



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**EMPRESAS PLATAFORMA: IMPACTO DA DIMENSÃO
INTERNACIONAL NOS INCENTIVOS A UTILIZADORES**

**GUILHERME BRANQUINHO CRESPO TEIXEIRA
SANTOS**

Outubro - 2018

MESTRADO

GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**EMPRESAS PLATAFORMA: IMPACTO DA DIMENSÃO
INTERNACIONAL NOS INCENTIVOS A UTILIZADORES**

**GUILHERME BRANQUINHO CRESPO TEIXEIRA
SANTOS**

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR VÍTOR CORADO SIMÕES

Outubro - 2018



Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao Professor Vítor Corado Simões, pela orientação, paciência, dedicação e disponibilidade ao longo deste ano, crucial para a conclusão desta dissertação.

Quero agradecer aos meus pais por me terem dado a oportunidade de realizar este Mestrado e por todo o apoio ao longo destes anos enquanto estudante.

Agradecer à minha namorada por todo o apoio, paciência e conselhos dados de forma a que fosse possível concluir esta desafiante etapa da minha vida com sucesso.

Por fim, gostaria de agradecer a todos os meus amigos e colegas de Mestrado pela amizade e apoio dado.



Resumo

As empresas plataforma têm vindo a revolucionar a economia na era digital. Nas últimas duas décadas tem-se assistido a uma transformação a enorme velocidade de algumas indústrias por parte deste tipo de empresas.

O estudo do impacto da dimensão internacional na estratégia que as empresas plataforma utilizam para captar utilizadores para a sua plataforma visa clarificar os incentivos que as EP utilizam, bem como as dificuldades encontradas em novos países e quais as medidas que tomaram para ultrapassar as *Liabilities of Outsidership*.

A forma como uma EP incentiva os seus utilizadores a aderirem à plataforma, representa em muitos casos o fator de sucesso da empresa. Não é um desafio fácil para os empreendedores conseguirem uma adesão simultânea dos utilizadores. Sendo a internacionalização um fator necessário à sobrevivência das EP, as debilidades encontradas por estas empresas em mercados externos têm vindo a ganhar importância na literatura.

Neste estudo é feita a análise de dois estudos de caso de empresas plataforma portuguesas digitais. Procurou analisar-se quais os incentivos utilizados por estas empresas para captar utilizadores para a sua plataforma, bem como a forma que escolheram para rentabilizar a sua atividade. Este estudo demonstrou que a principal estratégia utilizada é a estratégia “plantando”, na qual as EP constroem a plataforma de modo a atrair um dos grupos de utilizadores, que ao valorizar a plataforma adere a esta, trazendo mais tarde consigo outro grupo de utilizadores que queiram interagir com os primeiros. Por último, a dimensão internacional, no caso destas empresas, demonstrou não ter impacto nas estratégias utilizadas para atrair utilizadores em mercados estrangeiros, dado que no caso destas duas EP, a população “*loss-leader*” corresponde à população internacional.

Palavras-chave: Empresa plataforma; Efeitos de rede; Incentivos; Rentabilização; Dimensão Internacional



Abstract

Platform companies are changing economy in the digital era. In the last two decades we have seen the high speed of transformation of these companies in some industries.

The study of the impact of the international dimension on the strategy used by platform companies to attract users to their platforms aims to clarify the incentives that platform companies use, as well as the difficulties encountered in new countries and the measures they have taken to overcome the Liabilities of Outsidership.

The way a platform company encourages its users to join the platform represents, in many cases, the company's success factor. It is not an easy challenge for entrepreneurs to achieve simultaneous user engagement. Since internationalization is a necessary factor for the survival of platforms, the weaknesses found by these companies in foreign markets have gained relevant importance in the literature.

In this study, two case studies of digital portuguese platform companies are analyzed. The incentives used by these companies to attract users to their platforms and the way they choose to monetize their activity were considered in this analysis. The results of this study demonstrated that the main strategy used by platforms is the “planting” strategy, in which the platform company designs the platform to attract one group of users, which, after valuing and joining the platform, brings another group of users that want to interact with the first group of users. The international dimension has shown to have no impact on the strategies used in foreign markets, since in the case of these two companies, the “loss-leader” population corresponds to the international population.

Keywords: Platform companies; Network effects; Incentives; Monetization; International Dimension



Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Lista de Abreviaturas	v
Lista de Tabelas	vi
Lista de Figuras	vii
1. Introdução.....	1
2. Revisão da Literatura	2
2.1. Empresas Plataforma.....	2
2.2. Efeitos de rede	4
2.3. Incentivos	7
2.4. Como fazer dinheiro.....	10
2.5. A Dimensão Internacional	14
3. Questões de Investigação	18
4. Metodologia	19
4.1. Estudo de caso	19
4.2. Seleção dos casos	20
4.3. Recolha de informação.....	21
5. Apresentação dos casos.....	23
5.1. Landing Jobs.....	23
5.2. Uniplaces	25
6. Análise Intercasos	26
6.1. Como é que as EP incentivam os diferentes tipos de utilizadores a aderir de modo a rentabilizar a plataforma?.....	26
6.2. Como é que as EP diferenciam os incentivos consoante o país de atuação?	29
7. Discussão dos Resultados.....	30
8. Conclusão	33
Referências Bibliográficas	34
Anexos	39



Lista de Abreviaturas

CEO – *Chief Executive Officer*

COO – *Chief Operating Officer*

EP – Empresa Plataforma

LoO – *Liabilities of Outsidership*

TI – Tecnologia de Informação



Lista de Tabelas

Tabela I. Oito estratégias para ultrapassar o Dilema do Ovo e da Galinha.....	8
Tabela II. Escolha da estratégia de investigação.....	19
Tabela III. Testes para a qualidade da informação.....	22



Lista de Figuras

Figura 1. Representação do modelo de negócio de uma Empresa Plataforma.....	3
Figura 2. Representação dos efeitos de rede indiretos no caso da UBER.....	6



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**Empresas Plataforma: Impacto da dimensão internacional nos
incentivos a utilizadores**
Guilherme Santos

1. Introdução

Com o aparecimento da *internet*, as empresas descobriram uma valiosa oportunidade de aumentar os seus negócios através de uma expansão da sua base de clientes, tirando partido de um meio mais rápido de interação, e permitindo-lhes chegar a qualquer ponto do mundo. A ascensão de empresas como o *Facebook*, *Google*, *Microsoft*, *Uber* ou *Airbnb*, tornando-se das empresas mais valiosas do mundo, algumas com menos de dez anos de existência, é um tema que me suscitou bastante interesse e que me levou a querer estudá-lo (*The Economist*, 2018).

Empresas plataforma são empresas digitais que, através da tecnologia promovem a interação entre produtores e consumidores, disponibilizando um espaço virtual que facilita estas interações (Simões, 2018). A empresa controla quem pode participar e estabelece as regras de participação, funcionando como uma plataforma, espaço virtual, que estimula as interações e transações entre os vários utilizadores, produtores e consumidores, com o intuito de promover estes “encontros” entre ambas as partes (Parker et al, 2016; Simões, 2018)

Estas empresas surgiram de forma a eliminar algumas fricções no modo como consumidores e fornecedores, nas suas atividades de compra e venda de bens e serviços, interagem entre si, reduzindo assim os custos de transação (Evans e Schmalensee, 2016). São por isso descritas por Evans e Schmalensee (2016) como *matchmakers*, promovendo o contacto entre os vários agentes económicos e tornando as interações mais fáceis.

Esta dissertação procura responder a duas questões: Como é que as EP incentivam os diferentes tipos de utilizadores a aderir de modo a rentabilizar a plataforma? Como é que as EP diferenciam os incentivos consoante o país de atuação?

De modo a responder a estas questões, esta dissertação recorre ao método de estudo de caso, tendo como objeto de estudo duas EP portuguesas. Procurando clarificar os métodos utilizados para atrair utilizadores, em diferentes contextos, identificando quais os incentivos que utilizaram e se existem diferenças nos vários países de atuação. É composta por oito capítulos, incluindo a presente introdução. O segundo capítulo é composto pela revisão da literatura. A revisão da literatura procura explicar de forma concisa os temas necessários à elaboração desta dissertação. É composta pela definição

de empresas plataforma, pelo conceito de efeitos de rede, pela noção de dimensão internacional, pelos incentivos e tipos de estratégias a adotar e de como fazer dinheiro numa empresa plataforma. No terceiro capítulo são enunciadas as questões de investigação. O quarto capítulo aborda a metodologia de investigação utilizada. O quinto capítulo é constituído por uma apresentação das empresas escolhidas bem como de uma explicação de como funciona o seu negócio. No sexto capítulo dá-se resposta às questões de investigação para cada um dos casos de estudo. O sétimo capítulo é composto pela discussão dos resultados. Por fim, no oitavo capítulo, a conclusão, limitações deste estudo e pistas para investigações futuras.

2. Revisão da Literatura

2.1. Empresas Plataforma

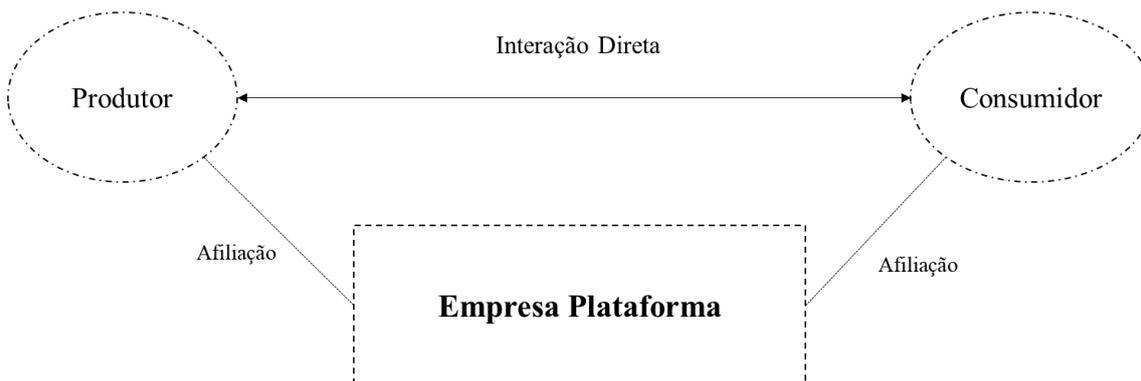
A ideia básica das plataformas é já antiga. Negócios como cartões de crédito, consolas de videojogos, centros comerciais ou jornais são exemplos de plataformas que promovem a interação entre grupos distintos de utilizadores (Caillaud e Jullien, 2003; Rochet e Tirole, 2003; Parker e Van Alstyne, 2005; Armstrong, 2006). Empresas plataforma promovem a interação entre produtores e consumidores, tal como faz um centro comercial, ligando comerciantes com consumidores, ou um jornal, ligando anunciantes com leitores (Parker et al, 2016).

Simões (2018), introduz uma nova definição que restringe as empresas plataforma a empresas plataforma digitais. Esta é uma definição que será útil a esta dissertação, por excluir empresas plataforma que não são digitais, tais como os centros comerciais. Assim, nesta dissertação as empresas plataforma são definidas como empresas digitais que disponibilizam um espaço virtual para diferentes tipos de utilizadores interagirem (Simões, 2018).

O principal ativo destas empresas é a sua rede de produtores e consumidores. Parker et al (2016) dão-nos o exemplo da *Uber*, que conecta condutores com pessoas que procuram chegar a um destino sem ter na sua posse qualquer carro. Ou a *Airbnb* que, sem possuir qualquer imóvel para arrendar, liga proprietários de casas com pessoas que procurem quartos para arrendar. Com a redução dos custos de transação e a evolução das

tecnologias de informação, deixou de existir uma necessidade por parte destas empresas de possuir infraestruturas e ativos físicos. O foco deste tipo de empresas deixou de ser a gestão de recursos para passar a ser a gestão de redes de relações, o seu principal ativo (Parker et al, 2016).

Na figura 1. está representado um esquema de como funciona uma empresa plataforma para que seja mais fácil perceber as interações entre os vários intervenientes.



(Fonte: Elaboração própria com base em Hagiu, A. e Wright, J. (2015) p.165)

Figura 1. Representação do modelo de negócio de uma Empresa Plataforma.

Hagiu e Wright (2015) classificam empresas plataforma tendo por base dois requisitos. O primeiro é que tem de permitir o contacto direto entre os diferentes lados da plataforma, tendo os produtores do bem/serviço que ter o controlo de alguns aspetos chave na transação, como o próprio serviço de entrega dos bens/serviços, a gestão da qualidade, o preço que praticam, o seu *marketing* ou a forma como o seu produto/serviço é oferecido. Este requisito permite excluir da definição as empresas que atuam como revendedoras (Hagiu e Wright, 2011). O segundo requisito é que cada um deles tem de estar afiliado com a plataforma, significando que é necessário que cada um realize alguma forma de investimento que lhe permita interagir com o outro lado, que pode ir desde gastar dinheiro na compra de um dispositivo, pagamento de uma renda, investir tempo a aprender a desenvolver uma aplicação, ou apenas um custo de oportunidade, de forma a poder usufruir da plataforma e poder interagir com o outro lado (Hagiu e Wright, 2015). Estes dois requisitos visam excluir qualquer empresa que atue como intermediária e na qual o seu negócio se possa confundir com o de uma empresa plataforma.

Estas empresas podem ter apenas dois tipos de utilizadores, referido de forma comum na literatura como *double-sided markets* (Rochet e Tirole, 2006; Eisenman et al, 2006; Hagiu e Wright, 2015), ou ter mais de dois tipos de produtores/utilizadores e ser denominada de *multi-sided markets* (Evans e Schmalensee, 2016).

2.2. Efeitos de rede

Existem vários exemplos na qual a utilidade do consumo de um bem/serviço para um determinado agente varia com o consumo por parte de outro agente (Katz e Shapiro, 1985). Os economistas chamam a este fenómeno de efeitos de rede (Evans e Schmalensee, 2016).

Efeitos de rede são os efeitos que se verificam no valor criado para um utilizador da plataforma tendo por base o número de utilizadores existentes (Parker et al, 2016). A literatura é unânime quanto à importância destes efeitos para o sucesso das empresas plataforma (Rochet e Tirole, 2003; Evans e Schmalensee, 2016; Parker et al, 2016; Hagiu e Wright, 2015; Parker e Van Alstyne, 2005).

Há vários tipos de efeitos de rede que se podem verificar numa plataforma.

Efeitos de rede diretos verificam-se quando a utilidade do uso de uma certa tecnologia depende do número de utilizadores dessa mesma tecnologia, são também designados por efeitos do mesmo lado da plataforma (Gawer, 2014; Constantinides et al, 2018). Quanto mais pessoas pertencerem à rede, maior será o valor para cada utilizador que faça parte dela (Evans e Schmalensee, 2016). Estes efeitos podem ser positivos ou negativos, consoante o benefício do aumento do número de utilizadores seja bom ou mau para os utilizadores já existentes na plataforma. No exemplo da *Uber*, referido por Parker et al (2016), uma plataforma com um nível elevado de procura, um determinado motorista iria preferir que existissem menos motoristas, deixando mais clientes disponíveis para ele e diminuindo o seu tempo de espera pela próxima viagem. Neste caso, com o aumento do número de motoristas, estamos perante efeitos de rede negativos. Pode também dar-se o caso de, numa fase em que haja um número reduzido de motoristas, tornando a plataforma pouco atrativa para os potenciais passageiros, estes efeitos se tornem positivos, ou seja, que seja benéfico para um determinado motorista a entrada de mais condutores, fazendo

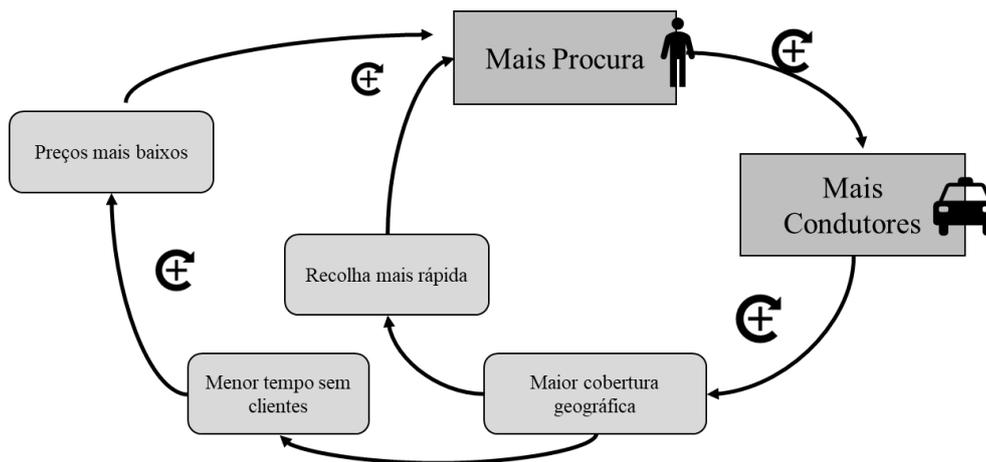
com que a plataforma se torne mais atrativa e mais clientes queiram aderir (Parker et al, 2016).

Quando o benefício da utilização da plataforma por parte de utilizadores A depende do número de utilizadores B, estamos perante efeitos de rede indiretos (Hagiu e Wright, 2011, Eisenman et al, 2006).

Ora, se o objetivo é maximizar o valor criado na plataforma, é necessário aumentar o número de interações entre os diferentes tipos de utilizadores da plataforma. Segundo a definição de efeitos de rede, o valor para o utilizador A será tanto maior, quantos mais utilizadores B existirem, e vice-versa. O valor da plataforma aumenta à medida que a procura de ambos os lados se vai encontrando, havendo mais utilizadores A e B, aumentando também o número de combinações possíveis entre eles (Eisenman et al, 2006).

Se estes efeitos forem positivos, o benefício para o utilizador A será tanto maior, quantos mais utilizadores B existirem. Um exemplo prático é a plataforma *Uber*, onde o benefício para o utilizador da *app* que procura chegar ao seu destino o mais rápido possível e esperar o mínimo de tempo possível por um motorista, será tanto maior quantos mais motoristas estiverem registados na *app* e disponíveis para fazer essa viagem. No exemplo de David Sachs, referido por Parker et al (2016), ilustrado na imagem abaixo (Figura 2) podemos perceber melhor como funcionam estes efeitos positivos. Quantos mais motoristas existirem, maior a probabilidade de estar um motorista a passar pelo local e menor será o tempo que o cliente terá de ficar à espera, aumentando assim o seu benefício.

O mesmo raciocínio poderá ser feito, mas agora na ótica do motorista, que precisa que exista o maior número de pessoas que tenham a *app* instalada e dispostas a viajar pela *Uber* e não de táxi. Quanto maior esse número de pessoas, mais clientes disponíveis irão existir, e mais viagens o motorista fará, aumentando assim o seu benefício enquanto utilizador da plataforma *Uber*. É necessário garantir o maior número possível de clientes da plataforma, mas é importante garantir os clientes certos, focando-se em ambos os lados da plataforma, mantendo as procuras equilibradas, de forma a que se “alimentem” mutuamente (Evans e Schmalensee, 2016).



(Fonte: Elaboração própria com base no exemplo de David Sacks em Platform Revolution de Parker et al. (2016))

Figura 2. Representação dos efeitos de rede indiretos no caso da *UBER*.

Pode também ser verificada a existência de efeitos de rede negativos. Estes efeitos negativos são geralmente causados pelo desequilíbrio entre os dois lados da plataforma, ou seja, quando a procura de um grupo de utilizadores é muito superior à procura do outro grupo. Utilizando o mesmo exemplo, quando existem demasiados condutores para os clientes disponíveis, o tempo que os motoristas estarão parados será maior, o que irá fazer com que haja um incentivo ao abandono da plataforma por parte de alguns deles. Da mesma forma, se existirem demasiados clientes, estes terão de esperar mais tempo até que um motorista esteja disponível para os atender, o que fará com este tipo de utilizadores fique descontente e queira abandonar a plataforma (Evans e Schmalensee, 2016).

A importância dos efeitos de rede para o sucesso da plataforma é tão grande que em muitos casos as empresas investem dinheiro de forma a atrair participantes para um dos lados da plataforma. Atraindo esse grupo, um segundo grupo irá aderir à plataforma para poder interagir com o primeiro, criando-se um ciclo virtuoso. Perder dinheiro com um dos grupos, estimulando a sua adesão à plataforma, pode fazer sentido para despoletar os efeitos de rede na plataforma (Rochet e Tirole, 2003; Parker et al, 2016).

O consumidor geralmente irá pagar mais para ter acesso a uma plataforma cuja base de utilizadores seja maior, devido ao benefício de poder interagir com um maior número de opções. Por esta razão, é importante para a empresa promover este aumento de utilizadores, aumentando assim a sua receita. De forma a estimular efeitos de rede e a

manter as diferentes procuras, dos vários lados da plataforma, equilibradas é, por vezes, necessário subsidiar a participação de alguns destes utilizadores (Rochet e Tirole, 2003; Eisenman et al, 2006).

Nos próximos capítulos serão explicadas as estratégias utilizadas pelas EP de forma a incentivarem os seus utilizadores a aderirem à sua plataforma e de que forma rentabilizam o seu modelo de negócio.

2.3. Incentivos

O grande problema com que os gestores das empresas plataforma se deparam no início de vida da empresa é a resolução do problema do ovo e da galinha, ou seja, que grupo de utilizadores atrair primeiro (Evans e Schmalensee, 2016; Caillaud e Jullien, 2003; Parker et al, 2018). Para atrair compradores é necessário que vendedores estejam registados na plataforma, mas estes não irão aderir sem a existência de compradores já afiliados à plataforma a quem possam vender os seus produtos (Caillaud e Jullien, 2003; Rochet e Tirole, 2003; Evans e Schmalensee, 2016; Parker et al, 2016). Este dilema está relacionado com o conceito enunciado anteriormente, o de efeitos de rede indiretos. É necessário estimular este tipo de efeitos de rede de forma a que seja mais vantajoso para os potenciais utilizadores aderirem à plataforma (Eisenman et al, 2006).

Qual dos dois lados atrair primeiro, e como o fazer é um grande desafio. Sem o lado A, o lado B não irá querer aderir à plataforma, e vice-versa. Voltando ao exemplo de Evans e Schmalensee (2016), os motoristas da *Uber* não teriam qualquer incentivo para aderir à plataforma se nenhum utilizador que procurasse um motorista estivesse lá registado, nem nenhum utilizador teria o incentivo para instalar a *app* se nenhum motorista estivesse registado na *Uber*. Depois de solucionado este problema, de ter captado para a plataforma um dos utilizadores, será mais fácil atrair o outro.

Parker et al (2016) argumentam que é necessária a definição de estratégias *pull* de forma a poder resolver este problema. Estratégias *pull* são, segundo estes autores, as que têm como foco a captação de utilizadores através de incentivos à utilização da plataforma. O conceito deste tipo de estratégia está também associado à ineficiência das estratégias *push* nos dias de hoje. Estratégias *push* são estratégias que têm como objetivo “empurrar” uma ideia/mensagem para a consciência do consumidor. Dada a abundância deste tipo de estratégia, tornou-se ineficiente, sendo preciso outro tipo de incentivos

(Parker et al, 2016). Parker et al (2016) referem que há oito estratégias possíveis para resolver o problema do ovo e da galinha e que irão ajudar uma empresa a atrair uma base de utilizadores. Essas oito estratégias encontram-se resumidas na Tabela 1.

Estratégia		Exemplo
1. "Follow-the-rabbit"	Aplicável para empresas com um modelo de negócio típico de <i>pipeline</i> já existente. Convertendo a empresa numa plataforma, mantém os clientes já existentes, e abre o seu sistema a novos produtores.	<i>Amazon</i>
2. À boleia	Conexão com uma plataforma já existente, acrescentando valor para o utilizador, de forma a recrutar os utilizadores dessa plataforma para participarem na sua.	<i>PayPal</i> conectando-se ao <i>Ebay</i>
3. Plantando	Desenhar a plataforma de forma a criar valor para um grupo específico de utilizadores potenciais. Atraindo estes, outros que irão querer interagir com os primeiros irão segui-los.	<i>Google</i> ao oferecer 5 milhões em prémios a <i>developers</i> no lançamento do <i>SO Android</i>
4. O Toldo	Providenciar incentivos de forma a atrair membros chave para a plataforma, que poderão condicionar o sucesso da plataforma.	<i>Microsoft (Xbox), Nintendo (Wii), Sony (PlayStation)</i> ao assinarem contratos com a <i>Electronic Arts (EA)</i>
5. Unilateral	Criar um negócio que beneficia apenas um tipo de utilizador, mais tarde convertendo-se numa plataforma e atraindo tipos de utilizadores que queiram interagir com o primeiro.	<i>OpenTable</i> ao distribuir <i>software</i> de gestão de reservas aos restaurantes
6. Evangelismo do produtor	Desenhar a plataforma de forma a atrair produtores, que por sua vez induzem os seus consumidores a participar.	<i>Mercateo</i>
7. Big Bang	Atrair um elevado volume de atenção para a plataforma através de estratégias <i>push</i> .	<i>Twitter</i> no festival de música <i>SXSW</i>
8. Micromercado	Desenhar a plataforma de forma a atrair um conjunto de utilizadores que já interage entre si. Abrir depois a plataforma a outros utilizadores.	Lançamento do <i>Facebook</i> para os estudantes de <i>Harvard</i>

(Fonte: Elaboração própria, adaptado de Parker et al, 2016)

Tabela I. Oito estratégias para ultrapassar o Dilema do Ovo e da Galinha.

A primeira estratégia, “*Follow-the-rabbit*”, consiste em passar de uma empresa típica de *pipeline* de venda de bens/serviços para uma EP, ao abrir o seu negócio a outros produtores/consumidores externos. A *Amazon*, uma típica empresa de retalho *online*, converteu-se numa plataforma ao abrir o seu negócio a produtores externos, permitindo que estes interagissem com os consumidores da *Amazon*.

A segunda estratégia, “À boleia”, como o nome indica, consiste em ir à boleia de outra plataforma. O objetivo é que uma plataforma se exponha noutra plataforma, acabando mais tarde por captar utilizadores para a sua. O *PayPal* aliou-se a uma plataforma em rápido crescimento, o *Ebay*, tendo aproveitado a sua popularidade para captar utilizadores (Parker et al, 2016). Hoje em dia, o *PayPal* é um importante meio de pagamento, imprescindível a qualquer loja *online*.

A terceira estratégia, “Plantando”, consiste em construir a plataforma à volta das necessidades de um tipo de utilizadores importante para o sucesso da plataforma, criando valor para esse grupo e incentivando-o a aderir à plataforma. O objetivo é atrair esses utilizadores que, ao aderir à plataforma, irão trazer consigo outros utilizadores que queiram interagir com eles.

A estratégia “O toldo” tem por base a ideia de que a participação de determinados utilizadores é tao importante que pode ditar o sucesso da plataforma (Parker et al, 2016). Dessa forma, faz sentido incentivar a sua participação, quer por incentivos monetários, quer por benefícios especiais. Atraindo estes utilizadores chave, outros que queiram interagir com eles, irão segui-los.

A estratégia “Unilateral” consiste na criação de um negócio que beneficie um único grupo de utilizadores através da comercialização de bens/serviços. Assim que tenha um grupo grande de clientes, converter o negócio numa plataforma, atraindo utilizadores que queiram interagir com o primeiro grupo de utilizadores. Por exemplo, a estratégia utilizada pela *OpenTable* foi primeiro comercializar *software* de gestão de reserva de lugares a restaurantes (Parker et al, 2016). Assim que o fizeram por um número elevado de restaurantes, construíram o lado dos consumidores, permitindo a reserva *online* na plataforma por clientes.

O “Evangélico do produtor” é uma estratégia cujo objetivo é atrair produtores, partindo do princípio que trarão consigo os seus clientes. A ideia é construir a plataforma dotando-a de ferramentas importantes para os produtores. Ao adicionar valor ao seu

negócio, os produtores irão querer aderir à plataforma, que por sua vez irão trazer consigo os seus clientes.

A estratégia “*Big Bang*” consiste em utilizar uma ou mais estratégias *push*. O objetivo é captar para a plataforma um volume elevado de atenção por parte do público alvo, criando uma adesão instantânea e simultânea pelos vários grupos de utilizadores.

A oitava estratégia, “Micromercado” é construída tendo como ponto de partida um pequeno mercado, utilizando-o como base de alavancagem para um mercado maior. A ideia é conceber a plataforma para utilizadores que já interagem entre si, aderindo à plataforma e continuando a realizar as suas interações. Depois de a plataforma estar a funcionar de forma eficiente, poderá abrir-se a mais utilizadores (Parker et al, 2016). A conhecida rede social *Facebook* é um excelente exemplo deste tipo de estratégia. Foi inicialmente construída para os estudantes de *Harvard* interagirem entre si, tendo tido sucesso replicou-se para outras universidades. O seu crescimento exponencial foi alcançado quando deixou que estudantes de diferentes universidades comesçassem a interagir entre si, tornando-se uma rede aberta a qualquer pessoa.

No próximo capítulo irá ser abordada a forma como as empresas plataforma, segundo a literatura, devem cobrar aos utilizadores e a razão da estratégia escolhida.

2.4. Como fazer dinheiro

Um desafio à criação de uma empresa plataforma é a construção e definição da sua estrutura de preços. A escolha da forma como a empresa irá obter lucros é um ponto crucial, que condiciona a sua sobrevivência.

Será necessário decidir sobre como cobrar, quanto cobrar e a quem o fazer, se a um só utilizador ou se aos vários utilizadores (Parker et al, 2016; Evans e Schmalensee, 2016; Rochet e Tirole, 2003). Atualmente, é muito comum as empresas plataforma rentabilizarem a sua atividade através de publicidade e anúncios.

De acordo com Rochet e Tirole (2003), numa plataforma há geralmente, um lado que é o “*money side*”, sendo o outro nulo financeiramente, designado por “*loss leader*” (Rochet e Tirole, 2003). A empresa plataforma irá cobrar, geralmente, uma *fee* ou *royalties*, ao lado que representa o centro de lucro, enquanto o outro irá usufruir da plataforma de forma gratuita (Rochet e Tirole, 2003). Em alguns casos, é até possível que

a empresa plataforma subsidie um dos lados, e que pague prémios pela utilização da plataforma, compensando com os ganhos do outro lado, mantendo assim a procura elevada de ambos os lados (Evans e Schmalensee, 2016).

O “*loss leader*” é o grupo que é altamente valorizado pelo “*money side*” e cuja participação é fundamental para a verificação de efeitos de rede e para o sucesso da plataforma. Atraindo o “*loss leader*”, o “*money side*” para poder interagir com ele irá também querer aderir à plataforma, existindo assim a possibilidade de se cobrar essa utilização (Eisenman et al, 2006). É por esta razão que, muitas vezes, o “*loss leader*” é subsidiado e o custo da sua participação é definido abaixo do custo comum de mercado, caso se tratasse de uma empresa “*single-sided*” (Eisenman et al, 2006; Rochet e Tirole, 2003). É importante que a empresa assegure que o montante que não cobra ao “*loss-leader*” é compensado pelo montante cobrado ao “*money-side*”.

O valor de uma plataforma está muito associado ao valor dos efeitos de rede que proporciona aos seus utilizadores. É um enorme desafio para os gestores deste tipo de plataformas rentabilizar, ou seja, cobrar aos utilizadores, sem destruir ou diminuir drasticamente os efeitos de rede que tornam a plataforma tão atrativa (Parker et al, 2016).

Quando a empresa plataforma opta por cobrar aos seus utilizadores pelo acesso à plataforma, estará a desencorajar o número de adesões, da mesma forma que, cobrando pela utilização, estará a desencorajar a utilização da plataforma. Cobrando a produção, a plataforma estará a limitar a criação de valor e consigo a atratividade oferecida aos consumidores. De igual modo, cobrando o consumo estará a reduzir o consumo e a reduzir a atratividade oferecida aos potenciais produtores (Parker et al, 2016). É, por isso, uma difícil decisão a forma como se escolhe rentabilizar a atividade de uma empresa plataforma.

Que preço aplicar é também uma questão difícil para quem gere uma empresa e se preocupa em realizar o maior lucro possível. Antes de tomar a decisão sobre que preço aplicar é importante saber qual a elasticidade da procura do consumidor em cada país, quanto estarão dispostos a pagar e qual será a quantidade procurada a diferentes níveis de preço (Evans e Schmalensee, 2016). Poderá optar-se por ter um preço elevado, e aumentar a margem de lucro em cada unidade vendida, mas comprometendo o número de unidades vendidas, ou, por outro lado, optar por praticar um preço mais reduzido, aumentando o número de unidades vendidas, mas diminuindo assim o lucro em cada uma (Evans e

Schmalensee, 2016). As combinações possíveis são imensas, e é, por isso, importante saber qual o preço que o consumidor está disposto a pagar pelo bem ou serviço prestado pela empresa. Sem esta informação a empresa poderá estar a praticar um preço menos lucrativo do que aquele que poderia praticar se optasse por outro nível de preços.

Ora, se esta é uma decisão difícil para uma empresa *single-sided*, para uma empresa plataforma é uma decisão mais complicada ainda, pois terá de tomar mais decisões sobre níveis de preços para os diferentes lados da plataforma, sabendo sempre que são procuras interdependentes (Evans e Schmalensee, 2016). O número de conjugações entre preços aplicados e quantidades vendidas aumenta, e é preciso satisfazer os diferentes utilizadores da plataforma. Voltando ao exemplo da *Uber*, é preciso saber quanto estão os clientes, que necessitam de chegar ao seu destino, dispostos a pagar por km e por hora, mas por outro lado, é preciso saber quanto estão os motoristas dispostos a receber por determinado km ou hora. É uma conjugação difícil, onde se terá de agradar a ambos, tentando sempre maximizar o rendimento da empresa. Agradando só ao lado A, ao aplicar um nível de preços que conduza à satisfação de A e da empresa plataforma, deixando B descontente, por um nível de preços indesejado, irá fazer com que B abandone a plataforma, diminuindo consecutivamente a procura de A (Evans e Schmalensee, 2016).

A estrutura de preços escolhida é a combinação de que preço aplicar, a quem aplicar e como aplicar. É esta decisão que irá conduzir a um maior, ou menor lucro. Geralmente, um dos lados acaba por usufruir de um melhor nível de preços e contribuir mais para o lucro da empresa. É comum ver-se empresas plataforma a não cobrar qualquer preço a alguns lados da plataforma. Por exemplo a *YouTube* não cobra nada aos seus utilizadores por publicarem os seus vídeos no *site*, ou às pessoas que os vêem, optando por obter as suas receitas através de anúncios nos seus vídeos, e não é por isso que deixa de ser uma empresa lucrativa (Rochet e Tirole, 2003; Parker et al, 2016). Existem também exemplos de empresas cujos utilizadores pagam preços negativos, ou seja, a empresa paga prémios aos utilizadores com o objetivo de estimular os utilizadores a interagirem na plataforma (Rochet e Tirole, 2003). Esta foi a maneira encontrada por estas empresas para manterem a procura elevada em ambos os lados da sua plataforma. Se cobrassem a todos os lados, provavelmente não seriam bem-sucedidas (Evans e Schmalensee, 2016).

Parker et al (2016) propõem que se rentabilize a atividade das empresas plataforma cobrando ao utilizador pelo valor que a plataforma lhes cria. O valor que uma

plataforma é capaz de criar aos utilizadores é dividido entre quatro categorias (Parker et al, 2016): (i) o valor para os consumidores pelo acesso ao valor criado na plataforma; (ii) o valor para os produtores pelo acesso a um mercado; (iii) o valor para os utilizadores pelo acesso a ferramentas e serviços que tornam mais fáceis as suas interações; e (iv) o valor para os utilizadores pela capacidade que a plataforma tem de manter a qualidade das interações entre eles através de mecanismos que lhes permitem encontrar os bens e serviços que vão de encontro às especificidades que procuram.

A decisão de como cobrar ao utilizador deverá ter em conta que tipo de valor a plataforma estará a acrescentar e como o fazer sem limitar o aumento dos efeitos de rede positivos.

Parker et al (2016) referem várias estratégias para se rentabilizar a atividade de uma empresa plataforma. A primeira estratégia é através da cobrança de uma taxa de transação, que poderá ser através de um montante fixo por transação ou de uma percentagem pelo valor total da transação. Este é um método considerado algo eficiente pelo facto de não inibir os efeitos de rede. Ao cobrar apenas quando a transação é feita, não desencoraja os utilizadores de aderirem à plataforma e de aumentarem a rede de utilizadores (Parker et al, 2016). O principal desafio à escolha deste método será manter as interações entre os utilizadores na plataforma, uma vez que estes têm o incentivo a realizarem a interação fora da plataforma, evitando a cobrança da taxa de transação e saindo ambos a ganhar. A *Airbnb*, por exemplo, disponibiliza na plataforma toda a informação que seja necessária à decisão de arrendamento do quarto, evitando qualquer contacto necessário entre o proprietário e o interessado no arrendamento (Parker et al, 2016).

Outra forma de rentabilizar a atividade da empresa será a cobrança ao utilizador pelo acesso à plataforma. Neste método será necessário ter algum cuidado para não cobrar a utilizadores que acabarão por abandonar a plataforma, reduzindo os efeitos de rede e conduzindo ao fracasso da plataforma (Parker et al, 2016). A ideia-chave nesta forma de rentabilização será cobrar a um segundo tipo de utilizadores, “*money side*” que queira interagir com o primeiro, “*loss leader*” (Eisenman et al, 2006). Cobrar pelo acesso à plataforma a um terceiro utilizador, só será sustentável se provocar um aumento dos efeitos de rede, acrescentando valor à plataforma e seus utilizadores. Um exemplo desta forma de rentabilização, é a rede social *LinkedIn* que nada cobra aos utilizadores por

publicarem artigos e interagirem entre si. No entanto cobra às empresas por lhes permitir anunciarem vagas e contactarem utilizadores na plataforma, que por sua vez faz com que os utilizadores atualizem o seu perfil mais frequentemente, aumentando os efeitos de rede (Parker et al, 2016).

Uma terceira forma de rentabilização é a cobrança por um acesso melhorado. As plataformas oferecem ferramentas que permitem aos utilizadores uma maior visibilidade sobre outros utilizadores, conduzindo a que o primeiro tenha uma maior probabilidade de encontrar um utilizador que queira interagir consigo. A plataforma irá cobrar uma taxa pelo acesso a estas ferramentas (Parker et al, 2016). A *Google*, por exemplo, permite obter uma melhor posição nos seus resultados de pesquisa aos produtores de *websites* que queiram pagar por isso. Se esta opção não for pensada com cuidado, poderá conduzir a um excesso de “ruído” na plataforma, conduzindo a efeitos de rede negativos (Hagiu e Wright, 2015).

Por vezes é difícil para um utilizador encontrar outro utilizador com quem interagir que corresponda às especificidades que procura. Quando o número de utilizadores da plataforma é muito elevado, torna-se difícil encontrar o bem/serviço de elevada qualidade que procuram. Os efeitos de rede são caracterizados não só pela quantidade de utilizadores da plataforma, mas também pela qualidade das suas interações. Nestes casos surge a possibilidade de uma cobrança por um acesso a interações de melhor qualidade, ou seja, que melhor correspondam às necessidades que o utilizador procura. Um exemplo é a plataforma *Skillshare*, que deixou de cobrar aos estudantes por cada curso individual que compravam para passar a cobrar uma *fee* mensal com acesso a um grande número de cursos de elevada qualidade (Parker et al, 2016).

No próximo capítulo iremos abordar quais os desafios encontrados pelas EP quando se internacionalizam e que incentivos poderão utilizar de forma a ultrapassar as dificuldades encontradas.

2.5. A Dimensão Internacional

É difícil deixar de fora a dimensão internacional quando se fala de empresas plataforma digitais. De facto, nos dias de hoje a internacionalização é um requisito essencial para a sobrevivência a longo prazo de empresas plataforma. Só assim será

possível escalar e conseguir clientes que a façam alcançar um nível de receitas considerado elevado (Brouthers et al, 2016; Parente et al, 2018).

Deixámos de assistir à época em que uma empresa antes de se internacionalizar, teria primeiro de desenvolver os seus negócios de forma madura e consistente no mercado doméstico. Nos dias de hoje, passamos a ver empresas que já nascem internacionais desde os primeiros anos, referidas na literatura como *international new ventures* (Oviatt e McDougall, 1994) ou como *Born Globals* (Knight, 1997; Knight e Cavusgil, 2004).

Brouthers et al (2016) referem que os custos de transferir a plataforma de um país para o outro são relativamente reduzidos, dado que o “*core*” da sua oferta é fundamentalmente digital e pode ser transferido através de redes eletrónicas que ficam instantaneamente acessíveis de qualquer parte do mundo (Brouthers et al, 2016). Dadas estas características, as empresas plataforma estão menos expostas a riscos relacionados com o comprometimento de recursos noutra país (UNCTAD, 2017).

Segundo o modelo de *Uppsala* revisto (Johanson e Vahlne, 2009), as dificuldades de uma empresa em se internacionalizar nos dias de hoje passaram a estar sobretudo relacionadas com o acesso a redes de relações.

As empresas plataforma estão bastante vulneráveis à existência de redes de relações, pois os utilizadores são na verdade o seu maior ativo. Sem captar utilizadores do país alvo, o fracasso da plataforma será certo (Brouthers et al, 2016; Parente et al, 2018). Só captando o número desejado de utilizadores de ambos os lados da plataforma e criando as interações desejadas, será possível acrescentar valor para a plataforma (Evans e Schmalensee, 2016).

Não sendo em regra possível transferir os utilizadores e suas redes para outro país, a empresa plataforma terá de se focar em criar novas redes de utilizadores nos países de internacionalização (Brouthers et al, 2016; Parente et al, 2018).

O principal problema com que as empresas plataforma se deparam quando entram num novo mercado internacional está relacionado com o conceito de *liabilities of Outsidership* (Johanson e Vahlne, 2009; Brouthers et al, 2016), que designaremos doravante por LoO. LoO está associado às debilidades que uma empresa apresenta pelo facto de não ter ligações com os potenciais utilizadores do país de internacionalização. O termo *outsider* refere-se ao facto de que a EP quando entra num mercado externo não está integrada numa rede de utilizadores, dado que não tem relações com parceiros, clientes, distribuidores e concorrentes no novo mercado (Johanson e Vahlne, 2009). O principal

desafio para uma empresa plataforma no novo mercado será a criação de uma rede de utilizadores suficientemente grande de forma a gerar valor para a plataforma, passando de *outsider* a *insider* (Brouthers et al, 2016).

A empresa plataforma deve concentrar os seus esforços de internacionalização em criar uma nova rede de relações no novo país, tendo para isso de ultrapassar as LoO e tornar-se conhecida junto dos potenciais utilizadores (Brouthers et al, 2016).

As empresas plataforma terão de lidar com algumas dificuldades no processo de replicação do seu modelo de negócio no novo país. Pelo facto de serem uma empresa estrangeira, irão sofrer de discriminação, dado que os utilizadores do país local poderão preferir uma empresa plataforma nacional. Este tipo de empresa estará também dependente do grau de sofisticação tecnológica do país alvo, bem como de fatores políticos, que podem condicionar o sucesso da plataforma (Brouthers et al, 2016; Ojala et al, 2018)

Brouthers et al (2016) referem duas teorias que podem ajudar as empresas plataforma a ultrapassar as LoO.

A teoria da rede social ajuda a perceber como é que as empresas podem utilizar as relações entre os vários actores da sua rede social para reduzir a falta de confiança e incerteza ligadas ao *outsidership*. Empresas plataforma com maiores redes de relações têm uma probabilidade maior de se internacionalizarem cedo e com sucesso (Knight e Cavusgil, 2004; Oviatt e McDougall, 1995). Quanto mais utilizadores a empresa plataforma tiver, maior a sua rede de relações e maior o número de relações indiretas com potenciais utilizadores. Relações indiretas podem ser cruciais em criar confiança junto de utilizadores com quem não havia uma relação direta, aumentando a informação disponível acerca da empresa plataforma e reduzindo o *outsidership* (Brouthers et al, 2016).

A segunda teoria, a da difusão da inovação (Rogers, 2003), sugere vários mecanismos que ajudam uma empresa a tornar-se conhecida entre a comunidade de utilizadores do novo país. Esta teoria refere que os canais de comunicação, quer entre pessoas, quer de *mass media* são importantes, dado que ajudam na difusão de informação para uma ou mais pessoas. Há também indivíduos dentro das suas comunidades capazes de influenciar a opinião de outros, funcionando como modelos a seguir e podendo ser determinantes para a empresa plataforma passar de uma situação de *outsidership* para

insidership. É por isso importante que as empresas utilizem estes canais para persuadir os membros da comunidade a aderir à plataforma (Brouthers et al, 2016).

Parente et al (2018) referem que as empresas plataforma podem ter de ajustar as suas plataformas, mas o mais importante será estabelecer relações com os *stakeholders*, podendo para isso desenvolver parcerias com empresas de reputação local.

Relações indiretas permitem conectar duas ou mais redes distantes. Empresas com redes de relações grandes e diversificadas irão ter um maior número de relações indiretas, o que as irá ajudar a ter acesso a redes de relações noutros mercados (Brouthers et al, 2016). As EP deverão utilizar a sua rede de utilizadores como uma ponte para potenciais utilizadores noutros países, através de informação e recomendações, pois os utilizadores da plataforma poderão ter contacto com utilizadores de outros mercados e ajudando a EP a passar para uma situação de *insidership* (Brouthers et al, 2016). Outro fator considerado relevante para ultrapassar as LoO é a experiência da EP em internacionalização, dado que uma empresa que já tenha estabelecido utilizadores em mais países, já desenvolveu processos e rotinas que ajudaram a lidar com a *outsidership*, estando por isso familiarizada com as ações a tomar para captar utilizadores para a sua rede (Brouthers et al, 2016).

A estratégia passará por dar a conhecer a empresa junto do público alvo e incentivar os utilizadores a aderirem à plataforma, tendo para isso a EP de utilizar vários mecanismos.

Brouthers et al (2016) referem que a EP poderá recorrer a incentivos para aumentar a satisfação dos seus utilizadores, fazendo com que estes, através da sua rede de relações, recomendem a adoção à plataforma aos seus contactos. Outra forma de estimular a adoção, será utilizar canais de *mass media* na *internet*, sendo estes efetivos em direcionar e alcançar potenciais utilizadores. “Líderes de opinião”, como por exemplo, *bloggers*, poderão acelerar e encorajar a adoção à plataforma ao partilharem a sua experiência com outros potenciais utilizadores. Ao conseguir que estes indivíduos ou organizações adiram à plataforma, a EP estará a tornar-se mais conhecida junto da comunidade de utilizadores, ajudando a ultrapassar problemas relacionados com *outsidership*. As EP poderão também recorrer a “agentes de mudança” para acelerar a adoção de utilizadores externos. “Agentes de mudança” são geralmente indivíduos com um conhecimento elevado da área em questão, que através de canais de comunicação

interpessoal, têm a capacidade de informar e influenciar potenciais utilizadores sobre as vantagens de aderir à plataforma.

3. Questões de Investigação

Esta dissertação centra-se na análise de duas questões centrais determinantes ao sucesso das EP quer em Portugal, quer em mercados onde estas se internacionalizam.

A primeira questão está relacionada com os incentivos que as EP utilizam para incentivarem os seus utilizadores a aderir à plataforma. Esta questão procura dar resposta a uma das maiores dificuldades das EP no seu início de vida, descrito na literatura como o dilema do ovo e da galinha (Caillaud e Jullien, 2003).

A segunda questão de investigação tem por base a ideia de que o maior ativo das EP é a sua rede de relações e, que a grande dificuldade que este tipo de empresa encontra quando se internacionaliza é a captação de utilizadores do país alvo. Como tal, a EP poderá ter de adequar os seus incentivos de modo a ultrapassar a *outsidership* (Brouthers et al, 2016).

Esta dissertação irá assim procurar responder às seguintes questões de investigação:

Questão 1: Como é que as EP incentivam os diferentes tipos de utilizadores a aderir de modo a rentabilizar a plataforma?

Questão 2: Como é que as EP diferenciam os incentivos consoante o país de atuação?

4. Metodologia

Para responder às questões de investigação enunciadas anteriormente, esta dissertação recorre ao método de estudo de caso, tendo como objeto de análise duas empresas plataforma portuguesas. No primeiro subcapítulo é caracterizado o método escolhido para dar resposta às questões de investigação. No segundo o processo de escolha dos casos a estudar. E, por fim, no terceiro subcapítulo é apresentado o método de recolha e validação da informação.

4.1. Estudo de caso

Estudo de caso é, segundo Yin (2009), uma pesquisa empírica que investiga um fenómeno contemporâneo num contexto de vida real.

Existem diversos métodos de pesquisa que podem ser utilizados como estratégia de investigação. De modo a ser determinado qual o melhor método a utilizar em cada caso têm de ser tidas em conta três condições: (i) o tipo de questão de investigação formulada; (ii) o nível de controlo que o investigador tem sobre eventos comportamentais; e (iii) o nível de foco em eventos contemporâneos (Yin, 2009).

A tabela 2. demonstra qual a melhor estratégia a utilizar tendo por base as três condições.

Estratégia	Tipo de questão de Investigação	Controlo sobre eventos comportamentais	Foco em eventos contemporâneos
Experiência	como; porquê	sim	sim
Questionário	quem; o quê; onde; quanto	não	sim
Análise de arquivo	quem; o quê; onde; quanto	não	sim/não
História	como; porquê	não	não
Estudo de caso	como; porquê	não	sim

(Fonte: Elaboração própria, adaptado de Yin, 2009)

Tabela II. Escolha da estratégia de investigação.

A primeira condição é considerada a mais determinante na escolha da estratégia de investigação. Existem vários tipos de questões de investigação: “como?”, “porquê?”, “quem?”, “o quê?” e “onde?”.

Se as questões de investigação incidirem no tipo de questão “como?” tem-se duas possibilidades. Se for uma questão exploratória poderemos utilizar qualquer uma das estratégias. Se o “como?” nos levar a um tipo de questão de “quanto é?” ou “quanto foi?” será mais apropriado utilizarmos um questionário ou recorrer a uma análise de arquivos. Questões como “quem?” e “onde?” sugerem um resultado dentro de um leque de opções possível, sendo melhor recorre-se a um questionário ou dados de arquivo. “Como?” e “porquê?” pedem uma explicação e por isso é mais recomendável a utilização de um estudo de caso, de uma experiência ou de história. Se a questão for “o quê?” poderá recorrer-se a questionários, ou a dados de arquivo (Yin, 2009).

A segunda condição, controlo sobre eventos comportamentais, consiste na capacidade que o investigador tem de reproduzir eventos, como por exemplo num laboratório ou no caso de experiências sociais (Yin, 2009).

A terceira condição consiste no acesso que o investigador tem a eventos contemporâneos. A estratégia história é muito utilizada quando se estuda o passado e não se tem acesso a pessoas vivas que possam dar o seu testemunho (Yin, 2009).

O método escolhido e que mais se adequa a esta dissertação é o de estudo de caso, pois, tal como identificado nas questões de investigação, procura-se saber “como” é que as empresas plataforma incentivam os seus utilizadores a aderirem à plataforma e “como” é que a dimensão internacional pode condicionar os incentivos e a forma como as empresas cobram aos utilizadores nos diferentes países de atuação. Existe uma incapacidade de conseguir reproduzir eventos comportamentais através de realização de experiência, focando-se também esta dissertação em eventos contemporâneos.

4.2. Seleção dos casos

De forma a poder fazer um levantamento de empresas plataforma portuguesas, procurei, em conjunto com o colega de Mestrado, Tiago Miranda, construir uma base de dados de empresas plataforma portuguesas.

Para construir esta base de dados foi feita uma pesquisa na *internet* sobre empresas plataforma, *startups* e empresas tecnológicas, esperando obter como resultado empresas cujo modelo de negócio pudesse ser o de empresa plataforma. Organizámos em conjunto a lista de empresas resultante, classificando-as por categoria de acordo com os fundadores, os países de atuação e o resumo do modelo de negócio. Ao longo deste processo, fomos conhecendo mais sobre as empresas resultantes, eliminando as que não eram internacionalizadas e as que não tinham um modelo de negócio de empresa plataforma.

As empresas foram contactadas por mim, individualmente, através do envio de um *email* a solicitar a sua colaboração ou através de mensagens via *LinkedIn*. Foi enviado um *email* a explicar o tema da dissertação, uma breve definição de empresa plataforma e quais as questões que procurava ver respondidas, solicitando a colaboração da empresa em questão.

Foram contactadas 11 empresas, tendo respondido apenas quatro. Três aceitaram colaborar através da resposta a algumas questões via email. A quarta por motivos de confidencialidade recusou colaborar. Das três que aceitaram colaborar, apenas duas se disponibilizaram a reunir e a responder em tempo útil necessário à realização desta dissertação.

4.3. Recolha de informação

A recolha de informação foi efetuada recorrendo ao método de triangulação, tendo sido recolhida principalmente através de entrevistas a colaboradores das empresas, observação direta por acesso às plataformas e de informação *online* disponível em notícias e artigos.

Grande parte da informação recolhida das empresas foi encontrada *online* através da leitura de entrevistas realizadas a fundadores das empresas ou de notícias sobre as empresas. Esta informação foi muito útil e complementar à informação obtida através de entrevistas a colaboradores das empresas, tendo ajudado a descrever a história das empresas.

A informação mais relevante sobre as empresas foi obtida através de entrevistas diretas ao fundador, no caso da *Landing Jobs* e a diretor de *marketing* da empresa no caso da *Uniplaces*. As entrevistas foram realizadas durante os meses de Setembro e Outubro de 2018, quer por *email*, quer por chamada telefónica, seguindo um questionário pré-concebido de forma a sujeitar as empresas às mesmas questões. As questões presentes no questionário visaram obter informação mais geral sobre a empresa, mas sobretudo informação sobre a estratégia utilizada na criação da empresa e no desenho do modelo de negócio, bem como da visão e estratégia utilizada aquando da internacionalização da empresa.

De forma a que informação obtida fosse considerada fiável, um conjunto de procedimentos foi seguido para que a qualidade da informação fosse garantida.

De forma a poder testar a qualidade da informação nos casos de estudo, Yin (2009) recomenda quatro testes resumidos na tabela 3.

Teste	Tática
Validade dos construtos	Recorrer a várias fontes de informação
Validade Interna	Estabelecer uma relação causa-efeito
Validade Externa	Generalização dos resultados a outros casos
Fiabilidade	Utilizar um protocolo de estudo de caso

(Fonte: elaboração própria, adaptado de Yin, 2009)

Tabela III. Testes para a qualidade da informação.

Os casos foram escritos recorrendo às diferentes fontes de informação, tendo existido a necessidade de, em ambos os casos, enviar um *email* para os entrevistados com algumas questões adicionais de forma a clarificar algumas questões.

5. Apresentação dos casos

Ao longo deste capítulo irá ser apresentada cada uma das empresas, desde o seu início de vida até aos dias de hoje, identificando e caracterizando o seu modelo de negócio.

5.1. Landing Jobs

A *Landing Jobs* é uma empresa plataforma que funciona como um mercado de recrutamento *online* na área de TI. O objetivo desta empresa é criar um *matchmaking* entre profissionais da área de TI que procuram emprego e empresas com vagas de trabalho nesta área. A empresa foi fundada em 2014 por Pedro Oliveira, com o apoio de José Paiva, atual CEO.

Pedro Oliveira, fundador e COO, é formado em engenharia computacional, tendo anteriormente feito parte de dois negócios que o dotaram de competências de gestão de projeto e de produto que foram importantes para o sucesso da criação da *Landing Jobs*. Durante o seu percurso enquanto estudante no Instituto Superior Técnico, em Lisboa, Pedro fez parte de uma organização que fazia a ligação entre empresas em destaque do setor tecnológico e alunos, permitindo-lhes arranjar emprego com maior facilidade. José Paiva, fundador e CEO, Licenciado em Informática, com uma experiência de vinte anos numa grande consultora portuguesa juntou-se a Pedro Oliveira para criar a *Landing Jobs*.

A ideia de criação da empresa surge pela perceção dos dois fundadores de uma necessidade, por parte das empresas da área de TI, de terem dificuldade de acesso a um *pipeline* de talento tecnológico e do fim da ideia pré-concebida de que os empregos são eternos. A *Landing Jobs* quer ajudar estes profissionais na formação e gestão da sua carreira. A elevada procura por talento nesta área, procura que não é correspondida, dada a escassez do mesmo, levou a que Pedro e José criassem a *Landing Jobs*.

Esta plataforma tem ofertas de emprego de empresas localizadas por toda a Europa, com uma presença muito forte nos mercados português, espanhol, italiano, holandês, alemão e do Reino Unido. Os candidatos às ofertas de emprego chegam de qualquer parte do mundo.

Outubro de 2015 representou um marco importante na história da *Landing Jobs*, altura em que conseguiram captar um investimento de 750 mil euros por parte da *Portugal Ventures*, permitindo-lhes aumentar o número de colaboradores para 24 e criar um escritório em Londres. Nesse mesmo ano, a empresa serviu de intermediária a 150 profissionais contratados, representando uma faturação total de 300 mil euros.

A empresa organiza todos os anos o *Landing Festival*, um evento que tem como objetivo aproximar as empresas que estão a contratar com profissionais da área tecnológica, através de palestras, *workshops* e *networking*. Em março de 2018, o festival de emprego foi organizado em Berlim, tendo a *Landing Jobs* pago o voo a 200 participantes de vários pontos da Europa, que tiveram a oportunidade de conhecer várias empresas do setor tecnológico.

O objetivo da *Landing Jobs* é alocar os candidatos à vaga certa, criando valor tanto para a empresa como para o candidato. Os fundadores aperceberam-se da falta de eficiência na alocação entre candidatos e vagas, fruto de uma falta de informação e organização das vagas anunciadas, bem como da inexistência de um *pipeline* de profissionais da área de TI. Neste mercado específico, de *match* entre profissionais da área tecnológica e empresas com vagas nesta área, o utilizador-chave é o candidato. Há um número maior de vagas anunciadas do que profissionais tecnológicos sem emprego e, como tal, os candidatos têm um maior poder de escolha entre várias vagas disponíveis no mercado. A ideia de criação da empresa tem muito por base este desequilíbrio, a procura elevada de talento e a escassez do mesmo.

As vagas disponíveis nesta plataforma possuem informação que dificilmente se encontra noutra plataforma comum de emprego online, desde o salário anual, à categoria específica de emprego desta área ou à capacidade de trabalho remota. A *Landing Jobs* disponibiliza também no seu *site*, artigos e *blogs* de interesse para estes utilizadores, como por exemplo, “dez passos simples para melhorar a sua carreira na área tecnológica”, ou, “uma visão sobre o mercado europeu e seus salários”. Estas ferramentas são valorizadas pelos candidatos, que percebem que há uma preocupação por parte da *Landing Jobs* no sucesso profissional de cada candidato. A facilidade oferecida na pesquisa da oportunidade de emprego que mais se adequa às necessidades do candidato e as ferramentas oferecidas pela plataforma para formação da sua carreira profissional, foram determinantes para o sucesso da *Landing Jobs*.

5.2. Uniplaces

A *Uniplaces* é uma empresa plataforma portuguesa fundada em 2012 por Miguel Amaro, português, Ben Grech, inglês e Mariano Kostelec, argentino. Os três fundadores, colegas de faculdade nos Estados Unidos, com perfis complementares, partilhavam a vontade de criar um projeto empresarial. Através da própria experiência e de experiência de amigos em arrendar quartos, perceberam que havia a oportunidade de facilitar ainda mais a reserva de alojamento universitário.

A *Uniplaces* funciona como um *marketplace* para estudantes que procuram quartos para arrendar e proprietários de casas que anunciam as suas ofertas de arrendamento. Ao perceberem que o mercado de alojamento de estudantes deslocados valia perto de 250 milhões em Portugal e cerca de 19 mil milhões na Europa, decidiram avançar com a ideia de criar a empresa.

A *startup* contou com o apoio inicial de uma incubadora da Universidade do Porto, mas passado dois meses, a *Uniplaces* juntou-se à *Startup Lisboa*. O período de incubação foi inferior a 18 meses, tendo angariado um investimento de 200 mil euros da *Shilling Capital*, um *business angel*.

A plataforma chegou a estar presente em 39 cidades, encontrando-se atualmente em apenas 15 cidades entre Portugal, Reino Unido, Espanha, Alemanha, França e Itália.

Em 2015 a empresa captou um investimento Série A de 22 milhões de euros proveniente maioritariamente do fundo de investimento *Atomico*, criado por um dos fundadores do *Skype*, o maior até então captado por uma empresa portuguesa. Nesse ano a empresa contava já com 120 trabalhadores.

No ano de 2016 a empresa cresceu 400 por cento e empregava 140 trabalhadores.

Em 2017 o número de contratos celebrados cresceu 85% face a 2016, acumulando um total de 100 milhões de euros de rendas para os proprietários dos alojamentos.

A criação da *Uniplaces* surge com o objetivo de facilitar o processo de reserva de alojamento universitário, tornando-o num processo menos burocrático, antiquado e num processo completamente *online* e seguro.

A *Uniplaces* criou o conceito de propriedades verificadas, onde as fotografias e descrições de todas as divisões das casas são disponibilizadas pela equipa da *Uniplaces* na plataforma. O estudante, após assinar contrato, dispõe de 24 horas para cancelar o contrato se a propriedade não estiver de acordo com aquilo que estaria à espera. Se cancelar dentro das 24 horas, não estará obrigado a pagar a primeira mensalidade. Os pagamentos das rendas são sempre feitos à *Uniplaces* que depois transfere para o proprietário. Estas medidas permitem evitar que o estudante seja burlado com fotografias que não correspondem à realidade do alojamento, ou que transfira rendas para assegurar a reserva de propriedades que depois na realidade não existem.

A *Uniplaces* permite aos estudantes procurar propriedades na plataforma com filtros de pesquisa por faculdades de interesse, ou de bairros conhecidos, fator relevante para estudantes internacionais que pouco conhecem a cidade destino. Permite também pesquisar oportunidades de arrendamento com contas de despesas de luz, água e gás incluídas na renda mensal. Todas as propriedades listadas na plataforma são mobiladas, o que é muito valorizado pelos estudantes que, muitas vezes, não têm capacidade económica nem interesse em mobilar uma casa. A empresa tem uma equipa focada nos estudantes, que dá todo o suporte necessário na pesquisa de quartos, oferecendo ajuda em todas as questões necessárias a quem vem para uma cidade nova.

6. Análise Intercasos

Neste capítulo irei analisar os dois casos, procurando responder a cada uma das questões de investigação.

6.1. Como é que as EP incentivam os diferentes tipos de utilizadores a aderir de modo a rentabilizar a plataforma?

No caso da *Landing Jobs*, a estratégia passou por atrair os candidatos para a plataforma, providenciando-lhes a melhor experiência possível. Os fundadores da *Landing Jobs* foram capazes de identificar quais eram os constrangimentos e as dificuldades que um candidato tinha quando procurava um novo emprego. Desde a falta de informação disponibilizada na vaga relativa à localização, categoria da oferta, nível de experiência requerido, salário anual mínimo, idioma, do suporte dado na obtenção de

visto até à impossibilidade de fazer um *tracking* e de acompanhar o estado da vaga eram problemas encontrados pelos candidatos. No caso da *Uniplaces*, os fundadores da plataforma focaram-se em desenvolver um modelo de negócio mais focado em acrescentar valor para os estudantes. A empresa procurou identificar quais os problemas do mercado de arrendamento a estudantes deslocados e focou-se em criar mecanismos que permitiram restaurar a confiança dos estudantes no processo de arrendamento e em oferecer todo o suporte necessário à pesquisa de quartos para arrendar.

Para os candidatos a emprego da área de TI, o processo de ter de visitar múltiplos *sites* para perceber quando é que a empresa de interesse anunciava novas vagas, eram problemas que os afetavam e que tornavam a procura de emprego num processo difícil e entediante. A *Landing Jobs* veio melhorar todo este processo, desenhando a plataforma “à volta” do candidato. Da mesma forma, a *Uniplaces* construiu a plataforma “à volta” dos estudantes, com características que fizessem com que estes reconhecessem o valor da plataforma e quisessem aderir. Tendo o interesse dos estudantes quase assegurado, dada as características da plataforma, só faltava atrair os proprietários para poderem interagir com os estudantes.

A *Landing Jobs* procurou também melhorar a experiência das empresas no processo de contratação. As empresas que optarem por aderir à plataforma e anunciar as suas vagas, para além de terem acesso a um *pipeline* de profissionais da área de TI, dispõem de ferramentas que lhes permitem pesquisar o perfil de candidato que mais se adequa à vaga anunciada, assim como ferramentas que as ajudam a gerir todas as suas vagas e processos de recrutamento de forma intuitiva. A *Landing Jobs* ajuda estas empresas no processo de pré-seleção dos candidatos, poupando tempo e trabalho aos recursos humanos da empresa.

Na *Uniplaces*, a ideia que queriam passar aos proprietários era que, anunciar e arrendar quartos na *Uniplaces*, era mais fácil e seguro do que fazê-lo noutra plataforma. A *Uniplaces*, atuando como um intermediário, retirou todo o trabalho ao proprietário. Deixou de ser necessário ter que enviar fotografias, disponibilizar o contacto telefónico e receber dezenas de chamadas por dia para dar mais informações sobre a propriedade em questão ou para agendar visitas. Tudo o que o proprietário terá de fazer é anunciar o quarto na plataforma, disponibilizando toda a informação necessária, e depois aceitar, ou não, os pedidos de arrendamento por parte de estudantes. A *Uniplaces*, caso o estudante decida sair mais cedo do que o acordado no contrato, compromete-se a pagar a renda ao

proprietário até arranjar um novo estudante que ocupe o quarto. Para o proprietário, esta garantia é uma enorme vantagem, permitindo-lhe um rendimento garantido e eliminando a incerteza quanto ao incumprimento do tempo de permanência acordado no contrato. Com a garantia de rendimento e com a eliminação de grande parte do trabalho necessário, os proprietários tiveram um enorme incentivo em aderir à plataforma.

As formas de rentabilizar e cobrar aos utilizadores nestas duas EP são distintas uma da outra. A *Landing Jobs*, pelo facto de valorizar e dar uma importância acrescida a captar os profissionais tecnológicos para a sua plataforma, opta por cobrar apenas a um dos lados da plataforma, as empresas que recrutam estes profissionais, “*money-side*”. Na *Uniplaces*, a empresa opta por cobrar quer a proprietários, quer a estudantes. Os profissionais tecnológicos registados na *Landing Jobs* não têm qualquer custo desde o momento que se registam até ao momento em que assinam contrato com a nova empresa, “*loss-leader*”. Esta opção da *Landing Jobs*, permite que este tipo de utilizador não tenha de pagar qualquer valor, quer por estar registado para ter acesso às oportunidades disponíveis, quer por assinar contrato com uma nova empresa. Na *Uniplaces*, o estudante pode estar registado e fazer as pesquisas que desejar na plataforma sem ter que pagar por isso, irá apenas ter um custo quando assinar o contrato de arrendamento. Ao estudante será cobrada uma taxa de serviço única, paga diretamente à *Uniplaces*.

As empresas que estejam registadas na *Landing Jobs*, não têm qualquer custo por anunciar vagas, por contactar candidatos ou por aderirem à plataforma. Isto permite que as empresas contactem candidatos da plataforma sem qualquer custo. A empresa só terá um custo quando contratar um candidato. Após celebrado o contrato e definido o salário, a empresa terá de pagar 14 por cento do salário anual bruto do trabalhador à *Landing Jobs*. As empresas podem assim contactar e entrevistar os candidatos que assim desejarem, sem terem qualquer custo associado a isso, pagando apenas depois de escolhido o candidato ideal e de acordados os termos do contrato. A lógica pensada para os proprietários na *Uniplaces* foi a mesma, poderão registar-se na plataforma e publicar quantos anúncios de quartos quiserem, sem terem de pagar por isso. Assim que aceitar o pedido de arrendamento por parte de um estudante, o proprietário pagará uma taxa sobre o montante total do arrendamento, taxa essa que a *Uniplaces* irá cobrar através de uma dedução do pagamento da primeira mensalidade do estudante. A partir desse momento, o

estudante irá pagar as mensalidades por inteiro ao proprietário, sempre com a *Uniplaces* como intermediária.

6.2. Como é que as EP diferenciam os incentivos consoante o país de atuação?

O que verificamos em ambos os casos é que as empresas não alteram os seus incentivos nos vários países de internacionalização. Tanto na *Landing Jobs* como na *Uniplaces*, a estratégia utilizada para captar utilizadores para a plataforma passa pelas características da própria plataforma, que está desenhada para melhorar o processo de arranjar emprego e de arrendar quartos, respetivamente. A *Landing Jobs* funciona como uma plataforma única, agregando todas as ofertas de emprego de empresas de vários países com candidatos, profissionais tecnológicos, provenientes de todo o mundo. A estratégia que a *Landing Jobs* utiliza para incentivar um profissional em Portugal a aderir à plataforma é a mesma que utiliza para captar um profissional noutra país. O grande incentivo para este tipo de utilizadores, como vimos no subcapítulo 6.1. está refletido na forma como a plataforma está construída, através das facilidades que esta lhes proporciona. Na *Uniplaces*, a plataforma disponibilizada aos utilizadores em todos os mercados, cidades, onde operam é exatamente a mesma, pois as dificuldades sentidas por um estudante num país são fundamentalmente as mesmas sentidas por um estudante noutra país. Da mesma forma, as dificuldades encontradas por um candidato na procura de emprego em Portugal são as mesmas que um candidato encontra quando procura emprego noutra país. A mesma lógica é aplicada para as empresas que publicam as vagas. O incentivo utilizado pela *Landing Jobs* é facilitar todo o processo de contratação. Este processo em Portugal é, de forma geral, igual ao processo de contratação de empresas do resto do mundo. Por esse motivo, os incentivos utilizados pela *Landing Jobs* não sofrem alterações, dado que a grande estratégia para incentivar quer profissionais tecnológicos, quer empresas, está no modo como a plataforma está desenhada de acordo com as necessidades de ambos. A *Uniplaces* tem sempre como *target* cidades com uma população estudantil deslocada elevada, sendo também relevante o estado de digitalização e profissionalização do setor, escolhendo novos mercados que sejam semelhantes aos mercados em que já está presente, de forma a que a sua plataforma única consiga responder às mesmas necessidades em todas as cidades, não existindo assim uma necessidade de diferenciação de incentivos de cidade para cidade.

7. Discussão dos Resultados

A *Landing Jobs* é uma empresa que promove a interação entre dois tipos de utilizadores, candidatos e empresas que anunciam vagas de emprego, tendo desenvolvido um modelo de negócio de plataforma digital (Parker e Alstynne, 2017; Simões, 2018). Tanto os candidatos como as empresas, encontram-se afiliados com a *Landing Jobs*, estando registados na plataforma e interagindo diretamente um grupo com o outro (Hagiu e Wright, 2015).

Pedro Oliveira e José Neves ao desenharem o modelo de negócio da *Landing Jobs*, identificaram qual o utilizador chave para o sucesso desta plataforma. Decidiram por isso focar-se em atrair os profissionais tecnológicos, utilizando a estratégia “Plantando”, sabendo que as empresas iriam segui-los (Parker et al, 2016). A plataforma da *Landing Jobs* foi desenhada para satisfazer as necessidades dos profissionais tecnológicos que procuravam emprego, possibilitando-lhes uma pesquisa mais eficiente da vaga que mais se adequa às suas necessidades. Ao eliminarem os constrangimentos do processo de pesquisa de emprego para o candidato, conseguiram que este se sentisse atraído a aderir à plataforma. O que a *Landing Jobs* fez foi utilizar a estratégia “Plantando”, criando unidades de valor para este grupo para o incentivar a aderir à plataforma (Parker et al, 2016). Tendo atraído os profissionais tecnológicos, as empresas quiseram também aderir à plataforma para poderem interagir com os potenciais candidatos às suas vagas.

Sendo a participação dos profissionais tecnológicos muito relevante para a plataforma, dada a sua escassez no mercado, a *Landing Jobs* opta por não rentabilizar a sua atividade com este grupo, “*loss-leader*” (Rochet e Tirole, 2003). Cobrando este grupo de utilizadores, arriscar-se-ia a diminuir a sua participação na plataforma, e consecutivamente a reduzir a atratividade da plataforma percecionada pelas empresas que anunciam as suas vagas. Este acontecimento poderia levar à redução do número de interações e à diminuição dos efeitos de rede (Evans e Schmalensee, 2016). Assim, a *Landing Jobs* escolhe rentabilizar a plataforma cobrando às empresas, “*money-side*”. Este grupo, fortemente induzido a aderir à plataforma por querer interagir com os profissionais tecnológicos, representa o centro de lucro desta empresa plataforma. Pedro Oliveira e José Neves optaram por definir uma taxa de transação. As empresas só terão um custo quando celebrarem um contrato com o candidato, tendo de pagar 14 por cento do salário anual bruto do trabalhador à *Landing Jobs*. Esta forma de rentabilizar a plataforma não

inibe as empresas de aderirem à plataforma, nem de publicarem tantas vagas assim desejarem, tendo um custo apenas quando tomarem a decisão de contratar um candidato (Evans e Schmalensee, 2016).

Quanto à internacionalização da *Landing Jobs*, a estratégia passou por uma replicação da estratégia utilizada em Portugal. O principal mercado continua a ser o português, mas a aposta e crescimento no mercado europeu tem sido evidente ao longo dos anos. A estratégia utilizada por Pedro Oliveira e José Neves para ultrapassar as LoO, tem sido a forte aposta no *Landing Festival* (Brouthers et al, 2015). O objetivo desta feira de emprego é juntar empresas de toda a Europa com candidatos provenientes de todo o mundo. Tendo realizado já uma destas feiras em Berlim e muitas em Portugal, o intuito é aproximar as empresas dos candidatos, promovendo inevitavelmente a *Landing Jobs* (Brouthers et al, 2015). Aumentando a sua rede de relações diretas e indiretas, será maior a probabilidade de ter sucesso em mercados externos (Knight e Cavusgil, 2004; Oviatt e McDougall, 1995).

A *Uniplaces* é considerada uma empresa plataforma digital pelo facto de permitir a interação entre proprietários de imóveis e estudantes que procuram quartos para arrendar (Parker e Alstyne, 2017; Simões, 2018). Para anunciar uma propriedade ou para arrendar uma oferta listada na plataforma é necessário estar registado na *Uniplaces*, de forma a que os utilizadores possam interagir um com o outro (Hagiú e Wright, 2015).

Os três fundadores desta empresa plataforma, recém-licenciados e com experiências de arrendamento pelo facto de serem estudantes deslocados, tinham perfeita noção dos problemas encontrados por um estudante quando queria ir estudar para uma cidade que desconhecia. Resolveram por isso, desenhar uma plataforma que tornasse a oferta organizada e que simplificasse todo o processo de arrendamento. A *Uniplaces* olhou para os maiores problemas deste mercado e procurou solucioná-los. Ao eliminar a desconfiança dos estudantes, criando as “propriedades verificadas”, e disponibilizando fotografias e descrições esclarecedoras das propriedades conseguiu eliminar a incerteza e desconfiança recorrente neste mercado. Organizando a oferta de quartos na plataforma, através de casas mobiladas, a possibilidade de incluírem na renda as despesas mensais de água, luz e gás, foram fatores que vieram acrescentar valor para este tipo de utilizador (Rochet e Tirole, 2003). No caso da *Uniplaces*, verificamos também uma estratégia do tipo “Plantando”, em que a empresa plataforma se focou em desenhar a plataforma para



atrair os estudantes, que consigo trouxeram os proprietários do alojamento (Parker et al, 2016). A *Uniplaces* esforçou-se também por melhorar o processo do lado dos proprietários, retirando-lhes grande parte do processo de arranjar um estudante para os seus quartos e garantindo-lhes um rendimento no caso de o estudante abandonar a propriedade mais cedo que o acordado. Esta garantia veio trazer valor para os proprietários, fazendo com que estes prefiram interagir dentro da plataforma (Evans e Schmalensee, 2016). Com esta medida, a *Uniplaces* veio incentivar os proprietários a interagirem com os estudantes na plataforma, contribuindo para o aumento dos efeitos de rede e evitando que estes utilizadores interagissem fora da plataforma (Rochet e Tirole, 2003; Evans e Schmalensee, 2016).

A estratégia de internacionalização utilizada pela *Uniplaces* passa por parcerias internacionais com universidades e associações de estudantes. O objetivo desta estratégia é associar-se a instituições com algum nível de afirmação junto dos estudantes, criando relações indiretas com os potenciais utilizadores (Brouthers et al, 2016; Parente et al, 2018). A *Uniplaces* ao ser associada a estas organizações acaba por beneficiar de um aumento de conhecimento por parte da comunidade, passando de *outsider* para *insider* (Brouthers et al, 2016). A *Uniplaces* chegou a estar presente em 39 cidades, mas rapidamente percebeu que era preciso diminuir a sua presença e focar-se nalguns mercados. Hoje a empresa plataforma está presente em apenas 15 cidades, tendo estabelecido equipas locais focadas em dar-se a conhecer à comunidade de estudantes e que oferecem todo o suporte necessário (Rogers, 2003; Brouthers et al, 2016). A estratégia de escolha de novos mercados tem como principais determinantes a grande população estudantil deslocada e a digitalização do setor, pois é nestes mercados onde a assimetria de informação entre proprietários e estudantes é maior, e é onde a *Uniplaces* terá maior probabilidade de sucesso.

8. Conclusão

O presente estudo teve como objetivo perceber quais as estratégias a que as empresas plataforma recorrem para incentivar os seus utilizadores a aderir à plataforma, bem como perceber qual o impacto da dimensão internacional nesses incentivos e na forma como a empresa escolhe rentabilizar a sua atividade nos diferentes países. Dada a escassez de estudos sobre EP portuguesas, esta dissertação vem também complementar a literatura através do estudo de duas plataformas de sucesso em Portugal.

De acordo com os casos de estudo descritos nesta dissertação, as duas empresas utilizaram o mesmo tipo de estratégia para resolver o chamado problema do ovo e da galinha. Numa primeira fase, focaram-se em desenhar a sua plataforma para dar resposta a necessidades de um dos grupos de utilizadores, criando-lhes valor e atraindo-os para a plataforma. Numa segunda fase, ao captarem um dos grupos para a plataforma, o outro seguiu-o. No caso da *Landing Jobs* a empresa escolheu rentabilizar a sua plataforma apenas com um dos utilizadores, enquanto que a *Uniplaces* escolheu cobrar tanto a estudantes como a proprietários.

Este estudo teve como principais limitações a falta de disponibilidade das empresas em colaborar, umas por terem uma agenda ocupada, outras por não poderem revelar dados que consideraram confidenciais. A participação das duas empresas nesta dissertação foi bastante apreciada, contudo teria sido benéfico a colaboração de empresas de diferentes áreas de negócio. No caso da *Uniplaces*, teria sido mais vantajoso entrevistar um dos fundadores, dado o total conhecimento da estratégia utilizada, apesar da pessoa entrevistada ser uma pessoa com bastante conhecimento da empresa. O facto de as duas empresas terem utilizado a mesma estratégia para incentivar utilizadores é também uma limitação a este estudo, pois seria relevante a verificação de estratégias de incentivos diferentes.

Estudos futuros deveriam incidir sobre o papel das incubadoras de empresas na criação de redes diretas e indiretas de relações que poderão ser determinantes à internacionalização de uma empresa plataforma.

Referências Bibliográficas

- Armstrong, M. (2006). *The RAND Journal of Economics* 37(3), 668-691.
- Brouthers, Geisser, K. e Rothlauf, F. (2016). *Journal of International Business Studies* 47(5), 513-534.
- Caillaud, B. e Jullien, B. (2003). Chicken & egg: competition among intermediation service providers. *RAND Journal of Economics*, 34(2), 309-328.
- Carvalho, C. e Dib, L. (2016). Effectuation e a influência das redes sociais em internacionalização de startups em aceleradoras. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais* 11(1), 63-76.
- Constantinides, Henfridsson, O, e Parker, G. (2018). Platforms and Infrastructures in the Digital Age. *Information Systems Research* 29 (2), 381-400.
- Correia, A. (2016). Visão [Em linha]. Disponível em: <http://visao.sapo.pt/web-summit/2016-11-07-O-segredo-da-Uniplaces--Queremos-ser-o-Cristiano-Ronaldo-e-nao- apenas-o-melhor-jogador-do-Benfica> [Acesso em: 2018/10/10].
- Edit (2018). *Edit* [Em Linha]. Disponível em: <https://edit.com.pt/entrevistas-videos/pedro-oliveira-co-fundador-coo-landing-jobs/> [Acesso em 2018/10/09].
- Eisenman, Parker, G. e Alstyne, V. (2006). Strategies for Two-Sided Markets. *Harvard Business Review* 84(10), 91-101
- Evans, E. e Schmalensee, R. (2016). Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms. *Harvard Business Review*. Boston, Massachusetts.
- Ferreira, R. (2016). *Sapo Tek* [Em Linha]. Disponível em: <https://tek.sapo.pt/noticias/negocios/artigos/landing-jobs-pretende-garantir-novo-trabalho-a-500-profissionais-de-ti-ate-ao-final-do-ano> [Acesso em 2018/10/09].
- Ferreira, R. (2017). *Future Behind* [Em Linha]. Disponível em: <https://www.futurebehind.com/landing-jobs-emprego-tecnologia/> [Acesso em 2018/10/09].

- Fonseca, B (2018). *Business Leak* [Em Linha]. Disponível em: <https://business.leak.pt/landing-jobs/> [Acesso em 2018/10/09].
- Gawer, A. (2014). Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework. *Research Policy*, 43: 1239 - 1249.
- Hagiú, A e Wright, J. (2011). Multi-sided Platforms. Working Paper, No 12024 Harvard Business School.
- Hagiú, A. e Wright, J. (2015). Multi-sided Platforms. *International Journal of Industrial Organization*, 43(7): 162 - 174.
- Johanson, J. e Vahlne, J. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business* 40(9):1411-1431.
- Katz, M. e Shapiro, C. (1985). Network Externalities, Competition, and Compatibility. *The American Economic Review*, 75(3): 424-440.
- Knight, G. (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing* 12(3), 213-225.
- Knight, G. e Cavusgil S. (2004). Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm. *Journal of International Business Studies* 35(2), 124-141.
- Laranjeiro, A. (2017). *Jornal de Negócios* [Em Linha]. Disponível em: <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/pme/start-ups/detalhe/jose-paiva-defende-campanha-nas-escolas-para-incentivar-cursos-de-informatica> [Acesso em 2018/10/09].
- Mahnke, V. e Venzin, M. (2003). The Internationalization Process of Digital Information Good Providers. *Management International Review* 43(1), 115-142.
- Marshall, Alstyne, V. e Schrage, M. (2016). The Best Platforms are More than Matchmakers. *Harvard Business Review*.
- Neubert, M. (2018). The Impact of Digitalization on the Speed of Internationalization of Lean Global Startups. *Technology Innovation Management Review* 8(5), 44-54.

- Nunes, D. (2016). *Dinheiro Vivo* [Em Linha]. Disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt/fazedores/uniplaces-e-possivel-criar-uma-startup-global-a-partir-de-portugal/> [Acesso em: 2018/10/09].
- Nunes, D. (2017). *Dinheiro Vivo* [Em linha]. Disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt/fazedores/landing-jobs-vai-ajudar-2500-pessoas-a-encontrar-emprego-em-berlim/> [Acesso em: 2018/10/09].
- Nunes, E. (2016). *Dinheiro Vivo* [Em linha]. Disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt/carreiras/a-startup-portuguesa-onde-as-tecnologicas-va-contratar-os-melhores-profissionais/> [Acesso em: 2018/10/09].
- Ojala, Evers, N. e Rialp, A. (2018). Extending the international new venture phenomenon to digital platform providers: A longitudinal case study. *Journal of World Business* 53(5), 725-739.
- Oviatt, B. e McDougall, P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies* 25(1), 45-64.
- Oviatt, B. e McDougall, P. (1997). Challenges for internationalization process theory: the case of international new ventures. *Management International Review* 37(2), 85-99.
- Oviatt, B. e McDougall, P. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory & Practice* 29(5), 537-553.
- Parente, Geleilate, J. e Rong, K. (2018). The Sharing Economy Globalization Phenomenon: A Research Agenda. *Journal of International Management* 24(2018), 52-64.
- PwC (2018). Global Top 100 companies by market capitalisation [Em linha]. Disponível em: <https://www.pwc.com/gx/en/audit-services/assets/pdf/global-top-100-companies-2018-report.pdf> [Acesso em 16/10/2018].
- Parker, G. e Alstynne, M. (2005). Two-Sided Network Effects: A Theory of Information Product Design. *Management Science* 51(10): 1494-1504.

- Parker, G. e Alstyne, M. (2012). A Digital Postal Platform: Definitions and a Roadmap. White paper prepared for International Post Corporation.
- Parker, Alstyne, M. e Choudary, S. (2016). Platform Revolution. 1, W.W. Norton&Company. New York.
- Parker, G e Alstyne, M. (2017). Platform Business: From Resources To Relationships. *Platform Business* 9(1) 25-30.
- Pimentel, A. (2018). *Observador* [Em Linha]. Disponível em: <https://observador.pt/2018/01/16/landing-festival-chega-a-berlim-e-paga-viagens-a-200-pessoas/> [Acesso em 2018/10/09].
- Rasmussen, E. e Tanev, S. (2015). The Emergence of the Lean Global Startup as a New Type of Firm. *Technology Managemet Review* 5(11), 12-19.
- Rochet, J. e Tirole, J. (2003). Platform competition in Two-Sided Markets. *Journal of the European Economic Association* 1(4), 990-1029.
- Rochet, J. e Tirole, J. (2006). Two-sided markets: a progress report. *RAND Journal of Economics*, 37(3), 645 – 667.
- Rogers, E. (2003). *Diffusion of Innovations*, 5ª Ed. New York: Free Press.
- Sapo Tek (2016) [Em Linha]. Disponível em: <https://24.sapo.pt/tecnologia/artigos/jose-paiva-landing-jobs-deixei-de-usar-fato-e-gravata> [Acesso em 2018/10/09].
- Simões, V. (2018). If Dunning were writing now: The eclectic paradigma in an age of platform capitalism.
- Startup Lisboa (2016) [Em linha]. Disponível em: <https://www.startuplisboa.com/portfolio-startups/landingjobs> [Acesso em 2018/10/09].
- Still, Seppanen, M. Korhonen, H. Valkokari, K. Suominen, A. e Kumpulainen, M. (2017). Business Model Innovation of Startups Developing Multisided Digital Platforms. *2017 IEEE 19th Conference on Business Informatics (CBI)*. 2017 IEEE 19th Conference, 2017. 70 – 75.
- The Economist (2018). Tech firms are suddenly the corporate world’s biggest investors [Em linha]. Disponível em:



<https://www.economist.com/business/2018/07/28/tech-firms-are-suddenly-the-corporate-worlds-biggest-investors> [Acesso em 2018/10/10].

UNCTAD (2017). World Investment Report. Geneva: United Nations.

Vedor, L. (2018). *PC Guia* [Em Linha]. Disponível em:
<https://www.pcguaia.pt/2018/05/landing-jobs-organiza-evento-com-as-melhores-empresas-de-tecnologia-do-norte/> [Acesso em 2018/10/09].

Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Applied Social Research Methods Series, 5ª Ed. Sage Publications

Anexos

A1 – E-mail Template a enviar para as empresas

Assunto: TFM – Empresas Plataforma

Exmos Srs,

O meu nome é [Inserir Nome] e sou estudante de Mestrado em [Inserir Mestrado] do ISEG – Lisbon School of Economics and Management.

Atualmente encontro-me a desenvolver uma dissertação sobre empresas plataforma portuguesas.

Sendo a [Nome da Empresa] considerada uma empresa plataforma, gostaria de lhes perguntar se seria possível a vossa colaboração nesta dissertação através da resposta a algumas questões.

Com os melhores cumprimentos,

[Inserir Nome]

A2 - Questionário realizado aos casos de estudo

- a) Como surgiu a ideia de criação da empresa?
- b) Qual o background dos fundadores da empresa?
- c) Quais foram as principais dificuldades encontradas no início de vida da empresa?
- d) Quais foram as maiores conquistas da empresa?
- e) Pode explicar detalhadamente como funciona o modelo de negócio da plataforma?
- f) Como resolveram o problema do ovo e da galinha no início de vida da plataforma?
- g) Qual o grupo de utilizadores que mais valorizam na plataforma? Porquê?
- h) O que acham que os utilizadores mais valorizam na plataforma?
- i) Como rentabilizam a plataforma?
- j) Que incentivos utilizam para atrair utilizadores para a plataforma?
- k) Qual a razão da escolha desses incentivos e qual o impacto desejado?
- l) Qual o motivo que vos levou a querer internacionalizar a empresa?
- m) Quais as dificuldades sentidas no processo de internacionalização?
- n) Que diferenças aplicaram nos incentivos a utilizadores de outros países?
- o) Que medidas escolheram para dar a conhecer a plataforma nos países de internacionalização?