

MESTRADO
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS
PLATAFORMA PORTUGUESAS

TIAGO DA SILVA MIRANDA

OUTUBRO – 2018



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS
PLATAFORMA PORTUGUESAS**

TIAGO DA SILVA MIRANDA

ORIENTADOR:

PROFESSOR VÍTOR CORADO SIMÕES

OUTUBRO - 2018

Agradecimentos

Gostaria de expressar a minha gratidão a todos aqueles que foram fundamentais na realização deste trabalho final de mestrado. Sem o vosso contributo, esta investigação não teria sido possível.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer aos meus pais e ao meu irmão pela oportunidade de concretizar este mestrado e pelo apoio que me deram ao longo de todo este processo. Esta conquista, sem dúvida, não teria sido possível sem nenhum deles. A eles dedico este trabalho.

Ao meu orientador, Professor Vítor Corado Simões, do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), pelo acompanhamento e constante encorajamento ao longo deste estudo. Toda a ajuda e recomendações prestadas ao longo de quase um ano de trabalho, foram essenciais para a finalização desta dissertação.

Aos meus amigos, com quem sempre festejei as minhas vitórias, agradeço o apoio, paciência e força com que me acolheram nos momentos mais difíceis, ao longo destes meses de trabalho.

Por último, a todos os representantes das empresas que participaram nesta dissertação. Estas pessoas são verdadeiramente inspiradoras e competentes, e foi um privilégio aprender com eles.

Resumo

O desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação é o fator principal que contribui para o sucesso das empresas plataforma. Estes avanços tecnológicos não só reduziram os custos para interligar os utilizadores, como também proporcionaram as condições necessárias para estas empresas alcançarem uma rápida adoção global. As empresas plataforma são projetadas para dar resposta a mercados multilaterais, combinando diferentes tipos de fornecedores e clientes.

As contribuições mais significativas na literatura da internacionalização abordam a relevância da criação e coordenação de uma vasta rede de utilizadores, em diferentes contextos geográficos. As empresas plataforma tiram vantagem do poder da rede de utilizadores para superar a *liability of outsidership* e criar ecossistemas dinâmicos. No entanto, surge a necessidade de explorar a questão de como é que a criação e estimulação de ecossistemas dinâmicos locais, é influenciada pelo tipo de negócio em que a empresa plataforma atua.

Este estudo foi desenvolvido tendo por base uma metodologia qualitativa, com três estudos de caso de empresas portuguesas que se enquadram na definição de empresa plataforma. A evidência empírica demonstrou que a questão da superação da *liability of outsidership* é transversal a todas as empresas plataforma, pelo que a transição para um *insider* implica um grande esforço no estabelecimento de uma ligação próxima com a rede de utilizadores local. O desenvolvimento de ecossistemas locais foi identificado como um elemento crucial no sucesso internacional destas empresas. Apesar da necessidade inicial de superar o problema do *outsidership*, estas empresas devem tomar ações no sentido de orquestrar as interações na plataforma e desenvolver funcionalidades criadoras de valor. Por fim, foi possível provar que o processo de criação e estimulação de ecossistemas dinâmicos locais é efetuada a diferentes níveis de acordo com o tipo de negócio em que a empresa atua. Sendo que o principal aspeto diferenciador é o modo como é efetuada a expansão geográfica da rede, que é diretamente influenciada pelas interações que ocorrem dentro e/ou fora da plataforma.

Palavras-chave: Empresa Plataforma; Ecossistemas; Tipo de Negócio; Localização; Internacionalização; TIC

Abstract

The development of powerful ICTs is the driving force behind the rise of platform companies. These advances in technology have lowered the cost to connect users and provided the possibility for these companies to achieve instant global adoption. Platform companies are designed to serve multi-sided markets, combining different types of suppliers and customers.

The most significant contributions in the IB literature address the relevance of creating and coordinating a large network of users, in different geographical contexts. Platform companies take advantage of their powerful user network to overcome the liability of outsidership and create dynamic ecosystems. However, there is a need to explore how the creation and stimulation of different localized ecosystems are influenced according to the company's business type.

This research is carried out using a qualitative methodology, with three case studies developed on Portuguese companies that fit the definition of platform company. The empirical evidence highlighted that the issue of overcoming the liability of outsidership is transversal to all platform companies. The transition to an insider is accomplished by establishing a strong connection with the local user network. Despite the initial need to overcome the outsidership barrier, these companies must also take actions to orchestrate the interactions in the platform and develop value-creating functionalities. These actions are crucial for the stimulation of localized ecosystems. Lastly, it was possible to prove that the process of creating and stimulating localized ecosystems is carried out at different levels, accordingly to the company's business type. The main distinguishing aspect concerns the geographic expansion of the user network, which is directly affected by the interactions that are established between the users inside and/or outside the platform.

Keywords: Platform Company; Ecosystems; Business Type; Location; International Expansion; ICT

Índice

Agradecimentos.....	i
Resumo.....	ii
<i>Abstract</i>	iii
Lista de tabelas.....	vi
Termos e abreviações.....	vii
1. Introdução.....	1
2. Revisão de Literatura.....	2
2.1 Processo de internacionalização.....	3
2.1.1. O Modelo de <i>Uppsala</i> : Versão 1.....	3
2.1.2. O Modelo de <i>Uppsala</i> : Versão 2.....	4
2.1.3. <i>Born-Global</i>	5
2.2. Modelo de negócio plataforma.....	6
2.2.1. Definição de empresa plataforma.....	6
2.2.2. A gestão de uma empresa plataforma.....	7
2.2.2.1 A criação de valor.....	7
2.2.2.2. As funções básicas.....	8
2.2.2.3. Os efeitos de rede.....	9
2.3. A internacionalização de empresas plataforma.....	10
2.3.1 <i>Liability of Outsidership</i>	11
2.3.2. Desafios de internacionalização e a dimensão localização.....	12
3. Questões de investigação.....	15
4. Metodologia.....	16
4.1. Porquê estudos de caso?.....	16
4.2. Seleção dos casos.....	17
4.3. Recolha de informação.....	18
4.4. Validade da informação.....	19
5. Apresentação dos casos.....	20
5.1. <i>Aptoide</i>	20
5.2. <i>BUYIN.PT</i>	21
5.3. <i>Landing.Jobs</i>	23

6. Análise inter-casos.....	24
6.1. Como é que as EP procuram superar o problema da <i>liability of outsidership (LoO)</i> ?.....	24
6.2. Como é que as EP procuram criar ecossistemas dinâmicos em diferentes localizações?.....	27
6.3. Como é que a atuação das EP para criar ecossistemas dinâmicos varia em função do tipo de negócio?.....	29
7. Discussão.....	31
8. Conclusão.....	34
8.1. Resultados e contribuições teóricas.....	34
8.2. Limitações e propostas de investigação futura.....	35
Referências.....	36
Anexos.....	42
A1. Guião de entrevista.....	42
A2. Protocolo de estudos de casos.....	45
A3. Descrição das empresas estudadas.....	46

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Desafios da internacionalização das EP.....	13
Tabela 2 - Desafios da internacionalização das EP estudadas.....	30
Tabela 3 - Protocolo de estudos de casos.....	45
Tabela 4 - Características contrastantes dos estudos de casos.....	46

Termos e Abreviações

API – Application Programming Interface

B2C – Business to Consumer

B2B – Business to Business

EP – Empresa Plataforma

IMP – Industrial Marketing and Purchasing

LoF – Liability of Foreignness

LoO – Liability of Outsidership

OEM – Original Equipment Manufacturer

TI – Tecnologias de Informação

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

1. Introdução

O modelo de negócio plataforma é utilizado por 7 das 12 maiores empresas do mundo, como o *Facebook*, o *Youtube* e o *Alibaba* (Mckinsey Quarterly, 2018). A globalização tornou o mundo cada vez mais “pequeno” e o tempo mais “acelerado” (Simões, 1999) e através da digitalização dos produtos e serviços, os fornecedores de plataformas conseguem alcançar uma forte presença global num curto espaço de tempo (Brouthers et al., 2016; Parente et al., 2018; Alcácer et al., 2016; Yonatany, 2017).

De acordo com Yonatany (2017), pode-se definir uma empresa plataforma (EP) como uma organização que tem como base de modelo de negócio a disponibilização de uma plataforma *online* que cria valor ao facilitar a troca entre dois ou mais grupos interdependentes, normalmente consumidores e produtores de produtos, serviços ou conteúdos. De forma a realizar estas trocas as plataformas criam redes densas e escaláveis de utilizadores e recursos que podem ser acedidos a qualquer momento, como sucede com a *Airbnb*, *Instagram*, *Twitter* e a *Uber*. Este tipo de modelo de negócio cria comunidades e mercados com a disponibilização de uma plataforma que permite aos utilizadores interagir e realizarem transações. É possível afirmar que a difusão da tecnologia teve um grande impacto na criação e internacionalização deste tipo de empresas. A revolução das TIC deu origem a novas tendências globais, que permitiram a abertura do mercado global e de novas opções para as empresas fragmentarem e dispersarem as suas atividades (Alcácer et al., 2016).

A literatura referente à internacionalização de EP é bastante limitada. Desta forma, com uma investigação mais aprofundada pretendo determinar como é que as EP portuguesas superam o problema da *liability of outsidership*, associado às limitações da localização, como procuram criar ecossistemas dinâmicos em contextos geográficos diferentes, e, principalmente, como é que o processo de replicação internacional do ecossistema é influenciado pelo tipo de negócio em que a EP atua.

A fim de responder a estas questões, este estudo irá investigar empresas portuguesas que se enquadram na definição de EP e desenvolver uma avaliação baseada na análise dos resultados das entrevistas. Desta forma, esperamos fornecer um contributo teórico e empírico para a literatura existente ao analisar o modo como o processo de internacionalização, designadamente a criação de ecossistemas dinâmicos locais, varia consoante o tipo de negócio.

Para responder aos objetivos pretendidos, esta dissertação será dividida em sete capítulos. O primeiro capítulo inclui a presente introdução que abrange as informações relativas ao tema em estudo e os tópicos centrais de investigação. O segundo capítulo fornece uma revisão da literatura relevante para o estudo e foca principalmente nas teorias tradicionais de internacionalização, na origem das EP e dos aspetos mais relevantes que as caracterizam, e a apresentação de uma estrutura explicativa para a internacionalização de EP. O terceiro capítulo apresenta as questões de investigação. A quarta a metodologia de pesquisa escolhida, as fontes de informação usadas e os estudos de caso selecionados. O quinto, o sexto e o sétimo capítulos tratam dos resultados empíricos dos estudos de caso efetuados e a sua respetiva discussão. Por fim, o oitavo capítulo resume as principais conclusões obtidas e as contribuições para a literatura, identifica as limitações deste estudo e sugere recomendações para investigações futuras.

2. Revisão da Literatura

Vivemos, atualmente, num mundo que é cada vez mais um mundo digitalizado e dominado por empresas plataforma, pelo que qualquer um de nós não passa um dia sem utilizar uma qualquer aplicação móvel, e, por vezes, até usamos várias.

A relevância deste trabalho final de mestrado surge do crescimento notório destas empresas nos últimos anos e pelo fato de grande parte das EP terem uma dimensão global. Todavia, a literatura académica relativamente a este tipo de empresas é insuficiente, especialmente no que diz respeito aos desafios de internacionalização. Este aspeto tem sido, de certa forma, negligenciado por quem estuda as EP (Evans e Schmalensee, 2016; Parker et al., 2016), pelo que é implicitamente assumido que o processo de internacionalização de EP reside simplesmente na replicação do modelo de negócio em contextos geográfico diferentes. Porém, a literatura escassa relativamente a este fenómeno sugere que estas empresas estão expostas a desafios significativos, que os força a tomar escolhas estratégicas adicionais (Brouthers et al., 2016; Ojala et al., 2018; Yonatany, 2017).

A revisão da literatura está estruturada da seguinte forma: (i) processo de internacionalização; (ii) o modelo de negócio plataforma; (iii) e, por fim, a internacionalização de EP.

2.1. Processo de Internacionalização

A internacionalização das empresas apresenta-se como uma oportunidade e um risco, mas esta realidade acaba por ser indiscutível. Relativamente a este processo existem diversas perspetivas que evidenciam dinâmicas completamente diferentes no processo de atuação em mercados externos. Numa primeira fase é tido em conta os custos e os riscos inerentes à entrada num novo mercado (Hood e Young, 1979), em que a seleção dos mercados internacionais onde atuar depende de fatores endógenos à empresa, como as suas motivações, e de fatores exógenos, tais como a língua e a distância geográfica.

Para compreender a internacionalização das EP é necessário começar por analisar a literatura básica sobre o modo como as empresas se internacionalizam, que permitirá a identificar os principais contrastes no modo de internacionalização de empresas plataforma, comparativamente a empresas tradicionais.

2.1.1. O Modelo de Uppsala: Versão 1

A abordagem desenvolvida por Johanson e Vahlne (1977), conhecida como o Modelo de *Uppsala* ou o Modelo de Internacionalização por Etapas, é uma das propostas teóricas mais influentes e criticadas que explicam o processo de internacionalização das empresas e suas principais limitações, sendo uma delas a escassez de recursos, como a experiência e o conhecimento do mercado estrangeiro (Welch e Luostarinen, 1988).

Neste modelo a internacionalização concretiza-se através de um processo de aprendizagem experiencial, onde a empresa segue, de forma faseada, a cadeia de estabelecimento proposta por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975). De acordo com a cadeia de estabelecimento a empresa segue uma lógica de *market-seeking*, pelo que antes de iniciar a sua expansão internacional, tem que construir uma sólida base doméstica, e a partir daí iniciar o processo de internacionalização, através das exportações (Johanson e Vahlne, 1977). Estas permitem à empresa reduzir o risco e a incerteza relativamente ao desconhecido, ganhar algum conhecimento de mercado e desenvolver redes de relacionamentos locais. Assim com o acumular de conhecimento e de saberes a empresa poderá, de forma incremental, aumentar o seu nível de comprometimento nas operações internacionais, progredindo para formas mais complexas de atuação e exigentes em recursos, e atuando de um contexto geográfico mais próximo para o mais distante (Johanson e Vahlne, 1977).

No entanto é necessário ter em conta certas barreiras à entrada em novos mercados geográficos, como por exemplo a distância “psíquica”. Segundo Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), a distância psíquica pode ser associada aos fatores que intervêm nos fluxos de informação entre a empresa e o mercado, designadamente a língua, a cultura e as práticas de gestão. Esta condicionante apresenta um maior peso nas fases iniciais de internacionalização, e é por essa razão que as empresas escolhem atuar em mercados mais próximos geográfica e psicologicamente, em que a perceção da distância psíquica e do risco é mais reduzida (Johanson e Vahlne, 1977).

O modelo de *Uppsala* inicial, apresentado por Johanson e Vahlne (1977), dá ênfase à necessidade de obter conhecimento do mercado externo, da falta de conhecimento inicial que uma empresa tem sobre um novo mercado geográfico e da forma como esse conhecimento é obtido através da aprendizagem experiencial. Este processo tem origem na *liability of foreignness (LoF)*, onde a falta de conhecimento acerca do mercado estrangeiro e o desconhecimento das empresas por parte dos consumidores, obriga as empresas a desenvolverem vantagens competitivas únicas que permitem contrabalançar o efeito da *LoF* (Zaheer, 1995). Porém, numa perspetiva de rede de relacionamentos industrial, o desafio primordial no processo de internacionalização distancia-se do efeito da *LoF*.

2.1.2 O Modelo de Uppsala: Versão 2

Em contraste, o modelo revisitado por Johanson e Vahlne (2009) conduz a uma ideia de rede de contatos no que toca ao ambiente empresarial, em que as empresas não são “ilhas isoladas” num conjunto de transações de mercado (Richardson, 1972). Nesta versão revisitada é assumido um comprometimento mais orientado para uma rede de relacionamentos, o desenvolvimento multilateral de conhecimento e do comprometimento com os parceiros da rede. O principal obstáculo inerente à expansão para novos mercados geográficos é a *liability of outsidership (LoO)*, porque os recursos e as competências internas da empresa, por si só, são insuficientes para se expandir para mercados internacionais (Johanson e Vahlne, 2009).

Neste modelo revisitado, a causa central da incerteza já não está estritamente relacionada com a distância psíquica e a *LoF*, mas sim com o *outsidership*. A visão proposta é que os mercados são compostos por redes de relacionamentos. Nesta situação, o *insidership* é crucial para o sucesso no processo de internacionalização e essa inserção

em redes permite à empresa obter um grande potencial de aprendizagem e criar confiança e comprometimento com outros atores constituintes da rede (Johanson e Vahlne, 2009). Daí a importância dos relacionamentos no que toca ao fenómeno da internacionalização, que possibilita à empresa integrar e desenvolver o seu negócio num novo contexto, podendo então desenvolver competências distintivas e recursos que lhe permitam ultrapassar dificuldades relativamente ao *LoO* e solidificar a sua posição no mercado.

Contudo, com os avanços tecnológicos e as mudanças a nível social e económico, as teorias mais convencionais no que toca à internacionalização não têm a capacidade de explicar o rápido crescimento internacional de certas empresas (Oviatt e McDougall, 1997). De alguma forma, a revisão de Johanson e Vahlne (2009) resultou precisamente desses desenvolvimentos tecnológicos e do surgimento de empresas que têm por característica uma expansão internacional acelerada, emergindo assim o modelo *born-global* que reflete este fenómeno no desenvolvimento acelerado das atividades internacionais.

2.1.3. Born-Global

Esta perspetiva entra em contraste com o modo tradicional de internacionalização. Oviatt e McDougall (1994) foram os primeiros a abordar este fenómeno, denominando estas empresas como *international new ventures*, ou também conhecidas como *born-globals*. Uma *born-global* é definida como uma organização que desde a sua fundação, procura atingir uma vantagem competitiva significativa através do uso de recursos e da venda de outputs em vários contextos geográficos.

As características mais salientes das *born-global* são: (i) o potencial de mercado global do produto; (ii) serem muitas vezes empresas de alta tecnologia com produtos inovadores, operando num pequeno nicho de mercado global; (iii) e a rápida expansão internacional, que se torna crucial devido aos recursos limitados que estas empresas detêm no início das suas operações (Knight e Cavusgil, 1996).

Existem vários fatores que contribuem para o aparecimento e desenvolvimento de empresas *born-global*. Em termos de fatores endógenos à empresa, que impulsionam este fenómeno, temos as capacidades de gestão e de *marketing* do empreendedor, os recursos de conhecimento intensivos e acumulação de capital relacional (Simões e Dominginhos, 2001). Quanto aos fatores exógenos, são relevantes o efeito da liberalização dos

mercados internacionais, avanços na área de tecnologias de informação e comunicação e a difusão da *Internet* a nível global (Servais, Madsen e Rasmussen, 2006).

Contudo, Simões et al. (2015) argumentam que determinadas empresas *born-global* deveriam ser consideradas como empresas *borderless*. As *borderless*, ao contrário das empresas *born-global*, não se internacionalizam apenas no sentido tradicional de servir mercados estrangeiros. Durante os primeiros anos de operação, são realizadas diferentes atividades de valor acrescentado em vários países, pelo que estas empresas resultam da combinação de recursos e capacidades dispersas geograficamente (Rocha et al., 2017).

A conjugação dos fatores mencionados anteriormente contribuiu, também, para o desenvolvimento de modelos de negócio plataforma mais valiosos e poderosos (Hagiu, 2006), permitindo a estas empresas alcançar diversos mercados internacionais a um ritmo mais acelerado (Parente et al., 2018; Rocha et al., 2017). De certa forma, as EP acabam por apresentar características de uma *born-global*, dada a rápida expansão para mercados internacionais, a origem empreendedora e o grande potencial inovador da oferta (Parente et al., 2018).

2.2. Modelo de Negócio Plataforma

A literatura analisada no capítulo anterior permitiu a identificar as barreiras à entrada para empresas que pretendem cruzar fronteiras de forma a expandir o seu negócio, e também apresentar as abordagens conceptuais que são postas em prática para a compreensão das decisões de expansão das empresas.

No presente capítulo irá ser apresentada uma definição de EP e os aspetos relevantes que as caracterizam.

2.2.1. Definição de Empresa Plataforma

O conceito de modelo de negócio plataforma remonta à época pré-digital. Negócios como os centros comerciais, os classificados nos jornais e os cartões de crédito já possuíam esta lógica de plataforma, pelo que o seu principal objetivo era a criação de interações entre vários utilizadores, de forma a realizarem trocas mutuamente benéficas (Evans e Schmalensee, 2016; Parker et al., 2016). Apesar da escassez de contribuições para o estudo deste tipo de empresas, algumas definições têm vindo a ser propostas (Evans e Schmalensee, 2016; Parker et al., 2016; Rochet e Tirole, 2003; Hagiu, 2006; Armstrong, 2006; Caillaud e Jullien, 2003).

Algumas dessas definições sofrem de especificidade excessiva ou do fato de serem tão vagas que não podem ser aplicadas (Hagiu e Wright, 2015). Hagiu (2006) define EP como uma empresa que fornece um suporte que facilita interações (ou transações) entre dois ou mais constituintes (lados) que serve, de modo que os membros de um lado serão mais propensos a entrar na plataforma quando mais membros do outro lado o fizerem. Por sua vez, Parker et al. (2016) afirmam que uma plataforma é um negócio baseado na possibilidade de interações criadoras de valor entre consumidores e produtores externos. A plataforma fornece uma infraestrutura aberta, participativa para estas interações e define um conjunto de condições para as controlar.

Para os fins desta dissertação, usaremos a definição de EP proposta por Simões (2018): uma empresa que atua com base num modelo de negócio plataforma, “corresponde a uma entidade que utiliza um espaço virtual para diferentes tipos de ‘produtores’ e de ‘utilizadores’ se encontrarem”, de forma a criar um ecossistema de interações criadoras de valor.

2.2.2. A Gestão de uma Empresa Plataforma

O modelo de negócio plataforma está subjacente ao sucesso das maiores e mais disruptivas empresas a nível mundial (*Spotify, Amazon, Tencent, etc.*). E apesar de cada uma dessas empresas atuar em segmentos de mercado diferentes, relativamente ao tipo de negócio, e de prosseguirem percursos estratégicos distintos, a essência do sucesso das EP está, transversalmente, inerente à orquestração das interações no ecossistema (Hagiu, 2015; Evans e Schmalensee, 2016; Parker et al., 2016).

Após a apresentação, no capítulo anterior, de uma definição de EP torna-se crucial perceber como é que estas empresas desenvolvem e operacionalizam o seu negócio.

2.2.2.1. A Criação de Valor

Uma das principais formas de criar valor através da plataforma é por meio da realização de interações entre os seus participantes, podendo essas interações ter por base trocas económicas ou sociais (Parker et al., 2016). Segundo Parker et al. (2016), a estrutura básica de um modelo de negócio plataforma é constituída por três elementos: (1) participantes; (2) a unidade de valor; (3) e o filtro. Estas três

componentes chave contribuem para a criação da interação nuclear, que representa a troca de valor existente numa plataforma que atrai mais utilizadores para a mesma.

No âmbito dessas interações ocorrem trocas de informação, bens ou serviços. A troca de informação ocorre na plataforma em si, onde qualquer interação tem início pela troca de informação disponível entre os seus participantes, podendo, a partir dessa partilha de informação, proceder a uma interação mais profunda, como a troca de bens ou serviços valiosos, ocorrendo dentro (partilha de uma fotografia no *Instagram*) ou fora (serviço de transporte fornecido pela *Uber*) da plataforma (Evans e Schmalensee, 2016).

Como referido anteriormente, para a realização de uma troca é necessário a participação de pelo menos duas partes na plataforma: o produtor e o consumidor. O produtor é o criador da unidade de valor (que poderá ser na forma de um vídeo no *Youtube*, de um quarto disponível para alugar no *Airbnb* ou de um *post update* no *Facebook*) que é transmitida ao consumidor, dando assim início à interação nuclear (Parker et al., 2016; Evans e Schmalensee, 2016). A entrega da unidade de valor a um certo utilizador é realizada tendo por base a implementação de filtros, que apresentam a forma de algoritmos capazes de realizar a troca de unidades de valor apropriadas entre utilizadores (Parker et al., 2016).

2.2.2.2. As Funções Básicas

De acordo com Parker et al., (2016), as EP de forma a incentivarem um grande volume de interações valiosas na sua infraestrutura, têm que desempenhar três funções chave: “atrair”, “facilitar” e “combinar”.

A função “atrair” está intrinsecamente interligada com o problema do “ovo ou da galinha” (Parker et al., 2016), em que os utilizadores não irão utilizar a plataforma a não ser que apresente valor ou que tenha um número significativo de utilizadores ativos. Neste sentido, a plataforma tem que se focar na criação de um ciclo de *feedback*, pela atração e retenção dos utilizadores através da sua proposta de valor.

A função “facilitar” diz respeito à agilização da criação e troca de valor através da sua infraestrutura, podendo ser alcançado de três formas: (i) pela redução das barreiras relativas à sua utilização, encorajando interações e expandir a participação na plataforma; (ii) pelo aumento das barreiras de utilização, em que a plataforma desenvolve regras mais intrusivas no processamento das unidades de valor, somente

encorajando as interações desejadas; (iii) e pela usabilidade, em que são proporcionadas aos produtores ferramentas criativas para a colaboração e partilha, tornando mais acessível a criação e a troca de bens e serviços valiosos através da infraestrutura fornecida.

Por fim, a função “combinar” diz respeito ao desenvolvimento da eficiência na combinação dos utilizadores apropriados. A combinação eficaz dos participantes na plataforma resulta da crescente agregação de dados por parte da plataforma que permite a introdução de filtros mais precisos, que por si possibilita a troca de informação mais relevante e útil para os seus utilizadores (Parker et al., 2016).

2.2.2.3. Os Efeitos de Rede

Existem dois aspetos muito relevantes a ter em conta em relação à caracterização fundamental destas empresas, que são as interações diretas entre dois ou mais grupos diferentes na plataforma e a afiliação à mesma (Hagiu e Wright, 2015). Estes aspetos apresentam uma relevância significativa, porque permitem à empresa não só criar valor pela redução substancial de uma determinada fricção sentida por diferentes grupos de clientes (Evans e Schmalensee, 2016), mas também criar efeitos diretos e indiretos positivos na rede de relacionamentos da plataforma.

Os efeitos de rede apresentam quatro variantes (Evans e Schmalensee, 2016): (i) efeitos diretos positivos, caso os benefícios proporcionados aos utilizadores aumenta pela integração de mais utilizadores do mesmo lado da plataforma; (ii) efeito diretos negativos, caso a competição do lado dos produtores sofra um acréscimo; (iii) efeitos indiretos positivos, caso os benefícios proporcionados aos utilizadores de um lado da plataforma aumenta com a integração de mais utilizadores no lado oposto; (iv) efeitos indiretos negativos, caso os lados da plataforma se encontrem em desproporção, criando mais oferta do que procura, e vice-versa.

Os efeitos de rede apresentam-se como uma das principais fontes de criação de valor e de vantagem competitiva, apresentando-se como um dos principais focos no que toca ao desenvolvimento de um modelo de negócio plataforma bem-sucedido e rentável (Evans e Schmalensee, 2016; Parker et al., 2016).

O principal foco das EP reside na criação de efeito de rede positivos. Estes efeitos são cruciais para o crescimento da plataforma, criando assim um ciclo virtuoso de uma rede de utilizadores (Parker et al., 2016; Evans e Schmalensee, 2016). De forma a

alcançar esse ciclo virtuoso é necessário proporcionar as condições necessárias para a criação de efeitos de escala na plataforma, que é possível através da redução de atrito no que diz respeito à capacidade dos utilizadores de se envolverem rápida e facilmente dentro da plataforma e começarem a criar valor.

No entanto, os efeitos de rede podem ser negativos. Isso pode ocorrer quando o aumento do número de utilizadores na plataforma leva a uma dificuldade acrescida na combinação eficiente dos participantes (Parker et al., 2016; Evans e Schmalensee, 2016). A forma mais eficaz de inverter essa tendência é pela implementação de métodos de curadoria na plataforma virtual, em que esta filtra, controla e limita o acesso dos participantes na plataforma, as atividades que participam e as interações que estabelecem com os restantes participantes. Uma plataforma atingirá o máximo de desempenho quando é capaz de gerir os quatro tipos de efeitos de rede e quando procura reforçar os efeitos de rede positivos, criando e fortalecendo o máximo de ciclos de *feedback* quanto possível (Parker et al., 2016).

2.3. A Internacionalização de Empresas Plataforma

O capítulo anterior permitiu levantar a questão da importância crescente de empresas que atuam numa lógica de plataforma, pelo que as empresas que adotam este modelo de negócio têm vindo a crescer bastante em tamanho e escala na última década (Evans e Gawer, 2016). A adoção generalizada deste modelo de negócio, pelos vários pontos do mundo, é um dos maiores e mais rápidos movimentos de internacionalização até à data (Parente et al., 2018), no entanto as EP deparam-se com desafios significativos no processo de replicação do ecossistema internacionalmente (Simões, 2018; Brouters et al., 2016; Parente et al., 2018; Alcácer et al., 2016).

Esta temática ainda não está muito desenvolvida na literatura académica, portanto será bastante interessante aprofundar o tema e chegar a conclusões reais, relativamente ao modo como as EP encaram a internacionalização e os desafios inerentes a esse processo. Após uma revisão aprofundada da literatura relativa à internacionalização e à operacionalização do modelo de negócio plataforma, as bases para abordar este último ponto central estão cimentadas.

2.3.1. *Liability of Outsidership*

O potencial de crescimento internacional de organizações altamente digitalizadas, que atuam também como plataforma (Facebook, Google, etc.), é relativamente superior a organizações tradicionais (Yonatany, 2017). Tradicionalmente, uma empresa ao internacionalizar-se tem que lidar com *trade-offs* relativamente aos custos derivados da *LoF*, principalmente a falta de conhecimento do mercado e o risco de realizar investimentos significativos no mercado estrangeiro (Johanson e Vahlne, 1977).

Portanto, é provável ocorrer um investimento gradual em mercados internacionais que estão relativamente perto geograficamente, procedendo posteriormente a investimentos mais complexos em mercados mais distantes com o acumular de conhecimentos e do estabelecimento de relações com clientes e fornecedores. Contudo, a questão da *LoF* não é encarada da mesma forma quando aplicada a EP. A internacionalização destas empresas não implica normalmente a transferência de bens para um mercado estrangeiro, mas sim a transferência, ou a replicação, do modelo de negócio (Brouthers et al., 2016).

O foco principal não é tanto a questão de minimizar os riscos associados ao *LoF*, mas sim de replicação do negócio no mercado estrangeiro, que requer o desenvolvimento de uma rede de utilizadores local (Brouthers et al., 2016; Parente et al., 2018). O grande desafio prende-se à questão da *LoO*, que é um dos fatores principais no processo de internacionalização (Johanson e Vahlne, 2009). No entanto, quando olhamos para as EP, as suas redes não correspondem exatamente às redes industriais do grupo *IMP* (Johanson e Mattsson, 1988). São outro tipo de redes, que são criadas em larga medida, ou estimuladas pela EP, porque a EP, em última análise, cria o mercado. E esta diferença é um elemento central que não tem sido desenvolvido na literatura, porque o conceito de rede industrial difere do conceito de rede no caso das plataformas. Isto é, o foco principal das EP está no desenvolvimento de interações no seu ecossistema, em que os próprios utilizadores assumem o papel de produtor e consumidor (Parker et al., 2016; Evans e Schmalensee, 2016). Portanto, a capacidade destas empresas de superar a *LoO* depende da construção de uma nova rede de utilizadores e na capacidade de se integrarem numa rede de relacionamentos já existente em outro contexto geográfico (Brouthers et al., 2016; Ojala et al., 2018).

A empresa ao passar rapidamente de um *outsider* para um *insider* de uma rede de utilizadores, em contextos geográficos diferentes, reforça a sua capacidade de atrair o

número suficiente de utilizadores para alcançar massa crítica e atingir uma posição segura no mercado (Eisenmann, 2006). Porém, a transição para um *insider* numa rede de utilizadores aliado ao estabelecimento de um ecossistema rico em interações na plataforma implica um esforço bastante elevado, de acordo com os conteúdos que são transacionados na plataforma, podendo esta tomar várias formas (Simões, 2018).

2.3.2. Desafios de Internacionalização e a Dimensão Localização

O sucesso das EP deriva da capacidade de gerarem valor, através do fornecimento de uma plataforma e pela organização do *input* de utilizadores (Brouthers et al., 2016), que por sua vez, está fortemente interligado com a capacidade da EP criar ecossistemas locais dinâmicos, que envolvam o estabelecimento de relacionamentos com diferentes atores (Simões, 2018). Neste sentido, é compreensível a tendência para alocar grande parte dos esforços, não só em estratégias para superar a *LoO* associada a uma rede de utilizadores local (Brouthers et al., 2016), mas também na replicação e sustentação de um ecossistema dinâmico. Porém, nem todas as EP atuam de forma semelhante quando são confrontadas com o processo de internacionalização, e isto deve-se ao fato das interações realizadas no âmbito da plataforma variarem consoante o tipo de negócio exercido pela empresa.

Na literatura académica referente à internacionalização de EP (Ojala et al., 2018; Brouthers et al., 2016; Parente et al., 2018) não tem vindo a ser destacado as diferenças no processo de replicação do modelo de negócio de acordo com o tipo de negócio em que a empresa atua. São perceptíveis as diferenças existentes entre uma EP que funciona meramente como um espaço virtual para o estabelecimento de interações (*Instagram*), relativamente a uma EP que utiliza a infraestrutura tecnológica como um primeiro contato para a concretização de uma interação fora da plataforma (*Airbnb*). Portanto, sugerimos que o tipo de negócio desenvolvido por uma EP pode ser classificado em 3 tipos: (1) partilha/troca de informação e/ou conteúdo, que são negócios que se esgotam no âmbito da plataforma (*Facebook*); (2) comercialização de um bem, que são negócios em que há um bem que é entregue fora da plataforma (*Amazon*), sendo que esta é concluída com a entrega e pagamento do mesmo; e (3) a prestação de um serviço, que são negócios em que um serviço é prestado fora da plataforma (*Uber*), ocorrendo uma interação mais direta entre os utilizadores, dada a necessidade de co-localização.

Com base na identificação dos diferentes tipos de negócio, é perceptível a presença de aspetos caracterizadores relativamente às interações entre os utilizadores e as decisões de

localização. De acordo com o tipo de negócio desenvolvido pela EP, esta terá que implementar estratégias que lhe permitam concentrar os esforços de internacionalização no desenvolvimento de uma rede local de utilizadores (Brouthers et al., 2016). De forma a desenvolver uma estrutura mais compreensível para a identificação dos desafios inerentes à internacionalização de EP e da relevância da dimensão localização, elaborámos um quadro baseado nos tipos de negócio em que as EP atuam, apresentado na tabela 1.

Tipo de Negócio	Exemplo	Interação	Adaptação ao Mercado	Expansão Geográfica da Rede	Lock-In	Dimensão Localização
Partilha/Procura de informação e/ou conteúdos	Facebook Instagram Pinterest Alphabet Youtube	Dentro: Interações esgotam-se no âmbito da plataforma Fora: Pode eventualmente ocorrer, não sendo essencial para a transação na plataforma se concretizar	Ajustamento do idioma corresponde à única adaptação pertinente da plataforma ao mercado, mas em que certos casos poderá haver colaboração com <i>developers</i> para melhor adequar a plataforma ao mercado (<i>app</i>)	Expansão acelerada (global), dada a grande facilidade de acesso e de conectividade (<i>mobile</i>) a outros utilizadores, pelo que a expansão da rede ocorre de uma forma viral. Suportada pelo fornecimento de ativos complementares adequados a cada ecossistema local (<i>developers</i>)	A criação de comunidades virtuais que permitem criar ligações entre os utilizadores e permitem alcançar um maior efeito de <i>lock-in</i> quanto maior for a base de utilizadores. Implementação de instrumentos de curadoria que permitem melhor adequar a troca de conteúdos na plataforma, de acordo com as necessidades de mercado	Pode não ser relevante, devido ao baixo esforço que a plataforma tem que ter para realizar adaptações de mercado e expandir a rede de utilizadores. E pelas complementaridades desenvolvidas por terceiros (<i>developers</i>) serem realizadas no ecossistema (virtual) da plataforma
Comercialização de um bem	Amazon OLX E-Bay Farfetch Alibaba	Dentro: Comercialização do produto através da plataforma online Fora: Entrega do bem físico fora da plataforma (serviço complementar)	Idioma adequado ao mercado e utilização de serviços complementares, de entrega e pagamento, existentes no mercado local	Expansão mais controlada, dada a necessidade de obter serviços complementares em cada mercado (país), mas igualmente estimulada pela facilidade de obtenção desses mesmos serviços e pelo desenvolvimento de complementaridades	Estabelecimento de relações de confiança com clientes, que é realizada a partir da fiabilidade e segurança garantida na transação dos bens, que é assegurada por parceiros independentes e de alta credibilidade	Pode ser relevante, no sentido em que tanto o lado da procura como da oferta, podem ser locais e/ou globais. A localização torna-se relevante quando um dos lados tem uma dimensão local, que requer uma adaptação dos serviços complementares ao mercado
Prestação de um serviço	Uber Glovo JustEat Airbnb Uniplaces	Dentro: Comercialização do serviço através da plataforma online Fora: Prestação do serviço pelo próprio fornecedor (“ <i>face-to-face</i> ”)	A linguagem, o conteúdo e as características da plataforma são adaptadas ao mercado, com a integração de produtores locais para a concretização da prestação do serviço	Expansão gradual em espaços reduzidos (cidades), de forma a intensificar as ligações na rede e estimular os efeitos de rede na plataforma	Implementação de sistemas de <i>rating</i> , que levam ao aumento da confiança do utilizador na plataforma. Possibilidade de customização do serviço para um mercado, num determinado contexto geográfico, que irá satisfazer as necessidades dos utilizadores	Relevante, dada a elevada proximidade entre o produtor e o consumidor, que resulta numa expansão gradual para tornar a rede da plataforma mais densa em interações, e no esforço realizado para alcançar confiança do utilizador local. O produtor e o consumidor enquadram-se numa dimensão local

(Fonte: Elaboração própria)

Tabela 1 - Desafios da internacionalização das EP, de acordo com o tipo de negócio característico da plataforma.

Segundo Johanson e Vahlne (2009) a *LoO* é estar fora de uma rede já existente, mas aqui a questão é criar uma rede que, num determinado mercado, ainda não existe. Portanto, a diferença reside no elevado esforço que a EP tem que realizar para conseguir criar uma rede de utilizadores densa, e estimular o crescimento em outros mercados. No fim, de alguma forma, as EP não se inserem em relações já existentes, elas vão criar e orquestrar novas relações, vão criar um mercado, que pode não existir em nenhum local (Brouthers et al., 2016). Porém, apesar da facilidade aparente que as EP manifestam para se expandir internacionalmente, estas são confrontadas com desafios peculiares em relação ao processo de internacionalização. Esses desafios variam, respetivamente, do tipo de negócio que a EP exerce e das suas interações, que tanto são virtuais como pessoais (Ojala et al., 2018).

Com base numa análise aprofundada da literatura referente à gestão de EP (Hagiu e Wright, 2015; Parker et al., 2016; Evans e Schmalensee, 2016), da internacionalização de empresas tradicionais (Johanson e Vahlne, 1977, 2006, 2009) e EP (Brouthers et al., 2016; Parente et al., 2018; Alcácer et al., 2016), partimos por identificar três grandes desafios que devem ser considerados no processo de internacionalização de uma EP, que são: a adaptação ao mercado, a expansão geográfica da rede e o efeito de *lock-in*.

A adaptação da plataforma ao mercado deve ser realizada de forma a ir de encontro às necessidades dos utilizadores locais. Uma EP tem que ter em consideração a importância da adaptação do idioma a cada mercado, das diferentes regulações locais que poderão limitar o estabelecimento da infraestrutura tecnológica e a atração de terceiros que possuem conhecimento de mercado e que têm a capacidade de criar mais valor na plataforma.

A expansão da rede difere de acordo com o tipo de negócio da EP, podendo ser realizada de uma forma mais gradual e em espaços mais reduzidos, como no caso da prestação de serviços, verificando-se o oposto nos restantes tipos de negócio, em que a empresa não necessita de se limitar a locais mais confinados para expandir a sua rede. Para além desta condicionante, a expansão de uma plataforma também difere nos casos em que a EP depende: do fornecimento de serviços complementares para a concretização da interação; na facilidade de acesso e conectividade à plataforma; e da intensidade na procura e oferta no mercado.

Por fim, o efeito de *lock-in* está diretamente relacionado com a motivação dos utilizadores em realizarem transações e interações repetidas na plataforma, e pelos incentivos que são fornecidos pela EP para manter e melhorar as trocas que são realizadas

no âmbito da plataforma (Amit e Zott, 2001). No fim, o objetivo de uma EP será prevenir a migração dos utilizadores para potenciais concorrentes. Isso poderá ser alcançado pela aplicação de instrumentos de curadoria por parte da EP e da assegurar dos serviços complementares por entidades externas de confiança.

A conjugação dos diferentes níveis de interação, de adaptação da plataforma ao mercado, de expansão da rede e do efeito de *lock-in*, requerem diferentes níveis de inserção local, ou seja, implicam dimensões de localização distintas. Isto leva a que as EP, conforme o tipo de negócio, tenham de exercer esforços diferentes em termos de inserção no mercado local, isto é, de criação de ecossistemas dinâmicos e da superação dos efeitos da *LoO*. Porque no fim, as EP só conseguem garantir o sucesso do negócio se atingirem a massa crítica de utilizadores locais na plataforma (Brouthers et al., 2016; Parker et al., 2016; Evans e Schmalensee, 2016; Parente et al., 2018).

3. *Questões de Investigação*

O propósito desta dissertação é perceber como é que as EP superam as restrições de localização e desenvolvem ecossistemas dinâmicos em contextos geográficos diferentes, em função do tipo de negócio em que atua.

Dado que a maioria dos estudos sobre EP se têm focado apenas na operacionalização do modelo de negócio plataforma (Evans & Gawer, 2016; Parker et al., 2016; Evans e Schmalensee, 2016), torna-se evidente a necessidade de levar adiante a pesquisa sobre EP e os fatores que influenciam o seu processo de internacionalização. As contribuições realizadas no sentido de expandir a teoria da internacionalização para este novo conjunto de empresas têm vindo a aprofundar a importância da questão da coordenação e criação de rede de utilizadores (Brouthers et al., 2016; Ojala et al., 2018), em contextos geográficos diferentes. Contudo, falta explorar a questão de como é que a replicação do ecossistema e a expansão geográfica da rede de utilizadores é influenciada pelo tipo de negócio das EP.

A primeira questão de investigação procura identificar quais são as ações tomadas pelas empresas estudadas para superar o efeito da *LoO* e em que medida essas ações promovem a adoção da plataforma por parte do mercado local. Mais especificamente pretende-se estudar:

Questão de Investigação 1: Como é que as EP procuram superar o problema da *liability of outsidership*?

A segunda questão, que está interligada com a questão anterior, tem por objetivo apresentar as medidas tomadas pelas empresas como forma de agilizar a orquestração dos ecossistemas em diferentes contextos geográficos. Assim, formulamos a seguinte questão:

Questão de Investigação 2: Como é que as EP procuram criar ecossistemas dinâmicos em diferentes localizações?

Por último, a terceira questão de investigação pretende estudar como é que a orquestração e coordenação dos ecossistemas são influenciados pelo tipo de negócio em que as EP atuam. Daqui decorre a seguinte questão:

Questão de Investigação 3: Como é que a atuação das EP para criar esses ecossistemas dinâmicos varia em função do tipo de negócio?

4. Metodologia

Esta dissertação recorre a uma abordagem de estudos de caso sobre três EP portuguesas. Este capítulo está organizado em quatro partes. A primeira apresenta a metodologia de investigação selecionada. A segunda explica o procedimento de investigação seguido. Por fim, o terceiro e o quarto lidam com as fontes de informação envolvidas e as técnicas usadas para garantir a validade da informação.

4.1. Porquê Estudos de Caso?

O principal objetivo deste trabalho é investigar mais aprofundadamente o fenómeno da internacionalização de EP portuguesas, respondendo às questões de investigação através do desenvolvimento de estudos de caso sobre empresas portuguesas que se enquadram na definição de EP acima mencionada, com o intuito de expandir a base de conhecimento atual sobre esta temática.

Segundo Yin (2009), o estudo de casos revela-se mais apropriado quando as questões de investigação envolvem questões de tipo “como” e “porquê”. Ao permitir um maior contacto com os agentes envolvidos, obtém-se uma análise mais detalhada e aprofundada, podendo evidenciar pormenores que de outra forma poderiam passar despercebidos. O uso de uma metodologia de estudo de caso é mais apropriado nas fases iniciais da pesquisa de novos fenómenos, ou para elucidar o investigador com novas visões sobre um fenómeno previamente estudado (Eisenhardt, 1989).

Para Yin (2009) a opção por um único caso justifica-se quando se está perante um caso crítico, um caso extremo ou único. Contudo uma potencial fragilidade do estudo de caso único prende-se com o facto desse caso poder vir a revelar-se diferente daquilo que se esperava inicialmente (Yin, 2009). Por isso, foi realizado um estudo de casos múltiplo, de modo a aprofundar nível de conhecimento sobre um fenómeno particular, a gerar explicações mais vigorosas e a confrontar os três tipos de negócio das EP.

A realização de estudos de caso pode ter como objetivo a descrição do estudo de caso ou a construção de uma teoria a partir de evidências retiradas desse mesmo estudo (Eisenhardt, 1989). Por isso este requer, em primeiro lugar, a definição das questões de investigação, a seleção dos casos de estudo e a combinação de diferentes métodos de recolha de informação (Eisenhardt, 1989).

4.2. Seleção dos Casos

Para Miles e Huberman (1994) a seleção dos casos deve ser guiada pela teoria, de maneira que se estabeleça uma referência que permita responder aos objetivos da investigação.

A seleção das EP foi realizada, em conjunto com o colega Guilherme Santos, através da pesquisa de empresas *startups* que apresentavam um modelo de negócio numa lógica de plataforma e que aparentavam ter alcançado uma presença global num curto período de tempo. As informações recolhidas permitiram desenvolver uma lista inicial com as informações mais relevantes das EP, tais como: nome; fundadores; ano de início da atividade empresarial; tipo de negócio; características diferenciadoras da plataforma; e mercados de atuação. Após a recolha de dados acerca das potenciais empresas a estudar, foi analisada a base de dados de forma a selecionar as empresas que apresentavam características contrastantes, relativamente ao tipo de negócio. Essa seleção foi baseada nos seguintes critérios: (i) empresas portuguesas que seguem um modelo de negócio assente numa lógica de plataforma, podendo fornecer uma plataforma de serviços, produtos, pagamentos, investimentos, de redes sociais, comunicação ou de conteúdos (ii) empresas com rápido crescimento e expansão internacional; e (iii) empresas em que o tipo de negócio se enquadra na partilha/troca de informação/conteúdo, comercialização de bens ou na comercialização de um serviço.

A definição dos critérios de seleção dos casos permitiu a identificação de cerca de vinte empresas que aparentavam ter as características necessárias para o estudo. O contato com estas empresas foi realizado através do envio de um *e-mail* e de uma mensagem direta através de redes sociais (*LinkedIn* e *Facebook*) para os fundadores. A mensagem continha informação relativa ao objetivo da investigação, uma breve descrição do conceito de uma EP e uma proposta de reunião, a fim de obter mais informações sobre a criação da empresa e o desenrolar das atividades internacionais.

Seis empresas responderam, das quais quatro concordaram na colaboração para o estudo de investigação enquanto duas recusaram, devido a restrições de tempo. Das quatro empresas que colaboraram na realização das entrevistas, uma não concordou em fornecer informações relativamente às estratégias seguidas no processo de expansão internacional. Por isso, esta não será considerada na nossa investigação.

4.3. *Recolha de Informação*

Uma das grandes vantagens da utilização de metodologias qualitativas é que a análise pode centrar-se em torno dos fenómenos no seu contexto natural, o que leva a que a recolha de dados ocorra próxima da situação em estudo (Yin, 2009; Miles e Huberman, 1994). A fim de evitar possíveis discrepâncias contidas nas informações disponíveis, um método de triangulação (Jick, 2011; Yin, 2009) foi aplicado utilizando duas fontes principais: entrevistas com os fundadores ou membros da equipa promotora e documentação pública sobre as empresas. A triangulação de informação foi efetuada mediante a combinação de diferentes fontes de recolha de informação e através da verificação e comparação dos resultados obtidos (Eisenhardt, 1989). Isso vem reforçar a fiabilidade e a validade da investigação efetuada (Eisenhardt, 1989; Yin, 2009). A técnica de investigação selecionada para este trabalho tem por base a análise qualitativa de dados.

A documentação pública foi obtida, principalmente, *on-line* em vários formatos bem como em revistas, videoconferências e artigos de jornais. Esses documentos incluíam, essencialmente, entrevistas dirigidas aos fundadores das empresas e/ou à equipa promotora, até notícias sobre os relatórios financeiros. A maior parte desta informação foi usada para verificar as características das EP e para construir uma base sólida para a realização das entrevistas.

Estas foram realizadas com fundadores ou pessoas que estiveram diretamente envolvidas na expansão internacional da empresa. Para as entrevistas foi elaborado um guião preparado antecipadamente (ver anexo A.1), tendo por base a informação já recolhida na documentação pública sobre as empresas, com o objetivo de responder aos objetivos propostos neste trabalho. O guião permitiu a realização de entrevistas semiestruturadas com questões abertas focadas na compreensão da sequência de eventos para a criação da empresa, o processo de internacionalização e das características da plataforma. Este formato de entrevista permitiu que os participantes comentassem as questões e explorassem o campo (Eisenhardt, 1989), de modo a atingir três objetivos da entrevista: compreender o contexto da empresa, compreender as estratégias de internacionalização e o raciocínio das mesmas.

As entrevistas decorreram durante o mês de agosto de 2018 nas instalações das empresas, e no caso da *Aptoide* uma das entrevistas foi efetuada por videoconferência. A duração média das entrevistas foi de 90 minutos, tendo sido transcritas seguindo uma versão adaptada do protocolo de estudos de caso de Yin (2009) de forma a assegurar a validade da informação (ver anexo A.2). As entrevistas foram realizadas com: Tiago Soares, Vice-Presidente da Ásia-Pacífico, e Inês Cunha, *Community Manager*, da *Aptoide*; Ricardo Wallis, *CEO* e cofundador da *BUYIN.PT*; e Diogo Oliveira, *Head of Business Development* da *Landing.Jobs*.

4.4. Validade da Informação

Segundo Yin (2009), a garantia de validade da informação deve ser suportado por quatro elementos: (i) a validade de construto, utilizando diferentes fontes de informação; (ii) a validade interna, efetuada através da identificação de padrões dentro dos casos e da explicação das relações entre os mesmos; (iii) a validade externa; recorrendo a uma lógica de replicação nos casos estudados; e (iv) a fiabilidade externa, pondo em prática um protocolo de estudos de caso. Este conjunto de procedimentos foram utilizados no desenvolvimento dos estudos de caso para garantir a validade das informações obtidas (Yin, 2009). Os casos foram desenvolvidos ao explorar fontes de informação diferentes e tirando conclusões com base nos dados recolhidos dessas mesmas fontes.

5. Apresentação dos Casos

A fim de proporcionar uma melhor compreensão dos processos que levaram ao desenvolvimento das EP pela equipa promotora, uma breve apresentação dos casos é apresentada neste capítulo. A descrição das empresas estudadas pode ser encontrada no anexo A.3.

5.1. Aptoide

A ideia de criar uma loja de aplicações *Android open-source*, com um grande foco no ecossistema de utilizadores, surgiu no desenvolvimento de uma tese de doutoramento na área de Ciências Computacionais, por Paulo Trezentos. Mais tarde, em 2009, foi lançado em termos práticos como um projeto de verão na *Caixa Mágica*, uma empresa de *software Linux*. Em finais de 2011 foi lançada, em Lisboa, a *Aptoide*, como um *spin-off* da *Caixa Mágica*, por Paulo Trezentos. O modelo de negócio da *Aptoide* foca-se no fornecimento de uma plataforma de partilha de conteúdos, alternativa ao *Google Play*. O principal objetivo de Paulo Trezentos era criar uma plataforma não centralizada de distribuição de *apps* e jogos *Android*. Com este objetivo em mente, foi então desenvolvida uma plataforma que permite que qualquer pessoa ou empresa crie a sua própria loja, com aplicações selecionadas a partir da loja central. Funciona de forma semelhante ao *YouTube*, onde os utilizadores têm a possibilidade de criar os seus próprios canais.

A primeira versão da plataforma foi desenvolvida em Português e depois em Espanhol, devido à proximidade geográfica e cultural do país vizinho. Mais tarde, foi desenvolvida uma versão em Inglês. Com o crescimento do ecossistema de utilizadores da plataforma no mercado Ibérico, a *Aptoide* começou a expandir-se para o mercado da América Latina, influenciado pelo *word-of-mouth* entre a comunidade de utilizadores ibéricos. Em 2013, a empresa levantou uma ronda de investimento (*seed round*) da *Portugal Ventures* de cerca de um milhão de dólares, aplicado na expansão da equipa e na implementação de medidas de atração e retenção de utilizadores. A *Aptoide* começou por desenvolver programas de *influencers* e embaixadores, que permitiram atingir mais facilmente o público-alvo e alargar o seu ecossistema.

De 2011 até 2015, os principais mercados foram o Brasil, o México e os Estados Unidos da América. O crescimento orgânico que ocorreu nesses mercados deveu-se, em grande parte, às características da plataforma, como: a grande diversidade de conteúdos que não se encontra em nenhuma outra loja de aplicações; e a possibilidade de criar uma

loja de aplicações dentro da *Aptoide* e partilhar as *apps* e jogos favoritos com a comunidade de utilizadores, que acaba por ser uma das principais características diferenciadoras da plataforma.

Apesar do foco inicial estar direcionado para o mercado europeu e norte-americano, os fundadores da empresa decidiram, em 2015, alargar o seu âmbito para o mercado asiático. Esta decisão foi tomada após a realização de estudos de mercado, que apontavam para uma grande explosão no uso de *smartphones* na Ásia. Com a decisão consciente de apostar no mercado asiático, os cofundadores da *Aptoide* procuraram ajuda para uma ronda de investimento série A. Nesse ano, Tiago Soares iniciou uma nova aventura na *Aptoide*. O seu *know-how* do mercado asiático permitiu levantar uma ronda de investimento de quatro milhões de dólares, assegurados pela *E. Ventures*, a *Portugal Ventures*, e duas empresas asiáticas, a *Golden Gate Ventures*, de Singapura, e a *Gobi Partners*, da China. O investimento permitiu à empresa acelerar o seu crescimento nos mercados-alvo, América Latina e Sudeste Asiático, e construir relações estratégicas com parceiros regionais. Estas parcerias regionais com integradores e fabricantes de equipamentos eletrónicos (*OEM*), tais como a *Xiaomi*, a *VIVO* e a *OPPO*, permitiram que a *Aptoide* fosse pré-instalada em dispositivos móveis. Para apoiar esta operação, foram abertos escritórios em Shenzhen, na China, e em Singapura. Segundo Tiago Soares, atual VP da Ásia-Pacífico, “*existe uma grande necessidade de estabelecer uma relação de proximidade com os parceiros do mercado asiático*”, e os escritórios satisfazem essa necessidade, pelo que resultou na pré-instalação da *Aptoide* em um milhão de dispositivos, no primeiro semestre de 2017.

Desde julho de 2018, a *Aptoide* conta com, aproximadamente, 850.000 *apps* e 380.000 lojas com aplicações e jogos da loja central, disponíveis a nível mundial. À data da entrevista, a plataforma detém 200 milhões de utilizadores na sua comunidade global.

5.2. BUYIN.PT

O projeto da *BUYIN.PT*, a primeira plataforma *marketplace* para apoiar as empresas exportadoras portuguesas no acesso aos mercados internacionais, surge dos vários anos de experiência, em comércio internacional, de Ricardo Wallis, o atual *CEO* da empresa. A empresa foi fundada em 2011, em conjunto com dois sócios, Pedro Quartin Graça e José Maria Bustorff. Inicialmente, a plataforma foi concebida como uma loja *online* sofisticada, onde estavam todos os produtos dos fornecedores, mas onde não era

estabelecida uma interação direta entre o produtor e o cliente. Nesta fase, a plataforma ainda não tinha as condições apropriadas para abrir o *marketplace* do lado dos clientes, os importadores estrangeiros.

A fim de proporcionar as condições necessárias para criar um ecossistema dinâmico, com uma estrutura simples e transparente, os esforços da equipa fundadora foram direcionados para o estabelecimento de parcerias estratégicas. Em 2016, apesar da boa aceitação do *marketplace* por parte das empresas nacionais, havia a necessidade de atrair mais empresas estrangeiras para a plataforma. A empresa candidatou-se ao Programa *Alpha da Web Summit*, em 2016, e foi a primeira grande oportunidade para exibir a plataforma perante uma comunidade global.

De setembro de 2016 até janeiro de 2017, a *BUYIN.PT* estabeleceu várias parcerias internacionais, aderiu a associações de comércio internacional e lançou a *app* para *Android*. Como resultado, em fevereiro de 2017, a plataforma abriu internacionalmente. Estavam criadas as condições necessárias para a existência de troca de valor na plataforma, que eram asseguradas pelas parcerias estratégicas. Estas parcerias tinham como objetivo apoiar os clientes da plataforma no diz respeito a serviços logísticos e de transporte, consultadoria, serviços jurídicos, seguros, serviços de tradução, etc.

Com o objetivo de atingir massa crítica e de fortalecer o ecossistema da plataforma, a *BUYIN.PT* estava focada em apostar no mercado chinês. Em março de 2017, é feita a primeira viagem de negócios a Macau. O objetivo passava pela criação de um maior *awareness* da plataforma junto das associações empresariais e principais empresas importadoras chinesas.

Segundo Ricardo Wallis, “*o modelo de negócio da BUYIN.PT é semelhante ao do Alibaba*”. O objetivo passa por ajudar as PME portuguesas a exportar os seus produtos. Contudo, a grande diferença que apresenta, comparativamente à *Alibaba*, é, na sua opinião, o processo rigoroso de seleção de empresas que pretendem entrar na plataforma. É aplicado um método de curadoria onde, somente as empresas que realmente contribuem com um valor acrescentado para o ecossistema da plataforma é que são selecionadas para entrar no *marketplace*.

A grande aposta da empresa continua a ser no mercado chinês, onde espera a vir a estabelecer mais parcerias estratégicas regionais. No momento da entrevista, a *BUYIN.PT* contava com 1200 empresas estrangeiras importadoras, e cerca de 200 empresas portuguesas exportadoras no seu ecossistema de utilizadores.

5.3. *Landing.Jobs*

Fundada em março de 2014, a *Landing.Jobs* surgiu com a intenção de revolucionar o mercado de recrutamento e recursos humanos na área das TI. Pedro Oliveira e José Paiva, com experiência nas áreas da tecnologia e recrutamento, detetaram a grande dificuldade que havia em recrutar colaboradores no mundo das TI. De forma a colmatar este problema, decidiram criar a *Jobbox*, uma empresa que funcionava com base em recomendações. Visto que a oportunidade de negócio não estava do lado de quem fazia as recomendações, mas sim de quem procurava emprego, acabaram por fazer uma mudança no modelo de negócio e, em junho de 2015, criaram a *Landing.Jobs*.

Dada a grande necessidade e procura das empresas por profissionais de TI, a *Landing.Jobs* encontra forma de aproveitar esta oportunidade, fornecendo uma plataforma de prestação de serviços de recrutamento. A falta de transparência e a incerteza no mercado levaram à necessidade da existência de uma entidade que ativasse a comunidade de profissionais desta área, que levasse à criação de dinamismo e de um *matching* entre os dois lados do mercado. Neste caso, o mercado é constituído por empresas tecnológicas, por um lado, e profissionais internacionais, por outro. Com o lançamento inicial da plataforma em Lisboa, os primeiros contatos com as empresas e as primeiras contratações resultaram do *networking* dos fundadores. Mas uma das grandes dificuldades foi a falta de *awareness*, por parte das empresas, deste tipo de serviço no mercado. As empresas estavam habituadas a trabalhar com agências de recrutamento, e isto levou a que a *Landing.Jobs* tivesse que criar um maior *engagement* com as empresas, de forma a manter a comunidade ativa e dinâmica. Uma das iniciativas que foram tomadas neste sentido foi o lançamento do primeiro *Landing.Festival*, em Lisboa, em junho de 2017. O evento reuniu, num só espaço, 50 empresas a recrutar e 1500 profissionais.

Em 2015, a empresa recebeu um financiamento de 750 mil euros da *Portugal Ventures* e da *LC Ventures*, com o intuito de iniciar o processo de internacionalização. Como forma de intensificar a rede de interações na plataforma e de dinamizar o ecossistema, o processo de expansão iniciou-se de uma forma progressiva em cidades com grande potencial de crescimento. A primeira internacionalização foi para Barcelona, dada a facilidade de adaptação cultural e os contatos já estabelecidos.

Após uma análise aprofundada de mercado, foi tomada a decisão de apostar no mercado alemão, mais especificamente em Berlim. O mercado alemão revelou ter um grande potencial, devido ao crescimento da procura por profissionais na área da TI, à

existência de um grande número de empresas tecnológicas e à abertura para receber candidatos internacionais. Em março de 2018, a empresa realizou o primeiro evento de recrutamento, *Landing.Festival*, em Berlim. Como forma de agilizar a expansão para novos mercados, a empresa conta com parceiros específicos para estimular o *matching* na plataforma. Estes parceiros são especializados no fornecimento de vistos de trabalho, agilizando a realocação dos candidatos, e na otimização do processo de contratação, que é relevante dado que a *Landing.Jobs* não está fisicamente presente nos mercados geográficos onde atua.

Atualmente, a *Landing.Jobs* não é só uma empresa sustentável, que atingiu o *break-even*, mas também é lucrativa. A empresa posiciona-se para levantar uma ronda de investimento de série A em 2019, e conta com um total de 2.500 empresas e 80.000 profissionais no seu ecossistema de utilizadores, sendo os principais mercados Lisboa, Porto, Barcelona e Berlim.

6. Análise Inter-Casos

Esta secção explora, analisa e confronta os estudos de caso à luz das questões de investigação. A primeira parte aborda como é que as EP superaram o problema da *LoO*. A segunda centra-se na forma como os ecossistemas dinâmicos são criados em diferentes localizações. Por fim, a terceira parte expõe como é que a atuação destas empresas para criar ecossistemas dinâmicos varia em função do tipo de negócio. As respostas para as primeiras duas questões estão relacionadas, pelo que em termos conceptuais a resolução da *LoO* vem primeiro, como forma de criar ligações com o mercado. Mas à medida que se vai criando o ecossistema o problema da *LoO* vai-se reduzindo. Deste modo, certas ações que são tomadas pelas empresas podem ter um foco inicial na redução do *outsidership*, mas acabam por influenciar a criação e promoção do ecossistema da plataforma.

6.1. Como é que as EP procuram superar o problema da liability of outsidership (LoO)?

Apesar das empresas estudadas apresentarem trajetórias distintas no processo de internacionalização, existem várias semelhanças no modo como estas procuraram superar o problema da *LoO*. O problema do *outsidership* consiste essencialmente na falta de *awareness* por parte da rede de utilizadores nos mercados locais, como acontece no caso da *Landing.Jobs* e da *BUYIN.PT*, e na falta de diversidade na rede de relacionamentos

que fornece o acesso a outras organizações, como no caso da *Aptoide* para a expansão para o Sudeste Asiático.

No caso da *Landing.jobs* e da *BUYIN.PT*, surgiram grandes dificuldades para atrair os primeiros utilizadores para a plataforma. Apesar das primeiras contratações e “*quantias de dinheiro*” terem sido feitas através da rede de contactos dos fundadores da *Landing.Jobs*, “*o network existente não era o suficiente para atingir a massa crítica*”. Nesse sentido, foram implementadas estratégias de atração de utilizadores à base de *mail marketing* e *pop calling*. O objetivo, segundo Diogo Oliveira (*Landing.Jobs*), era “*identificar através de outros competidores que empresas estão a recrutar e mostrar o valor da plataforma*”. Comparativamente, a *BUYIN.PT* também começou por implementar estratégias para atrair empresas portuguesas exportadoras para a plataforma, como a criação de uma equipa comercial que tinha por objetivo contactar as empresas e criar conhecimento no mercado.

Inicialmente, no caso da *Aptoide* o processo de transição de um *outsider* para um *insider* nos diferentes mercados geográficos implicou, em grande parte, um investimento nos canais de comunicação *online*, como a implementação de ferramentas de *marketing*, partilha de conteúdo em redes sociais e a colaboração com embaixadores e *influencers*. Segundo Inês Cunha (*Community Manager*), os embaixadores “*é como se fossem os power users que nos dizem todas as sugestões relativas à nossa app, reportam bugs, sugerem soluções e fazem partilhas nas redes sociais*”, mas os *influencers* são essenciais para “*despertar o awareness nos diferentes mercados e criar um maior engagement com a comunidade*”. Com a crescente popularidade da *Aptoide* no mercado Ibérico “*os users de Portugal e Espanha começaram a falar da plataforma aos amigos e família na América do Sul*”. Este *word-of-mouth* permitiu criar uma ponte entre utilizadores de diferentes mercados. Segundo Tiago Soares (*Aptoide*), “*o crescimento da base de utilizadores na América do Sul ocorreu de uma forma orgânica, embora a Aptoide estivesse sempre disponível para o mundo inteiro*”.

O caso da *Landing.Jobs* apresenta semelhanças com esta situação. Apesar do grande investimento em *digital marketing* e em campanhas específicas *online*, “*a grande bomba atómica*” para superar a *LoO*, do lado dos candidatos, foi a implementação de um sistema de referências com uma bonificação para quem fizesse mais referências. De acordo com Diogo Oliveira (*Landing.Jobs*), “*30 a 40% do crescimento da empresa deve-se ao word-of-mouth. E esse crescimento deve-se à criação de uma comunidade que gosta da experiência na nossa plataforma e faz referrals para trazer mais pessoas*”. A

Landing.Jobs focou-se também na criação de eventos “tailored para algumas comunidades”, pelo que estes eventos permitem “gerar muito buzz à volta da empresa”. Com o grande sucesso do lançamento da primeira *Landing.Festival* em Lisboa, a empresa decidiu replicar o evento em Berlim. Segundo Diogo Oliveira (*Landing.Jobs*), “este evento na Alemanha foi uma grande ferramenta para entrar no mercado” porque não se trata apenas de uma feira de emprego, mas sim de uma “oportunidade para dar a conhecer a plataforma às pessoas certas e de fomentar a interação e o matching entre as empresas e os candidatos”.

No caso da *BUYIN.PT*, uma das principais ações para superar o problema da *LoO*, do lado dos importadores estrangeiros, foi o estabelecimento de parcerias com associações empresariais e grandes empresas importadoras. Segundo Ricardo Wallis, o objetivo destas parcerias “é estabelecer uma rede de contatos em diferentes mercados e identificar quais são as empresas que poderão retirar valor da participação no marketplace”. A viagem de negócios a Macau, onde o fundador realizou várias reuniões e entrevistas para os *media*, permitiu gerar um grande *awareness* no mercado. “Os contatos estabelecidos e a rede construída à volta da plataforma” possibilitaram a transição para um *insider*, “porque a complementaridade que as parcerias trazem permite uma entrada de mercado mais eficaz”. Analogamente, o estabelecimento de parcerias também foi essencial para a *Aptoide* na entrada no mercado do Sudeste Asiático. A *Aptoide* contou com a cooperação do atual Vice-Presidente da Ásia-Pacífico, Tiago Soares, para procurar investidores que ajudassem a expandir para o novo mercado. O suporte dado pelos investidores asiáticos permitiu estabelecer parcerias com empresas fabricantes de telemóveis, aumentar a base utilizadores e abrir escritórios em Singapura e Shenzhen. Tiago Soares (*Aptoide*) afirma que “a participação dos investidores asiáticos acaba por ser um selo de confiança, e ajuda a criar credibilidade no mercado”.

No fim, a questão da superação da *LoO* prende-se com as capacidades que as empresas têm de criar uma ligação próxima com a rede de utilizadores local. Essa ligação é estabelecida pela utilização de canais de comunicação *online* e pelo *word-of-mouth* entre os utilizadores, mas sobretudo pela implementação de ações que procuram criar diversidade na rede local. A diversidade na rede revela-se ser importante, porque permitirá o acesso a outros utilizadores e organizações com recursos complementares, permitindo assim reduzir o *outsidership*.

6.2. *Como é que as EP procuram criar ecossistemas dinâmicos em diferentes localizações?*

O sucesso das EP está baseado na construção de ecossistemas localizados que envolve o desenvolvimento de parcerias com outras organizações. Nos casos estudados é transversalmente relevante a integração dos utilizadores e parceiros para dinamizar o ecossistema da plataforma.

O modelo de negócio da *Aptoide* permitiu, logo à partida, a criação de um ecossistema dinâmico. Porque sem necessitarem de *developers* para colocarem jogos e *apps* na plataforma, “os users do mundo inteiro vão à sua própria loja (dentro da plataforma), colocam as suas apps e jogos favoritos e partilham com a comunidade global”. No lado *B2B*, a plataforma possibilita a criação de lojas personalizáveis com o conteúdo da *Aptoide*, através de um *API* disponível para os parceiros. As parcerias realizadas nos mercados emergentes, designadamente com operadores de telecomunicações e com fabricantes de equipamentos eletrónicos, aceleraram o processo de internacionalização da empresa e permitiram efetuar modificações na plataforma. Assim sucedeu, por exemplo, com o desenvolvimento de uma versão *lite* da aplicação e de uma loja de aplicações específica para cada mercado, de acordo com as preferências locais. Apesar das parcerias desempenharem um papel relevante na dinamização do ecossistema da plataforma, a *Aptoide* conta também com a *AppCoins*, um protocolo *open-source*, para as lojas de aplicações, baseado na tecnologia blockchain. Este protocolo tem por objetivo enriquecer o ecossistema da plataforma pelo: fornecimento de novas formas de pagamento para os utilizadores; pela monetização mais transparente e eficiente das *apps* pelos *developers*; e pela criação de uma linguagem universal que garanta a fiabilidade da plataforma, sem a necessidade de intermediários.

No caso da *Landing.Jobs* o ecossistema foi contruído pela ativação da comunidade de recrutadores e candidatos. Segundo Diogo Oliveira, “nós somos a plataforma onde tentamos no fundo ativar a comunidade. O que fazemos é trazer os candidatos para a nossa casa, e depois chamamos as empresas para colocarem as ofertas dentro da nossa casa”. Com esta ativação da comunidade, ocorre “naturalmente um dinamismo e um matching entre estes dois lados”. A *Landing.Jobs* estimula o crescimento do seu ecossistema através do seu sistema de referências e da implementação de ferramentas de curadoria, que têm o propósito de agilizar o processo de *matchmaking*. Ferramentas como os algoritmos de *matching* e de *candidate search*, permitem um “incremento nas

interações estabelecidas entre ambas as partes” e uma satisfação acrescida da comunidade, pela “*delivery de um serviço de qualidade*”. O ecossistema da *Landing.Jobs* também conta com a integração de parceiros específicos para ajudar com questões de realocação e de *matching* no mercado espanhol e alemão. No mercado alemão a empresa estabeleceu uma parceria com a *Berlin Partner*, que providencia suporte a nível de vistos de trabalho, e com a *Elephant HR*, que tem por objetivo acelerar o processo de seleção dos candidatos. “*A parceria com a Elephant HR vem-nos ajudar com os processos de matching, dado que não temos tanto conhecimento do mercado alemão e de não estarmos lá fisicamente*”. Contudo, a ferramenta primordial para a estimulação de ecossistemas dinâmicos em diferentes localizações, é o desenvolvimento de eventos de recrutamento. A realização do “*evento Landing.Festival na Alemanha e de outros tipos de eventos semestrais*” permitem à empresa, não só estabelecer presença “*no mercado e criar buzz*”, tal como mencionado na questão anterior, mas também densificar as interações entre os utilizadores e criar um maior *engagement* da comunidade na plataforma.

Também a *BUYIN.PT*, à semelhança dos casos anteriores, aposta fortemente no estabelecimento de parcerias para criar ecossistemas dinâmicos. No lado dos exportadores portugueses, as parcerias estratégicas vêm dar apoio “*para comercializar os seus produtos e obter uma projeção internacional mais forte*”, estimulando a participação dos utilizadores no *marketplace* e reforçando a credibilidade da plataforma. No lado das empresas importadoras estrangeiras, o estabelecimento de parcerias com associações e organizações no estrangeiro permite à empresa alargar a sua rede de contatos e criar conhecimento no mercado. Ricardo Wallis afirma que “*a parceria com organizações empresariais tem como objetivo atrair os grandes clientes*”. As viagens de negócios a Macau, Dubai e Abu Dhabi tiveram o propósito de “*dar a conhecer o e-marketplace*” às empresas importadoras. A participação ativa do fundador em conferências e feiras internacionais é uma ferramenta essencial para a estimulação de dinamismo no ecossistema. Ao introduzir serviços complementares e ao estabelecer parcerias com organizações de mercados que “*são sófregos de produtos importados do Primeiro Mundo*”, a plataforma torna-se igualmente atrativa para os exportadores portugueses e para os importadores estrangeiros, criando efeitos indiretos positivos na rede.

A questão da criação e estimulação de ecossistemas dinâmicos é transversalmente relevante no mundo das EP. Estas empresas têm que tomar ações no sentido de orquestrar as redes na plataforma e desenvolver novas funcionalidades que aperfeiçoam o

desempenho da mesma. As ações tomadas devem-se focar nos processos de curadoria da plataforma, no estabelecimento de ligações entre ecossistemas locais e na definição do grau de abertura da plataforma a terceiros, que permitem criar efeitos de rede positivos.

6.3. Como é que a atuação das EP para criar ecossistemas dinâmicos varia em função do tipo de negócio?

As empresas estudadas apresentam uma característica em comum: a adoção de um modelo de negócio plataforma. Contudo, aquilo que as diferencia é o tipo de negócio em que atuam. A seleção do tipo de negócio tem um impacto direto na forma como as interações são estabelecidas na plataforma e, por conseguinte, tem um efeito na criação e estimulação de ecossistemas dinâmicos.

A análise dos resultados, para a resposta a esta questão, é baseada no *framework* apresentado na tabela 1, do capítulo 2. Para tal, elaborámos um quadro com a apresentação dos casos estudados que explicita o modo de atuação das EP na criação de ecossistemas dinâmicos, de acordo com o tipo de negócio (ver Tabela 2).

As interações que ocorrem na plataforma não se processam da mesma forma para os três tipos de negócio, verificando interações mais intensas e diretas à medida que transitamos de um tipo de negócio para o outro. No caso da *Landing.Jobs*, o seu tipo de negócio exige a ocorrência de uma interação direta, fora da plataforma, entre os utilizadores, que por sua vez, leva à necessidade de co-localização do candidato e da empresa. Quando as interações fora da plataforma são igualmente relevantes àquelas que são estabelecidas no âmbito da mesma, a EP atua de um modo diferente na expansão geográfica da rede de utilizadores.

O processo de expansão geográfica da rede é um dos grandes fatores diferenciadores entre os três tipos de negócio estudados. O esforço exercido pela EP para densificar as ligações entre os utilizadores da plataforma varia de acordo com as interações que são estabelecidas dentro e fora da mesma. No caso da *Aptoide*, as interações esgotam-se no âmbito da plataforma, portanto não existe a necessidade realizar esforços significativos para estimular a expansão do ecossistema de utilizadores. Isto resulta da grande facilidade de acesso e conectividade entre os utilizadores na plataforma, que conduziu a um crescimento orgânico no mercado da América do Sul. Verificando-se o oposto quando as interações dentro e fora do contexto da plataforma têm um impacto no ecossistema, como no caso da *Landing.Jobs* onde existe uma interação próxima entre as empresas e os candidatos, o que leva à necessidade de estabelecer uma inserção local mais forte.

De forma de proceder à criação de ecossistemas dinâmicos locais, a EP deve procurar adaptar a plataforma ao contexto local onde se insere. Portanto, a questão da adaptação ao mercado é transversalmente relevante aos três tipos de negócio, tal como se pode verificar na tabela 2. Quanto à estimulação desses ecossistemas, a EP deve direcionar os seus esforços para a prevenção da migração dos utilizadores para potenciais concorrentes.

Caso	Tipo de Negócio	Interação	Adaptação ao Mercado	Expansão Geográfica da Rede	Lock-In	Dimensão Localização
<i>Aptoidé</i>	Partilha/Troca de informação e/ou conteúdo	<p>Dentro: Partilha de <i>apps</i> e jogos entre a comunidade de utilizadores. Estas interações esgotam-se no âmbito da plataforma.</p> <p>Fora: As interações fora da plataforma podem ocorrer como efeito das interações estabelecidas entre a comunidade na plataforma, mas não são relevantes para a concretização da interação nuclear.</p>	Adaptação do idioma da plataforma a todos os mercados em que está presente (40 idiomas diferentes). Adequação da oferta da plataforma às necessidades locais, com o auxílio dos próprios utilizadores da plataforma, os <i>developers</i> locais e os embaixadores.	Expansão acelerada da base de utilizadores internacional, dada a grande facilidade de acesso à plataforma e de conectividade a outros utilizadores na comunidade. Crescimento orgânico no mercado da América do Sul através do <i>word-of-mouth</i> entre os utilizadores. Crescimento planeado no Sudeste Asiático, com o apoio de investidores chineses.	Criação de uma comunidade onde o efeito de <i>lock-in</i> surge pela grande interatividade entre os utilizadores, pela partilha das <i>apps</i> e jogos favoritos. A grande diversidade de oferta, que é reforçada pela colaboração de <i>developers</i> para a criação de conteúdo local. Implementação de instrumentos de curadoria que reforçam a fiabilidade da plataforma, pela qualidade e segurança do conteúdo partilhado.	A dimensão localização é relevante, dada a necessidade de realizar adaptações de mercado e criar um maior <i>engagement</i> com a comunidade local. O estabelecimento de parcerias no mercado asiático foram cruciais para a empresa transitar para um insider na rede de utilizadores e estimular o desenvolvimento do ecossistema local.
<i>BUYIN.PT</i>	Comercialização de um bem	<p>Dentro: Interação entre as empresas exportadoras portuguesas e importadoras estrangeiras.</p> <p>Fora: Não existe interação fora da plataforma. Contudo, a interação iniciada na plataforma é concluída após a entrega e pagamento do bem</p>	A plataforma é disponibilizada em inglês, dada a projeção internacional da plataforma e por servir o segmento B2B. Existe uma adaptação dos serviços complementares à plataforma, de forma a agilizar as interações entre as empresas.	Expansão geográfica mais controlada, dada a necessidade de estabelecer parcerias com empresas credíveis para a prestação de serviços complementares para o <i>marketplace</i> , e da participação ativa do fundador em eventos internacionais de forma a criar presença no mercado e atrair empresas para a plataforma.	Rápido sistema de encomendas, serviço de qualidade, potencial de aumento do volume de negócios das empresas e a projeção internacional são os efeitos de <i>lock-in</i> mais predominantes da plataforma. Estas funcionalidades são ainda reforçadas pelo estabelecimento de parcerias (serviços complementares) que asseguram a fiabilidade da plataforma.	A dimensão localização é relevante no sentido de existir uma necessidade de estabelecer uma ponte entre os exportadores portugueses e os importadores estrangeiros. A presença em feiras e conferências internacionais são uma das ações principais para estimular a interligação entre os ecossistemas locais.
<i>Landing.jobs</i>	Comercialização de serviços	<p>Dentro: Interação estabelecida entre as empresas e os candidatos. O processo de seleção inicia-se na plataforma.</p> <p>Fora: Concretização da interação nuclear, pela realização da entrevista final entre o candidato e a empresa.</p>	A plataforma está disponível em inglês, devido a questões de recursos e custos, mas sobretudo ao fato da língua inglesa ser imprescindível no mundo das TIC. Adaptação no processo de seleção ao mercado alemão, dada a grande exigência no mercado.	Expansão geográfica da rede ocorreu de uma forma mais gradual em espaços reduzidos (cidades), como forma de intensificar as interações na rede. A presença local das empresas exige um esforço maior para localizar o ecossistema da plataforma e densificar as ligações ao mercado.	Satisfação e <i>delivery</i> do serviço são os <i>drivers</i> do efeito de <i>lock-in</i> para ambos os lados da plataforma. Do lado das empresas, a estratégia passa pela definição de uma reputação de credibilidade e <i>expertise</i> no mercado. Do lado dos candidatos, a transparência da informação (salários e processos de realocação) é a chave para o <i>lock-in</i> .	A dimensão localização é essencial dada a elevada proximidade entre o produtor e o consumidor (" <i>face-to-face</i> "), que resulta numa estratégia de expansão gradual para tornar a rede da plataforma mais densa em interações, e no esforço realizado pela plataforma para alcançar a confiança da rede de utilizadores local.

(Fonte: Elaboração própria)

Tabela 2 – Desafios da internacionalização das EP, de acordo com o tipo de negócio dos casos estudados.

Esta ação é concretizada pela criação de efeitos de *lock-in*, tais como: o fornecimento de incentivos aos utilizadores pela implementação de um sistema de referências (*Landing.Jobs*), a aplicação de instrumentos de curadoria para assegurar a qualidade e segurança dos conteúdos partilhados na plataforma (*Aptoide*) e as mudanças que são efetuadas para melhorar o desempenho da plataforma pela integração de funcionalidades complementares (*BUYIN.PT*).

A dimensão localização, que está diretamente interligada aos aspetos discutidos anteriormente, aparenta ser relevante para os três tipos de negócio. Contudo, esta dimensão é particularmente relevante para o tipo de negócio onde se enquadra a *Landing.jobs*, dada a grande necessidade de efetuar uma inserção local mais intensa que deriva da interação direta (fora da plataforma) entre o consumidor e o produtor.

Em síntese, o processo de criação e estimulação de ecossistemas dinâmicos locais processa-se em diferentes níveis de acordo com o tipo de negócio em que a EP atua. O principal aspeto diferenciador é o modo como a expansão geográfica da rede é efetuada, sendo diretamente influenciada pelas interações que ocorrem na plataforma. Apesar dos esforços realizados na expansão geográfica da rede serem efetuados a diferentes níveis, a questão da adaptação ao mercado e da estimulação da adoção da plataforma são relevantes a qualquer tipo de negócio. O que leva a concluir que o fator localização continua a ser um aspeto determinante para o sucesso das EP neste mundo cada vez mais digitalizado.

7. *Discussão*

O foco desta investigação é estudar como é que o tipo de negócio da EP influencia a atuação na criação de ecossistemas dinâmicos, em diferentes localizações. Tendo em conta os resultados obtidos no capítulo anterior, vamos procurar compreendê-las melhor, através do confronto com a literatura revista no capítulo 2.

Verificamos que uma das principais preocupações das empresas estudadas é passar rapidamente de *outsider* para *insider* de uma rede de utilizadores, em contextos geográficos diferentes, o que converge com a investigação empírica de Brouthers et al. (2016). Como forma de incentivarem um volume considerável de interações na plataforma, as empresas estudadas procuraram implementar estratégias de atração de utilizadores, na linha do que foi apontado por Parker et al. (2016). Tais estratégias incluem nomeadamente: a utilização de canais de comunicação *online*, implementadas pelas três empresas estudadas; o recurso a incentivos aos utilizadores, que ocorre no caso do sistema

de referências aplicado pela *Landing.Jobs*; a participação de agentes de mudança (Brouthers et al., 2016), que é evidente no caso da *Aptoide* em que a plataforma conta com a participação dos embaixadores e dos *influencers* para criar maior conhecimento no mercado; e a criação de eventos, pela *Landing.Jobs*, que estimulam as interações entre os utilizadores (fora da plataforma) e que permitem estabelecer uma maior ligação ao mercado. A dimensão da rede de utilizadores da plataforma também tem um impacto na expansão geográfica da rede, tal como Brouthers et al. (2016) referiram. No caso da *Aptoide*, a sua vasta rede de utilizadores em conjunto com as ligações criadas no mercado Ibérico, conduziram à criação de ligações indiretas (Parker et al., 2016) com os utilizadores do mercado da América do Sul, retirando vantagem dos efeitos de rede que foram criados no ecossistema local da plataforma.

Para além destas iniciativas, um fenómeno em comum entre os casos é o estabelecimento de parcerias nos mercados externos. As parcerias realizadas com fabricantes de equipamentos eletrónicos (*Aptoide*), associações empresariais (*BUYIN.PT*) e empresas especializadas em processos de realocação (*Landing.Jobs*), facilitaram o reforço do dinamismo no ecossistema (Parente et al., 2018) e atenuaram os efeitos da *LoO* (Johanson e Vahlne, 2009; Brouthers et al., 2016).

Dado que o sucesso das EP está baseado na construção de ecossistemas localizados que envolvem o desenvolvimento de relações cooperativas com os utilizadores e organizações (Ojala et al., 2018, Simões, 2018), estas reduzem o risco de entrada no mercado ao estabelecer uma rede densa de utilizadores locais. É perceptível nos casos estudados a relação existente entre a superação da *LoO* e a criação e estimulação de ecossistemas dinâmicos (Ojala et al., 2018), dado que em termos conceptuais a resolução da *LoO* vem primeiro, como forma de criar ligações com o mercado. Mas à medida que se vai criando o ecossistema o problema da *LoO* vai-se reduzindo. O desenvolvimento de uma rede de parceiros é crucial para criar uma ligação mais forte com os utilizadores de um mercado local (Alcacér et al., 2016; Brouthers et al., 2016), mas também para a troca de recursos que são relevantes para complementar as funcionalidades da plataforma (Ojala et al., 2018). Como no caso da *Aptoide*, as parcerias regionais no mercado asiático agilizam a estimulação de ecossistemas dinâmicos pelas modificações que são sugeridas pelos parceiros, como, por exemplo, o desenvolvimento da versão *lite* da *app*.

A capacidade de reconfigurar e interligar os diferentes ecossistemas locais é crucial para as EP (Simões, 2018). Essa capacidade está associada às competências que os fundadores têm para motivar a participação dos diferentes atores na plataforma e para

estimular as interações estabelecidas. A colaboração estabelecida entre a *Aptoide* e as *OEM*, permitiu à empresa melhorar as funcionalidades da plataforma para os seus utilizadores, contribuindo assim para a criação de um ecossistema mais aberto e participativo. No caso da *BUYIN.PT*, as reuniões realizadas pelo fundador e a presença em feiras internacionais levaram ao estabelecimento de ligações com o ecossistema local do mercado chinês. No caso da *Landing.Jobs*, o foco foi dirigido na construção de ecossistemas locais em espaços mais confinados, ou seja, em cidades. Isto deve-se à grande proximidade existente entre o consumidor (candidato) e o produtor (empresa), que exige um maior esforço para a criação de massa crítica no mercado (Evans e Schmalensee, 2016; Parker et al., 2016).

A investigação efetuada indica que a criação, manutenção e estimulação dos ecossistemas locais depende em grande medida do tipo de negócio que a EP atua. A literatura existente acerca de EP não estabelece uma tipologia consoante o negócio em que a empresa atua, mas sim relativamente à função que desempenha (Evans e Gawer, 2016). Ao criar uma tipologia de acordo com o negócio da empresa, este trabalho permite identificar determinados aspetos que são relevantes para a expansão internacional.

Os casos estudados representam os três tipos de negócio indicados na tabela 2, do capítulo 2. A análise inter-casos realizada no capítulo 6, torna notória a diferença relativamente às interações estabelecidas na plataforma e o processo da expansão geográfica da rede. O esforço exercido pela EP para densificar as ligações entre os utilizadores da plataforma varia de acordo com as interações que são estabelecidas dentro e fora da mesma. No caso da *Aptoide*, como as interações se esgotam no âmbito da plataforma, não existe um contato direto (“*face-to-face*”) entre os utilizadores, verificando-se o oposto no caso da *Landing.Jobs*. Este contato direto, que é intrínseco ao tipo de negócio da *Landing.Jobs*, influencia o modo como a empresa efetua a sua expansão geográfica, pelo que esta ocorre em cidades, de forma a intensificar as interações na rede e estimular o ecossistema. Apesar dos esforços realizados no sentido da expansão geográfica da rede serem efetuados a diferentes níveis, as questões da adaptação ao mercado e da estimulação da adoção da plataforma são relevantes em qualquer tipo de negócio.

Refira-se, a terminar, que o aspeto da dimensão localização continua a ser importante neste tipo de empresas (Simões, 2018). As parcerias estabelecidas com organizações locais são o fator principal para potenciar a adaptação ao mercado, reter os utilizadores e estimular um ecossistema dinâmico. Isto é, o sucesso das EP está associado à capacidade

de integrar vários atores no ecossistema que tenham competências complementares e que permitam criar efeitos positivos de rede em contextos geográficos diferentes.

8. Conclusão

O objetivo deste capítulo é apresentar as conclusões desta investigação, as contribuições para a teoria, as limitações e propostas para futuras investigações.

8.1. Resultados e Contribuições Teóricas

Este estudo apresenta contribuições importantes para a literatura sobre internacionalização, ao estender a teoria para um novo tipo de empresas que têm vindo a ganhar uma grande força na economia global nos últimos anos, as EP.

As EP foram definidas como empresas digitalmente capacitadas com o objetivo de fornecer um espaço virtual onde diferentes tipos de clientes podem interagir (Simões, 2018). Apesar das contribuições da literatura no sentido de expandir a teoria da internacionalização para este tipo de empresas (Brouthers et al., 2016; Ojala et al., 2018; Parente et al., 2018), surgiu a necessidade de investigar de uma forma mais aprofundada o modo como as EP superam a *LoO*, como criam e estimulam ecossistemas dinâmicos locais e sobretudo como é que a atuação destas empresas para criar os ecossistemas dinâmicos varia em função do tipo de negócio. Para tal, foram realizados três estudos de caso com empresas portuguesas que se enquadravam na definição de EP.

A análise dos casos permitiu-nos identificar que a questão da superação da *LoO* é transversal a todas as EP, pelo que a transição de *insider* para *outsider* requer um esforço significativo no estabelecimento de uma ligação próxima com a rede de utilizadores local. Essa ligação é estabelecida pela implementação de ações que procuram tornar a plataforma atrativa e estimular a adoção da mesma, em diferentes contextos geográficos. Para além disso, a diversidade na rede é um fator relevante na superação da *LoO*, porque permitirá o acesso a um leque mais alargado de utilizadores e organizações com recursos complementares à plataforma.

O desenvolvimento dos ecossistemas locais foi identificado como um elemento crucial no sucesso internacional das EP. Apesar da necessidade inicial existente de superar o problema da *LoO*, estas empresas devem também tomar ações no sentido de orquestrar as interações na plataforma e desenvolver funcionalidades criadoras de valor. Neste sentido, as ações devem ser focadas nos processos de curadoria da plataforma, no

estabelecimento de ligações entre ecossistemas locais e na definição do grau de abertura da plataforma a terceiros.

Por fim, foi possível concluir que o processo de criação e estimulação de ecossistemas dinâmicos locais é efetuada a diferentes níveis de acordo com o tipo de negócio em que a EP atua. O principal aspeto diferenciador é o modo como é efetuada a expansão geográfica da rede, sendo que esta é diretamente influenciada pelas interações que ocorrem na plataforma. Apesar de haver uma variação dos esforços realizados na expansão geográfica da rede, a adaptação ao mercado e a estimulação da adoção da plataforma são relevantes para qualquer tipo de negócio.

Isto leva-nos a concluir que, ao contrário de uma visão generalizada, a internacionalização das EP não é imediata nem simples. Enfrenta dificuldades, especialmente quando múltiplos ecossistemas localizados precisam de ser estabelecidos e estimulados. Levando a considerar que o fator localização continua a ser um aspeto determinante para o sucesso das EP, neste mundo cada vez mais digitalizado.

8.2. Limitações e Propostas de Investigação Futura

O estudo desenvolvido apresenta três grandes limitações. Primeiro, apesar do método de investigação aplicado permitir uma análise detalhada dos casos em questão, teria sido desejável ter acesso a, pelo menos, dois casos para cada tipo de negócio. Segundo, as restrições de tempo não permitiram o desenvolvimento de uma investigação mais aprofundada do tema e a realização de mais entrevistas em cada empresa. Por fim, a localização geográfica das empresas apresenta-se como uma limitação para o estudo, dado que as três empresas estudadas são portuguesas, os resultados podem não ser generalizados para empresas com origem em mercados de maior dimensão.

Independentemente destas limitações, este estudo demonstra que existem muitos caminhos por explorar na investigação sobre EP. Isso conduz-nos a sugerir as seguintes propostas de investigação futura: análise dos efeitos do desenvolvimento de parcerias estratégicas na estimulação de ecossistemas locais dinâmicos; identificação das estratégias implementadas para a expansão geográfica da rede de utilizadores; estudo da influência do grau de abertura da plataforma no processo de internacionalização; e o estudo de mais casos em tipos de negócio diferentes para confirmar a sua influência sobre o perfil da criação de ecossistemas em diferentes localizações.

Referências

- Alcácer, Juan, John Cantwell e Lucia Piscitello (2016), 'Internationalization in the information age: A new era for places, firms and international business networks?', *Journal of International Business Studies*, 47(5):499-512.
- Amit, R., & Zott, C. 2001. 'Value creation in e-business', *Strategic Management Journal*, 22(6/7): 493–520.
- Andersson, S., & Wictor, I. (2003). 'Innovative Internationalization in New firms: Born Globals - the Swedish Case', *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 249– 276.
- Armstrong, M. (2006) "Competition in Two-Sided Markets," forthcoming, *Rand Journal of Economics*, 2007.
- Brouthers, Keith, Kim Dung Geisser e Franz Rothlauf (2016), 'Explaining the internationalization of ibusiness firms', *Journal of International Business Studies*, 47(5):513-534.
- BUYINPORTUGAL.PT (2017). Portuguese companies can have their products for sale in chinese e-commerce portals [Online]. Disponível em: https://buyinportugal.pt/index.php?fc=module&module=stblog&id_blog=57&controller=article [Acesso: 03/10/2018].
- Caillaud, B. and B. Jullien (2003). 'Chicken and Egg: Competition among Intermediation Service Providers', *RAND Journal of Economics*, vol. 34, pp. 521–552.
- Cennamo, Carmelo e Juan Santalo (2013), 'Platform Competition: Strategic trade-offs in platform markets', *Strategic Management Journal*, 34: 1331-1350.
- Computer World (2017). Mercados emergentes representam 60% dos utilizadores da Aptoide [Online]. Disponível em: <https://www.computerworld.com.pt/2017/11/20/mercados-emergentes-representam-60-dos-utilizadores-da-aptoide/> [Acesso: 01/10/2018].

Dinheiro Vivo (2017). Landing.jobs vai ajudar 2500 pessoas a encontrar emprego em Berlim [Online]. Disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt/fazedores/landing-jobs-vai-ajudar-2500-pessoas-a-encontrar-emprego-em-berlim/> [Acesso: 02/10/2018].

Dominguinhos, P. M. (2007). ‘Born Globals - Da formatação da oportunidade à aprendizagem global’. *Doctoral Thesis*, Lisboa, ISEG - Lisbon School of Economics and Management.

Dunning, John H. (1981), *International Production and the Multinational Enterprise*, London, Allen & Unwin.

Eisenhardt, K. M. (1989). ‘Building Theories from Case Research’. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.

Eisenmann, T., Parker, G., Van Alstyne, M. (2006). ‘Strategies for two-sided markets’. *Harvard Business Review* 84 (10). 92-101.

Eisenmann, Thomas R. (2006), ‘Internet Companies’ growth strategies: Determinants of investment intensity and long-term performance’, *Strategic Management Journal*, 27(12): 1183-1204.

Evans, David S., Andre Hagiu, and Richard Schmalensee (2006), *Invisible Engines: How software platforms drive innovation and create value*, Cambridge, MA: MIT Press.

Evans, DS., Schmalensee, R. (2016) “Matchmakers: The new economics of multisided platforms”. *Harvard Business Review Press*.

Evans, PC., Gawer, A. (2016) ‘The Rise of the Platform Enterprise: A Global Survey’. *The Emerging Platform Economy Series N°1*. The Center for Global Enterprise.

Future Behind (2017). Landing.jobs: A resolver um dos grandes problemas da Europa, uma carreira de cada vez [Online]. Disponível em: <https://www.futurebehind.com/landing-jobs-emprego-tecnologia/> [Acesso: 02/10/2018].

Gawer, Annabelle (2014), ‘Bridging different perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework’, *Research Policy*, 43: 1239-1249.

Gawer, Annabelle and Michael A. Cusumano (2014), *Industry Platforms and ecosystem innovation*, *Journal of Product Innovation Management*, 31(3): 417-433.

Hagiu, A. (2006). 'Multi-Sided Platforms: From Microfoundations to Design and Expansion Strategies'.

Hagiu, Andrei and Julian Wright (2015), *Multi-sided Platforms*, Working paper 15-037, Harvard Business School.

Hood, N., Young, S. (1979) 'The economics of multinational enterprise', *Longman*.

Jick, T. D. (2011). 'Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action', 24(4), 602–611.

Johanson J, Vahlne JE (1977) 'The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments'. *Journal of International Business Studies* 8:23–32.

Johanson J, Vahlne JE (2009) 'The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership'. *Journal of International Business Studies* 40:1411–1431.

Johanson J, Wiedersheim Paul F (1975) 'The internationalization of the firm – four Swedish cases'. *Journal of Management Studies* 12:305–323.

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2006). 'Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model'. *Management International Review*, 46(2), 165–178.

Johanson, Jan and Mattsson, L. G. (1988), 'Internationalization in industrial systems a network approach', pp: 303-321, 'Internationalization of the Firm – A Reader', Peter Buckley e Pervez Ghauri (eds), *International Thomson Business Press*.

Jornal de Negócios (2018). Acordo com start-up luso-britânica facilita pagamentos às exportadoras [Online]. Disponível em: <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/tecnologias/detalhe/acordo-com-start-up-luso-britanica-facilita-pagamentos-as-exportadoras> [Acesso: 03/10/2018].

Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (1996). 'The Born Global Firm - a Challenge to Traditional Internationalization Theory'. *Advances in International Marketing*, 8, 11–26.

McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2000). 'International entrepreneurship: The intersection of two research paths'. *Academy of Management Journal*, 43(5), 902–906.

Mckinsey Quarterly (2018). Platform Plays [Online]. <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/five-fifty-platform-plays/>.

Meyer, Ron (1996). 'The internalization process of the firm revisited: Explaining patterns of Geographic Sales Expansion', *Management Report* n°300.

Miles, M.B. & Huberman, M. a. (1994). 'Qualitative data analysis: An expanded sourcebook' (2nd ed.), 20(1), 159–160.

Mota, João (2016). 'Relacionamentos e redes em mercados organizacionais'. Instituto Superior de Economia e Gestão.

Ojala, Arto, Natasha Evers, and Alex Rialp (2018). 'Extending the international new venture phenomenon to digital platform providers: A longitudinal case study'. *Journal of World Business* (forthcoming).

Olhar Digital (2017). Entenda o que é o Aptoide, a alternativa mais polêmica ao Google Play [Online]. Disponível em: <https://olhardigital.com.br/noticia/entenda-o-que-e-o-aptoide-a-alternativa-mais-polemica-ao-google-play/71090> [Acesso: 01/10/2018].

Oviatt Benjamin e Patricia McDougall (1994) 'Toward a theory of international new ventures'. *Journal of International Business Studies*, Vol. 25 n° 1, pp. 45-64.

Oviatt, B. e McDougall, P. (1997). 'Challenges for internationalization process theory: the case of international new ventures'. *Management International Review*, 37, 85-99.

Parente, Ronaldo C., José-Maurício Geleilate e Ke Rong (2017), 'The Sharing Economy Globalization Phenomenon: A Research Agenda', *Journal of International Management*, 24:52-64.

Parker, G.G., Alstyne, M.W.V., Choudary, S.P. (2016). 'Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy'. *Harvard Business Review*.

Parker, G.G., Alstyne, M.W.V., Choudary, S.P. (2016). '*Platform Revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*'. W.W. Norton & Company.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2005). 'Manual de Investigação em Ciências Sociais. Trajetos' (Vol. 1).

Rasmussen, ES., Servais, P., Madsen TK. (2007) 'The Founding Years of the International New Venture'. *International Council of Small Business (ICSB)*, 2007.

Richardson, G. (1972), 'The organization of industry'. *The Economic Journal*, Sept., pp. 883-896.

Rocha, A., Simões, V.C., de Mello, R.C. et al. (2017). 'From global start-ups to the borderless firm: Why and how to build a worldwide value system'. *Journal of International Entrepreneurship* 15: 121.

Rochet, Jean-Charles and Jean Tirole (2003), 'Platform competition in two-sided markets', *Journal of the European Economic Association*, 1(4): 990-1029.

Rochet, JC., Tirole, J. (2006) 'Two-Sided Markets: A Progress Report'. *The RAND Journal of Economics* Vol. 37, No. 3 pp. 645-667.

Sapo (2016). Aptoide: de "projeto de verão" a startup com 97 milhões de clientes e a somar [Online]. Disponível em: <https://tek.sapo.pt/mobile/apps/artigos/aptoide-de-projeto-de-verao-a-startup-com-97-milhoes-de-clientes-e-a-somar> [Acesso: 01/10/2018].

SapoTek (2016). Landing.Jobs pretende garantir novo trabalho a 500 profissionais de TI até ao final do ano [Online]. Disponível em: <https://tek.sapo.pt/noticias/negocios/artigos/landing-jobs-pretende-garantir-novo-trabalho-a-500-profissionais-de-ti-ate-ao-final-do-ano> [Acesso: 02/10/2018].

Servais, P., Madsen, T. K., & Rau, S. E. (2006). 'Small manufacturing firms' involvement in international e-business activities'. *Advances in International Marketing*, 17, 301–321.

Simões, V. C., Rocha, A. da, Mello, R. C. de, & Carneiro, J. (2015). 'Black Swans or an Emerging Type of Firm? The Case of Borderless Firms. The Future of Global Organizing' (Progress in *International Business Research*, Volume 10), 179–200.

Simões, Cristina, José Paulo Esperança e Vítor Corado Simões (2013), '*Horizonte Internacionalizar – Guia para PME*', AICEP/Audax, Lisboa.

Simões, V. C., & Dominginhos, P. M. (2001). 'Portuguese Born Globals: An Exploratory Study'. 27th EIBA Conference at ESCP-EAP- Paris, 1–25.

Simões, Vitor Corado (1997), 'Estratégias de Internacionalização' in A. Romão (ed.), *Comércio e Investimento Internacional*, ICEP, Lisboa.

Simões, V.C. (2018). 'If Dunning were writing now: The eclectic paradigm in an age of platform capitalism'. *ADVANCE/CSD*, ISEG -Lisbon School of Economics and Management, University of Lisboa.

Teece, David J. and Greg Linden (2017), 'Business models, value capture, and the digital enterprise', *Journal of Organization Design*, 6(8): 1-14.

Welch, Lawrence & Luostarinen, Reijo. (1988). 'Internationalization: Evolution of a Concept'. *Journal of General Management*.

Welch, Lawrence S., Gabriel R. G. Benito e Bent Petersen (2008), 'Foreign Operation Methods: Theory, Analysis, Strategy', Cheltenham, Edward Elgar.

Yin, R. K. (2009). 'Case study research: design and methods. Applied social research methods series' (Vol. 5.).

Yonatany, M. (2017). 'Platforms, ecosystems, and the internationalization of highly digitized organizations. *Journal of Organization Design*.

Zaheer, S. (1995). 'Overcoming the Liability of Foreignness'. *The Academy of Management Journal*, 38(2), 341-363.

Anexos

A1. Guião de Entrevista

1. Como é que as empresas plataforma procuram criar ecossistemas dinâmicos em diferentes localizações?

- a) Pode descrever como é que a empresa foi fundada e quem é que esteve envolvido nesse processo?
 - i. Quando, exatamente, é que a empresa foi criada? Onde é que foi lançada? Qual o âmbito geográfico de atuação imaginado inicialmente?
 - ii. Como é que a oportunidade de negócio foi identificada?
 - iii. Como é que a plataforma foi desenvolvida e os elementos-chave que a diferenciam?
 - iv. Quais foram os maiores investimentos realizados para o desenvolvimento e lançamento da plataforma?
- b) Como é que o ecossistema de interações foi estabelecido?
 - i. Quais são os elementos-chave (consumidor, produtor) para a criação de valor na plataforma?
 - ii. Como é que a empresa atraiu e reteve a sua base de utilizadores?
 - iii. Como é que a empresa facilita a criação e troca de valor na plataforma?
 - iv. Como é que a empresa procede a uma combinação eficaz dos utilizadores?
 - v. Quais as principais dificuldades sentidas na implementação da plataforma?
- c) No caso de certas interações ocorrerem fora da plataforma, como é que essas mesmas interações se realizam? Qual a interferência da gestão da plataforma na concretização dessas interações? Pode dar exemplos, por favor?
- d) Como é que esse ecossistema foi replicado internacionalmente? Por onde começou? Quais as principais dificuldades sentidas? Que adaptações foram feitas?
- e) Qual é o papel do ambiente regulador local na reconfiguração do modelo de negócio em contextos geográficos diferentes? Pode dar exemplos, por favor?

2. Como é que as empresas plataforma procuram superar o problema da *liability of outsidership*?

- a) Como foi realizada a escolha do primeiro mercado? A partir de *desk research*?
- b) Quais são as principais razões para ter escolhido o mercado (cidade) x, como a primeira opção de expansão internacional?
 - i. Devido à perceção de proximidade cultural?
 - ii. Devido às expetativas sobre a dimensão e intensidade de oferta e procura?
 - iii. Literacia digital, uso de telemóveis e gosto de experimentação?
 - iv. Ausência de concorrentes?
- c) Caso se aplique, como é que a empresa alcançou a massa crítica de utilizadores, em contextos geográficos diferentes?
 - i. A empresa obteve vantagem por ter sido o primeiro a alcançar o mercado? Se não, como é que superou as barreiras dos custos de transação, criadas pela empresa incumbente?
 - ii. Como é que empresa criou conhecimento (*awareness*) da plataforma nos mercados internacionais mais relevantes?
 - iii. Que ações desenvolveu a empresa para que os utilizadores adotassem a plataforma?
- d) Quais são os desafios que a empresa enfrentou ao expandir internacionalmente?
 - i. Quais foram as adaptações da plataforma que foram críticas para o mercado x?
 - ii. Como é que a expansão da rede ocorreu no mercado x? Ocorreu de uma forma acelerada, ou de uma forma mais progressiva?
 - iii. Como é que a empresa preveniu a migração dos seus utilizadores para potenciais concorrentes no mercado x?
- e) Foram estabelecidos quaisquer tipos de parcerias no mercado x? Quais? Com quem?
- f) A base de utilizadores existente num mercado foi utilizada para facilitar a replicação do modelo de negócio noutra mercado diferente? (Se esses utilizadores serviram de ligação a um outro conjunto de utilizadores)
- g) Qual a importância dos ativos complementares fornecidos por terceiros nativos para superar o problema da *liability of outsidership*?

3. Como é que essas estratégias variam em função do tipo de negócio em que a plataforma atua?

- a) Qual foi a estratégia inicial da empresa para densificar as interações na plataforma? Onde?
- b) A estratégia aplicada no mercado inicial é a mesma na expansão para outros mercados geográficos?
 - i. Se não, que estratégia foi utilizada para cada mercado geográfico?
 - ii. O modelo de negócio sofre de ajustamentos ao ser replicado num novo mercado? Quais? Porquê? Existe a necessidade de desenvolver novas formas de criação de valor no mercado local?
- c) Considera que a presença da plataforma em diversos mercados, permite agilizar o processo de internacionalização para novos mercados? Como?
- d) Na sua opinião, considera que uma expansão progressiva em espaços reduzidos (cidades), é a melhor forma para intensificar os efeitos de rede e expandir a rede de utilizadores? Porquê?

A2. Protocolo de Estudos de Casos

Tarefas	Ações	Atividades desenvolvidas
Seleção dos casos	Critérios de seleção das empresas	Empresas portuguesas que se enquadram na definição de empresa plataforma (Simões, 2018)
		Empresas com rápido crescimento internacional
		Empresas em que o tipo de negócio se enquadra na partilha/troca de informação e/ou conteúdos, comercialização de um bem ou na prestação de um serviço
	Contato com as empresas	Envio de e-mail com a proposta de colaboração e de mensagens privadas por redes sociais
		Agenda das reuniões com as empresas que aceitaram a proposta de colaboração
		Solicitação de mais informação que pudesse vir a ser relevante para responder às questões de investigação
Fontes de informação	Recolha de informação	Pesquisa das empresas selecionadas através do website
		Pesquisa de informação via online, pela publicação de artigos, jornais e videoconferências
		Desenvolvimento de um guião de entrevista com as questões necessárias para dar resposta às questões de investigação e criar os estudos de caso
Construção dos estudos de caso	Prazo	A recolha de informação teve início em março de 2018
		As entrevistas foram realizadas ao longo do mês de agosto de 2018
	Preparação dos dados	Construção do primeiro caso com base em informações primárias e secundárias
		Construção do segundo e terceiro caso com base na mesma lógica do primeiro caso
		E-mail enviado á primeira e segunda empresa de forma a esclarecer certos pontos dos casos
	Análise dos dados	Procura de padrões em comum entre os casos
		Análise dos padrões em comum com base na revisão da literatura
		Análise das diferenças entre os casos
	Discussão dos casos	Discussão baseada na recolha de informação das entrevistas realizadas, e construída através da revisão da literatura

(Fonte: Adaptado de Yin [2009])

Tabela 3 – Protocolo de estudos de casos.

A3. Descrição das Empresas Estudadas

A tabela 4 resume as características contrastantes dos casos de forma a apresentar uma compreensão simplificada do contexto de cada empresa.

Empresa	Tipo de Negócio	Indústria	Modelo de Negócio	Segmento de Negócio	Constituição do Ecossistema
<i>Aptoide</i>	Partilha/Procura de informação e/ou conteúdos	Comunidade Social*/ <i>App</i>	Plataforma de comunidade	B2C B2B**	Utilizadores de <i>apps</i> e jogos Integradores Empresas de telecomunicações <i>OEM</i>
<i>Landing.Jobs</i>	Prestação de um serviço	Recrutamento de perfis tecnológicos	Plataforma de <i>matching</i>	B2C B2B	Candidatos com qualificações na área das TIC Empresas tecnológicas
<i>BUYIN.PT</i>	Comercialização de um bem	<i>E-commerce</i>	Plataforma de <i>matching</i>	B2B	Empresas portuguesas exportadoras Empresas estrangeiras importadoras

*Partilha de *apps* e jogos favoritos entre os utilizadores, pela criação de lojas personalizáveis.

** Parceria com empresas de telecomunicações e *OEM* para a pré-instalação da *app* nos dispositivos

(Fonte: Elaboração própria com base em Brouters et al. [2016]).

Tabela 4 – Características contrastantes dos estudos de caso.