens permitem um melhor desempenho no mercado estrangeiro, nomeadamente, na adaptação de produtos ou serviços, alavancando os benefícios da expansão internacional, que, por sua vez, permitem à empresa investir nas suas aprendizagens e inovação, criando um círculo virtuoso de crescimento. Estes resultados vão de encontro à literatura sobre os benefícios da combinação de inovação e internacionalização (Autio, 2017; Autio et al., 2000; Golovko & Valentini, 2011; Love et al., 2015; McDougal & Oviatt, 1996; McDougal et al., 1994; McNaughton, 2003; Sapienza et al., 2006; Schwens et al., 2018).

Os resultados indicam ainda que as start-ups conseguem diminuir o risco de choques económicos através da diversificação geográfica, algo que a literatura não destaca.

No entanto, os resultados sugerem que, apesar de ser possível usufruir de um círculo virtuoso ao combinar inovação e internacionalização, as barreiras associadas à combinação

podem causar trade-offs entre estes dois tipos de projeto. Assim, os resultados contrariam a noção de que a combinação de inovação e internacionalização é estritamente benéfica para as empresas (Golovko & Valentini, 2011), alinhando-se com as descobertas de Battaglia e Neirotti (2022). Estes autores concluem que a combinação de esforços de internacionalização e inovação é quase sempre prejudicial para empresas com menos do que 10 anos de atividade, como é o caso das start-ups (Ehsan, 2021).

De facto, os resultados indicam que a combinação de internacionalização com inovação pode causar uma sobrecarga de informação ao tornar os processos de inovação mais complexos, como reconhecido pela literatura (Battaglia & Neirotti, 2022; Lu & Beamish, 2004; Vuorio et al., 2020). Os resultados mostram que esta complexidade tem sobretudo origem nas barreiras externas, sobretudo a nível legal, processual, sociocultural e industrial. Outras barreiras externas identificadas pela literatura ao nível político, governamental, económico e das taxas de câmbio (Acs et al., 1997; Ghoshal, 1987; Karagozoglu & Lindell, 1998; McDougal & Oviatt, 1996; Roy et al., 2016) não receberam o mesmo destaque por parte dos participantes. As barreiras externas são especialmente difíceis de ultrapassar para as start-ups, visto que têm pouca experiência internacional e acesso limitado a recursos. Ainda, e indo ao encontro da literatura, a falta de experiência internacional faz com que as start-ups sofram com a falta de renome no mercado alvo e de ativos relacionados com vendas, assimetria de informação com intermediários de exportação (George et al., 2005), e dificuldades em absorver e transferir informação (Calantone et al., 2006; Kumar, 2009). No entanto, os resultados sugerem que a dificuldade em absorver e transferir informação não é uma barreira tão impactante, ou pelo menos não tão transversal a todas as start-ups. De facto, nenhum dos participantes relatou dificuldades em transferir conhecimento dentro da sua organização, sendo essas dificuldades sentidas ao comunicar com a consultora ou com um novo colaborador. Ainda, os resultados sugerem que esta barreira é especialmente sentida por empresas que atuam em mercados de nicho.

Este estudo sugere que uma forma de ultrapassar algumas dessas barreiras é através da colaboração com consultoras. A literatura indica que as empresas têm duas formas de colmatar as suas falhas de modo a beneficiarem com a combinação de internacionalização e inovação: através da experiência internacional prévia e da colaboração com centros de investigação e universidades (Battaglia & Neirotti, 2022). Os resultados sugerem algo ligeiramente diferente: graças à sua experiência em mercados internacionais, as consultoras conseguem cultivar junto da start-ups competências para navegar as barreiras externas, assim

como a complexidade dos processos de inovação. Mais, a sua experiência permite ainda mitigar os efeitos negativos da dependência e assimetria de informação com intermediários e da falta de renome no mercado-alvo, tal como relata a literatura (Bai et al., 2017). Efetivamente, isto faz com que as start-ups possam usufruir dos benefícios associados à experiência internacional, mesmo que estas sejam inexperientes.

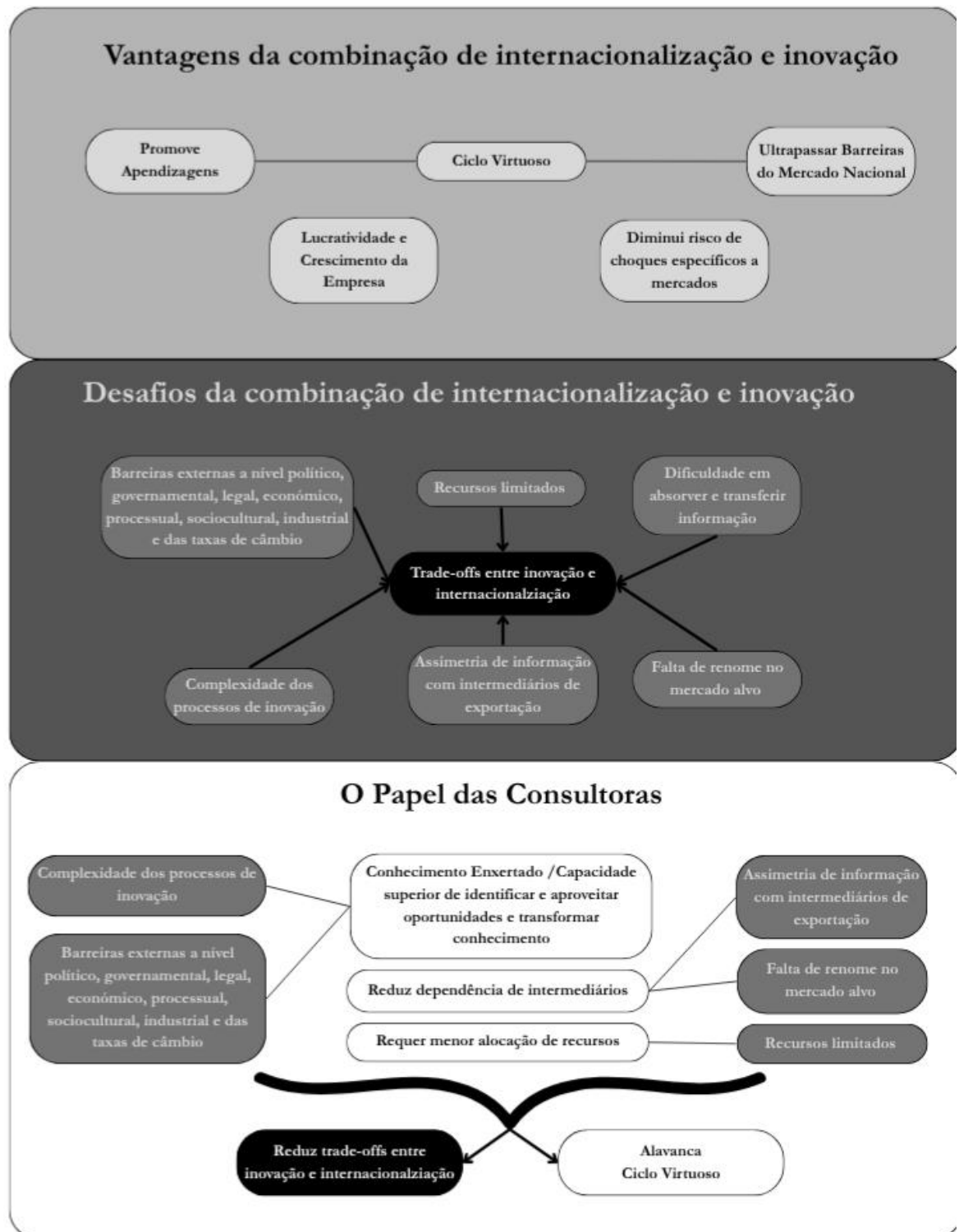
Ainda, de acordo com os resultados, em alguns casos, a colaboração com consultoras permite poupar recursos, tanto financeiros como humanos. A literatura parece dar menos importância a este benefício da colaboração com consultoras, mas os resultados sugerem que se trata de algo importante para novos empreendedorismos, especialmente quando estes estão envolvidos em projetos que combinam inovação e internacionalização.

É relevante mencionar que os resultados sugerem que as consultoras não conseguem diminuir de forma eficaz o desafio da dificuldade em absorver e transferir conhecimento, sendo que em alguns casos, a própria consultora pode ter dificuldade a este nível.

Por outro lado, os resultados são inconclusivos no que toca ao efeito da colaboração com centros de investigação e universidades. Como já mencionado, uma das formas que a literatura sugere de ultrapassar as barreiras associadas à combinação de internacionalização e inovação é precisamente através da colaboração com este tipo de instituição (Battaglia & Neirotti, 2022). No entanto, poucos foram os participantes que estiveram envolvidos nesse tipo de colaboração. Nesses casos, essa colaboração não foi promovida pela consultora. Mais, dentro dos entrevistados que participaram nesse tipo de projeto, não há consensualidade quanto aos seus efeitos.

Por fim, os resultados sugerem que as competências que as consultoras cultivam junto das start-ups permitem que estas prossigam esforços de internacionalização de forma independente, graças ao conhecimento ganho em colaboração com a consultora e à experiência em mercados internacionais. Estes resultados corroboram tanto a noção de que a experiência internacional é crucial para ultrapassar as barreiras da combinação de inovação com internacionalização (Battaglia & Neirotti, 2022), quanto a eficácia do conhecimento enxertado (Fletcher & Harris, 2012; Ganotakis & Love, 2012; Huber, 1991; Love et al., 2015).

Figura 1. Resumo de Resultados



7. Conclusão

Ao longo deste relatório, foram analisados vários aspetos da combinação de internacionalização e inovação. Não só foram explorados os benefícios e desafios desta combinação, como também o papel das consultoras em mitigar estes últimos, com especial foco no contexto das start-ups.

7.1 Contributos

Além de corroborar os benefícios da combinação de internacionalização e inovação destacados pela literatura (Autio, 2017; Autio et al., 2000; Golovko & Valentini, 2011; Love et al., 2015; McDougal & Oviatt, 1996; McDougal et al., 1994; McNaughton, 2003; Sapienza et al., 2006; Schwens et al., 2018), este estudo sugere ainda que a diversificação geográfica representa uma importante diminuição de risco para as start-ups, especialmente para aquelas que se encontram em indústrias mais vulneráveis aos choques económicos.

Apesar de a maior parte dos desafios destacados pela literatura (Acs et al., 1997; Battaglia & Neirotti, 2022; George et al., 2005; Ghoshal, 1987; Karagozoglu & Lindell, 1998; Lu & Beamish, 2004; McDougal & Oviatt, 1996; Roy et al., 2016; Vuorio et al., 2020) serem também corroborados pelos resultados do estudo, as dificuldades associadas à transferência e absorção de informação não são tão sentidas pelas start-ups quanto a literatura sugere (Calantone et al., 2006; Kumar, 2009). Uma possível explicação será o tamanho reduzido que organizações como start-ups habitualmente têm. Ainda, este estudo sugere que esta dificuldade pode ser de facto relevante para as start-ups quando estas se inserem em indústrias de nicho.

Elaborando nas descobertas de Battaglia e Neirotti (2022), este estudo sugere que as start-ups podem recorrer ao apoio de consultoras de modo a mitigar os desafios e alavancar os benefícios associados à combinação de internacionalização e inovação, mais propriamente, através do conhecimento enxertado que a consultora traz para a empresa. Ainda mais relevante para as start-ups, o apoio das consultoras pode resultar numa poupança significativa de tempo, que pode ser a diferença entre “a vida e a morte” para novos empreendimentos.

7.2 Limitações do Estudo

Apesar dos contributos que este estudo apresenta, há a considerar alguns constrangimentos. Em primeiro lugar, os resultados não devem ser generalizados, visto que são baseados num estudo que envolve sete start-ups que recorreram ao apoio de consultoras para os seus esforços de internacionalização. Havendo diversidade de áreas de negócio, experiência e dimensão entre os participantes, e saturação teórica dos dados, recomenda-se que sejam conduzidos mais estudos sobre o tema de modo a validar os resultados. Devem ser utilizadas diferentes abordagens metodológicas em estudos futuros, como por exemplo, combinando métodos qualitativos e quantitativos.

Há a referir ainda limitações na pré-seleção da amostra. Na verdade, apenas start-ups ainda em atividade foram contactadas. Visto que um projeto falhado pode ser fatal nos primeiros anos de um novo empreendedorismo, ao integrar no estudo apenas start-ups ativas, não estão a ser considerados casos em que, hipoteticamente, os desafios da combinação de internacionalização e inovação ultrapassaram de tal maneira os benefícios, que a empresa está agora extinta.

8. Referências

- Acs, Z. J., Shaver, J. M., Morck, R., & Yeung, B. (1997). The Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises: A Policy Perspective. *Small Business Economics*, 9(1), 7-20.
- Adeoye-Olatunde, O. A., & Olenik, N. (2021). Research and Scholarly Methods: Semi-structured Interviews. *Department of Pharmacy Practice Faculty Publications*, 6, 1-22.
- Autio, E. (2017). Strategic Entrepreneurial Internationalization: A Normative Framework. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11(3), 211-227.
- Autio, E., Sapienz, H. J., & Almeida, J. G. (2000). Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth. *Academy of Management* 43(5), 909-924.
- Bai, X., Krishna, K., & Ma, H. (2017). How you export matters: Export mode, learning and productivity in China. *Journal of International Economics*, 104(1), 122-137.
- Battaglia, D., & Neirotti, P. (2022). Dealing with the tensions between innovation and internationalization in SMEs: A dynamic capability view. *Journal of Small Business Management*, 60(2), 379-419.
- Battaglia, D., Paolucci, E., & Neirotti, P. (2018). The role of R&D investments and export on SMEs' growth: a domain ambidexterity perspective. *Management Decision*.
- Bewley, T. (2002). Interviews as a valid empirical tool in economics. *Journal of Socio-Economics*, 31, 343-353.
- Booltink, L. W., & Saka-Helmhout, A. (2017). The effects of R&D intensity and internationalization on the performance of non-high-tech SMEs. *International Small Business Journal*, 36(1), 81-103.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. *Organization Science*, 2(1, Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March (1991)), 40-57.
- 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.
- Brunswick, S., & Vanhaverbeke, W. (2015). Open Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): External Knowledge Sourcing Strategies and Internal Organizational Facilitators. *Small Business Management*, 53(4), 1241-1263.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5th ed.). Oxford University Press
- Calantone, R., Kim, D., Schmidt, J. B., & Cavusgil, S. T. (2006). The influence of internal and external firm factors on international product adaptation strategy and export performance: A three-country comparison. *Journal of Business Research*, 59, 176-185.
- Cavusgil, S. T., & Knight, G. A. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies* 46, 3-16.
- Coviello, N. (2015). Re-thinking research on born globals. *Journal of International Business Studies* 46(1), 17-26.
- D'Angelo, A. (2012). Innovation and export performance: A study of Italian high-tech SMEs. *Journal of Management and Governance*, 16(1), 393-423.
- Deakin, H., & Wakefield, K. (2014). Skype interviewing: Reflections of two PhD researchers. *Qualitative Research*, 14(5), 603-616.
- Denzin, N. K. (1989). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (3rd ed.). NJ: Prentice Hall.
- Ding, Y., & Chen, C.-L. (2023). Internationalization strategies and dynamic capabilities of platform companies - A case study of the game industry. *Organizational Dynamics* 52(1), 1-15.
- Ehsan, Z.-A. (2021). Defining a Startup - A Critical Analysis. *SSRN Electronic Journal*
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis. *Journal of Advanced Nursing* 62(1), 107-115.
- Evers, N., & Knight, J. (2008). Role of international trade shows in small firm internationalization: a network perspective. *International Marketing Review*, 25(5), 544-562.
- Fereday, J., & Muir-Cochrane, E. (2006). Demonstrating Rigor Using Thematic Analysis: A Hybrid Approach of Inductive and Deductive Coding and Theme Development. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(1).

- Fletcher, M., & Harris, S. (2012). Knowledge acquisition for the internationalization of the smaller firm: Content and sources. *International Business Review*, 21, 631-647.
- Freeman, J., & Engel, J. S. (2007). Models of Innovation: Startups and Mature Corporations. *California Management Review*, 50(1), 94-119.
- Friesike, S., Widenmayer, B., Gassmann, O., & Schildhauer, T. (2015). Opening science: towards an agenda of open science in academia and industry. 40, 581-601.
- Fu, Y., Wu, X., & Wang, Z. (2024). Internationalization rhythm and innovation performance: The effects of internationalization speed, organizational slack, and competitive intensity. *International Business Review*, 33(1), 1-13.
- Gallego, Á., & Casillas, J. C. (2014). Choice of markets for initial export activities: Differences between early and late exporters. *International Business Review*, 23(5), 1021-1033.
- Ganotakis, P., & Love, J. H. (2012). R&D, product innovation, and exporting: evidence from UK new technology based firms *Oxford Economic Papers*, 63(2), 279–306.
- George, G., Wiklund, J., & Zahra, S. A. (2005). Ownership and the Internationalization of Small Firms. *Journal of Management*, 31(2), 210-233.
- Ghoshal, S. (1987). Global Strategy: An Organizing Framework. *Strategic Management Journal*, 8(5), 425-440.
- Gibson, C., III, J. H. H., & Buckley, M. R. (2013). Understanding the role of networking in organizations. *Career Development International*, 19(2), 146-161.
- Giudici, G., Guerini, M., & Rossi-Lamastra, C. (2019). The creation of cleantech startups at the local level: the role of knowledge availability and environmental awareness. *Small Business Economics*, 52(1), 815-830.
- Golovko, E., & Valentini, G. (2011). Exploring the complementarity between innovation and export for SMEs' growth. *Journal of International Business Studies*, 42, 362-380.
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Irvine, A., Drew, P., & Sainsbury, R. (2013). 'Am I not answering your questions properly?' Clarification, adequacy and responsiveness in semi-structured telephone and face-to-face-interviews. *Qualitative Research*, 13(1), 87-106.
- Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1988). Internationalisation in industrial systems - A network approach. In Hood, N. and Vahlne, J.E. (Eds), *Strategies in Global Competition* (pp. 287-314). Croom Helm.

- Johanson, J., & Vahlne, J.-e. (1977). The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. . *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2003). Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 83-101.
- Kafouros, M., Wang, C., Piperopoulos, P., & Zhang, M. (2015). Academic collaborations and firm innovation performance in China: The role of region-specific institutions. *Research Policy*, 44(3), 803-817.
- Kafouros, M. I., Buckley, P. J., Sharp, J. A., & Wang, C. (2008). The role of internationalization in explaining innovation performance. *Technovation* 28(1), 63-74.
- Karagozoglu, N., & Lindell, M. (1998). Internationalization of Small and Medium-Sized Technology-Based Firms: An Exploratory Study. *Journal of Small Business Management*, 36(1), 44-59.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(1), 124-141.
- Kumar, M. V. S. (2009). The relationship between product and international diversification: The effects of short-run constraints and endogeneity. *Strategic Management Journal*, 30, 99-116.
- Kyläheiko, K., Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Tuppura, A. (2011). Innovation and internationalization as growth strategies: The role of technological capabilities and appropriability. *International Business Review*, 20(1), 508-520.
- Leonidou, L. C. (2000). Barriers to export management: an organizational and internationalization analysis. *Journal of International Management*, 6(1), 121-148.
- Loane, S., & Bell, J. (2006). Rapid internationalisation among entrepreneurial firms in Australia, Canada, Ireland and New Zealand: An extension to the network approach. *International Marketing Review*, 23(5), 467-485.
- Lopez-Vega, H., Tell, F., & Vanhaverbeke, W. (2016). Where and how to search? Search paths in open innovation. *Research Policy*, 45, 125-136.
- Love, J. H., Roper, S., & Zhou, Y. (2015). Experience, age and exporting performance in UK SMEs. *International Business Review*, 25, 806-819.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2004). International Diversification and Firm Performance: The S-Curve Hypothesis. *The Academy of Management Journal*, 47(4), 598-609.

- Lumiste, R., Prause, G., Venesaar, U., Kallaste, M., Feuerhake, C., & Vihalem, A. (2013). International Trade Fairs for Facilitating the Internationalisation of Enterprises. In U. V. Gunnar Prause, Wolfgang Kersten (Ed.), *International Business – Baltic Business Development* (pp. 291 - 305). Peter Lang Verlag.
- Mammen, J., Alessandri, T. M., & Weiss, M. (2021). The risk implications of diversification: Integrating the effects of product and geographic diversification. *Long Range Planning*, 54(1), 1-17.
- McDougal, P. P., & Oviatt, B. M. (1996). New Venture Internationalization, Strategic Change, and Performance: a Follow-up Study. *Journal of Business Venturing*, 11(1), 23-40.
- McDougal, P. P., Shane, S., & Oviatt, B. M. (1994). Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories From international Business Research. *Journal of Business Venturing*, 9(1), 469-487.
- McIntosh, M. J., & Morse, J. M. (2015). Situating and Constructing Diversity in Semi-Structured Interviews. *Global Qualitative Nursing Research*(1), 1-12.
- McNaughton, R. B. (2003). The Number of Export Markets that a Firm Serves: Process Models versus the Born-Global Phenomenon of International Entrepreneurship. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 297-311.
- Morgan, H. (2022). Understanding Thematic Analysis and the Debates Involving Its Use. *The Qualitative Report*, 27(10), 2079-2091.
- Oliva, F. L., Teberga, P. M. F., Testi, L. I. O., Kotabe, M., Giudice, M. D., Kelle, P., & Cunha, M. P. (2022). Risks and critical success factors in the internationalization of born global startups of industry 4.0: A social, environmental, economic, and institutional analysis. *Technological Forecasting & Social Change*, 175, 1-22.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(5), 537-553.
- Passaro, R., Quinto, I., & Thomas, A. (2016). Start-up competitions as learning environment to foster the entrepreneurial process. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(3), 426-445.
- Rennie, M. W. (1993). Global Competitiveness: Born Global. *McKinsey Quarterly*(4), 45-52.
- Roy, A., Sekhar, C., & Vyas, V. (2016). Barriers to internationalization: A study of small and medium enterprises in India. *Journal of International Entrepreneurship*, 14(1), 513-538.

- Rutashobya, L., & Jaensson, J.-E. (2004). Small firms' internationalization for development in Tanzania. *International Journal of Social Economics*, 31(1), 159-172.
- 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(14), 2-44.
- Schwens, C., Zapkau, F. B., Bierwerth, M., & Isidor, R. (2018). International Entrepreneurship: A Meta-Analysis on the Internationalization and Performance Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice* 42(5), 734-768.
- Singh, J. V., Tucker, D. J., & House, R. J. (1986). Organizational Legitimacy and the Liability of Newness. *Administrative Science Quarterly*, 31, 171-194.
- Teece, D. J. (2006). Reflections on “Profiting from Innovation”. *Research Policy*, 35(1), 1131-1146.
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(1), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2014). The Foundation of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352.
- Teece, D. J., Peteraf, M. A., & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty and Entrepreneurial Management in the Innovation Economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Verbeke, A., Zargazadeh, M. A., & Osiyevskyy, O. (2014). Internalization theory, entrepreneurship and international new ventures. *Multinational Business Review*, 22(3), 246-269.
- Vuorio, A., Torkkeli, L., & Sainio, L.-M. (2020). Service innovation and internationalization in SMEs: antecedents and profitability outcomes. *Journal of International Entrepreneurship*, 18, 92-123.
- Wu, S., & Fan, D. (2025). Internationalization and innovation: A multilevel meta-analysis of national sentiments. *Journal of Product Innovation Management*, 42(1), 253-283.

9. Anexos

Anexo 1. Guião de Entrevistas

Agradeço desde já a sua disponibilidade para participar neste estudo. Aproveito para recordar que o propósito do estudo é, por um lado, perceber se, na perspetiva das start-ups, existem tensões ou trade-offs entre inovação e internacionalização – e, existindo, identificar que tipo de tensões se colocam, qual a sua origem e em que dimensões se manifestam. Por outro lado, pretende-se analisar qual o papel desempenhado por entidades privadas de consultoria, como a Market Access, no apoio à internacionalização e no sucesso dessas ações, bem como na mitigação de eventuais tensões entre inovação e internacionalização quando estes processos ocorrem em simultâneo.

Esta entrevista tem como objetivo recolher opiniões e experiências de representantes de start-ups que tenham colaborado com a Market Access em projetos que envolvam internacionalização. As start-ups entrevistadas foram selecionadas com base na informação pública disponível no site da empresa.

Concorda com estes procedimentos e autoriza o início da gravação?

(Se sim, continuar para as questões abaixo. Se não, agradecer o tempo e terminar a entrevista.)

Parte 1: Caracterização do participante e da empresa

1. Na altura da colaboração com a Market Access, há quanto tempo estava a sua empresa em atividade?
 - 1.1. Antes da colaboração com a MA, diria que a sua empresa tinha já uma forte presença no mercado nacional?
2. Anteriormente ao projeto no qual colaborou com a Market Access, qual era a sua experiência em projetos de internacionalização?
 - 2.1. E qual a experiência da sua empresa com o mesmo tipo de projeto?
3. Poderia explicar em que consistiu o projeto de internacionalização no qual colaborou com a Market Access? Quais foram o(s) modo(s) de entrada e qual foi o(s) mercado(s)-alvo?
4. Pode falar-me da importância da inovação para a sua empresa?

Parte 2: A combinação de inovação e internacionalização para as start-ups

5. O que motivou a sua empresa a prosseguir esforços de internacionalização?
 - 5.1. Quais as principais vantagens que destaca no processo de internacionalização?
 - 5.2. E quais os principais desafios?
6. Na sua opinião, existem benefícios em seguir projetos de inovação em simultâneo com projetos de internacionalização?
7. Sentiu que os esforços de internacionalização impactaram de alguma forma os esforços de inovação?
 - 7.1. Se sim, a que nível e em que aspetos?
 - 7.2. E vice-versa?
 - 7.3. Em alguma altura sentiu que estava a sacrificar avanços ao nível da inovação por avanços ao nível da internacionalização ou vice-versa?

Parte 3: A intervenção da Market Access

8. O apoio de uma consultora à internacionalização como a Market Access ajuda a mitigar os impactos negativos da combinação de internacionalização com inovação?
 - 8.1. Se sim, de que forma?
 - 8.2. E quanto aos benefícios da combinação, acha que a intervenção Market Access de alguma forma promoveu os efeitos positivos da combinação de internacionalização e inovação?
 - 8.2.1. Se sim, de que forma?
9. Quais as principais adaptações que teve de implementar durante o processo de internacionalização?
 - 9.1. Qual foi a influência da Market Access na tomada de decisão sobre essas adaptações?
10. Durante o processo, participou em algum projeto de inovação aberta promovido pela Market Access, nomeadamente, em conjunto com universidades ou centros de investigação?
 - 10.1. Se sim, sentiu que essa colaboração foi benéfica para o processo de expansão internacional?
 - 10.1.1. A que nível e de que forma?
 - 10.2. Se não, acha que isso teria tido algum impacto positivo no processo?

11. Na sua opinião, a sua empresa beneficiou com a experiência em internacionalização da Market Access?

11.1. De que maneira?

Parte 4: Resultados da colaboração

12. Na sua opinião, em que medida é que os resultados teriam sido diferentes se a sua empresa não tivesse recorrido aos serviços da Market Access?

13. Desde a primeira colaboração com a Market Access, voltou a prosseguir projetos de expansão internacional?

13.1. Se sim, sendo mais experiente nos processos de expansão internacional, voltou a recorrer ao apoio da Market Access ou de uma outra consultora para a internacionalização? Porquê?

13.1.1. De que maneira é que o processo foi diferente em relação ao primeiro projeto?

13.2. Se não, sendo mais experiente nos processos de expansão internacional, voltaria a recorrer ao apoio da Market Access ou de uma outra consultora para a internacionalização? Porquê?

14. Há ainda algum aspeto do processo que ainda não abordámos que gostaria de destacar?

Anexo 2. Consentimento Informado

INTRODUÇÃO

Esta entrevista faz parte do relatório de estágio intitulado "O Papel da Market Access no alívio das tensões entre internacionalização e inovação: o contexto das Start-ups.", orientado pelos professores Fábio Duarte e Belém Barbosa, professores da Faculdade de Economia da Universidade do Porto e realizado por Lucas Costa, estudante de Mestrado na Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

O **objetivo do estudo** é compreender qual o papel que as consultoras desempenham no alívio das tensões entre internacionalização e inovação, com especial foco em empresas com o perfil de start-ups. Para este propósito, pretende-se realizar entrevistas qualitativas semiestruturadas, durando cerca de **40 minutos**. As entrevistas serão realizadas virtualmente.

Os participantes do estudo são representantes de entidades com o perfil de start-ups que colaboraram com consultoras para a internacionalização no passado.

Este estudo será conduzido de acordo com os princípios éticos de pesquisa das ciências sociais, nomeadamente, voluntariedade, anonimato e confidencialidade, como detalhado abaixo.

POTENCIAIS RISCOS E BENEFÍCIOS DO ESTUDO

Não é expectável que a sua participação represente riscos para o seu bem-estar físico ou psicológico. No entanto, se achar alguma das perguntas intrusivas ou causadoras de qualquer tipo de desconforto, por favor, sinta-se à vontade para não responder ou deixar de participar.

Os benefícios expectáveis deste estudo incluem uma contribuição para a compreensão do papel que as consultoras desempenham em mitigar os riscos e alcançar os benefícios associados à combinação de esforços de inovação e internacionalização. Resultante do estudo, serão identificadas recomendações para investigadores, alunos, profissionais e gestores.

PARTICIPAÇÃO VOLUNTÁRIA

A participação neste estudo é completamente voluntária. A desistência é possível em qualquer momento, sem prejuízo, por qualquer razão, e sem requerer justificação.

CONFIDENCIALIDADE E ANONIMATO NA RECOLHA E PROCESSAMENTO DE DADOS

Em nenhum momento será solicitada informação que torne possível identificar participantes ou outros. Para garantir o anonimato, todas as identificações de pessoas, entidades, ou locais serão excluídos da transcrição, nomeadamente através de pseudónimos e códigos.

A gravação (áudio) da entrevista é necessária para que seja possível transcrevê-la e analisar os dados. No final do estudo os ficheiros áudio serão destruídos. O anonimato e confidencialidade são garantidos durante o período de recolha e processamento dos dados. Os ficheiros serão guardados em servidores de acesso restrito à equipa de investigação.

UTILIZAÇÃO DOS DADOS E DISSEMINAÇÃO DOS RESULTADOS

Todos os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente neste estudo. As

transcrições serão usadas para fins académicos e científicos. Os resultados da investigação podem ser disseminados em publicações científicas, académicas ou outras. Extratos das transcrições podem ser incluídas em casos de estudo, materiais académicos, artigos científicos, conferências, e outras publicações ou eventos de natureza académica ou científica.

ACESSO AOS RESULTADOS DO ESTUDO

Como participante, terá acesso aos resultados do estudo se assim desejar. Os resultados finais serão organizados num relatório de estágio curricular, e os participantes poderão ter acesso ao documento final quando este for submetido para avaliação. Para isso, terão apenas de expressar o seu interesse em aceder ao relatório final.

CONTACTO DO ALUNO

Se tiver problemas ou questões (antes, durante, ou após a participação), pode contactar o aluno responsável pelo estudo, Lucas Costa: up202303029up.pt, telefone: +351 919153225.

CONSENTIMENTO INFORMADO

Declaro que li e compreendi este documento e obtive toda a informação verbal necessária. Declaro que a minha participação é voluntária, e dou o meu consentimento à gravação e ao processamento de dados e à disseminação dos resultados da maneira descrita e para os propósitos para os quais são intencionados. Este documento tem duas cópias, uma para o aluno, e outra para o entrevistado.

Data: / /

Assinatura do Participante

Assinatura do aluno:
