



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**DESAFIOS À INTERNACIONALIZAÇÃO DE
EMPRESAS PLATAFORMA PORTUGUESAS**

TIAGO MORENO SANCHES

NOVEMBRO – 2020



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**DESAFIOS À INTERNACIONALIZAÇÃO DE
EMPRESAS PLATAFORMA PORTUGUESAS**

TIAGO MORENO SANCHES

ORIENTADOR:

PROFESSOR VITOR CORADO SIMÕES

NOVEMBRO – 2020

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer a algumas pessoas que, sem elas, não seria possível realizar e finalizar este trabalho.

Aos meus pais, Maria e Joaquim, pela sua contribuição e todo o apoio oferecido durante todo o mestrado e, igualmente, na realização deste trabalho. Por todos os seus esforços que contribuíram positivamente para a conclusão do meu percurso académico.

Ao professor Vítor Corado Simões, pelas suas sugestões que foram colocadas sempre no momento certo e que tornaram possível a concretização deste trabalho. O seu vasto conhecimento e as suas questões pertinentes fizeram com que me envolvesse cada vez mais neste tema.

À Cristiana que, ao passar pelo mesmo desafio e através do carácter trabalhador e positivo, forçou-me a ultrapassar os momentos de maior preguiça. Além disso, apazigou sempre os momentos mais inquietantes e de maior preocupação relacionados com este trabalho.

Aos meus amigos, familiares próximos e colegas de trabalho que me souberam ouvir e aconselhar sempre que eu precisei.

Às empresas que aceitaram participar nesta dissertação, em especial, aos entrevistados, André, Pedro e Carolina, por disponibilizarem toda a informação pedida que permitiu que este trabalho contribuísse para a literatura.

Resumo

A nível mundial, as empresas plataforma revolucionam o nosso quotidiano e, consequentemente, a economia global. A eficiência de tempo e custos que estas empresas digitais oferecem aos utilizadores é o principal motivo da rápida adoção global. Contudo, existem desafios relacionados com a expansão internacional para este tipo de empresas. Sendo empresas com vários lados de utilizadores, é difícil gerir a forma como estas empresas conseguem atrair uma grande base de utilizadores para interagir na plataforma.

Tendo como base uma metodologia qualitativa, realizou-se a análise de três estudos de caso de empresas plataforma portuguesas, onde se procura entender como foi abordado o problema de atração de utilizadores para a plataforma e se essa abordagem sofreu alterações, dependendo do país de atuação da plataforma.

Para aumentar o número de interações, as empresas estudadas focam-se em atrair utilizadores-chave para que outros venham interagir com eles. São, ainda, utilizadas parcerias com outras empresas para aumentar a base de utilizadores. Durante o processo de internacionalização são feitas adaptações a estas abordagens, nomeadamente, poderá alterar-se a estratégia utilizada. Os diferentes lados de utilizadores das empresas plataforma poderão ter foco em diferentes continentes, tendo em conta as suas necessidades e culturas. É, ainda, proposta uma nova estratégia que estas empresas podem usar para ultrapassar o problema da falta de interações na plataforma, chamada: ‘cooperação com agregadores de utilizadores’.

Palavras-chave: Empresa Plataforma; Internacionalização; Ecossistemas; Problema do ovo e da galinha; Estratégias

Abstract

The platform companies are changing our routines and the global economy. The time and cost-efficiency that these digital companies offer is the main reason for their rapid and global user's adoption, however, there are challenges related to the internationalization of these companies. The multi-sided platform companies have some difficulties to attract a large number of users to interact on the platform.

Based on a qualitative methodology, an analysis of three case studies of portuguese platform companies was carried out. The main purpose of this analysis relates to understanding how the problem of attracting users was approached and if the internationalization process caused a change on that approach.

The companies mentioned in this study focus on attracting key users so that other users can interact with them. Sometimes, these companies establish partnerships with traditional companies to increase the number of interactions. Internationally, these approaches need to be adapted according to the different sides of platform users that may live on different continents, considering their needs and cultures. It is also proposed a new strategy that these companies can use to overcome the lack of interactions problem called: 'cooperation with user aggregators'.

Keywords: Platform Companies; Internationalization; Ecosystems; Chicken and egg problem; Strategies

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
<i>Abstract</i>	iii
Lista de tabelas	vi
Termos e Abreviaturas.....	vii
1. Introdução.....	1
2. Revisão da Literatura.....	2
2.1 Empresas plataforma	2
2.1.1 Definição de Empresa Plataforma	3
2.1.2 Tipologias de empresas plataforma	4
2.2 Efeitos de rede	6
2.3 O Problema do Ovo e da Galinha	7
2.3.1 Apresentação.....	7
2.3.2 Resolver o problema do Ovo e da Galinha	8
2.4 Processos de Internacionalização.....	11
2.5 A Internacionalização das Empresas Plataforma.....	12
2.5.1 Características da internacionalização de empresas plataforma	13
2.5.2 Desafios da internacionalização de empresas plataforma.....	14
2.5.3 <i>Liabilities of Outsidership</i>	15
2.6 Principais Conclusões	16
3. Questões de Investigação.....	17
4. Metodologia	18
4.1 A Escolha de Estudos de Caso.....	18
4.2 Seleção de Casos.....	19
4.3 Recolha de Informação	20
4.4 Validade da Informação.....	21

5. Estudo de casos	21
5.1 Apresentação dos casos	22
5.1.1 Aircourts	22
5.1.2 GoParity	23
5.1.3 MUB Cargo.....	24
5.2 Análise Intercasos	26
5.2.1 Como é que as EP tentam ultrapassar o problema do ovo e da galinha?	26
5.2.2 Como é que a abordagem ao problema do ovo e da galinha é adaptada durante o processo de internacionalização das EP?	29
6. Discussão	32
7. Conclusão	35
7.1 Resultados e Contribuições Teóricas	35
7.2 Limitações da Investigação.....	36
7.3 Propostas de Investigação Futura	36
Referências	37
Anexos	46
A1. Primeiro Contacto	46
A2. Segundo Contacto	46
A3. Guião das Entrevistas.....	47
A4. Descrição das Entrevistas	49
A5. Descrição das Empresas Estudadas	49

Lista de tabelas

Tabela I Oito estratégias para resolver o problema do ovo e da galinha.....	9
Tabela II Problemas das EP e as abordagens para os ultrapassar, a nível nacional	29
Tabela III Problemas das EP e as abordagens para os ultrapassar, a nível internacional	31
Tabela IV Descrição das Entrevistas e Entrevistados	49
Tabela V Descrição das Empresas Estudadas	49

Termos e Abreviaturas

App – Aplicação móvel

BG – *Born-Global*

EP – Empresa Plataforma

IMP – *Industrial Marketing and Purchasing*

LoF – *Liability of Foreignness*

LoO – *Liability of Outsidership*

PDF – *Portable Document Format*

PI – Processo de Internacionalização

QI – Questões de Investigação

SEM – *Search Engine Marketing*

SEO – *Search Engine Optimization*

TI – Tecnologias de Informação

TPS - Tecnologia, Produtos ou Serviços

1. Introdução

As empresas com maior valor de mercado do mundo seguem um modelo de negócio plataforma, como a *Microsoft, Apple, Amazon, Alphabet, Facebook* e *Alibaba* (Statista, 2020). As empresas plataforma (EP) começam a ‘dominar’ o nosso quotidiano. Vemos as mensagens dos grupos de amigos no *WhatsApp*, encomendamos o almoço pela *Glovo* e livros na *Wook*, comparamos o preço de uma *Smart TV* no *Kuanto Kusta* e acabamos por comprar em segunda mão no *OLX*, procuramos estadia de férias na *Airbnb*, combatemos o desperdício alimentar com a *Too Good To Go*, reservamos um campo na *Aircourts* para jogar futsal com amigos e vamos de *Uber* para um jantar reservado pelo *Zomato*. No contexto pandémico, as EP, como *Amazon, Netflix* e *Paypal*, aumentaram as interações entre utilizadores (Forbes, 2020b), aumentando significativamente o seu valor de mercado (Pwc, 2020).

Estas empresas vêm desafiar os modelos tradicionais porque se baseiam na digitalização (Alstyne, Parker e Choudary, 2016; Brouthers, Geisser e Rothlauf, 2016; Evans e Schmalensee, 2016). Estas empresas subvertem a lógica tradicional de um vendedor de bens ou de um prestador de serviços assegurar toda a relação com o cliente final. As EP criam espaços de interação entre utilizadores assentes numa infraestrutura digital (Parker, Van Alstyne e Choudary, 2016; Simões, 2018). Existe algum conhecimento sobre EP, mas o estudo da sua internacionalização encontra-se ainda numa fase inicial (Brouthers, Geisser e Rothlauf, 2016; Parente, Geleilate e Rong, 2018; Simões, 2018; Stallkamp e Schotter, 2019), particularmente, os desafios que as EP enfrentam durante a internacionalização.

O objetivo deste trabalho é tentar compreender que estratégias e abordagens são utilizadas por estas empresas para ultrapassar o problema da falta de angariação de utilizadores, relativos aos vários lados da plataforma, para que exista um número exponencial de interações, a nível nacional e internacional. Este trabalho vem na linha de estudos anteriores sobre a internacionalização de EP portuguesas, nomeadamente de Santos (2018). Através da metodologia de estudo de casos, foram analisadas três EP portuguesas com atividade internacional: *Aircourts, GoParity* e *MUB Cargo*.

A investigação efetuada indica que estas empresas utilizam utilizadores-chave ou parcerias para angariar utilizadores dos vários lados da plataforma e que essa abordagem é adaptada internacionalmente, nomeadamente, alterando-se a estratégia utilizada. Os lados ‘opostos’ de utilizadores das EP poderão ter foco em diferentes continentes, tendo

em conta as suas necessidades e culturas. Foi possível identificar uma abordagem que não se contempla na literatura sobre o tema – nomeadamente em Parker, Van Alstyne e Choudary (2016) e em Stummer, Kundish e Decker (2018) - para ultrapassar o problema do ovo e da galinha que designamos por ‘cooperação com agregadores de utilizadores’. Esta estratégia consiste na cooperação de EP com empresas tradicionais que, através dessas parceiras, as transações na plataforma são estimuladas.

A presente dissertação está dividida em sete capítulos. O primeiro corresponde a esta introdução. No segundo é apresentada uma revisão da literatura pertinente relativamente aos objetivos da dissertação. No terceiro são apresentadas as questões de investigação que este estudo pretende responder e, no quarto, é exposta a metodologia aplicada para lhes dar resposta. O quinto capítulo respeita à apresentação dos casos e à subsequente análise comparada dos mesmos, enquadrada nas questões de investigação. A discussão dos resultados obtidos é efetuada no capítulo 6. O trabalho conclui com a apresentação dos principais resultados e contribuições, limitações e pistas para investigação futura.

2. Revisão da Literatura

Neste capítulo começamos por explorar o conceito de EP. Para o fazer, para além da definição, apresentaremos algumas tipologias de EP. Em seguida, abordaremos os efeitos de rede. Na terceira secção será abordado o dilema do ovo e da galinha e as estratégias para o resolver. Por fim, iremos abordar a literatura sobre processos de internacionalização (PI), focando especialmente a internacionalização de EP, analisando os principais desafios que estas empresas enfrentam nesse processo.

2.1 Empresas plataforma

Os correios, os centros comerciais e os jornais são exemplos de plataformas tradicionais, onde vários grupos interagem (Von Alstyne, Parker e Choudary, 2016; Evans e Schmalensee, 2016) para a realização de atividades económicas. Com o surgimento das tecnologias de informação (TI), o paradigma alterou-se (Von Alstyne, Parker e Choudary, 2016). Agora, as interações entre os intervenientes nas plataformas são, maioritariamente, suportadas por meios digitais (Evans e Gawer, 2016; Simões, 2019). Ao contrário das empresas tradicionais, as EP inovam mais rápido (Jacobides, Sundararajan e Alstyne, 2019), porque usam algoritmos e canais digitais. Nos próximos subcapítulos, discutimos a definição de EP e refletimos sobre as tipologias propostas.

2.1.1 Definição de Empresa Plataforma

Uma EP não é um revendedor, não usa integração vertical nem é um fornecedor ou cliente. Uma EP estabelece a ligação entre dois ou mais lados e permite que estes tenham interações diretas (Hagiu e Wright, 2015). Nas EP, os principais ativos são o ecossistema de atores, os recursos dos mesmos e o algoritmo criado pela EP (Simões, 2018). O foco da estratégia passou de ‘controlar’, caso das empresas tradicionais, para ‘orquestrar’ recursos (Von Alstyne, Parker e Choudary, 2016; Simões, 2018). As empresas tradicionais controlam recursos, fabricam produtos ou disponibilizam serviços e vendem-nos a clientes (Evans, 2016). Operando numa cadeia de aprovisionamento linear (Evans, 2016; Von Alstyne e Parker, 2017). Uma empresa que produz os seus próprios bens ou serviços finais, mesmo com um grande grau de digitalização dos seus processos, não é considerada uma EP (Monaghan, Tippmann e Coviello, 2020).

As EP vão para lá da noção de cadeia de valor. De facto, elas envolvem a colaboração, muitas vezes baseada em acordos tácitos, entre fornecedores, clientes ou outros atores. Muitas vezes, os utilizadores podem desempenhar dois papéis, simultaneamente (Parker, Van Alstyne e Choudary, 2016; Parente, Geleilate e Rong, 2018; Simões, 2018); como na plataforma *OLX*, um utilizador pode comprar e vender produtos, simultaneamente. As EP providenciam suporte e regras que facilitam as transações, interações e encontros entre as duas ou mais partes (Eisenmann, Parker e Alstyne, 2006; Evans e Schmalensee, 2016). Para além disso, geram valor através das suas interações (Evans e Schmalensee, 2016) e da cocriação de conteúdo (Brouthers, Geisser e Rothlauf, 2016).

Poderão existir empresas híbridas, que têm características de empresas tradicionais e plataforma (Von Alstyne, Parker e Choudary, 2016; Evans e Schmalensee, 2016). A *Apple* comercializa produtos eletrónicos e desenvolveu um produto plataforma: a *App Store* (Von Alstyne, Parker e Choudary, 2016). Também a *Microsoft* vende e desenvolve um sistema operativo que possibilita aos programadores criarem aplicações para os clientes comprarem (Evans e Schmalensee, 2016; Srnicek, 2017).

Na literatura, as EP têm sido designadas por *Intermediation Service Providers* (Caillaud e Jullien, 2003), *iBusiness Firms* (Brouthers, Geisser e Rothlauf, 2016; Chen, Shaheer, Yi, Li, 2019), *Multi-sided Platform Corporations* (Hagiu e Wright, 2015; Evans, 2016; Zeng, Khan e Silva, 2019), *Digital Service Multinational Enterprises* (Banalieva e Dhanaraj, 2019; Hennart, 2019), *Sharing Economy Platforms* (Eckhardt e Bardhi, 2015;

Parente, Geleilate e Rong, 2018) ou *Digital Platform Companies* (Yonatany, 2017; Simões e Miranda, 2019).

A definição base usada na presente dissertação é a seguinte: EP são empresas baseadas num modelo de negócios digital, oferecendo um espaço virtual que reúne dois ou mais lados de utilizadores para estes interagirem e negociarem, constituídos por diferentes tipos de fornecedores e clientes que podem, por vezes, alterar os seus papéis (Simões, 2018).

Devido à complexidade que as EP apresentam, vários autores criaram algumas tipologias de forma a categorizar estas empresas, que serão apresentadas de seguida, com o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre EP.

2.1.2 Tipologias de empresas plataforma

Uma EP pode proporcionar a interação de mais que dois tipos de utilizadores: clientes, anunciantes, prestadores de serviços, produtores, fornecedores, *software developers* ou objetos físicos (Rochet e Tirole, 2003; Srnicek, 2017). Deste modo, as EP poderão ser *double-sided* ou *multi-sided* (Evans, 2016; Simões, 2018; Zeng, Khan e Silva, 2019). É considerada *double-sided* a EP que se foca em possibilitar a interação entre oferta (produtores) e procura (clientes), como o *Booking* (Simões, 2018). O *Facebook* possibilita a interação entre amigos, negócios, anunciantes e programadores na mesma plataforma (Evans, 2016), corresponde a uma plataforma *multi-sided*.

Evans & Gawer (2016) propõem as seguintes tipologias de EP: transacionais, de inovação, integrativas ou de investimentos. As transacionais atuam como intermediárias e possuem tecnologia, produtos ou serviços (TPS) que facilitam transações entre utilizadores (como a *Paypal*) (Evans e Gawer, 2016). As plataformas de inovação (como *Microsoft*, *Intel* ou *Oracle*) possuem TPS base que servem para outras empresas desenvolverem TPS próprias (Evans e Gawer, 2016). As integrativas (como *Amazon*, *Facebook* ou *Google*) são plataformas transacionais e de inovação. Por fim, as plataformas de investimento agem como empresas *holding*, investidoras de plataforma ou ambos (como *Naspers* ou *SoftBank*) (Evans e Gawer, 2016). Esta tipologia inclui plataformas numa perspetiva tecnológica, que se afasta da definição base desta investigação. Durante este trabalho iremos tratar de EP fundamentalmente numa perspetiva de negócio e não de tecnologia.

As EP poderão ser comunidades virtuais ou *marketplaces* digitais (Brouthers, Geisser e Rothlauf, 2016; Stallkamp e Schotter, 2019). As primeiras oferecem uma plataforma para utilizadores com interesses similares comunicarem e desenvolverem relações sociais, como o *YouTube*. As segundas, oferecem uma plataforma que não só facilita a comunicação entre utilizadores, como os une para permitir a comercialização de bens e serviços, como o *eBay* (Brouthers, Geisser e Rothlauf, 2016; Stallkamp e Schotter, 2019). Tendo em conta apenas plataformas digitais, as EP poderão tomar a forma de *internet platform businesses* como o *LinkedIn*, empresas de soluções digitais, como o *PayPal*, empresas *e-commerce*, como a *Amazon* e, por fim, empresas de divulgação de conteúdos digitais, como a *Netflix* ou *Spotify*. (Monaghan, Tippmann e Coviello, 2020)

Simões e Miranda (2019) e Simões (2019) propõem outra tipologia de EP: (i) *fully digital business*, onde as trocas entre os interlocutores são exclusivamente digitais, através de *sites* ou *app* (como *Facebook*, *YouTube* ou *Whatsapp*) ; (ii) *marketplaces* (como *Amazon*, *Alibaba* ou *Farfetch*), onde as transações não podem ser concluídas apenas por meios digitais porque envolvem a troca de bens tangíveis, pelo que a EP precisa de um procedimento rápido para facilitar a troca de bens entre diferentes jurisdições e; (iii) os *offline locally delivered services* (como a *Uber* ou *Glovo*) onde a maioria das interações são digitais, contudo, algumas ocorrem *offline*, como serviços providenciados numa interação física, por isso é importante que os intervenientes estejam num território geográfico limitado, visto que o processo envolve facilitadores físicos¹ (Simões, 2019; Simões e Miranda, 2019). Esta tipologia, contrariamente às restantes, distingue as EP que, mesmo digitais, necessitam de interações *offline*. Dessa forma, esta será a tipologia que servirá de base para este trabalho.

As plataformas fazem uso das economias de escala no lado da procura, também conhecidas por efeitos de rede, enquanto que as empresas tradicionais aproveitam economias de escala no lado da oferta (Evans e Schmalensee, 2016; Alstyne e Parker, 2017; Jacobides, Sundararajan e Alstyne, 2019). Com efeitos positivos, quanto maior o número de utilizadores, maior será o valor para os restantes utilizadores na plataforma. Como quanto maior o número de utilizadores a fazer pesquisas no *Google*, melhor se tornará o algoritmo e mais útil será para os restantes utilizadores (Srnicsek, 2017; Jacobides, Sundararajan e Alstyne, 2019). A grande maioria dos mercados com

¹ O carro, no caso da *Uber*, a entrega do bem físico, no caso da *Glovo*, e, em ambos os casos, o condutor.

externalidades de rede são plataformas (Rochet e Tirole, 2003). De seguida, iremos explorar como os efeitos de rede que impelem ao desenvolvimento das EP.

2.2 Efeitos de rede

Neste ponto, é importante introduzir os conceitos de ecossistema e de rede. Um ecossistema pode abranger um grande número de atores (como fornecedores, clientes ou reguladores) que contribuem para um resultado coletivo e que têm atividades interdependentes (Jacobides, Cennamo e Gawer, 2018; Simões, 2018; Jacobides, Sundararajan e Alstynne, 2019). Podem-se concentrar geograficamente numa cidade por exemplo, ou focar-se num setor (Jacobides, Sundararajan e Alstynne, 2019). Relativamente às EP, existem ecossistemas de plataformas nos quais as empresas estão conectadas digitalmente (Jacobides, Cennamo e Gawer, 2018; Jacobides, Sundararajan e Alstynne, 2019). Quando falamos de rede, referimo-nos a um sistema de atores que estão interligados, podendo ser indivíduos, organizações ou ambos (McIntyre e Srinivasan, 2017). Assim, o conceito de rede aqui usado não coincide com o de rede de relacionamentos estudado pelo grupo *IMP* (Johanson e Mattsson, 1987; Wilson, 1990; Anderson, Hakansson e Johanson, 1994).

O valor de uma EP está dependente do seu número de utilizadores. Esta dependência designa-se por efeito de rede (Evans e Schmalensee, 2016). Se só existisse um telefone no mundo, esse telefone não podia ligar a ninguém e o produto não teria valor. Com o aumento de utilizadores, aumentam o número de possíveis ligações e, conseqüentemente, o seu valor (Evans e Schmalensee, 2016; Parker, Van Alstynne e Choudary, 2016). No caso da *Uber*, quanto mais condutores existirem na plataforma, mais clientes querem utilizar a plataforma e, quanto mais clientes, mais condutores serão atraídos para a plataforma (Evans e Schmalensee, 2016). Gera-se, assim, um círculo virtuoso (Evans e Schmalensee, 2016; Santos, 2018). Porém, com este crescimento de utilizadores na plataforma, pode aumentar também o risco de entrarem utilizadores com comportamentos indesejados (Santos, 2018).

Existem quatro tipos de efeitos de rede (Evans e Schmalensee, 2016): (i) efeitos diretos, quando a interação de um utilizador na rede afeta o valor para os restantes utilizadores do mesmo lado da plataforma; (ii) efeitos indiretos, quando o valor de uma ligação para um lado dos utilizadores depende de quantos utilizadores existirem noutros grupos diferentes de participantes; (iii) efeitos de rede positivos, medida pela capacidade

de uma plataforma produzir valor significativo para cada utilizador; e (iv) efeitos de rede negativos, que correspondem à redução de valor para cada utilizador com o crescimento em número de utilizadores. Estes efeitos são chamados de externalidades porque a participação de um utilizador afeta os restantes (Evans e Schmalensee, 2016). Estes efeitos poderão ser combinados, como no círculo virtuoso da *Uber*, onde se geram efeitos de rede diretos e positivos. Contudo, o crescimento da base de clientes pode gerar efeitos negativos e os acessos à plataforma devem ser ‘filtrados’ para que o valor das interações não decresça (Parker, Van Alstyne e Choudary, 2016). Por exemplo, devido à pandemia mundial, o *Airbnb* proibiu os inquilinos de espaços de fazer festas com mais de 16 pessoas, nos EUA, de forma a prevenir contágios (Financial Times, 2020).

Nas fases iniciais, poderá não acontecer um crescimento do número de utilizadores e estes apenas utilizarão a plataforma caso existam outros para interagir (Stummer, Kundisch e Decker, 2018). O lado da oferta (vendedores) só quererá utilizar a plataforma se estiverem presentes o número suficiente de atores do lado da procura (clientes) (Eisenmann, Parker e Van Alstyne, 2009). Este dilema é denominado problema do ovo e da galinha, e será explorado no próximo capítulo.

2.3 O Problema do Ovo e a Galinha

Como é possível construir uma base de utilizadores da plataforma, se cada lado desses utilizadores depende que o outro lado esteja presente para interagir? (Parker, Van Alstyne e Choudary, 2016). Este problema, que os fundadores das EP têm de enfrentar, será detalhado no primeiro subcapítulo. Existem várias estratégias propostas para o ultrapassar, as quais serão exploradas na segunda secção.

2.3.1 Apresentação

Considerando o *Airbnb*, caso não existissem quartos disponíveis, a plataforma tornava-se muito pouco interessante para a interação dos hóspedes e, consequentemente, pouco atrativa para os detentores de quartos (Wanner, Bauer e Janiesch, 2019). A princípio, quando se constrói uma EP, em que todos os lados são igualmente essenciais, quem entra primeiro e como se consegue atrair os outros lados? (Parker, Van Alstyne e Choudary, 2016). Tal como não existem galinhas sem ovos e estes não existem sem galinhas (Evans e Schmalensee, 2016).

As EP enfrentam um dilema: para atraírem compradores deve existir um grande número de vendedores, mas estes só aparecerão caso exista um grande número de compradores (Caillaud e Jullien, 2003; Evans e Schmalensee, 2016). Por exemplo, no caso da *Paypal*, para os clientes utilizarem a plataforma, os vendedores devem estar dispostos a aceitá-la como opção de pagamento. Contudo, mesmo que os vendedores a aceitem, os compradores poderão não a adotar, pelo que os vendedores não irão investir nessa opção (Parker, Van Alstyne e Choudary, 2016).

A partir do momento em que a EP começa a ter um crescimento significativo do número utilizadores, esta pode criar externalidades de rede positivas, o que cria barreiras à entrada de novas EP concorrentes. Dessa forma, as EP desejam crescer muito rápido, desde o início (Hagiu e Rothman, 2016). A gestão da EP tem de refletir sobre como vai atrair utilizadores de ambos os lados para a plataforma, em quantidades suficientes, para criar valor (Evans, 2016). O crescimento da base de utilizadores deve ser apoiado em estratégias que resolvam o problema do ovo e da galinha (Parker, Van Alstyne e Choudary, 2016).

2.3.2 Resolver o problema do Ovo e da Galinha

De forma a sintetizar as estratégias para resolver o problema, iremos recorrer, como Santos (2018), às estratégias proposta por Parker, Van Alstyne e Choudary (2016). Estas serão brevemente expostas na Tabela 1. Existem abordagens adicionais ao problema, porém utilizaremos estas como as estratégias base para o restante trabalho.

A estratégia '*Follow-the-rabbit*' (1) pressupõe utilizar um projeto que não seja considerado plataforma (negócio tradicional) para atrair membros para a plataforma criada. A *Amazon*, começou por atrair apenas compradores para uma lista de produtos disponíveis *online* e, de seguida, torna-se numa EP quando abriu o sistema a produtores externos (Parker, Van Alstyne e Choudary, 2016).

As EP podem utilizar uma estratégia '*À boleia*' (2). Nesta, a plataforma capta utilizadores '*à boleia*' de outra EP, interagindo na outra plataforma e, simultaneamente, preparando a criação de valor para transferir esses utilizadores para a sua plataforma. O *YouTube* ofereceu ferramentas de vídeo aos utilizadores do *Myspace* de forma a atraí-los para a sua plataforma, ultrapassando rapidamente o *Myspace* em número de utilizadores (Parker, Van Alstyne e Choudary, 2016).

Tabela I Oito estratégias para resolver o problema do ovo e da galinha.

Estratégia	Caracterização Básica	Exemplo
(1) <i>Follow-the-rabbit</i>	Começa-se num negócio tradicional. Depois, abre-se o negócio a uma segunda parte para interagir com a primeira.	O início da <i>Amazon</i> .
(2) À boleia	Preparar vantagens de utilização, comparativamente a outras plataformas. A ligação com outra plataforma permite atrair os seus utilizadores.	Ferramentas de vídeo do <i>Youtube</i> aos utilizadores do <i>MySpace</i> .
(3) Semeando	Configurar a plataforma para atrair uma das partes de utilizadores. As restantes partes utilizam para interagir com a primeira parte.	Nos <i>EUA</i> , documentos dos <i>IRS</i> passam a ser no formato <i>PDF</i> .
(4) Tenda	Foco em atrair um utilizador-chave que trará com ele mais membros para interagirem na plataforma. O sucesso da EP pode depender desses atores chave.	Produtores de consolas de jogos fazem contratos com a <i>Electronic Arts</i> .
(5) Unilateral	O foco inicial é satisfazer uma das partes de utilizadores. Mais tarde, possibilitar que outros utilizadores entrem para interagir com o primeiro.	Inicialmente, a <i>OpenTable</i> só distribuía <i>softwares</i> de gestão de reservas.
(6) Evangelismo ao produtor	O foco da plataforma é atrair os produtores que, complementarmente, irão trazer os seus clientes para interagirem na plataforma.	<i>Skillshare</i> atraiu professores influentes para a plataforma.
(7) <i>Big Bang</i>	Criar muita atenção acerca da existência da plataforma para a base de utilizadores crescer de forma “explosiva”.	Presença do <i>Twitter</i> no festival <i>SXSW</i> .
(8) Micromercado	Focalizar a presença da plataforma num mercado pequeno, onde os atores já interagem entre si.	Utilização do <i>Facebook</i> pelos estudantes de <i>Harvard</i> .

(Fonte: Elaboração própria, adaptado de Parker, Van Alstyne e Choudary (2016) e de Santos (2018).)

Em terceiro lugar, a estratégia ‘Semeando’ (3) consiste em atrair, pelo menos, uma parte dos utilizadores através da criação de valor revelante para os mesmos. Pretende-se que a outra parte de utilizadores venha seguir a primeira. Por exemplo, a *Adobe* disseminou o formato *PDF* através da oferta dos formulários, nesse formato, de *IRS*, nos *EUA*. O governo percebeu a criação de valor através da poupança de recursos. Os cidadãos e empresas obrigados a preencher anualmente o formulário, foram atraídos para a plataforma (Parker, Van Alstyne e Choudary, 2016).

A estratégia ‘Tenda’ (4) foca-se em atrair utilizadores chave que poderão trazer outros para interagir com eles. Estes utilizadores chave podem ditar o sucesso da plataforma. A *Paypal* ofereceu incentivos monetários para os *marketplaces* adotarem o seu mecanismo de pagamento (Parker, Van Alstyne e Choudary, 2016).

A estratégia ‘Unilateral’ (5) consiste em criar um negócio de venda de bens ou serviços que beneficiem uma parte dos utilizadores. Depois, esse negócio é convertido numa EP, atraindo os utilizadores da outra parte. A *OpenTable*, no início, distribuiu um *software* de gestão de reservas para restaurantes. Quando já existiam restaurantes suficientes, permitiram que os clientes começassem a reservar mesas através da plataforma (Parker, Van Alstyne e Choudary, 2016).

A estratégia ‘Evangélico do produtor’ (6) concentra-se em atrair os produtores, para que estes tragam os seus clientes, ou seja, o segundo lado de utilizadores da plataforma. A *Skillshare* focou-se, em primeiro lugar, atrair professores influentes para que estes trouxessem os seus alunos para a plataforma (Parker, Van Alstyne e Choudary, 2016).

As EP poderão ainda usar a estratégia ‘big-bang’ (7), recorrendo a ferramentas de marketing *push*, atraindo muita atenção para a plataforma. Durante o festival *South by Southwest (SXSW)*, as interações dos utilizadores no *Twitter*, apareciam num ecrã gigante, triplicando o número de interações diárias (Parker, Van Alstyne e Choudary, 2016).

Por último, a estratégia ‘Micromercado’ (8) consiste em focar num mercado de pequenas dimensões, no qual os membros já interagem. O *Facebook* disponibilizou a plataforma apenas para os estudantes de *Harvard*, servindo de micromercado e trazendo os primeiros quinhentos utilizadores. Permitiu à plataforma melhorar a qualidade de interações entre os membros (Parker, Van Alstyne e Choudary, 2016).

Existem estratégias adicionais a este problema, nomeadamente, Stummer, Kundisch e Decker (2018) propõem a ‘subsidição de produtos’, ‘*platform envelopment*’ ou ‘*side switching*’ e Wanner, Bauer e Janiesch (2019) propõem a ‘discriminação de preços’ como outras estratégias para resolver o problema do ovo e da galinha. Fundamentalmente, a estratégia ‘*platform envelopment*’ de Stummer, Kundisch e Decker (2018) refere-se ao uso de parcerias com outras EP de forma a angariar os seus utilizadores. Esta estratégia prevê a alavacagem de ecossistemas das plataformas parceiras, ao contrário da estratégia ‘À boleia’ de Parker, Van Alstyne e Choudary (2016).

Santos (2018) estudou os incentivos que as EP utilizam para atrair utilizadores, de forma a rentabilizar a plataforma, tendo em conta as estratégias abordadas acima. O estudo revelou a predominância da estratégia ‘Semeando’ para resolver o problema do ovo e da galinha (Santos, 2018). O problema do ovo e da galinha não acontece apenas na criação da plataforma, mas também na criação de um novo ecossistema, nomeadamente noutros países (Simões, 2019). A internacionalização das EP tem sido um tema relevante

na literatura (Ojala, Evers e Rialp, 2018; Parente, Geleilate e Rong, 2018; Simões, 2019). Nesse sentido, iremos abordar o tema da internacionalização no próximo capítulo.

2.4 Processos de Internacionalização

Historicamente, o modelo de Uppsala é um dos principais modelos que aborda o PI das empresas (Johanson e Vahlne, 1977). Segundo este modelo, a internacionalização é um processo gradual, assente na aprendizagem experiencial. As diferenças linguísticas, culturais, políticas e educacionais caracterizam a distância psicológica entre países. Essa distância pode tornar o PI das empresas mais complexo e incerto. O investimento no mercado estrangeiro deve ser feito paulatinamente, começando em mercados psicologicamente próximos do mercado originário da empresa (Johanson e Vahlne, 1977). No modelo são distinguidos aspetos de estado e de mudança (Johanson e Vahlne, 1977). Quanto aos aspetos de estado, os autores consideram o comprometimento e o conhecimento do mercado, assumindo que o comprometimento com o mercado afeta a perceção de oportunidades e de risco da empresa. Os autores consideram as atividades correntes e as decisões de comprometimento como os aspetos de mudança. O risco atual num mercado calcula-se pela multiplicação do comprometimento atual com a incerteza atual, nesse mercado. O risco tem uma tolerância máxima: (i) se o valor é inferior à tolerância, as operações devem-se alargar (ii) se for superada a tolerância, a empresa deve reduzir o comprometimento nesse mercado (Johanson e Vahlne, 1977).

Posteriormente, o modelo foi atualizado, tendo em conta a influência de novas práticas e avanços teóricos, como a rede de relacionamentos (Johanson e Vahlne, 2009). Nomeadamente, sobressai um problema para a expansão internacional das empresas: a *liability of outsidership (LoO)*. Atualizaram-se os aspetos, tanto de estado como de mudança, ao anterior modelo. Os autores consideram as oportunidades como o subconjunto mais importante do conhecimento e que ‘guia’ todo o processo. Quanto à posição da rede, esta variável vem representar qual é o nível de conhecimento, confiança e comprometimento que existe entre os diversos atores e como esses níveis afetam a internacionalização. As atividades correntes alteraram-se para aprendizagem, criação e construção de confiança para explicitarem essas atividades. Acrescentaram-se os relacionamentos às decisões de comprometimento para clarificar a perspetiva de rede (Johanson e Vahlne, 2009).

Existem algumas empresas a desafiar os modelos tradicionais de internacionalização, por tornarem o PI mais rápido, não incremental e acessível a empresas jovens. Este conceito surge pela primeira vez num estudo da *McKinsey* sobre a exportação industrial na Austrália (Rennie, 1993). Na literatura, esse grupo de empresas foi chamado de empresas *Born-global* (*BG*) (Rennie, 1993; Cavusgil e Knight, 2015).

Desde a sua fundação, são empresas com uma grande visão internacional, (Oviatt e McDougall, 1994; Gabrielsson, Kirpalani, Dimitratos, Solberg, Zucchella, 2008), procuram um bom desempenho internacionalmente (Knight e Cavusgil, 2004) e internacionalizam-se ainda muito jovens (Dominguinhos e Simões, 2004; Dominguinhos, 2007; Coviello, 2015). Ao contrário das empresas tradicionais, muitas vezes, o PI das *BG* acontece devido ao comprometimento da própria empresa em iniciá-lo (Gabrielsson *et al.*, 2008) e à mentalidade global dos empreendedores (Dominguinhos, 2007). Estas empresas não escolhem os mercados internacionais segundo um padrão de distância psicológica e têm a capacidade de assumir riscos em contexto de incerteza e volatilidade (Dominguinhos, 2007). As *BG* tendem a ser eficazes na criação de redes globais de atores (Cavusgil e Knight, 2015). São empresas que, nos três primeiros anos de atividade, alcançam, pelo menos, 25% das vendas no exterior (Dominguinhos e Simões, 2004; Dominguinhos, 2007).

É certo que as EP e as *BG* partilham aspetos comuns, como a internacionalização precoce (Parente, Geleilate e Rong, 2018). A internacionalização destas empresas é muito rápida (Simões, 2019), ou seja, chegam a mais países em menos tempo que as empresas tradicionais. Muitas vezes, como nas plataformas, o objetivo das *BG* é controlar os ativos em vez de os possuir (Oviatt e McDougall, 1994) e, devido ao grau de digitalização, a internacionalização é realizada sem esses ativos (Parente, Geleilate e Rong, 2018; Simões, 2018; Banalieva e Dhanaraj, 2019). Torna-se, então, relevante explorar a internacionalização das EP.

2.5 A Internacionalização das Empresas Plataforma

A internacionalização das EP é apoiada nos efeitos de rede e nas vantagens de serem pioneiras. Algumas, como a *Uber* ou a *Airbnb*, tiveram uma expansão internacional impressionante (Parente, Geleilate e Rong, 2018). Por exemplo, a *Uber* demorou nove anos para atuar em 111 países (Simões, 2019). A *Airbnb* está presente em mais de 220 países e regiões e possibilita 2 milhões de hospedagens diárias (Airbnb, 2020). Os

executivos da *Uber* afirmam que os países de atuação são selecionados tendo em conta o tamanho da população e a taxa de utilização de *internet* (Parente, Geleilate e Rong, 2018). Estudos testaram a hipótese de estas empresas terem um PI diferente (Brouthers, Geisser e Rothlauf, 2016; Ojala, Evers e Rialp, 2018; Parente, Geleilate e Rong, 2018; Chen *et al.*, 2019; Stallkamp e Schotter, 2019). Nos próximos subcapítulos são apresentados os principais traços da internacionalização das EP e desafios desse processo.

2.5.1 Características da internacionalização de empresas plataforma

A dimensão geográfica das externalidades de rede é afetada pela mudança de país (Stallkamp e Schotter, 2019). Esta dimensão poderá ter mais ou menos relevância dependendo do tipo de objeto que é transacionado pela EP (Simões, 2019; Simões e Miranda, 2019). Por exemplo, a plataforma *Landing.Jobs*, que possibilita o recrutamento de trabalhadores de TI, desenhou a plataforma para que apenas atores do mesmo país interajam entre si (Miranda, 2018; Simões e Miranda, 2019). Por exemplo, um trabalhador francês não terá vantagens em encontrar um empregador no Japão, e vice-versa. Esta dimensão é especial nas EP *offline locally delivered services* (Simões, 2019; Simões e Miranda, 2019), como transportes de passageiros (*Uber*), entrega de refeições (*Glovo*) ou serviços pessoais (*Fixando*) (Stallkamp e Schotter, 2019). Este tipo de EP possui, em grande parte, vantagens competitivas locais. Porém, podem beneficiar de vantagens não locais, como *branding*, tecnologia ou capacidades de internacionalização (Stallkamp e Schotter, 2019). A escolha dos primeiros mercados internacionais pode ser importante (Chen *et al.*, 2019). Existem EP que beneficiam, em maioria, de vantagens competitivas não locais. É o caso do *Youtube*, onde um vídeo carregado por um português pode ser visto em todo o mundo, desde as autoridades locais autorizem. Nesses casos, é importante existir uma base global de utilizadores (Stallkamp e Schotter, 2019).

As EP usam *internet-based mass media* para acelerar o PI. Utilizam canais de comunicação *online*, como ferramentas *Search Engine Marketing (SEM)* e *Search Engine Optimization (SEO)*, devido ao baixo custo, à facilidade de implementação e à eficácia de atingir o segmento-alvo, comparado aos canais *offline* (televisão, *mass mailing* ou revistas) (Brouthers, Geisser e Rothlauf, 2016; Miranda, 2018). As EP podem, ainda, usar *opinion leaders* e *change agents* que influenciam a decisão de potenciais aderentes (Brouthers, Geisser e Rothlauf, 2016). Durante o PI, a *Landing.Jobs* utilizou *change agents* e a *Aptuide* utilizou *opinion leaders* (Miranda, 2018).

O sucesso do PI da EP pode depender de quais são os países anteriormente ‘conquistados’. Se o processo começar por países de grande influência, a entrada nos restantes países será facilitada. A influência de cada país é medida através de diversos indicadores socio-económicos como PIB, dimensão populacional ou comércio externo. A influência destes países relaciona-se com importância que o *word-of-mouth* tem sobre a internacionalização das EP (Chen *et al.*, 2019).

Comparadas às empresas tradicionais, as EP reduziram os custos de entrada e de adaptação, porque utilizam ativos e recursos dos atores locais (Parente, Geleilate e Rong, 2018). Porém, as EP sofrem dificuldades ao longo do PI e, por vezes, não conseguem superar desafios relacionados com a chegada a novos países (Simões, 2019). No próximo subcapítulo, serão explorados os principais desafios à internacionalização das EP.

2.5.2 Desafios da internacionalização de empresas plataforma

Mesmo empresas digitais, como as EP, têm de se adaptar às condições de cada país ou região (Simões, 2019). Estas empresas deverão considerar fatores como as infraestruturas tecnológicas e a regulação do novo mercado (Ojala, Evers e Rialp, 2018; Parente, Geleilate e Rong, 2018). É necessário avaliar a disponibilidade e a sofisticação da *internet* nos países estrangeiros (Brouthers, Geisser e Rothlauf, 2016), se estas infraestruturas forem fracas, poderão criar barreiras à internacionalização das EP (Ojala, Evers e Rialp, 2018; Parente, Geleilate e Rong, 2018).

A regulamentação é diferente para cada país (Simões, 2019). Para além da grande influência das empresas locais no sistema político, a regulamentação pode demorar algum tempo a ser atualizada (Parente, Geleilate e Rong, 2018). A relação com os governos locais poderá ser difícil devido receio do impacto das EP nos negócios locais. Estes governos podem criar leis e taxas focalizadas nas EP (Brouthers, Geisser e Rothlauf, 2016). Algumas EP são banidas pelas autoridades locais (Parente, Geleilate e Rong, 2018) ou enfrentam custos adicionais com regulamentações (Stallkamp e Schotter, 2019). Como a remoção do *TikTok*, nos EUA, por parte do governo local devido à origem chinesa da plataforma (Financial Times, 2020b). Bem como a criação de leis de proteção de dados que afetou diretamente as EP (Bloomberg, 2018).

A internacionalização envolve outros desafios como as diferenças de língua e culturais. É importante boa adaptação às características de cada país para que os utilizadores criem ligações com esta (Simões, 2019; Simões e Miranda, 2019). Como as

plataformas dependem dos efeitos de rede entre utilizadores, as EP locais podem dificultar a internacionalização das EP estrangeiras (Parente, Geleilate e Rong, 2018).

No decorrer do PI, uma das principais preocupações das empresas é passar de *outsider* para *insider* na rede (Chen *et al.*, 2019). Os problemas relacionados com as *Liabilities of Outsidership (LoO)* também afetam as EP (Ojala, Evers e Rialp, 2018; Parente, Geleilate e Rong, 2018). Graças à sua pertinência, discutiremos as *LoO* no próximo subcapítulo.

2.5.3 *Liabilities of Outsidership*

As redes são uma característica importante dos mercados internacionais (Vahlne e Johanson, 2020). Em termos gerais, uma empresa que tenta entrar num mercado estrangeiro sem uma posição relevante na rede, sofre de *LoO* (Johanson e Vahlne, 2009; Brouthers, Geisser e Rothlauf, 2016). Este conceito relaciona-se com a aceitação de uma empresa numa rede de negócios (Johanson e Vahlne, 2009), ou seja, a empresa preocupa-se em passar de *outsider* para *insider* na rede (Vahlne e Johanson, 2020). Para além disso as *LoO* relacionam-se com a falta de conhecimento do ambiente de empresas que estão ou tentam fazer negócios e relacionamentos entre as empresas desse ambiente (Johanson e Vahlne, 2009; Simões e Miranda, 2019).

Muitas vezes as *LoO* derivam de *Liabilities of Foreignness (LoF)* devido aos negócios locais terem mais conhecimento acerca dos desafios que o negócio acarreta e por influenciarem o sistema político (Simões, 2018). As EP também são afetadas por *LoF* (Johanson e Vahlne, 2009; Brouthers, Geisser e Rothlauf, 2016). Estas referem-se à desvantagem que uma empresa estrangeira, com intenções de se internacionalizar, possui face às empresas locais, como a falta de conhecimento do mercado. No fundo, são custos acrescidos às empresas provenientes de outro mercado (Yonatany, 2017). Esses custos poderão ser de coordenação, adaptação ao local e à cultura, necessidade de contactos ou influência política (Johanson e Vahlne, 2009), ou poderão relacionar-se com a relutância dos locais comprarem a empresas estrangeiras (Brouthers, Geisser e Rothlauf, 2016).

Relativamente às EP, os recursos e os benefícios da rede devem ser partilhados entre todos os lados de utilizadores que trazem valor à plataforma (Ojala, Evers e Rialp, 2018). As *LoO* podem afetar as EP durante a entrada num novo mercado onde não existe uma plataforma similar, devido à inexistência de rede e de ligações diretas com outros utilizadores nesse mercado. Surgem, ainda, dificuldades quando existe uma EP

dominante no mercado estrangeiro com uma larga rede de atores. Quando o mercado está em desenvolvimento, pode ser difícil entrar por existirem múltiplos rivais (Brouthers, Geisser e Rothlauf, 2016). De forma a ultrapassarem as *LoO*, as EP devem conseguir criar uma nova rede de utilizadores no novo mercado ou passar a pertencer a uma rede já existente, se for o caso (Brouthers, Geisser e Rothlauf, 2016; Ojala, Evers e Rialp, 2018).

2.6 Principais Conclusões

Tal como as BG, as empresas plataforma são empresas que se internacionalizam desde muito cedo, após a sua fundação (Parente, Geleilate e Rong, 2018; Simões e Miranda, 2019). Desafiam o modelo de internacionalização de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977, 2009). Podem fazer uso dos canais de comunicação *online*, *opinion leaders* e dos *change agents*, ao longo do seu PI (Brouthers, Geisser e Rothlauf, 2016). Podem beneficiar dos primeiros mercados internacionalizados serem muito influentes (Chen *et al.*, 2019) e das vantagens competitivas locais e não locais (Stallkamp e Schotter, 2019).

Mas, durante a internacionalização, as EP enfrentam problemas com língua e cultura, regulamentação, infraestruturas tecnológicas ou *LoO*. Pode parecer plausível a existência de um ecossistema global, como é o caso do *Facebook*. Mas esse ecossistema acaba por ser a interação de diversos ecossistemas locais, cada um com a sua própria configuração. (Simões, 2019; Stallkamp e Schotter, 2019). Dessa forma, quando a EP se tenciona internacionalizar tem de criar um ecossistema ou, caso este exista, tem de entrar no mesmo. Pode ser necessário criar uma subsidiária para o gerir (Simões, 2018). A relevância ecossistemas pode depender da tipologia de plataforma (Simões, 2019; Simões e Miranda, 2019).

Os efeitos de rede são um fator importante para a internacionalização das EP (Johanson e Vahlne, 2009; Brouthers, Geisser e Rothlauf, 2016; Chen *et al.*, 2019) Relacionado com esses efeitos, o valor da plataforma está intimamente relacionado com o número de utilizadores que interagem na mesma. Portanto, o problema do ovo e da galinha associado à dificuldade de atrair uma grande base de utilizadores é um motivo de preocupação para a liderança das EP (Parker, Van Alstyne e Choudary, 2016). O estudo de estratégias que as EP utilizam para atrair utilizadores e criar valor internacionalmente é uma área em crescimento na literatura (Parker, Van Alstyne e Choudary, 2016; Stummer, Kundisch e Decker, 2018; Wanner, Bauer e Janiesch, 2019). O sucesso das EP depende da superação desta preocupação (Wanner, Bauer e Janiesch, 2019). É relevante

perceber que as estratégias que funcionam numa EP, não funcionarão necessariamente para outra (Parker, Van Alstyne e Choudary, 2016).

3. Questões de Investigação

Esta dissertação tem o objetivo de estudar as estratégias que as EP utilizam para captar uma base de utilizadores alargada, quer a nível nacional como a nível internacional.

Poderão ser vários os problemas encontrados durante o PI das plataformas (Ojala, Evers e Rialp, 2018; Simões, 2019) e a seleção dos países a internacionalizar influencia todo o processo (Chen *et al.*, 2019). A internacionalização das EP ocorre sem ativos físicos e de forma rápida. O PI das plataformas depende do envolvimento dos utilizadores das várias partes constituintes da plataforma (Brouthers, Geisser e Rothlauf, 2016). Os utilizadores escolhem as EP com um grande número de utilizadores para interagir e comercializar (Evans e Schmalensee, 2016; Parker, Van Alstyne e Choudary, 2016; Chen *et al.*, 2019). Os efeitos de rede poderão, por um lado, levar a que haja mais utilizadores na plataforma quando a base de utilizadores cresce, mas, por outro lado, estes poderão ser negativos, pondo em causa a sobrevivência da plataforma (Wanner, Bauer e Janiesch, 2019). Devido ao impacto dos efeitos de rede, as EP devem implementar incentivos que garantam o aumento da base de utilizadores (Parker, Van Alstyne e Choudary, 2016).

Vários autores apresentaram soluções para este problema (Parker, Van Alstyne e Choudary, 2016; Stummer, Kundisch e Decker, 2018; Wanner, Bauer e Janiesch, 2019). As oito estratégias de Parker, Alstyne e Choudary (2016) são as que estão na base da discussão das questões de investigação (QI).

A primeira QI pretende compreender como as EP portuguesas procuram ultrapassar o problema do ovo e da galinha. Assim, pretende-se investigar:

QI 1: Como é que as EP tentam ultrapassar o problema do ovo e da galinha?

A investigação de questões relacionadas com a captura de valor em diferentes países por parte das plataformas é uma área em crescimento na literatura sobre internacionalização (Parente, Geleilate e Rong, 2018). As EP poderão utilizar diferentes incentivos e ferramentas para captarem utilizadores nos países alvo de internacionalização (Brouthers, Geisser e Rothlauf, 2016; Chen *et al.*, 2019; Simões, 2019), nomeadamente, poderão adaptar as abordagens utilizadas a nível nacional tendo em conta os mercados para os quais se pretendem internacionalizar.

Cada ecossistema local deve ser projetado de forma a que o dilema seja ultrapassado. É necessária uma adaptação às condições de cada país ou região, mas a criação dos ecossistemas só é necessária se as condições locais forem atrativas para a EP; por exemplo, não é interessante à *Uniplaces* apostar em alunos de uma universidade que oferece estadia no *campus* (Simões, 2019). O crescimento nesses ecossistemas não pode ser tomado como garantido (Simões, 2018). As EP devem focar-se em desenvolver uma nova rede de utilizadores nos mercados internacionais, de forma a minimizarem os riscos desse processo (Brouthers, Geisser e Rothlauf, 2016).

A segunda QI procura explorar o problema do ovo e da galinha aquando da expansão internacional da empresa. Ou seja, procura estudar o ajuste do problema ao país que se pretende internacionalizar. Dessa forma, a questão será:

QI 2: Como é que a abordagem ao problema do ovo e da galinha é adaptada durante o processo de internacionalização das EP?

4. Metodologia

Para responder às QI referidas no capítulo anterior foram analisadas três EP portuguesas internacionalizadas, seguindo o método de estudo de caso. Nos próximos subcapítulos procura-se explicar a escolha deste método, mostrar como foram selecionados os casos de estudo, apresentar o processo de recolha de informação e, por fim, analisar as abordagens seguidas relativamente à validação da informação.

4.1 A Escolha de Estudo de Casos

Existem várias opções metodológicas para efetuar uma investigação como experiências, questionários (*surveys*), análises de arquivos ou estudo de casos (Yin, 2018). A escolha do método de investigação depende de três condições principais: a QI a responder, se é necessário controlo sobre comportamentos dos indivíduos e se existe um foco em situações contemporâneas. Se, como é o caso deste trabalho, as QI visam indagar ‘como’ e ‘porquê’, normalmente, são usados estudo de caso ou experiências científicas. Como, neste caso, não existe controlo sobre comportamentos dos agentes económicos, consideramos que os estudos de caso são a metodologia mais adequada (Yin, 2018). O método de estudos de caso é também indicado para áreas de estudos que se encontram numa fase inicial (Eisenhardt, 1989). Esta é a situação da internacionalização das EP (Brouthers, Geisser e Rothlauf, 2016; Ojala, Evers e Rialp, 2018; Simões e Miranda,

2019). Tal situação é ainda mais flagrante na investigação sobre a forma como o problema do ovo e da galinha é abordado no processo de internacionalização das EP (Brouthers, Geisser e Rothlauf, 2016; Santos, 2018).

A evidência dos estudos de caso pode ser qualitativa (categórica ou narrativa) ou quantitativa (numérica), ou as duas em simultâneo (Eisenhardt, 1989). Todas as fontes de dados recolhidos (pesquisa na *web* ou entrevistas aos participantes) sobre as empresas estudadas induziram a dados qualitativos (Eisenhardt, 1989; Yin, 2018). Sobre quantidade de casos a analisar, a adequação da análise de único estudo de caso não se relaciona com a existência de casos adicionais (Sayer, 2000), pois podem ser estudados sob diferentes perspetivas (Yin, 2018). As pesquisas qualitativas, normalmente, trabalham com um número limitado de casos, estudados em profundidade (Miles, Huberman e Saldaña, 2014). A escolha de mais que um caso pode dever-se à procura de pluralidade de padrões (Yin, 2018). Neste trabalho, realizaram-se estudos de três casos individuais de EP portuguesas, que serão comparados através de uma análise intercasos.

4.2 Seleção de Casos

A seleção de casos é um aspeto muito importante na construção de teoria a partir de estudos de caso (Eisenhardt, 1989). A seleção das empresas partiu da base de dados construída para os trabalhos de Santos (2018) e Miranda (2018). Esta base foi atualizada, atuando em dois sentidos: (i) confirmação da informação existente na base de dados e (ii) pesquisa de EP adicionais que poderiam ser incluídas. Foi efetuada uma pesquisa na *web* por empresas com um modelo de negócios coincidente com a definição de EP. A seleção de casos para investigação qualitativa deve envolver o estabelecimento de fronteiras (Miles, Huberman e Saldaña, 2014). Foram, então, utilizadas outras restrições como: (i) as empresas serem consideradas portuguesas, tendo um fundador de nacionalidade portuguesa ou ter sido criada/sediada em território português e (ii) serem empresas internacionalizadas e que o tenham feito rapidamente. Tendo em conta as condições indicadas para a seleção das empresas, foram identificadas trinta e seis empresas potencialmente válidas para a investigação empírica. Foi construída uma tabela com informações relativas aos seguintes aspetos: nome, tipo de negócio, número de países de atuação, data da fundação, nome dos fundadores e breve resumo do modelo de negócio.

Os primeiros contactos foram efetuados, sempre que possível, através da rede social *LinkedIn*, enviando mensagens diretas para os fundadores das empresas selecionadas.

Quando essa abordagem não funcionou, foi enviado *email* para os fundadores ou para o endereço geral da empresa. Nesses contactos iniciais foi exposto o objetivo do estudo e proposta a participação da empresa (Anexo A.1). Numa segunda fase, foram apresentadas informações mais detalhadas sobre o propósito da dissertação e, para obter informações detalhadas da empresa (características gerais e expansão nacional e internacional) foi sugerida a realização de uma entrevista (Anexo A.2). Das trinta e seis empresas contactadas, nove responderam ao primeiro contacto, mas apenas três se disponibilizaram para a realização de entrevista: a *Aircourts*, a *GoParity* e a *MUB Cargo* (Anexo A.5).

4.3 Recolha de Informação

Durante a recolha de dados para estudos de caso, os investigadores devem integrar eventos do ‘mundo real’ com as necessidades da investigação (Yin, 2018). Para impedir contradições na informação disponível, deve-se usar a triangulação de dados e de fontes de informação (Jick, 1979; Yin, 2018). Este método consiste em utilizar vários informantes e informação proveniente de diferentes origens (como entrevistas, documentos, observações, informação *web* ou notícias) (Eisenhardt, 1989; Yin, 2018). O recurso à triangulação contribui para reforçar a validade da informação apresentada (Yin, 2018). Neste trabalho, foram usadas duas fontes principais: informação pública acerca das empresas e entrevistas aos empreendedores ou membros da equipa de gestão. A informação pública acerca das empresas foi acedida por canal *web*, seja em formatos de artigos de jornais ou revistas, reportagens televisivas ou redes sociais (*LinkedIn* e *Youtube*). Essa informação foi útil para conhecer características das empresas e construir a lista de EP elegíveis para as entrevistas desta dissertação. Em grande medida, o conteúdo da informação recolhida para este trabalho relacionava-se com resultados financeiros, entrevistas com indivíduos afiliados às empresas, recolha de fundos de investimento, prémios obtidos pelas empresas e internacionalização da empresa.

As entrevistas foram realizadas aos fundadores das empresas ou a indivíduos com cargos relacionados com a expansão internacional da empresa. Antes da realização das reuniões foi elaborado um guião de entrevista (consultar anexo A.3) com o objetivo de responder às QI e tendo como base a informação pública previamente recolhida. O guião foi adaptado, tendo em conta a informação disponível acerca de cada empresa. As entrevistas, permitem aos entrevistados explicar a ocorrência de determinados eventos, podendo ajudar na identificação de outras fontes de informação relevantes (Yin, 2018).

Assim, as entrevistas foram semiestruturadas com o objetivo de explorar tópicos gerais da empresa, implementação do modelo de negócio e compreensão do PI.

As entrevistas decorreram durante a primeira quinzena de outubro de 2020 por videoconferência, devido ao contexto pandémico. O processo das entrevistas realizou-se segundo uma adaptação do protocolo de estudos de caso de Yin (2018), assegurando a fiabilidade de informação. Os entrevistados foram os seguintes: André Duarte, *CEO* e cofundador da *Aircourts*; Carolina Ribeiro, *Head of Flow & Growth* da *GoParity* e; Pedro Villas-Boas, *CEO* e cofundador da *MUB Cargo*. No anexo A.4, é apresentado um quadro síntese sobre as entrevistas.

4.4 Validade da Informação

Para que a investigação apresente uma associação lógica de informação, devem-se usar alguns testes lógicos (Yin, 2018). Geralmente, estes testes ocorrem durante a recolha de dados e na análise desses dados (Yin, 2018). Segundo Yin (2018), existem quatro critérios para avaliar a qualidade dos estudos de caso: validade de construto, validade interna, validade externa e fiabilidade.

Neste trabalho, a validade de construto assegurou-se recorrendo a diferentes fontes de informação e confirmando todas as informações recolhidas, anteriormente à entrevista, com os entrevistados. Para assegurar a validade interna, identificaram-se padrões entre os casos e foram explicadas as relações identificadas. De forma a garantir a validade externa, utilizou-se uma lógica de replicação nos casos de estudo. Por fim, para certificar a fiabilidade usou-se um protocolo de casos de estudo e desenvolveu-se um base de dados sobre cada estudo de caso, seguindo uma cadeia de evidências.

5. Estudo de casos

O objetivo deste capítulo é apresentar brevemente os casos estudados, referindo o processo de formação e desenvolvimento da empresa bem como os principais aspetos da sua internacionalização, tendo em conta as QI formuladas acima. Posteriormente, é construída uma análise que pretende dar resposta a essas questões.

5.1 Apresentação dos casos

Neste subcapítulo é efetuada uma breve apresentação dos casos estudados. O objetivo do capítulo é fornecer informações das empresas que auxiliem na análise e discussão relativas às QI. No anexo A.5 são apresentadas informações adicionais.

5.1.1 Aircourts

Em 2014, André Duarte, praticante de ténis, queria desenvolver uma *app* que lhe permitisse reservar campos sem necessitar de contactar diretamente vários clubes, de forma a saber informações sobre os campos. Em janeiro de 2016, André e Humberto Pereira lançaram, oficialmente, a *Aircourts* com 20.000,00€ de capitais próprios, na cidade do Porto. O *know-how* de Humberto foi essencial porque já tinha criado uma plataforma *online*, anteriormente. No ano da sua fundação, a plataforma angariou 100.000,00€ numa ronda de investimentos, permitindo criar uma equipa a tempo inteiro.

O objetivo da empresa é facilitar a ligação entre os clubes desportivos e os praticantes de desporto, onde os jogadores reservam campos e os clubes gerem os clientes, pagamentos e comunicações. Para os clubes, a *Aircourts* oferece as suas ferramentas que agilizam e controlam a gestão dos seus campos. Através da *app*, os jogadores podem consultar as disponibilidades dos campos, outros aspetos (como o piso, cobertura ou localização do campo) e poderão reservá-los. Mensalmente, é cobrado um valor aos clubes adaptado às funcionalidades que estes escolhem usufruir.

Em 2016, para construir um ecossistema de interações existiu um esforço de reunir presencialmente com os clubes lhes mostrar o que podiam ganhar com a utilização da *app*, atraindo-os para a plataforma. Os primeiros clubes foram escolhidos pelo seu prestígio dentro da comunidade desportiva. Quanto aos utilizadores, por existir necessidade deste serviço, não existiu esforço para que estes interagirem na plataforma.

Inicialmente, os fundadores tinham a ambição de expandir à escala europeia, devido à cultura desportiva da região. Esse crescimento ainda não se concretizou devido ao objetivo de reforçar a oferta nas cidades portuguesas. Entretanto, no final do ano de 2019, a *Aircourts* passou a atuar em Angola, devido à motivação da comunidade portuguesa que reside ou têm clubes desportivos nesse país. No entanto, o *CEO* considera que: “... [A *Aircourts* não iniciou] formalmente um processo de internacionalização. Os clientes que nós temos de Angola vieram ter connosco organicamente e tomaram conhecimento

por haver uma ligação grande de portugueses que vão para lá ou que têm conhecimentos lá, ou que tenham clubes lá...” (Duarte, 2020)

A plataforma está disponível em português e inglês. Em Angola, a *Aircourts* conta com três clubes de Ténis e/ou Padel e são possibilitadas cerca de 400 reservas mensais. A nível nacional, existem clubes a utilizar a *app* em dez distritos distintos. Em 2020, no total, a *Aircourts* disponibiliza mais de 1050 campos, em 250 clubes, divididos entre 25 modalidades e já possibilitou mais de 400.000 reservas, desde a sua fundação. A *Aircourts* é uma *offline locally delivered services* (Simões, 2019; Simões e Miranda, 2019), por estarem envolvidos facilitadores físicos e por ser necessário o limite geográfico entre os intervenientes.

5.1.2 *GoParity*

Em abril de 2017, Nuno Jorge, engenheiro e com *background* em energias renováveis, e Luís Couto, analista financeiro, criaram a *GoParity* com o objetivo de facilitar o financiamento de projetos sustentáveis. A plataforma reúne investidores, dispostos a investir uma quantia superior a 20€ e projetos que necessitam de financiamento, enquadrados nos objetivos de desenvolvimento sustentável das Nações Unidas. Normalmente, os projetos recorrem a esta plataforma por não conseguem obter financiamento através da banca convencional. Antes da *GoParity* aceitar financiar os projetos, estes são avaliados e é-lhes atribuída uma taxa de juro e maturidade, só aí é que os projetos ficam visíveis aos investidores, iniciando o financiamento. Os projetos pagam uma comissão inicial, entre 2,5% e 5,5% sobre o valor total do financiamento, e uma comissão anual de 1%, sobre o capital ainda em dívida, para gestão do empréstimo.

As campanhas de marketing digital (como *Google Ads* e *Facebook Ads*) e comunicação social servirão de ferramentas para atrair investidores. No lado dos projetos, a empresa esforça-se para pertencer aos ecossistemas dos mesmos, para conhecer outros projetos que necessitem de financiamento: “... se [os projetos] tiverem uma base de dados (...) ou rede de influência bastante interessante nós tentamos capitalizar isso para nós...” (Ribeiro, 2020). Também há parceiros, como instaladores de infraestruturas sustentáveis (como painéis fotovoltaicos) que, quando entregam o orçamento da instalação, anexam a simulação de financiamento da *GoParity*. Em 2018, tornou-se na primeira plataforma de *crowdfunding* a obter uma licença de intermediação em financiamento colaborativo pela CMVM (Comissão do Mercado de Valores Mobiliários).

A plataforma, inicialmente, ambicionava internacionalizar-se para Espanha e para o norte da Europa. Tal não aconteceu com alguma responsabilidade da situação pandémica atual. Então, apoiada por ‘entidades veículo’, o primeiro projeto internacional aconteceu no Brasil. As entidades veículo são intermediários europeus que a *GoParity* usa para financiar projetos fora da Europa. A atuação internacional da empresa depende destes parceiros porque apoiam a procura internacional de projetos e resolvem problemas legais nesses projetos. Quando há risco com o incumprimento de pagamentos, estes parceiros têm conhecimento jurídico para auxiliar a *GoParity*. Porém, a plataforma aceita financiar projetos provenientes de qualquer país, sem intermediários. Atualmente, a plataforma conta com 7 intermediários internacionais ativos que trouxeram 5 projetos internacionais para a plataforma portuguesa: na Colômbia, Brasil, Uganda, Peru e em Eswatini.

A empresa disponibiliza o *site* a nível mundial (em inglês, português e espanhol) com investidores de 24 nacionalidades, destacando Portugal, Espanha, Inglaterra, Suíça, Alemanha e Itália. No total, foram financiados cerca de 55 projetos, investidos 2.745.578,00€ por 1.554 investidores (apesar de ter 7.800 investidores inscritos) e evitadas 16.519,41 toneladas de dióxido de carbono, por ano. Trata-se de uma *fully digital business* (Simões, 2019; Simões e Miranda, 2019) por todas as interações acontecerem exclusivamente através da plataforma digital.

5.1.3 MUB Cargo

Em 2009, a ideia surgiu quando Carlos Palhares conversava com um vendedor de móveis e notou que ter um camião e motorista acarreta custos fixos que podiam ser partilhados com outras empresas. Em 2015, Carlos, impulsionado pelo surgimento da *Uber*, discutiu a viabilidade do projeto com Orlando Azevedo, cofundador, com experiência na indústria dos transportes de carga. Quando existiu possibilidade de o tornar real, Mariana Gomes e Pedro Villas-Boas entraram na equipa de fundadores, juntando-se a Carlos e Orlando. A *MUB Cargo*, fundada em 2016, une indivíduos que precisam de transportar mercadorias com transportadores dispostos a recolher e a entregá-las. O processo inicia-se com o envio de dados do item que o beneficiário quer adjudicar e podem acontecer duas situações: (i) para um item com dimensões *standard*, são listados os preços dos vários transportadores associados, funcionando como um comparador de preços; (ii) para dimensões pouco *standard*, é realizado um leilão e o beneficiário recebe orçamentos personalizados dos transportadores. O pagamento é feito através da *app* e a

MUB Cargo recebe uma taxa percentual por cada transação. O valor a pagar difere entre indivíduos e a empresas. O beneficiário acompanha o processo, em tempo real, e avalia o serviço prestado. Os transportadores são empresas e os beneficiários do serviço podem ser empresas ou indivíduos.

Para atrair as transportadoras, a empresa reúne presencialmente com elas. No dia do lançamento, já existiam 250 transportadoras disponíveis na *app*, com esperança de interagir com uma alargada base de clientes, mas isso não se sucedeu. Para estabelecer esse ecossistema de interações foram utilizadas ferramentas de marketing digital (como *Google Ads* ou *Facebook Ads*). Após atrair os beneficiários, em 2017, a plataforma enfrentou o problema inverso: não existiam transportes suficientes para satisfazer os beneficiários. Anteriormente, a adjudicação de transporte acontecia através de um leilão e, depois, foi criado o sistema que apresenta os preços automaticamente, que demora 40 segundos a completar. No início, Carlos Palhares investiu cerca de 100.000,00€, em 2017, a plataforma recebeu 300.000,00€ de uma ronda de investimento liderada pela *BrainCapital*, para expansão internacional e consolidação da marca em Portugal. Em 2019, a empresa recebeu um investimento de 200.000,00€, de uma empresa portuguesa.

Por iniciativa própria, a empresa internacionalizou-se para escalar o negócio e criar mais interações na plataforma. Em setembro de 2018, a *MUB Cargo* abriu um escritório em Madrid para facilitar os processos legais. Contrataram um consultor e um colaborador fluentes na língua espanhola para reunir com transportadoras desse país. A escolha inicial deste mercado deve-se ao grande fluxo de trocas comerciais entre os países ibéricos e ao número elevado de transportadores que facilita a entrada da *MUB Cargo*. Em abril de 2017, já era possível realizar transportes de Portugal para toda a Europa e vice-versa, contudo, o foco incide no mercado espanhol. A estratégia em Espanha resultou como esperado e o *CEO* confessa: “...*nós sentimos que para fazer uma expansão a sério tem de ser mesmo como em Espanha. Temos de ter alguém fluente (...) temos de ter presença local, pelo menos com um consultor...*” (Villas-Boas, 2020). A plataforma tenciona usar o mesmo método em França, Alemanha e Polónia.

Atualmente, o *site* está disponível em português, espanhol, francês e inglês. A *app* já possibilitou 20.000 transportes. Estão inscritas 500 transportadoras portuguesas e 60 transportadoras espanholas. No total, estão registados 22.000 beneficiários de transporte. A *MUB Cargo* trata-se de um *marketplace* (Simões, 2019; Simões e Miranda, 2019) pelas transações não ocorrerem apenas *online* e por não ser necessário um limite geográfico.

5.2 *Análise Intercasos*

Neste subcapítulo serão analisados os três casos anteriormente apresentados, de forma a responder às duas questões de investigação. Para facilitar esta análise foi construída uma tabela síntese.

5.2.1 *Como é que as EP tentam ultrapassar o problema do ovo e da galinha?*

A *GoParity* preocupa-se com a questão da escala, no lado dos investidores: “... nós precisamos de 300 investidores para financiar um projeto e só precisamos de 1 cliente para ter um projeto...” (Ribeiro, 2020); assim, valorizam mais os investidores, desenhando a plataforma com foco nesses utilizadores. Com a mesma justificação de escala, a *MUB Cargo* valoriza mais os clientes de serviços na plataforma “... em Portugal, existe quase 10.000 empresas de transporte (...) Espanha é o país da União Europeia com mais empresas de transporte, tem mais de 100.000 empresas de transporte” (Villas-Boas, 2020). Desenvolvendo a plataforma a pedido desses clientes, com o lançamento de uma nova versão da plataforma em formato *PC* e *Android*, anteriormente apenas em *IoS*, cinco meses após a primeira transação. Contrariamente a estas empresas que selecionam o lado dos clientes como presença ‘favorita’, a *Aircourts* valoriza a presença dos prestadores de serviços (os clubes) porque estes alteraram as rotinas na transição do *offline* para *online*.

Todas as empresas sentiram dificuldades na reduzida familiaridade dos prestadores de serviços com a utilização de ferramentas digitais: clubes na *Aircourts*, transportadores na *MUB Cargo* e projetos sustentáveis na *GoParity*. Todas as empresas se focaram em acompanhar destes utilizadores na participação da plataforma para interagir com os restantes lados. O défice de digitalização dos transportadores obrigou a *MUB Cargo* a desenvolver métodos para que, quando fosse necessária a interação do transportador na plataforma, este pudesse fazê-lo via *email*, interagindo fora da *app*. No mesmo sentido, apesar da *GoParity* oferecer ferramentas digitais aos projetos, estes estão pouco digitalizados, obrigando a plataforma a recorrer a comunicações *offline*. A *Aircourts* criou várias funcionalidades do interesse dos clubes para estes passarem a usar a *app*. O desenho das várias funcionalidades da plataforma teve como foco os clubes desportivos, para os motivar a interagir na *app*.

Na *Aircourts*, a agilidade na marcação dos campos e a utilização gratuita pelos desportistas, fez com que estes migrassem rapidamente para a *app*. Para atrair os clubes foram desenvolvidas “... funcionalidades para além da marcação como pagamentos, faturação, tudo o clube faz, em termos de gestão, é feito através da aplicação ...” (Duarte, 2020). A pouca digitalização dos clubes e a resistência à mudança dos mesmos dificultou o processo: “...os clubes utilizavam folhas Excel, para gerir as reservas. [Outros] utilizavam blocos de notas com agendas de papel onde marcavam [campos]...” (Duarte, 2020). Para atrair o lado dos clubes, a *Aircourts* focou-se em atrair os ‘clubes âncora’, ou seja, clubes com uma grande influência dentro da comunidade desportiva, como explica o CEO: “(...) É uma estratégia que a *OpenTable* usava, ia a buscar os restaurantes mais prestigiados (...).” (Duarte, 2020). Assim, os clubes menos influentes têm a tendência de seguir esse clube na utilização da *app*. A plataforma demonstra sinais claros e dominantes da estratégia ‘Tenda’ pelo foco nos clubes prestigiados dentro da comunidade desportiva (Parker, Van Alstyne e Choudary, 2016). A estratégia ‘Unilateral’ não se aplica porque a plataforma esteve disponível para desportistas, desde o início. Além disso, apresenta algumas características da estratégia ‘Semeando’. Após atraírem muitos clubes: “... o próprio clube quer que [os desportistas marquem] pela aplicação para não terem de atender o telefone ...” (Duarte, 2020). Ou seja, existiu criação de valor para os clubes e alguns desportistas migraram para a *app* por sugestão dos clubes.

A *MUB Cargo* reúne com transportadoras de forma a criar *engagement* das empresas com a mesma e por existir “... uma aversão muito grande às plataformas de transportes...” (Villas-Boas, 2020). Os beneficiários de transporte podem ser empresas de transporte e, nesses casos, a *app* funciona como “... um player que está no mercado deles (...) para fazer os transportes que eles não querem fazer ...” (Villas-Boas, 2020). No início, houve um esforço para atrair as grandes empresas de transportes, por oferecerem variedade de serviços aos beneficiários “... e rapidamente ‘os grandes’ estavam dentro da plataforma com preços automáticos para o cliente...” (Villas-Boas, 2020). A interação destas empresas permite à plataforma oferecer transportes entre países europeus, e possibilitou ultrapassar o problema do ovo e da galinha. A *MUB Cargo* também reúne com os potenciais beneficiários, principalmente, os que mais interessam para a plataforma: empresas que necessitem de uma grande variedade (como, cargas completas, cartas ou pacotes) e quantidade de transportes. Apresenta, assim,

características de utilização da estratégia ‘Tenda’ para atrair utilizadores-chave (transportadores e beneficiários) (Parker, Van Alstyne e Choudary, 2016).

A nível nacional, existem três lados na plataforma *GoParity*: projetos, investidores e instaladores de materiais sustentáveis. Os projetos são encontrados, maioritariamente, através desses instaladores: “... o ‘mostrar que nós existimos’ vem muitas vezes de parcerias com as instaladoras ...” (Ribeiro, 2020). Estes parceiros ‘trazem’ projetos até à plataforma para a *GoParity* os avaliar. Existem cerca de cinco empresas que têm esta parceria com a plataforma, a nível nacional. Apesar da estratégia ‘Semeando’ se aplicar porque a empresa se foca em atrair o lado dos investidores, a estratégia ‘Á Boleia’ parece ser, à primeira vista, a que melhor traduz a abordagem da *GoParity* (Parker, Van Alstyne e Choudary, 2016). Podemos, ainda, referir a estratégia ‘*platform envelopment*’ como possibilidade (Stummer, Kundisch e Decker, 2018), porque a *GoParity* faz uso dos ecossistemas dos seus parceiros. Todavia, estas estratégias, tal como foram definidas pelos autores, apenas preveem relacionamentos entre plataformas, não considerando relacionamentos entre plataforma e empresas tradicionais. A plataforma fez uso dos ecossistemas das instaladoras (empresa tradicional) para angariar projetos. Relativamente às instaladoras: “... cada vez que eles crescem, [a *GoParity*] cresce também ...” (Ribeiro, 2020).

A *MUB Cargo* identificou, por duas vezes, a ocorrência do problema do ovo e da galinha. Primeiro, no início da plataforma quando tinham cerca de 250 transportadoras, mas não tinham beneficiários para adjudicar transportes. Depois, quando já existiam vários beneficiários, mas a adjudicação ainda era feita por leilões. Esse processo era mais demorado que os preços automáticos o que acabava por afastar os beneficiários de transporte. Criando a listagem de preços automáticos, foi possível aumentar o número de transportadoras e beneficiários na plataforma. Para a *Aircourts*, é o espaço dos clubes que promove a plataforma aos desportistas, sendo exposta publicidade da *app* nesses locais. A *GoParity* e a *MUB Cargo* fazem uso de ferramentas de marketing digital (como *Google Ads* ou *Facebook Ads*) ou outras estratégias de marketing (como campanhas *member get member* ou *word-of-mouth*) para atrair investidores e beneficiários de transporte individuais, respetivamente.

Por fim, as EP estudadas fazem uso de utilizadores importantes e de parcerias com empresas tradicionais de forma a ultrapassar o problema do ovo e da galinha. A *GoParity* apoia-se nas relações com as instaladoras para encontrar projetos sustentáveis que

precisam de financiamento. A *MUB Cargo* aposta nas reuniões presenciais com as transportadoras e beneficiários de transporte mais ‘interessantes’ (utilizadores-chave) e a *Aircourts* reúne com os ‘clubes âncora’ (utilizadores-chave) para que estes passem a interagir na plataforma.

Tabela II Problemas das EP e as abordagens para os ultrapassar, a nível nacional

Caso	Tipo de Negócio	Quais foram os principais problemas?	Que estratégia foi utilizada para os ultrapassar?	QI 1. Como tentam ultrapassar o problema do ovo e da galinha
<i>Aircourts</i>	Prestação de um serviço	Clubes: falta de digitalização para marcação de campos. Desportistas: necessidade de uma marcação de campos eficiente e ágil.	‘Tenda’ <i>“... uma das estratégias que se pode usar é os clubes âncora que são aqueles clubes que trazem mais pessoas...”</i>	Atrair os clubes mais prestigiantes na comunidade desportiva – clubes âncora – através de reuniões presenciais. Utilizar os clubes aderentes como meios de publicidade aos desportistas.
<i>GoParity</i>	Financiamento de projetos sustentáveis	Projetos: falta de digitalização e de financiamento junto da banca tradicional. Investidores: construir uma relação de confiança com estes.	‘À boleia’ <i>“... tem muito a ver com parcerias entre especialistas de sustentabilidade, [como] uma parceria com um instalador de energia solar...”</i>	Parcerias com as instaladoras para atrair mais projetos a participar. Reuniões presenciais com os projetos nacionais para construir uma relação de confiança.
<i>MUB Cargo</i>	Prestação de um serviço	Transportadores: ‘convertê-los’ à digitalização e demonstrar que a plataforma não é concorrente. Beneficiários: No início, atraí-los para a plataforma onde já existiam transportadores.	‘Tenda’ <i>“... todos os dias procurei as grandes empresas de transporte, fui lá bater à porta ...”</i>	Atrair utilizadores-chave importantes para interagir, tanto beneficiários como transportadores. Muitas vezes reúne presencialmente com esses utilizadores.

(Fonte: Estudo de casos efetuado pelo Autor)

5.2.2 Como é que a abordagem ao problema do ovo e da galinha é adaptada durante o processo de internacionalização das EP?

A *MUB Cargo* foi a única plataforma estudada que seguiu o PI que tinha planeado, inicialmente, com o foco inicial para Espanha e a expansão para toda a Europa. A *Aircourts* e a *GoParity* desejavam expandir-se para outros países europeus, mas com o surgimento de outras oportunidades, decidiram ‘adiar’ os planos.

Devido ao PI, a *app* da *Aircourts* sofreu algumas alterações de forma a adaptar o *software* às necessidades dos clubes angolanos. Existiu uma adaptação à moeda local, alterações relativas ao sistema de faturação, visto oferecerem funcionalidades relacionadas com gestão de pagamentos, e outras pequenas alterações (como o fuso

horário). A *MUB Cargo* também se adaptou aos locais internacionais, disponibilizando a plataforma em espanhol, francês e inglês. Esta plataforma procura obter selos de qualidade na Alemanha, devido à cultura dos utilizadores obrigar a que os *sites* os tenham; caso contrário não confiam e não interagem na plataforma.

A *GoParity* acredita que a necessidade de projetos sustentáveis na Europa é menor do que na América do Sul ou em África (onde se localizam os projetos internacionais da plataforma devido a parcerias internacionais). Sendo a consciencialização para a sustentabilidade maior na Europa, os investidores que participam são maioritariamente desta região. Portanto, internacionalmente, os dois lados da plataforma estão, na sua maioria, em diferentes continentes: os investidores na Europa e os projetos internacionais na América Latina. Internacionalmente, as instaladoras já não servem de angariadores de utilizadores e esse papel passa a ser desempenhado por ‘entidades veículo’. Estas entidades surgem da pesquisa constante da empresa por parceiros associados a projetos sustentáveis: “... *pesquisamos muito (...) projetos que estejam à procura de fundos da união europeia, comunitários ou nacionais para (...) sustentabilidade social e ambiental ...*” (Ribeiro, 2020). Estes parceiros vieram acelerar o PI da plataforma, por se mostrarem menos avessos ao risco e mais digitais que os parceiros portugueses. Existem cerca de 7 entidades veículo internacionais ativas onde, cada uma, poderá trazer vários projetos para a plataforma. As entidades veículo, tal como as instaladoras, não utilizam a plataforma, são empresas cooperantes na angariação *offline* de utilizadores.

Antes do contexto pandémico, a *GoParity*, quando avaliava positivamente um projeto, visitava-os e reunia presencialmente, mas com o novo paradigma, a empresa passou a reunir à distância sem visitar os projetos, aceitando mais projetos internacionais. O processo de aceitação de projetos tornou-se mais ágil. A empresa optava pela visita para efeitos de “... *‘trust building’ é um dos nossos principais esforços porque, tendo em conta o panorama concorrencial (grandes instituições financeiras), temos de conseguir demonstrar confiança de alguma maneira. E reuniões presenciais ajudam nisso...*” (Ribeiro, 2020). Então, a plataforma demonstra características de estratégia à ‘boleia’ com o apoio internacional nas entidades veículo (Parker, Van Alstyne e Choudary, 2016). Além disso, apresenta traços da estratégia ‘*platform envelopment*’ (Stummer, Kundisch e Decker, 2018), através do uso dos ecossistemas dos parceiros internacionais. Novamente, a estratégia não corresponde completamente à abordagem utilizada pela empresa por se tratarem de parcerias com empresas tradicionais.

Durante o PI, a *MUB Cargo* contratou um colaborador fluente em espanhol, para se ocupar das relações com os transportadores espanhóis, e um consultor espanhol conhecedor do ecossistema de transportadores locais: “... nós usámos um consultor em Espanha, durante dois meses, para conseguir atrair transportadores espanhóis para a plataforma...” (Villas-Boas, 2020). Nos restantes países onde atua, a empresa considera essencial a contratação futura de colaboradores fluentes nas várias línguas europeias. Além disso, é importante contratar consultores locais conhecedores da indústria para reunirem com transportadoras. A plataforma focou-se, inicialmente, em atrair transportadoras (utilizadores-chave), principalmente com grande variedade de oferta, para que esta traga mais utilizadores a interagir na plataforma. A plataforma continua a utilizar uma estratégia ‘Tenda’ (Parker, Van Alstyne e Choudary, 2016).

Tabela III Problemas das EP e as abordagens para os ultrapassar, a nível internacional

Caso	Tipo de Negócio	Que estratégia foi utilizada, a nível nacional?	Que estratégia foi utilizada, a nível internacional?	QI 2. Como é que a abordagem ao problema do ovo e da galinha é adaptada durante o processo de internacionalização das EP?
<i>AirCourts</i>	Prestação de um serviço	<p>‘Tenda’</p> <p>“... uma das estratégias que se pode usar é os clubes âncora que são aqueles clubes que trazem mais pessoas...”</p>	<p>‘Semeando’</p> <p>“... os clientes que nós temos de Angola vieram ter connosco organicamente...”</p>	As funcionalidades criadas para clubes portugueses, interessaram os clubes angolanos, atraindo-os proactivamente para a plataforma.
<i>GOParity</i>	Financiamento de projetos sustentáveis	<p>‘À boleia’</p> <p>“... tem muito a ver com parcerias entre especialistas de sustentabilidade, [como] uma parceria com um instalador de energia solar...”</p>	<p>‘À boleia’</p> <p>“... há muitas coisas que são entidades veículo que, por exemplo, nós agora financiamos uma cooperativa de café no Peru através de um fundo da Inglaterra ...”</p>	<p>A plataforma continua a realizar parcerias, mas altera-se a função dos parceiros.</p> <p>Internacionalmente, utilizam-se fundos de sustentabilidade chamadas ‘entidades veículo’ como parceiros.</p>
<i>MUB Cargo</i>	Prestação de um serviço	<p>‘Tenda’</p> <p>“... todos os dias procurei as grandes empresas de transporte, fui lá bater à porta ...”</p>	<p>‘Tenda’</p> <p>“... tem de ser através de conhecimentos, alguém que o conhece ou então reuniões presenciais, como fiz no início para conseguirmos crescer ...”</p>	<p>A plataforma continua a atrair utilizadores-chave.</p> <p>Usa atores fluentes na língua e com uma rede de contactos do ecossistema de utilizadores locais.</p>

(Fonte: Estudo de casos efetuado pelo Autor)

No caso da *Aircourts*, os clubes angolanos perceberam as vantagens de utilizar a *app*. Por isso, ao contrário de Portugal, em Angola foram os próprios clubes que procuraram

o acesso à plataforma e fizeram trabalho de *word-of-mouth* para que os desportistas passassem a marcar os campos pela *app*: “... nós não formamos formalmente um processo de internacionalização. Os clientes que nós temos de Angola vieram ter connosco organicamente (...) Como [os clubes] têm vantagens em que as pessoas façam as reservas online eles próprios divulgam aos seus clientes o nosso serviço...” (Duarte, 2020). Assim, as funcionalidades desenvolvidas em Portugal acabaram por atrair clubes internacionais que queriam usufruir delas no seu país. São características da estratégia ‘Semeando’, a plataforma foi desenhada para atrair clubes (Parker, Van Alstyne e Choudary, 2016).

Todas as EP apresentam adaptações à abordagem do problema do ovo e da galinha, a nível internacional, apresentando resultados satisfatórios através da utilização das estratégias apresentadas. A *Aircourts*, através das funcionalidades desenvolvidas para os clubes portugueses, atraiu os clubes angolanos, alterando a estratégia de ‘Tenda’ para ‘Semeando’. A *GoParity* continua a utilizar parcerias para angariar utilizadores, mas as ‘entidades veículo’ substituem o papel das instaladoras de materiais sustentáveis, adaptando a abordagem usada em Portugal, porém mantém a estratégia. A mesma adaptação sem alteração da estratégia é feita pela *MUB Cargo* que continua com o objetivo de atrair transportadoras chave para atrair outros utilizadores, utilizando atores fluentes na língua e com uma rede de contactos do ecossistema de utilizadores locais. A *GoParity* e a *MUB Cargo* continuam a utilizar ferramentas de marketing digital (principalmente, *Google Ads*) e *word-of-mouth* para atrair investidores e beneficiários de transporte internacionalmente. A *Aircourts* continua a confiar nos clubes para publicitar a *app* entre os desportistas.

6. Discussão

Neste capítulo realizamos o confronto das respostas às QI com a literatura apresentada no capítulo dois. Todas as plataformas procuram constantemente o aumento sustentado da base de utilizadores e, caso contrário, consideram-no um problema: “Se não é uma pescadinha de rabo na boca: tens os clubes, mas não tens os utilizadores, ninguém vai à plataforma, ou tens os utilizadores, mas não tens os clubes, também ninguém vai à plataforma.” (Duarte, 2020).

Estas empresas fazem uso de utilizadores chave de forma a ultrapassar o eventual surgimento do problema do ovo e da galinha. O uso destes utilizadores é feito a nível

nacional e a nível internacional. No caso da *MUB Cargo* foram os próprios utilizadores chave que possibilitaram os primeiros serviços internacionais. Quando ainda atuava apenas em Portugal, reunia com transportadores que realizam muitas ligações internacionais, para possibilitarem essa oferta na plataforma. A escolha dos beneficiários alvo também vai de encontro a essa ideia. Os beneficiários alvo são empresas que pretendem transportar grandes variedades e quantidades de itens diariamente, para que aumentem o número de interações na plataforma. A *Aircourts* escolhe ‘clubes âncora’ por causa da sua influência dentro do ecossistema dos desportistas e dos clubes. E as empresas sustentáveis que têm necessidade de financiar vários projetos agradam bastante à *GoParity*, por oferecerem uma maior escala de interações.

Outra forma que estas empresas utilizam para ultrapassar o problema, tanto a nível nacional como internacional é através de parceiros, nomeadamente empresas tradicionais, que cooperam na agregação de utilizadores para a plataforma. As instaladoras e as entidades veículo, que não utilizam a plataforma da *GoParity*, possibilitam a existência de mais interações entre os utilizadores. Os contactos das empresas com a plataforma e os projetos é feito fora da plataforma, embora o contacto do projeto com a *GoParity* seja realizado através a plataforma. Segundo a literatura, este crescimento de interações é importante para que as plataformas se ‘protejam’ e ultrapassem o problema do ovo e da galinha (Caillaud e Jullien, 2003; Wanner, Bauer e Janiesch, 2019). É notória a preocupação das plataformas para que seja criado um círculo virtuoso de interações na plataforma, indo de encontro ao que é defendido na literatura. (Evans e Schmalensee, 2016; Parker, Van Alstyne e Choudary, 2016).

As EP utilizaram ferramentas de marketing digital (como *Google Ads* ou *Facebook Ads*) e outras para atrair grande parte dos seus utilizadores, com foco nos indivíduos, pois estas empresas relatam que este tipo de estratégias não tem tanto impacto em ‘utilizadores empresa’. Segundo Parker, Van Alstyne e Choudary (2016), as estratégias para ultrapassar o problema do ovo e da galinha devem ser combinadas com estratégias de marketing *pull*, tal como fizeram estas plataformas. Além disso, a *GoParity* utiliza campanhas de *member get member* e a *MUB Cargo* faz uso do *word-of-mouth* para se darem a conhecer aos utilizadores. Portanto, utilizam *internet-based mass media* para acelerar o PI, nomeadamente, canais de comunicação *online* (ferramentas *SEM* e *SEO*), como é referido na literatura (Brouthers, Geisser e Rothlauf, 2016).

As EP poderão fazer uso da criação de valor para os utilizadores de um determinado país para atrair utilizadores de outros países. As funcionalidades desenvolvidas para os clubes portugueses chegaram aos ‘ouvidos’ dos clubes angolanos, através da forte ligação emigratória que une este país, foram os próprios emigrantes ou residentes com forte ligação a Portugal que pediram à EP para possibilitar as interações de utilizadores angolanos na *app*. Tendo em conta a literatura, este trata-se de uma situação rara. Este fenómeno pode ser explicado por Portugal ser um país mais ‘influyente’ que Angola (Chen *et al.*, 2019) o que, segundo a literatura, pode facilitar a adoção da plataforma nesse país.

Os vários lados de utilizadores das plataformas interagem de diferentes países e, até mesmo, de continentes diferentes. Os investidores da *GoParity* são maioritariamente europeus, ao passo que os projetos a serem financiados são, em maioria, provenientes da América Latina. Estes acontecimentos são muito pouco referidos na literatura. Contrariamente e dependendo do tipo de objeto que a EP transaciona, a literatura refere-se a situações opostas como as vantagens competitivas locais (Stallkamp e Schotter, 2019). Por exemplo, um desportista residente em Lisboa não deseja marcar um campo em Braga, através da *Aircourts*. Mas, para um investidor da *GoParity* não interessa a origem do projeto, mas sim outros fatores como o risco, a taxa de juro ou maturidade do projeto. O caso da *GoParity* refere-se a vantagens competitivas não locais (Stallkamp e Schotter, 2019) onde é importante a criação de uma base de utilizadores globais, tal como a *GoParity* se esforça para construir.

As abordagens, tanto nacional como internacional, da *GoParity* não são explicadas completamente pela literatura, principalmente, no que se refere às estratégias para ultrapassar o problema do ovo e da galinha. As abordagens mais próximas são as estratégias ‘À boleia’ (Parker, Van Alstyne e Choudary, 2016) ou ‘*platform envelopment*’ (Stummer, Kundisch e Decker, 2018). Ambos se referem apenas a parcerias que envolvem plataformas, não prevendo situações em que envolvam empresas tradicionais. A literatura não prevê este envolvimento das plataformas com as empresas tradicionais, dessa forma propomos tratá-las como uma estratégia ‘cooperação com agregadores de utilizadores’. Esta estratégia define-se como o auxílio das plataformas em empresas tradicionais de forma a que estes ajudem a angariar utilizadores para a plataforma. Ou seja, as plataformas poderão fazer uso de outros atores, que não são plataformas, estimulando as transações na plataforma. Dentro desses relacionamentos, as EP fazem uso dos ecossistemas dos parceiros. A *GoParity* apresenta todas estas características

através das entidades veículo, a nível internacional, e dos instaladores, a nível nacional, usando os ecossistemas destes parceiros para conhecer mais empresas (potencialmente, parceiras) envolvidas em negócios sustentáveis ou relacionados. Estes parceiros não são utilizadores da plataforma, apenas cooperam na angariação de utilizadores para a mesma.

Por fim, as EP estudadas alteraram as abordagens ao problema do ovo e da galinha durante o PI, como a *Aircourts* que se focou ainda mais nas funcionalidades oferecidas aos clubes e deixa a angariação de desportistas a cargo dos mesmos, alterando a estratégia que aborda o problema. Porém, as alterações à abordagem podem não alterar a estratégia. Como a *GoParity* que passou a utilizar entidades veículo, em vez das instaladoras, internacionalmente, ou a *MUB Cargo* que se apoiou em atores fluentes e com uma rede de contactos no ecossistema local, em Espanha. Comparativamente a Santos (2018), as empresas estudadas utilizam diferentes estratégias para ultrapassar o problema do ovo e da galinha e essas abordagens ao problema sofreram alterações durante o PI, mesmo que, em alguns casos, a empresa utilize a mesma estratégia.

7. Conclusão

Este trabalho teve o objetivo de compreender as abordagens das EP portuguesas ao problema do ovo e da galinha e se essas sofrem alterações durante o PI das empresas plataforma portuguesas. Sendo escassos os estudos sobre o tema (Miranda, 2018; Santos, 2018; Simões e Miranda, 2019), este trabalho vem complementar a literatura, através do estudo de três EP portuguesas internacionalizadas.

7.1 Resultados e Contribuições Teóricas

De acordo com este trabalho, as empresas abordam o problema do ovo e da galinha atraindo utilizadores chave para a plataforma ou fazendo parcerias com outras empresas, que não são necessariamente plataforma. Estas abordagens sofrem alterações a nível internacional, nomeadamente, poderá alterar-se a estratégia utilizada. Este trabalho contribui, ainda, para os possíveis impactos que a presença da plataforma em países mais influentes tem em relação aos restantes países.

Para além disso, este trabalho expôs que os diferentes lados de utilizadores das EP poderão interagir a partir de diferentes continentes, por exemplo, o lado A pode ter uma grande afluência na Europa e o lado B poderá ter mais utilizadores asiáticos a interagir, dependendo das necessidades ou interesses de cada cultura ou região. Este é um tema

pouco explorado na literatura. Neste trabalho foram expostas limitações na utilização das estratégias de Parker, Van Alstyne e Choudary (2016) e, apesar das alternativas complementares (Stummer, Kundisch e Decker, 2018; Wanner, Bauer e Janiesch, 2019), foi proposta uma nova estratégia que as EP utilizam para abordar o problema do ovo e da galinha: ‘cooperação com agregadores de utilizadores’.

7.2 Limitações da Investigação

Uma das principais limitações deste trabalho foi a falta de disponibilidade das ‘principais’ EP portuguesas em colaborar. Seria enriquecedor estudar este problema na perspetiva de empresas com atuação em múltiplos países e continentes que pudessem contribuir com diversas abordagens para ultrapassar o problema do ovo e da galinha. Tal não foi possível e o reduzido nível de presença internacional das EP portuguesas estudadas representou uma das limitações deste trabalho.

As entrevistas ocorreram por videochamada, considerando as condicionantes pandémicas. Caso tivessem acontecido pessoalmente poderiam ser percebidas reações importantes no decorrer das entrevistas. Num dos casos apresentados não foi possível entrevistar nenhum dos fundadores o que seria ainda mais enriquecedor para conhecer mais sobre a estratégia desta empresa e as alterações à mesma. Em virtude de restrições temporais, não foi possível entrevistar mais do um executivo de cada empresa. Se fosse possível, poderia aprofundar a análise a cada uma das empresas estudadas.

7.3 Propostas de Investigação Futura

Neste subcapítulo serão apresentadas sugestões para investigações futuras. É sugerido que as próximas investigações incidam na análise do problema do ovo e da galinha quando as EP entram em determinada região ou cidade, visto ser um problema recorrente nas empresas estudadas. Propomos que o estudo de empresas que atuem numa grande diversidade de países estrangeiros nos quais utilizaram diferentes abordagens para ultrapassar o problema do ovo e da galinha, de forma a aprofundar o tema.

Devem ser exploradas mais estratégias alternativas que estas empresas utilizam para ultrapassar este problema, visto que as existentes não abrangem uma parte das ações desenvolvidas pelas EP. Por fim, sugerimos que se procure relacionar as abordagens utilizadas pelas EP para ultrapassar o problema do ovo e da galinha às tipologias propostas por Simões e Miranda (2019).

Referências

- Airbnb (2020). *About Us* [Online]. Disponível em: <https://news.airbnb.com/about-us/> (Acedido: 1 de Setembro de 2020).
- Aircourts (2020). *Sobre nós* [Online]. Disponível em: <https://aircourts.com/index.php/site/about> (Acedido: 28 de Setembro de 2020).
- Alstynne, Marshall Van e Geoffrey Parker (2017). ‘Platform Business: From Resources to Relationships’, *Marketing Intelligence Review*, 9(1), pp. 24–29. doi: 10.1515/gfkmir-2017-0004.
- Alstynne, Marshall W. Van, Geoffrey G. Parker e Sangeet Paul Choudary (2016). ‘Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy’, *Harvard Business Review*, 94(4), p. 14. Disponível em: <https://hbr.org/2016/04/pipelines-platforms-and-the-new-rules-of-strategy>.
- Anderson, James C., Hakan Hakansson e Jan Johanson (1994), ‘Dyadic Business Relationships within a Business Network Context’, *Journal of Marketing*, 58(4), p. 1. doi: 10.2307/1251912.
- Banalieva, Elitsa R. e Charles Dhanaraj (2019), ‘Internalization theory for the digital economy’, *Journal of International Business Studies*, 50(8), pp. 1372–1387. doi: 10.1057/s41267-019-00243-7.
- Bloomberg (2018). *It'll Cost Billions for Companies to Comply With Europe's New Data Law* [Online]. Disponível em: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-03-22/it-ll-cost-billions-for-companies-to-comply-with-europe-s-new-data-law> (Acedido: 1 de Setembro de 2020).
- Brouthers, Keith, Kim Dung Geisser e Franz Rothlauf (2016), ‘Explaining the internationalization of ibusiness firms’, *Journal of International Business Studies*, 47(5), pp. 513–534. doi: 10.1057/jibs.2015.20.
- Caillaud, Bernard e Bruno Jullien (2003). ‘Chicken & Egg: Competition among Intermediation Service Providers’, *The RAND Journal of Economics*, 34(2), pp. 309–328.

doi: 10.2307/1593720.

Cavusgil, S. Tamer e Gary Knight (2015), ‘The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization’, *Journal of International Business Studies*, 46(1), pp. 3–16. doi: 10.1057/jibs.2014.62.

Chen, Liang, Noman Shaheer, Jingtao Yi e Sali Li (2019), ‘The international penetration of ibusiness firms: Network effects, liabilities of outsidership and country clout’, *Journal of International Business Studies*, 50(2), pp. 172–192. doi: 10.1057/s41267-018-0176-2.

Coviello, Nicole (2015), ‘Re-thinking research on born globals’, *Journal of International Business Studies*, 46(1), pp. 17–26. doi: 10.1057/jibs.2014.59.

Dinheiro Vivo (2017). *MUB Cargo: ‘Uber das mercadorias’ recebe 300 mil euros de financiamento* [Online]. Disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt/fazedores/mub-cargo-uber-das-mercadorias-recebe-300-mil-euros-de-financiamento-12857431.html> (Acedido: 30 de Setembro de 2020).

Dinheiro Vivo (2018a). *Go Parity. Investimento verde para qualquer pessoa apoiar* [Online]. Disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt/fazedores/go-parity-investimento-verde-para-qualquer-pessoa-apoiar-12793710.html> (Acedido: 29 de Setembro de 2020).

Dinheiro Vivo (2018b). *Inclusão financeira vale prémio para a Go Parity* [Online]. Disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt/fazedores/inclusao-financieira-vale-premio-para-a-go-parity-12793881.html> (Acedido: 29 de Setembro de 2020).

Dinheiro Vivo (2018c). *No MUB Cargo. “Trivago” do transporte lança serviço expresso* [Online]. Disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/mub-cargo-trivago-do-transporte-lanca-servico-expresso-12797293.html> (Acedido: 30 de Setembro de 2020).

Dinheiro Vivo (2020). *GoParity chega ao estrangeiro. Aposta em painéis solares no Brasil* [Online]. Disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt/fazedores/goparity-chega-ao-estrangeiro-aposta-em-paineis-solares-no-brasil-12694799.html> (Acedido: 29 de Setembro de 2020).

Dominginhos, Pedro M. (2007). *Born Globals - Da formatação da oportunidade à aprendizagem global*. Tese de Doutoramento, Lisboa, ISEG - Lisbon School of

Economics and Management.

Dominguinhos, Pedro M. e Simões, Vitor Corado (2004), 'Taking stock, looking ahead: a typology of born global empirical studies', em *30th EIBA Annual Conference: Challenges to the International Business and Management*, Ljubljana, Dezembro.

Eckhardt, G. M. e Bardhi, F. (2015). 'The Sharing Economy Isn't About Sharing at All', *Harvard Business Review*, (January), pp. 1-3. Disponível em: <https://hbr.org/2015/01/the-sharing-economy-isnt-about-sharing-at-all>.

Eisenhardt, K. M. (1989). 'Building Theories from Case Study Research', *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532–550. doi: 10.5465/amr.1989.4308385.

Eisenmann, Thomas R., Geoffrey Parker e Marshall Van Alstyne (2009). 'Opening Platforms: How, When and Why?', em *Platforms, Markets and Innovation*. 131–162. doi: 10.4337/9781849803311.00013.

Eisenmann, Thomas R., Geoffrey Parker e Marshall Van Alstyne (2006). 'Strategy for Two Sided Markets', *Harvard Business Review*, 84(10), pp. 92–101. doi: 10.1007/s00199-006-0114-6.

Evans, David S. (2016), 'Multisided Platforms, Dynamic Competition, and the Assessment of Market Power for Internet-Based Firms', *SSRN Electronic Journal*, 2016(1). doi: 10.2139/ssrn.2746095.

Evans, David S. e Richard Schmalensee (2016). *Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms.*, Boston: Harvard Business Review Press.

Evans, Peter C. e Annabelle Gawer (2016). *The Rise of the Platform Enterprise: a Global Survey*, Nova York: The Center for Global Enterprise.

Exame Informática (2019). *Go Parity ganha prémio Born from Knowledge, da Agência Nacional de Inovação* [Online]. Disponível em: <https://visao.sapo.pt/exameinformatica/noticias-ei/mercados/2019-11-21-go-parity-ganha-premio-born-from-knowledge-da-agencia-nacional-de-inovacao/> (Acedido: 29 de Setembro de 2020).

Financial Times (2020a). *Airbnb bans groups of more than 16 over virus and violence fears* [Online]. Disponível em: <https://app.ft.com/content/47abcfb6-ae08-4d13-bc65-86cf5024c295> (Acedido: 27 de Agosto de 2020).

Financial Times (2020b). *TikTok to be banned from US app stores from Sunday* [Online]. Disponível em: <https://www.ft.com/content/c460ce4c-c691-4df5-af49-47a395429fe8> (Acedido: 10 de Outubro de 2020).

Forbes (2020a). *Superar o Sistema* [Online]. Disponível em: https://www.forbespt.com/superar-o-sistema/?geo=pt&fbclid=IwAR2eBd2FdfmP7bmk0tYwWZ2V9fJY1G_nK0MDD1OQ_BcK7_F9IyH_Z4_yQ6M (Acedido: 29 de Setembro de 2020).

Forbes (2020b). *The world's most valuable brands* [Online]. Disponível em: <https://www.forbes.com/the-worlds-most-valuable-brands/#5507a9f7119c>.

Gabrielsson, M. *et al.* (2008), 'Born globals: Propositions to help advance the theory', *International Business Review*, 17(4), pp. 385–401. doi: 10.1016/j.ibusrev.2008.02.015.

Hagiu, Andrei e Julian Wright (2015), 'Multi-sided platforms', *International Journal of Industrial Organization*. Elsevier B.V., 43, pp. 162–174. doi: 10.1016/j.ijindorg.2015.03.003.

Hagiu, Andrei e Rothman, S. (2016), 'Network Effects Aren't Enough', *Harvard Business Review*, 94(4), pp. 72–78.

Hennart, Jean-François (2019), 'Digitalized service multinationals and international business theory', *Journal of International Business Studies*, 50(8), pp. 1388–1400. doi: 10.1057/s41267-019-00256-2.

Jacobides, Michael G., Carmelo Cennamo e Annabelle Gawer (2018), 'Towards a theory of ecosystems', *Strategic Management Journal*, 39(8), pp. 2255–2276. doi: 10.1002/smj.2904.

Jacobides, Michael, Sundararajan, A. e Van Alstyne, M. (2019). 'Platforms and Ecosystems : Enabling the Digital Economy', *World Economic Forum*, Fevereiro.

Jick, T. D. (1979). 'Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action', *Administrative Science Quarterly*, 24(4), pp. 602–611. doi: 10.2307/2392366.

Johanson, Jan e Jan Erik Vahlne (1977), 'The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments', *Journal of International Business Studies*, 8(1), pp. 23–32. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490676.

Johanson, Jan e Jan Erik Vahlne (2009), 'The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership', *Journal of International Business Studies*, 40(9), pp. 1411–1431. doi: 10.1057/jibs.2009.24.

Johanson, Jan e Mattsson, L.-G. (1987), 'Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach', *International Studies of Management & Organization*, 17(1), pp. 34–48. doi: 10.1080/00208825.1987.11656444.

Jornal Económico (2018). *GoParity é a primeira plataforma de investimento em sustentabilidade licenciada pela CMVM* [Online]. Disponível em: <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/goparity-e-a-primeira-plataforma-de-investimento-em-sustentabilidade-licenciada-pela-cmvm-390207> (Acedido: 29 de Setembro de 2020).

Knight, G. A. e Cavusgil, S. T. (2004), 'Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm', *Journal of International Business Studies*, 35(4), p. 334. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400096.

McIntyre, D. P. e Srinivasan, A. (2017). 'Networks, platforms, and strategy: Emerging views and next steps', *Strategic Management Journal*, 38(1), pp. 141–160. doi: 10.1002/smj.2596.

Miles, Matthew B., Michael A. Huberman, e Johnny Saldaña (2014). *Qualitative data analysis: a methods sourcebook*. 3ª Edição. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Miranda, T. (2018). *A Internacionalização de Empresas Plataforma Portuguesas*. Tese

de Mestrado, Lisboa, ISEG - Lisbon School of Economics and Management.

Monaghan, Sinéad, Esther Tippmann, e Nicole Coviello (2020), ‘Born digitals: Thoughts on their internationalization and a research agenda’, *Journal of International Business Studies*, 51(1), pp. 11–22. doi: 10.1057/s41267-019-00290-0.

Motor 24 (2019). *Crescimento recorde de 7 000 transportes da MUB Cargo* [Online]. Disponível em: <https://www.motor24.pt/pt-mobi-summit/crescimento-recorde-de-7-000-transportes-da-mub-cargo/678121/> (Acedido: 30 de Setembro de 2020).

NiT (2017). *Os melhores campos para jogar à bola com os amigos em Lisboa* [Online]. Disponível em: <https://www.nit.pt/fit/os-melhores-campos-para-jogar-futebol-com-os-amigos-em-lisboa> (Acedido: 28 de Setembro de 2020).

Observador (2016a). *AirCourts. Para clicar, reservar e jogar ténis ou futebol* [Online]. Disponível em: <https://observador.pt/2016/04/04/aircourts-clicar-reservar-jogar-tenis-futebol/> (Acedido: 28 de Setembro de 2020).

Observador (2016b). *MUB Cargo. A Uber portuguesa que quer dar boleia a mercadorias* [Online]. Disponível em: <https://observador.pt/2016/11/24/mub-cargo-a-uber-portuguesa-que-quer-dar-boleia-a-mercadorias/> (Acedido: 30 de Setembro de 2020).

Ojala, Arto, Natacha Evers e Alex Rialp (2018). ‘Extending the international new venture phenomenon to digital platform providers: A longitudinal case study’, *Journal of World Business*, 53(5), pp. 725–739. doi: 10.1016/j.jwb.2018.05.001.

Oviatt, Benjamim e Patricia McDougall (1994), ‘Toward a theory of international new ventures’, *Journal of International Business Studies*, 25(1), pp. 45–64. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400128.

Parente, Ronaldo C., José-Maurício Geleilate e Ke Rong (2018), ‘The Sharing Economy Globalization Phenomenon: A Research Agenda’, *Journal of International Management*, 24(1), pp. 52–64. doi: 10.1016/j.intman.2017.10.001.

Parker, Geoffrey, Marshall W. Van Alstyne e Sangeet Paul Choudary (2016). *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy - and How to Make Them Work for You*. 1.^a ed, Nova York: W. W. Norton & Company.

PME Magazine (2019). *Já há uma app para os seus investimentos com impacto* [Online]. Disponível em: <https://pmemagazine.sapo.pt/ja-ha-uma-app-para-os-seus-investimentos-com-impacto/> (Acedido: 29 de Setembro de 2020).

Pwc (2020). *100 maiores empresas globais (2020)* [Online]. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/auditoria/2020/100-maiores-empresas-globais.html> (Acedido: 28 de Outubro de 2020).

Rennie, M. W. (1993). 'Global competitiveness - Born Global', *The McKinsey Quarterly*, (4), pp. 45–52.

Rochet, Jean-Charles e Jean Tirole (2003), 'Platform Competition in Two-Sided Markets', *Journal of the European Economic Association*, 1(4), pp. 990–1029. doi: 10.1162/154247603322493212.

Santos, G. B. C. T. (2018). *Empresas Plataforma: impacto da dimensão internacional nos incentivos a utilizadores*. Tese de Mestrado, Lisboa, ISEG - Lisbon School of Economics and Management.

SAPO (2016). *André Duarte | AirCourts: 'Há mais pessoas a abdicarem de carreiras estáveis em empresas grandes para perseguirem um sonho'* [Online]. Disponível em: <https://24.sapo.pt/tecnologia/artigos/andre-duarte-aircourts-ha-mais-pessoas-a-abdicarem-de-carreiras-estaveis-em-empresas-grandes-para-perseguirem-um-sonho> (Acedido: 28 de Setembro de 2020).

Sayer, A. (2000). *Realism and Social Science*, Londres: SAGE Publications.

SIC Notícias (2018). *Mais de mil startups procuram financiamento na Web Summit* [Online]. Disponível em: <https://sicnoticias.pt/especiais/web-summit-2017/2018-11-06-Mais-de-mil-startups-procuram-financiamento-na-Web-Summit> (Acedido: 29 de Setembro de 2020).

Simões, Vitor Corado (2018), *If Dunning Were Writing Now: the Eclectic Paradigm of an Age of Platform Capitalism*, em 44th Annual Conference of the European International Business Academy (EIBA), Poznan, Dezembro.

Simões, Vitor Corado (2019), ‘The Internationalisation of Platform Companies: Does the digital get rid of Geography?’, *Información Comercial Española (ICE)*, (909), pp. 37–48. doi: 10.32796/ice.2019.909.6899.

Simões, Vitor Corado e Miranda, T. (2019), ‘Platform Companies’ Internationalisation Processes: The Role of Platform Business Types’, em 45th Annual Conference of the European International Business Conference (EIBA), pp. 1–29, Leeds, Dezembro.

Srnicek, Nick (2017). *Platform capitalism*. Cambridge: John Wiley & Sons.

Stallkamp, Maximilian e Andreas P. J. Schotter (2019), ‘Platforms without borders? The international strategies of digital platform firms’, *Global Strategy Journal*, pp. 1–23. doi: 10.1002/gsj.1336.

Statista (2020). *The 100 largest companies in the world by market capitalization in 2020* [Online]. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/auditoria/2020/100-maiores-empresas-globais.html>.

Stummer, C., Kundisch, D. e Decker, R. (2018). ‘Platform Launch Strategies’, *Business & Information Systems Engineering*, 60(2), pp. 167–173. doi: 10.1007/s12599-018-0520-x.

Vahlne, J. E. e Johanson, J. (2020), ‘The Uppsala model: Networks and micro-foundations’, *Journal of International Business Studies*, 51(1), pp. 4–10. doi: 10.1057/s41267-019-00277-x.

Wanner, J., Bauer, C. e Janiesch, C. (2019), ‘Two-sided digital markets: Disruptive chance meets chicken or egg causality dilemma’, em IEEE 21st Conference on Business Informatics (CBI). IEEE, pp. 335–344. doi: 10.1109/CBI.2019.00045.

Wilson, D. T. (1990). ‘An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships’, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), pp. 335–345.

Yin, R. K. (2018). *Case Studies Research and Applications: Design and Methods*. 6.^a ed. Thousand Oaks: SAGE Publication

Yonatany, M. (2017). ‘Platforms, ecosystems, and the internationalization of highly digitized organizations’, *Journal of Organization Design* 6(1), pp. 3–7. doi: 10.1186/s41469-017-0012-3.

Zeng, J., Khan, Z. e Silva, M. De (2019). ‘The emergence of multi-sided platform MNEs : Internalization theory and networks’, *International Business Review*, 28(6), p. 101598. doi: 10.1016/j.ibusrev.2019.101598.

Anexos

A1. Primeiro Contacto

Assunto:

TFM – Empresas Plataforma Portuguesas

Caro **[Inserir Nome]**,

Sou o Tiago Moreno Sanches e frequento o Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial do ISEG – *Lisbon School of Economics and Management*.

Atualmente, estou a investigar, por via de uma dissertação, a internacionalização de empresas plataforma portuguesas.

Sendo a **[Nome da Empresa]** considerada uma empresa plataforma, pergunto-lhe se seria possível a colaboração da empresa nesta dissertação, através da resposta a algumas questões.

Com os melhores cumprimentos,

Tiago Sanches

A2. Segundo Contacto

Caro **[Nome do Recetor]**,

Desde já muito obrigado pela disponibilidade!

Estou a estudar problemáticas relacionadas com a internacionalização de empresas plataforma, no fundo, procuro estudar quais são as abordagens utilizadas por estas empresas para que sejam criados ecossistemas de utilizadores nos países a internacionalizar.

Gostaria de marcar uma reunião consigo, visto ser o **[Cargo do Recetor]** e, para além disso, está na empresa desde o seu início. Esta pode ocorrer presencialmente ou por videochamada, devido à conjuntura de pandemia.

Deixo à consideração do **[Nome do Recetor]** a escolha do dia e da hora, durante a primeira semana de outubro de 2020.

Com os melhores cumprimentos,

Tiago Sanches

A3. Guião das Entrevistas

1. Características gerais da empresa (fundação, objetivos e dificuldades iniciais e indivíduos envolvidos)

- a) Quando, exatamente, é que a empresa foi criada? Onde é que foi lançada?
- b) Quem são os fundadores da empresa? Qual é o *background* dos fundadores?
- c) Como é que surgiu a ideia de negócio?
- d) Como é que a plataforma foi desenvolvida? Quais foram os principais investimentos?
- e) Que metas foram planeadas a atingir no âmbito geográfico, inicialmente?
- f) Quais foram as principais dificuldades encontradas, no início da empresa?

2. O negócio, o problema do ‘ovo e da galinha’ e incentivos

- a) Como funciona o modelo de negócio da plataforma? O que é que a diferencia das restantes?
- b) Como é que foi estabelecido o ecossistema de interações, no início da empresa?
 - i. Qual o grupo de utilizadores que mais valorizam na plataforma? Porquê?
 - ii. Existiu um foco inicial em algum grupo particular de utilizadores? Se sim, qual?
 - iii. Como é que a empresa atraiu e reteve a base de utilizadores?
 - iv. Quais foram as principais dificuldades sentidas na implementação da plataforma, relacionadas com a criação do ecossistema?
- c) Que incentivos utilizam para atrair utilizadores para a plataforma?

- i. Qual a razão da escolha desses incentivos e qual era o impacto esperado?
 - ii. O impacto esperado dos incentivos escolhidos veio a concretizar-se?
- d) Em algum momento, a empresa decidiu alterar a escolha desses incentivos?

3. Internacionalização, o problema do ‘ovo e da galinha’ e incentivos

- a) Quais os motivos que vos levou a iniciar o processo de internacionalização da empresa?
- i. Como foi realizada a escolha do primeiro mercado? Como realizaram a pesquisa?
 - ii. Quais são as principais razões para ter escolhido o mercado (país ou cidade) x, como a primeira opção de expansão internacional?
- b) A estratégia de incentivos para atrair utilizadores aplicada no mercado inicial é a mesma na expansão para todos os mercados geográficos?
- i. Se não, que estratégia foi utilizada para cada um dos mercados em que a plataforma atua?
 - ii. A empresa necessitou de ajustar o modelo de negócios ao ser replicado a um novo mercado? Se sim, porque o fizeram e quais foram esses ajustes?
 - iii. Esses ajustes tiveram impacto na forma como incentivaram os utilizadores desse país a participar na plataforma?
- c) Quais foram os desafios que a empresa enfrentou durante processo de internacionalização? Pode dar exemplos?
- i. Problemas relacionados com língua e cultura?
 - ii. Problemas relacionados com lóbis ou regulamentação?
 - iii. Défice das infraestruturas tecnológicas?
 - iv. Outros? Quais?
- d) De que forma deram a conhecer a plataforma nos países para que se internacionalizaram?
- i. Como é que empresa criou conhecimento (*awareness*) da plataforma nos mercados internacionais?
 - ii. Quais as principais dificuldades sentidas? Que adaptações foram feitas?
- e) Foram estabelecidas parcerias nos mercados internacionais? Quais? Quem foram esses parceiros?

A4. Descrição das Entrevistas**Tabela IV** Descrição das Entrevistas e Entrevistados

Empresa	Entrevistado	Posição na Empresa	Data e Hora da Entrevista	Duração da entrevista
AirCourts	André Duarte	CEO	01/10/2020 às 15h	45 minutos
GOParity	Carolina Ribeiro	Head of Flow & Growth	01/10/2020 às 17h	60 minutos
MUB Cargo	Pedro Vilas-Boas	CEO	02/10/2020 às 15h	60 minutos

A5. Descrição das Empresas Estudadas**Tabela V** Descrição das Empresas Estudadas

Empresa (ano de fundação)	Fundadores	Tipo de Negócio	Indústria	Segmento de negócio	Constituição do Ecossistema	Principais Regiões ou Países de Atuação
AirCourts (2016)	Humberto Pereira e André Duarte	Prestação de um serviço	Marcação de campos desportivos	B2C B2B	Clubes desportivos Desportistas	Portugal Angola
GOParity (2017)	Nuno Brito Jorge e Luís Couto	Financiamento de projetos sustentáveis	Comunidade de <i>crowdfunding</i>	B2C B2B	Investidores Projetos que necessitam de financiamento Instaladores dos projetos Entidades Veículo	América do Sul (projetos) Europa (investidores, projetos e entidades veículo)
MUB Cargo (2016)	Carlos Palhares, Mariana Gomes, Orlando Azevedo e Pedro Vilas-Boas	Prestação de um serviço	Adjudicação de transportes de mercadoria	B2C B2B	Empresas prestadoras de transportes Empresas beneficiárias de transportes Beneficiários do transporte	Europa (foco atual em Portugal e Espanha)