

**MESTRADO**  
**GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE  
EMPRESAS PLATAFORMA PORTUGUESAS**

**GONÇALO DIOGO ANTUNES JARDIM**

**OUTUBRO – 2021**

**MESTRADO EM  
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO  
DISSERTAÇÃO**

**ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE  
EMPRESAS PLATAFORMA PORTUGUESAS**

**GONÇALO DIOGO ANTUNES JARDIM**

**ORIENTAÇÃO:**

**VITOR CORADO SIMÕES**

**OUTUBRO – 2021**

## *Agradecimentos*

Qualquer progresso é fruto da cooperação e envolvimento de várias partes. Como tal, este trabalho final de mestrado não teria sido possível sem o contributo de inúmeras pessoas, que me encorajaram e ajudaram ao longo do caminho. Assim, expresso a minha gratidão por ter estas pessoas na minha vida.

Primeiro, agradeço à minha família, pais e irmãos por constantemente desafiarem e por servirem como modelos a seguir. Com o seu apoio e perseverança passada, a jornada inerente ao desenvolvimento desta dissertação, foi sem dúvida mais fácil.

À minha namorada, que sempre foi um pilar para mim, pela sua compreensão face à minha gestão de tempo e por constantemente encorajar o desenvolvimento desta dissertação. A sua presença nos momentos bons e menos bons foi crucial para que pudesse concluir este processo.

Agradeço igualmente ao meu orientador, o professor Vitor Corado Simões, do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), pela sua disponibilidade e presença ativa ao longo deste trabalho. Esteve sempre presente para ajudar, encorajar e melhorar a dissertação para que o resultado final fosse o seguinte apresentado. Dado o seu conhecimento na área, desejo poder vir a aprender mais com o mesmo.

Aos meus amigos que direta ou indiretamente estiveram sempre presentes e que tornam a minha vida mais alegre, estando presentes em todos os momentos da minha vida.

Igualmente sentido, agradeço aos meus colegas de mestrado, Beatriz, João e José, onde graças à entajada e cooperação em diversos trabalhos ao longo do mestrado, tornaram esta etapa inesquecível.

Por fim, deixo um especial agradecimento a todas as pessoas que participaram nos casos de estudo, representando as suas empresas. O meu maior objetivo é poder vir a tornar o que eles são atualmente, uma referência no empreendedorismo em Portugal, desbravando caminhos incertos à procura de melhores soluções para a vida dos habitantes.

*A mente que se abre a uma nova ideia jamais voltará ao seu tamanho original.*

-Oliver Wendell Holmes Sr.

## ***Resumo***

As empresas plataforma tomaram conta da nossa rotina diária impactando a vida de todos nós. O acesso à *internet*, bem como a globalização, são dois fatores preponderantes para o célere desenvolvimento destas empresas, possibilitando a sua propagação internacional de forma mais rápida que outros modelos de negócio e facilitando o desencadeamento das ligações entre utilizadores.

Não obstante, os processos de internacionalização não são imediatos, sendo necessário compreender as características da plataforma e os seus efeitos de rede de modo a delinear estratégias para alcançar um número superior de utilizadores em cada lado da plataforma internacionalmente. Existem inerentemente, barreiras à entrada nos mercados internacionais perspetivados como as *liabilities of foreignness* e *outsidership* pelo que as empresas terão de construir novas redes de relacionamento como forma de acesso a novos utilizadores para desenvolver ecossistemas locais.

O presente estudo foi concebido com base numa metodologia qualitativa, usando estudos de caso de três empresas plataforma portuguesas com a finalidade de aprofundar as estratégias de internacionalização das empresas para lidar com o problema do ovo e da galinha. Simultaneamente procurou-se compreender de que modo as vantagens específicas das empresas possibilitaram facilitar a sua entrada nos mercados estrangeiros.

De modo a conseguir uma massa de utilizadores no seu primeiro mercado, as empresas optaram por diferentes estratégias. As estratégias passaram por estabelecer uma rede de oferta local para depois abrir a plataforma a outros utilizadores, alterar o modelo de negócio ao abrir as portas a novos utilizadores ou até por atrair utilizadores-chave para absorver as suas redes de ligações. Em todos os casos abordados, as empresas estabeleceram parcerias tanto no país de origem como internacionalmente de modo a expandir a sua rede e complementar as estratégias para ultrapassar o problema do ovo e da galinha. Ao longo do processo de internacionalização, as empresas podem seguir a mesma estratégia local ou optar novas estratégias sendo que a maioria dos casos de estudo o método de operar foi o mesmo.

**Palavras-chave:** Ecossistemas; Efeitos de rede; Empresa Plataforma; Globalização; Internacionalização; *Internet*; *Liability of Foreignness*; *Liability of Outsidership*; Localização; Problema do ovo e da galinha.

## *Abstract*

Platform companies took over our daily routine, impacting everyone's lives. Factors as the ease of internet access and globalization propelled the development of these companies and enabled their international spread in a faster way, compared to other business models by facilitating the connections between users.

Despite this reality, the internationalization process is not guaranteed or instantaneous, being necessary to understand platform specifications and their network effects to define strategies to reach a higher number of users on each side of the platform internationally. There are entry barriers in international markets mostly addressed as liabilities of foreignness and outsidership by which each company will have to build new network relationships as a way of access to new users so that they may develop local ecosystems.

This study was designed using a qualitative methodology, drawing on the cases of three Portuguese platform companies. The main goal was to deepen our knowledge on international strategic choices and how they dealt with the egg and chicken problem. We also looked to understand how company-specific advantages facilitated foreign markets entry.

From the establishment of a network of service providers to changing its business model and letting new users inside the platform, or even the attraction of key users to the platform, each company chose a different strategy to gain a critical number of users locally. All case studies highlight the importance of collaborating with other strategic partners towards reaching new customers as a complementary strategy to overcome the chicken and egg problem. Throughout the internationalization process, companies may or may not follow the same initial strategy, but in our case studies, most companies pursued the same strategy.

**Keywords:** Ecosystem; Chicken and egg problem; Globalization; Internationalization; Internet; Liability of Foreignness; Liability of Outsidership; Network Effects; Platform Companies.

# Índice

Agradecimentos .....	i
Resumo .....	ii
Abstract.....	iii
Índice .....	iv
Termos e abreviaturas.....	vii
1 Introdução .....	1
2 Revisão da literatura .....	2
2.1 Empresas Plataforma .....	4
2.1.1 Plataformas double-sided e multi-sided .....	5
2.1.2 Efeitos de rede .....	7
2.1.3 Estratégias para ultrapassar o dilema do ovo e da galinha.....	9
2.2 Processos de internacionalização.....	13
2.2.1 Born Globals .....	14
2.2.2 Liability of Foreignness (LoF) .....	15
2.2.3 Liability of Outsidership (LoO) .....	16
2.3 Internacionalização de empresas plataforma .....	17
3 Questões de investigação.....	19
4 Metodologia.....	20
4.1 Opção pelo Estudo de Casos.....	21
4.2 Seleção dos Casos .....	21
4.3 Recolha de Informação .....	22
4.4 Validade da Informação .....	23
5 Apresentação dos Casos .....	23
5.1 Doinn .....	24
5.2 Tripwix.....	25
5.3 Cuckuu .....	26
6 Análise dos Casos de Estudo .....	27
6.1 Como é que as estratégias das EP portuguesas procuram ultrapassar o dilema do ovo e da galinha no seu país de origem? .....	27
6.2 Como é que o problema do ovo e da galinha é superado nos mercados estrangeiros para os quais as EP se internacionalizam? .....	30
7 Discussão.....	34
8 Conclusão .....	36
8.1 Resultados e Contribuições Teóricas .....	36
8.2 Limitações e Recomendações de Futura Investigação.....	37

Referências .....	38
Anexos .....	46
Anexo A.1 – Contacto inicial .....	46
Anexo A.2 – Guião das Entrevistas .....	46
Anexo A.3 – Apresentação das entrevistas .....	48
Anexo A.4 – Descrição das EP em estudo .....	48

## *Lista de tabelas*

Tabela 1 – Estratégias para ultrapassar o Dilema do Ovo e da Galinha.....	11
Tabela 2 – Desafios e estratégias locais para ultrapassar o problema do ovo e da galinha. .....	30
Tabela 3 – Desafios e estratégias para ultrapassar o dilema do ovo e da galinha internacionalmente.....	33
Tabela 4 – Detalhe das entrevistas realizadas. ....	48
Tabela 5 – Descrição das EP entrevistadas. ....	48



## *Termos e abreviaturas*

*App* – *Application*;

*BG* – *Born Global*;

*CEO* – *Chief Executive Officer*;

*CIO* – *Chief Information Officer*;

*EP* – *Empresa Plataforma*;

*IB* – *International Business*;

*LoF* – *Liability of Foreignness*;

*LoO* – *Liability of Outsidership*;

*PI* – *Processo de Internacionalização*;

*QI* – *Questões de Investigação*;

*TFM* – *Trabalho Final de Mestrado*;

## ***1 Introdução***

Devido à existência de plataformas, a nossa forma de viver mudou consideravelmente. Deixámos de utilizar as páginas amarelas ou uma enciclopédia para obter informação, optando pelo *Google* ou *Wikipedia*. Compramos presentes sem nos dirigirmos a uma loja, podendo simplesmente abrir a *App* da *Amazon* e escolher um brinquedo ou procurar um produto artesanal na *Etsy*. Para planear férias, já não necessitamos de uma agência de viagens e podemos simplesmente fazer o planeamento pelo *TripAdvisor* e marcar a estadia pelo *Booking*.

O progresso tecnológico é cada vez mais acentuado e as empresas precisam de procurar métodos mais sofisticados de gerar e fornecer valor para os consumidores a partir da criação de novos modelos de negócio (Siuskaite et al., 2019). Deste modo, é necessário perceber as necessidades dos consumidores e ajustar os negócios a uma realidade tanto local como global, implicando desbravar as barreiras existentes à entrada de novos mercados, culturas e países.

Fenómenos como a digitalização e a globalização abriram portas para o surgimento de modelos de negócio únicos, capazes de mudar as condições dos mercados e ameaçar negócios já existentes (Zott et al., 2011) e a *internet* é o maior elo de ligação desses novos modelos (Tapscott et al., 2000).

O desenvolvimento de novas tecnologias simplificou e diminuiu o custo da criação de ligações entre vendedores e consumidores entre áreas geográficas dispersas. *Softwares* que correm em computadores de alta velocidade fornecem tecnologia capaz de criar boas ligações gerando trocas e a via *mobile* estendeu essas capacidades para que se desenrolassem diariamente independentemente do espaço físico (Evans, 2016). Partindo desta linha de desenvolvimento, as empresas que mais facilmente estabelecem relações possíveis de gerar valor, diminuindo o tempo, a fricção e a probabilidade de falha, são as que dispõem de maior probabilidade de sucesso.

Vários negócios operam sob a forma de plataforma, ajudando diferentes participantes a realizar trocas de valor reduzindo as fricções que se criam quando dois participantes encontram--se, interagem e geram trocas de valor entre si (Evans, 2016). Assim, podemos caracterizar uma empresa plataforma como um negócio digital com o propósito de disponibilizar um espaço virtual onde vários tipos de clientes possam interagir entre si (Simões, 2019). Neste âmbito, a *Amazon* enquadra-se como uma plataforma de venda de produtos, a *Uber* como uma plataforma de serviços e o *Instagram*, como uma plataforma de partilha de conteúdos.

Percebendo que a procura por uma escala global é um dos fundamentos da internacionalização de empresas multinacionais (Reuber et al., 2021), importa aprofundar as estratégias tomadas pelos líderes destas empresas no mercado inicial e no momento de introdução a novos mercados, inerentes à entrada em novas regiões, países ou continentes como via de desenvolvimento de negócio.

Neste sentido, esta dissertação procura compreender quais as estratégias que as EP portuguesas desenvolveram para adquirir uma massa crítica de utilizadores ao entrarem no seu primeiro mercado e ao longo da sua internacionalização.

Por forma a dar resposta às questões, recorreremos à metodologia de estudos de caso. O objeto de estudo são três EP portuguesas, seguindo a linha de investigação sobre o processo de internacionalização de EP, desenvolvido pelo professor Vitor Corado Simões e que foi complementado pelas investigações de Miranda (2018), Santos (2018) e Sanches (2020).

Com o intuito de responder às questões definidas, iremos aprofundar o processo de fundação das empresas bem como as estratégias operacionalizadas para criar uma rede de utilizadores no país de origem e internacionalmente. Depois de compreender estes processos, iremos estudar as diferenças entre os incentivos escolhidos para atrair novos utilizadores em território nacional e internacional.

Este trabalho está repartido em sete capítulos. O primeiro coincide com esta introdução; no capítulo seguinte apresentamos uma revisão da literatura que aborda os temas de empresas plataforma, processos de internacionalização e a internacionalização de empresas plataforma. No terceiro capítulo são apresentadas as questões de investigação às quais esta dissertação procura obter resposta e no quarto, é descrita a metodologia empregada para desenvolver a análise empírica. No capítulo seguinte coincide são identificadas as empresas e analisados os respetivos casos. O penúltimo capítulo discute os resultados obtidos e o último incide sobre as conclusões bem como as limitações e sugestões para investigações futuras.

## ***2 Revisão da literatura***

Algumas das empresas mais reconhecidas a nível mundial, como o *Facebook*, *Google* ou *Alibaba* consistem em empresas plataforma digitais com uma história de vida surpreendentemente curta (Constantinides et al., 2018) o que leva ao desperto tanto de investidores como de utilizadores (Trabuchi, 2020).

Por outro lado, vários são os casos de empresas tipicamente tradicionais, que outrora utilizavam modelos de negócio sob a forma de retalhistas, revendedores ou vendedores de

produtos de serviços, e passaram a adotar um modelo de negócio plataforma (Hagiu e Wright, 2015). Este reposicionamento estratégico levou a uma nova forma de interação, a intermediação de ligações entre os seus utilizadores. Um exemplo de destaque é a Amazon, que iniciou atividade como um retalhista e posteriormente se reorientou para um modelo de negócio plataforma permitindo que vendedores particulares ou empresas vendessem os seus produtos aos utilizadores da plataforma (Hagiu e Wright, 2015).

À semelhança dos restantes modelos de negócio existentes, o modelo de negócio plataforma por si só, não é um dado adquirido para o alcance do sucesso. De modo a afirmarem-se no mercado, as organizações têm primeiro de conseguir atrair utilizadores de ambos os lados da plataforma (Rochet e Tirole, 2003), possibilitando resolver o desafio do ovo e da galinha (Caillaud e Julien, 2003).

Neste sentido, importa perceber de que modo estas plataformas captam novos clientes e qual o tipo de utilizadores onde deverão estar concentradas as estratégias para atração de potenciais novos utilizadores (Rochet e Tirole, 2003; Evans e Schmalensee, 2016). Existe a necessidade de alcançar uma massa crítica de fornecedores para aliciar os consumidores a aderirem à plataforma, assim como um número mínimo de clientes base relevantes o suficiente para que levem a que novos fornecedores adiram (Simões, 2018; Veisdal, 2020; Evans e Schmalensee, 2016).

Tendo em conta que a adoção de modelos de negócio plataforma é um dos movimentos de internacionalização maiores e mais rápidos do mundo (Parente et al., 2018), dada a sua pré-disposição quase instantânea para conectar-se com os mercados mundiais (Monaghan et al., 2020), importa compreender quais as variações de estratégias tomadas no que toca à internacionalização destes modelos de negócio digitais.

De modo a abordar os conceitos relevantes neste TFM, exploraremos primeiro o tema de EP, procurando explicar o que são plataformas *double-sided* e *multi-sided* para depois aprofundar os tópicos de efeitos de rede e estratégias para ultrapassar o dilema do ovo e da galinha.

Na secção seguinte será abordado o processo de internacionalização, contextualizado com a evolução do modelo de Uppsala e os tópicos de *born globals* e modelos de negócio globais para que finalmente possamos introduzir o tema da internacionalização de empresas plataforma.

## 2.1 *Empresas plataforma*

Existem vários negócios tradicionais como jornais e centros comerciais que utilizam o modelo plataforma. No entanto, devido à progressão das novas tecnologias, verificou-se um efeito exponencial no que toca à existência de empresas plataforma com base digital, criando novos mercados e impactando indústrias tradicionais. Deste modo, a internet permite a ligação de participantes num grande espectro geográfico e o avanço de *softwares* com enormes bases de dados, programadas para realizar as ligações entre os intervenientes certos, aumentam as hipóteses de sucesso entre cada conexão (Evans, 2016).

Nesta perspetiva, o objetivo das EP passa pela criação de interações e desenvolvimento de laços entre os vários utilizadores, que resultem em relações benéficas para os mesmos (Parker et al., 2016). Estes autores afirmam que uma plataforma consiste num negócio sustentado pela possibilidade de novas formas de interação entre consumidores e produtores, criando valor para os intervenientes.

Hagiu e Wright (2015) consideram que as empresas plataforma assentam em três requisitos. Primeiro, têm que permitir o contacto direto entre os diferentes utilizadores da plataforma. Como tal devem deter controlo sobre alguns aspetos chaves da transação, como o serviço de entrega dos bens/serviços, a gestão da qualidade, o preço que praticam, o seu marketing ou a forma como o seu serviço ou produto é oferecido, não funcionando como meras revendedoras (Hagiu e Wright, 2011).

Segundo, implica uma afiliação com a plataforma, estando implícito investimento por parte dos participantes na plataforma, podendo ser expresso sob a forma de valor monetário, tempo a desenvolver um produto ou apenas o custo de oportunidade de modo a poder usufruir da plataforma e interagir com outros utilizadores (Hagiu e Wright, 2015).

Por conseguinte, o terceiro requisito prende-se com a tecnologia devido ao seu impacto na criação e desenvolvimento dos negócios de uma plataforma. Deste modo, para os fins desta dissertação, consideramos que EP consistem em empresas digitais, onde através da sua tecnologia promovem interações entre os utilizadores, disponibilizando um espaço virtual que facilita interações entre os intervenientes (Simões, 2018).

As EP apresentam objetivos estratégicos diferentes das estruturas de negócio tradicionais, mudando o significado de liderar organizações e forçando outras empresas a repensar as suas estratégias, modelos de negócio, liderança, estrutura organizacional e as abordagens das mesmas no que toca à geração de valor e sistemas de captura de valor (Evans e Gawer, 2016). Estas empresas destacam-se face às restantes, devido à facilidade com que

conseguem conectar os utilizadores assim como a sua velocidade de inovação e o seu poder de escala (Evans e Gawer, 2016).

Existem diversos estudos que procuram perceber como funciona a criação de valor numa empresa plataforma. Por um lado, alguma literatura relacionada com a gestão da tecnologia defende que as dinâmicas de inovação são o fator crítico para o sucesso da plataforma, focando em aspetos relacionados com a produção e adoção da tecnologia da plataforma como por exemplo a arquitetura do sistema informático, a qualidade, facilidade de uso e funcionalidades da plataforma ou a identidade da comunidade de usuários (Cennamo et al. 2018; Gawer, 2014; Gawer e Cusumano, 2002; Ozalp et al. 2018).

Por outro lado, a literatura dedicada à estratégia, enfatiza que as decisões estratégicas relativas ao posicionamento no mercado assim como a gestão do ecossistema correspondem aos fatores cruciais para a geração de valor dentro da plataforma e como meios determinantes para competir com outras plataformas (Cennamo e Santaló, 2013; Cennamo 2018; Eisenmann et al., 2011; Seamans e Zhu, 2014).

Em contrapartida, a abordagem que daremos maior enfoque neste TFM, derivada dos estudos relacionados com a economia de redes de relacionamentos, destaca as dinâmicas de efeitos de rede como o fator que molda a competição entre plataformas, onde o tamanho da rede inerente à plataforma constitui o elemento-chave para a criação de valor da plataforma (Caillaud e Julien, 2003; Evans, 2003; Hagiú, 2006, 2011; Parker e Van Alstyne, 2005; Rochet e Tirole, 2003)

Por conseguinte, nos pontos seguintes aprofundaremos as tipologias existentes de plataformas bem como o conceito de efeito de rede e de que modo afeta a adesão e fidelização em EP.

### ***2.1.1 Plataformas double-sided e multi-sided***

Segundo o ranking global da capitalização do mercado das empresas da PwC em 2021, a maioria destas empresas são EP como é o caso da *Amazon*, *Facebook* ou a *Alibaba* (PwC, 2021). Estas empresas são caracterizadas como organizações que seguem abordagens de mercado *double-sided e multi-sided* (Simões, 2018; Evans e Schmalensee, 2016; Parker et al., 2016).

Assim, a literatura existente diferencia plataformas tendo em conta o número de tipos de utilizadores que a plataforma conecta, podendo intermediar ligações entre dois ou mais tipos

de utilizadores, designando-se respetivamente plataformas *double-sided* ou *multi-sided* (Evans e Schmalensee, 2016; Rochet e Tirole, 2003; Eisenmann et al., 2006; Hagiu e Wright, 2015; Cennamo, 2018). Um dos efeitos verificados em ambos os casos, prende-se pelo aumento do número de utilizadores de um do lado da plataforma, refletir num acréscimo de utilizadores no outro lado da plataforma, criando um impacto positivo (Evans, 2016).

Uma plataforma *double-sided* permite e intermedeia a interação entre dois agentes, onde as decisões tomadas por cada lado, têm um efeito direto nas ações do outro (Rysman, 2009), como é o caso da *Uber* que liga condutores a utilizadores que procurem deslocar-se de carro.

Por sua vez, vários outros negócios online operam em plataformas *multi-sided* que permitem conectar vários tipos de intervenientes e gerar trocas de valor (Evans, 2016). Assim, ao existirem mais utilizadores no *Facebook*, irá por sua vez causar maior atratividade para empresas apresentarem por meio de publicidade os seus produtos e serviços aos utilizadores. Simultaneamente, ao existir uma comunidade de pessoas cada vez maior na plataforma, aumentará o interesse para que qualquer outra pessoa que ainda não esteja conectada no *Facebook*, se registre e crie uma conta na plataforma de modo a poder interagir com outros intervenientes.

Assim, nas EP, a procura por cada um dos participantes é interdependente, por isso fatores como o aumento de preço ou a perda de qualidade para um grupo de participantes, reduzem a procura não só para esse grupo afetado, mas também para os outros grupos que terão menos participantes para interagir (Evans, 2016).

Plataformas *double-sided* e *multi-sided* reduzem o atrito que possa existir aquando da procura entre cada um dos grupos económicos assim como aumentam a probabilidade dos participantes encontrarem do outro lado da plataforma, utilizadores que tenham valor para esses participantes e facilitem a troca de valor.

Dado que ninguém acede à plataforma até que a maioria dos utilizadores aceda (Veisdal, 2020), a plataforma tem de definir uma estratégia para que ambos os tipos de participantes tenham interesse de se conectar, em quantidade suficiente, para que possa existir trocas de valor entre eles (Evans, 2016). A literatura relativa a esta bilateralidade (ou multilateralidade) demonstra como as plataformas intermedeiam os mercados a partir de externalidades de rede, ligando grupos distintos e subsidiando um grupo da plataforma com o fim de manter a viabilidade económica da plataforma (Caillaud e Jullien, 2003; Eisenmann et al. 2006; Parker e Van Alstyne 2005; Rochet e Tirole 2003; Rysman 2009).

A este efeito de conexão, é denominado por efeito de rede, resultando que o valor que a plataforma providencia está largamente dependente do número de utilizadores ativos dentro

da rede e este valor é tanto maior quanto o número de procura de conexões por cada um dos lados da plataforma (Parker et al, 2016).

### ***2.1.2 Efeitos de rede***

Plataformas digitais promovem interações entre utilizadores, possibilitando a troca de produtos, serviços ou de informação. As suas propostas de valor estão centradas na participação e atividade dos seus utilizadores, envolvendo uma comunidade geograficamente dispersa onde a recorrência de atividade dentro da plataforma incita a participação de novos aderentes (Coviello et al., 2017).

A estes círculos de *feedback* resultantes da criação e desenvolvimento de conexões entre os utilizadores, dá-se o nome de efeitos de rede que gera utilidade e valor para a plataforma em causa (Cusumano et al., 2019; Evans e Schmalensee, 2016; Parker et al., 2016).

Existem dois tipos de efeitos de rede, diretos e indiretos. Efeitos diretos, em que mais utilizadores originam mais utilizadores do mesmo lado da plataforma, como é o caso do *Whatsapp*, onde quantas mais pessoas utilizarem a aplicação, maior será a atratividade de outras pessoas instalar e usarem. Efeitos indiretos, onde mais utilizadores de um dos lados da plataforma geram novos utilizadores do lado oposto da plataforma ( Evans e Gawer, 2016), como é o caso da *Airbnb*, mais casas disponíveis na plataforma levam a que mais pessoas procurem a plataforma para alugar casa, culminando em efeitos de rede indiretos dinâmicos (Hagiu, 2006; Rochet e Tirole, 2003).

Além da classificação supracitada, os efeitos diretos e indiretos podem ser positivos ou negativos (Evans e Schmalensee, 2016). Positivos caso o crescimento da rede aumente o valor gerado para cada um dos utilizadores como é o caso da *Glovo* com o aumento dos restaurantes e serviços existentes. Negativos, se o acréscimo reduzir o valor para cada utilizador uma vez que devido a um elevado tráfego na plataforma pode levar uma responsividade baixa da mesma graças ao fluxo de pessoas no momento .

Os efeitos de rede sustentam o caso de que mais utilizadores atraem mais utilizadores, um dinamismo que incentiva um ciclo de crescimento da plataforma. Embora possam ter alguma componente física, envolvendo a troca de produtos na proposta de valor, a maioria das plataformas de sucesso da atualidade tiram partido do poder da *Internet*, que está disponível para biliões de pessoas ( Evans e Gawer, 2016).

As expectativas dos utilizadores relativas ao nível de participação nestes mercados demonstra ser um antecedente importante no que toca a efeitos de rede (Fuentelsaz et al,



2015), implicando que os potenciais participantes optarão pela plataforma que acreditam ser a plataforma líder no futuro (Veisdal, 2020; Caillaud e Julien, 2003; Katz e Shapiro, 1994).

As interações na rede de relações estão sujeitas a economias de escala de procura, onde o valor gerado pela afiliação de utilizadores na plataforma está dependente do número de utilizadores com quem possam interagir (Katz e Shapiro, 1985). Neste sentido, empresas como a *Uber* procuram investir a grande maioria do seu marketing em áreas geograficamente densas e populosas por forma a criar um círculo virtuoso onde os efeitos de rede possibilitam uma expansão exponencial (Radhakrishnan e Kiff, 2015).

O número de plataformas existentes nestes mercados é tanto menor quanto maior forem os efeitos de rede visto que o custo para cada utilizador individual tende a aumentar quando se afilia a diversas plataformas e a procura por funcionalidades de plataformas diferenciadas é limitada (Caillaud e Jullien, 2003).

Sabendo que também existem barreiras à entrada em mercados plataforma (Cusumano et al., 2019; Simões, 2019), a grande maioria das novas plataformas apenas conseguirá ter sucesso se oferecerem melhorias significativas na performance da sua plataforma e se investirem bastante para atraírem utilizadores, absorvendo os custos de mudança de rede (Katz e Shapiro, 1985; Evans e Schmalensee, 2016).

Assim sendo, para uma EP se diferenciar dos seus competidores, será vantajoso deter uma funcionalidade revolucionária de maneira a conseguir alcançar quota de mercado e combater tanto o preço como a rede existente dos seus concorrentes (Carnahan et al., 2010; Eisenmann et al., 2011). No entanto, este não é o único caminho do sucesso e existem alternativas à ideia de inovação radical, como por exemplo o envolvimento da plataforma (*platform envelopment*). ou o *multihoming*. O envolvimento da plataforma é uma estratégia onde a plataforma utiliza a sua base de utilizadores para ultrapassar barreiras e aumentar o seu alcance ao entrar em outros mercados (Eisenmann et al., 2011; Constantinides et al., 2018) como é o caso da *Uber* que alargou o seu negócio com a *Uber Eats* ou a *Lime*.

Por sua vez, com o *multihoming*, os utilizadores da plataforma podem ter acesso a outra plataforma e combinar funcionalidades entre si, potenciando as partilhas de relações entre plataformas (Carnahan et al., 2010; Eisenmann et al., 2011). Exemplo disso é o *Facebook*, *Whatsapp* e *Instagram* no que toca ao conteúdo que cada utilizador vê no seu ecrã assim como a publicidade que recebe, independentemente de qual seja a plataforma que use.

Ao contrário dos mercados tradicionais, onde as empresas delineiam estratégias de preço agressivas por forma a capturar maior valor no mercado, impactando as posições dos seus rivais, nos mercados das plataformas, a estratégia de preço é usada maioritariamente

como mecanismo de coordenação entre os lados da plataforma (Rochet e Tirole, 2003; Parker e Van Alstyne 2005).

Devido aos efeitos de rede indiretos, as estratégias chave de preço são de natureza “dividir e conquistar”, subsidiando a participação de um lado (divisão) e recuperar a perda a partir do lado oposto (conquista) (Caillaud e Julien, 2003).

O maior valor assente nas plataformas digitais está diretamente relacionado com os benefícios de rede (Cennamo, 2018). Resultado da conexão entre intervenientes de cada lado da plataforma, e indiretamente, das externalidades positivas que uma base grande de utilizadores proporciona em forma de incentivos para que seja produzido novo conteúdo e complementos dentro da plataforma (Cennamo, 2018). À medida que estes benefícios aumentam com o tamanho da rede, os utilizadores ficam cada vez mais fidelizados à plataforma e se eventualmente surgir outra plataforma que procure vinculá-los, o custo inerente à mudança será bastante superior, o que por si só reflete o valor da plataforma já instalada no mercado (Fuentelsaz et al., 2015).

Neste sentido, quando uma plataforma atinge uma massa crítica de utilizadores, o *feedback* positivo entre usuários da rede e a quantidade de conteúdo ou complementares gerado por estes, criam uma espiral de reforço. Tal efeito solidifica o valor da plataforma no mercado (Cennamo, 2018).

Compreendendo que este modelo de negócio não tem valor caso não exista presença de utilizadores dos dois lados da plataforma (Trabuchi, 2020; Caillaud e Julien, 2003) é importante formular uma estratégia que permita resolver o problema complexo de natureza do ovo e da galinha podendo conter múltiplos domínios de atuação (Ott et al, 2018).

### ***2.1.3 Estratégias para ultrapassar o dilema do ovo e da galinha***

A *Uber* e a *Airbnb* são provavelmente dois dos exemplos mais flagrantes no que toca à utilização de EP no nosso quotidiano, sendo utilizadas por milhões de clientes em todo o mundo. Não sendo os únicos casos de sucesso, existem por sua vez, centenas se não milhares de organizações que tentam replicar este modelo de negócio sem nunca alcançar a dimensão mínima para operar (Parker et al., 2016).

Por muitas funcionalidades que uma plataforma possa ter, estas são inúteis se não existirem utilizadores em ambos os lados da plataforma pelo que ao desenvolver um negócio

plataforma desenhado para servir grupos igualmente essenciais, surge a questão de qual deles deverá ser atraído primeiro (Parker et al., 2016).

As EP enfrentam o dilema do ovo e da galinha quando se deparam com a decisão estratégica de quem pretendem cativar (Evans,2017), decidindo qual o grupo de utilizadores a atrair primeiro de modo a impulsionar o outro grupo aderir à plataforma (Caillaud e Julien, 2003; Parker et al., 2016; Trabuchi, 2020)

Neste sentido, o modo como a plataforma motiva a participação de cada um dos lados para ultrapassar o desafio do ovo e da galinha tem sido, sem sombra de dúvida, o maior objetivo de análise das empresas plataforma (Rochet e Tirole, 2003; Parker e Van Alstyne 2005; Hagiu 2006).

Pode ser tentador assumir que a estratégia de lançamento que funciona para a plataforma A, irá igualmente funcionar para a plataforma B (Parker et al., 2016). No entanto, a história demonstra o contrário, onde por exemplo o *YouTube*, a *Megaupload* e a *Vimeo*, três EP competidoras no mercado dos vídeos online, selecionaram estratégias diferentes. O *YouTube* focou-se nos produtores de conteúdo, inundando a plataforma com conteúdo, atraindo por sua vez mais visualizadores e permitindo a que estes pudessem avaliar e comentar os vídeos. Por último, fidelizou os criadores de conteúdos que ao deterem uma legião de seguidores, dedicados em seguir e acompanhar os seus vídeos, dificultaram a saída para outras plataformas (Parker et al., 2016). Já a *Megaupload* e a *Vimeo*, tendo entrado no mercado posteriormente, optaram por desenvolver a sua estratégia em nichos de mercado que não eram o *core* do *YouTube* (Parker et al., 2016).

Parker et al., (2016) referem que existem oito estratégias para combater o dilema da galinha e do ovo que se encontram sintetizadas na Tabela 1, na expectativa de ao atrair um lado da plataforma, o outro siga o mesmo caminho rapidamente.

A primeira estratégia, *follow-the-rabbit*, consiste na sustentação de um modelo de negócio não plataforma para modelar uma EP, abrindo o negócio a fornecedores e consumidores externos (Parker et al.,2016), aproveitando a rede de utilizadores já existente.

A estratégia seguinte, à boleia, deriva da conexão com uma base de utilizadores prévia de outra plataforma, permitindo que a sua presença em outra EP já instalada facilite a adesão dos utilizadores à plataforma rebocada (Parker et al.,2016). O *Youtube* ao fornecer ferramentas de vídeo úteis para exposição de música nos perfis do *Myspace* de bandas *indie*, ficou exposto a milhões de utilizadores da rede social, *de* tal modo que em 2006, a plataforma de vídeo já tinha ultrapassado o número de utilizadores.

N	Estratégia	Descriao	Empresa	Forma
1	<i>Follow-the-rabbit</i>	Conversão do modelo de negócio pipeline para plataforma, aproveitando a base de clientes existente. Abertura do sistema a novos produtores	<i>Amazon</i>	Mudança de venda retalhista para <i>marketplace</i> de produtos
2	 boleia	Ligao com outra plataforma já existente e com uma base de utilizadores de dimensão considerável, acrescentando valor  jornada do cliente por forma a angariar os utilizadores da plataforma mãe a utilizar a sua.	<i>Youtube</i>	Integrao de ferramentas de vídeos para bandas <i>Indie</i> no <i>Myspace</i>
3	Semeando	Desenvolver a plataforma com a finalidade de atrair um leque específico de utilizadores. Ao cativar estes membros, outros grupos juntar-se-o à plataforma para interagir com os iniciais.	<i>Reddit</i>	Criao de contas falsas para promover a discussão de conteúdos pretendidos pelos fundadores.
4	Tenda	Estabelecer incentivos visando conquistar membros chave para a plataforma, que terão um papel ativo para o êxito da plataforma	<i>Nintendo</i>	Contratualizao de jogos com a <i>Electronic Arts (EA)</i>
5	Unilateral	Conceber um negócio desenhado para um tipo específico de utilizador e após ter uma base de utilizadores sólida, transformar a empresa em EP para atrair outros utilizadores que pretendam interagir com a base de clientes	<i>OpenTable</i>	Distribuio do seu <i>software</i> a restaurantes para gestão de reservas
6	Evangelismo ao produtor	Projetar a plataforma para atrair produtores que levam à adesão de consumidores	<i>Kickstarter</i>	Direcionamento para empreendedores darem a conhecer os seus projetos.
7	<i>Big Bang</i>	Criar estratégias <i>push</i> para atrair um elevado número de pessoas  plataforma	<i>Twitter</i>	Incentivo à utilizao massificada no festival de música SXSW
8	Micromercado	Fundar uma plataforma que facilite a conexão de um conjunto de utilizadores que já interage entre si. Posteriormente abre a plataforma a outros grupos de intervenientes.	<i>Vimeo</i>	Lançamento da rede social para estudantes da Universidade de <i>Harvard</i>

(Fonte: Elaborao própria, adaptado de Parker et al., 2016 e Santos,2018)

Tabela 1 – Estratégias para ultrapassar o Dilema do Ovo e da Galinha.

A estratégia semeando, consta que uma plataforma pode criar o seu negócio focando num tipo de utilizadores específico pois ao ser atrativa para este conjunto de participantes, outros grupos que pretendam conectar-se com o grupo primordial juntar-se-o à plataforma (Parker et al.,2016). Caso representativo é a *Reddit*, que ao adotar esta estratégia atraiu utilizadores que procuravam o conteúdo idealizado criando uma cultura de contribuioes informativas para a comunidade de elevado valor acrescentado.

Já a estratégia tenda, promove que ao serem fornecidos incentivos para atrair membros chave à continuidade da plataforma, a sua presença propicia a presença de outros grupos de utilizadores (Parker et al.,2016). Um caso de destaque é a produtora de jogos *EA* que, ao deter um leque de videojogos indispensável para a subsistência das plataformas de jogos (devido à sua prevalência no mercado), levou a que a *Sony*, *Microsoft* e *Nintendo* desenvolvessem parcerias generosas de modo que os jogos estivessem prontos nas datas de lançamento de novas consolas.

A estratégia unilateral, levada a cabo pela *OpenTable*, defende que ao criar-se um negócio em torno de um grupo de utilizadores, desenvolvendo produtos ou serviços úteis para o grupo, será mais fácil posteriormente converter o negócio numa EP tendo apenas de atrair um segundo conjunto de intervenientes que desejam conectar-se com o grupo já instalado na plataforma (Parker et al.,2016).

A sexta estratégia, denominada por “evangelismo ao produtor” consiste no desenvolvimento da plataforma visando a atração de produtores que por sua vez irão atrair clientes que se tornarão utilizadores da plataforma (Parker et al.,2016). A EP *Kickstarter* foi capaz de ultrapassar o dilema ao construir um espaço digital onde criadores que necessitavam de investimento pudessem angariar dinheiro para concretizarem os seus projetos.

A penúltima estratégia, conhecida como a estratégia *Big Bang* promove a utilização de uma ou várias estratégias *push* de marketing para atrair um elevado volume de interesse e atenção para a plataforma (Parker et al.,2016).

Finalmente, a oitava estratégia sugere uma estratégia de micromercado. Ao atrair primeiro um mercado pequeno que aglomera membros já conectados entre si, a plataforma adquire o *know-how* de como criar conexões efetivas para depois poder incidir num mercado mais amplo (Parker et al.,2016).

Além das oito estratégias apresentadas, existem ainda estratégias alternativas às referidas por Parker et al (2016). A estratégia de subsidiação defende o financiamento de um lado da plataforma para atrair o lado que gera receitas até chegar ao ponto de inflexão pretendido (Eisenmann et al., 2011; Stummer et al., 2018). A estratégia *side switching* pode ser opção válida, ao criar uma plataforma que permita que qualquer utilizador possa ser membro de qualquer um dos lados (Stummer et al., 2018) como é o caso do *OLX*.

Também o envolvimento da plataforma (Eisenmann, 2011) já referido anteriormente, constitui uma alternativa às estratégias de resolução do dilema do ovo e da galinha. A EP ao utilizar uma base de utilizadores existente, pode aceder a novos mercados detendo já uma rede de possíveis aderentes.

Sabendo que as redes de negócios são instáveis, a estratégia das EP para aderirem a redes em mercado estrangeiro não é uma questão de estabelecer uma posição estratégica num ambiente estável, mas sim de sincronizar a empresa às dinâmicas de uma nova rede (Johanson e Johanson, 2021). Como tal, o problema do ovo e da galinha deverá ser resolvido localmente a partir do desenvolvimento de ecossistemas locais (Evans e Schmalensee, 2016; Simões, 2019; Santos, 2018).

Devido às suas particularidades, o processo de internacionalização de EP difere muitas vezes das estratégias de internacionalização de outras empresas visto que as plataformas são o acumulado de recursos partilhados que moldam as decisões e ações relacionadas com a sua internacionalização (Nambisan et al., 2019). Como tal, as estratégias para resolver o problema do ovo e da galinha ganham uma importância adicional ao estudar as estratégias de internacionalização de empresas plataforma pelo que no capítulo seguinte iremos abordar o processo de internacionalização de EP.

## ***2.2 Processos de internacionalização***

Existem vários motivos para a tomada de decisão de internacionalização, sabendo que geralmente, para tomar esse passo, terão de estar reunidas certas condições para investir no exterior. Aliada às vantagens específicas da empresa (desde ativos intangíveis a direitos de propriedade), deve também existir uma internalização de competências procurando a organização explorar as suas vantagens competitivas em vez de transmitir a outros, bem como escolher um país que faculte vantagens de localização (Dunning, 1993).

No passado, o processo de internacionalização de empresas era visto como um processo gradual, levando a que a internacionalização fosse o resultado de diversas decisões incrementais (Johanson e Vahlne, 1977). À luz da atualidade, o processo de internacionalização não implica necessariamente um processo lento de adaptação ao mercado estrangeiro, dado que existem empresas que nascem com uma dimensão internacional desde os primeiros anos, denominadas por *international new ventures* (Oviatt e McDougall, 1997) ou *Born Globals* (Knight e Cavusgil, 2015)

### ***2.2.1 Born Globals***

A internacionalização deixou de ser uma realidade apenas para as maiores organizações e hoje em dia, as *born globals*, empresas que desde o seu início de vida atuam internacionalmente, objetivando alcançar rápido crescimento internacional (Autio, 2002; McDougall e Oviatt, 2000), por vezes conseguindo construir e tirar partido de economias de escala (Tippmann et al., 2018).

Um modelo de negócio global baseia-se na uniformidade entre os mercados dos países (Tallman et al., 2018) e utiliza as vantagens específicas da empresa além-fronteiras o que leva à redução de custos e diminuição da fricção à entrada nos mercados estrangeiros, permitindo escalar globalmente (Reuber et al., 2021).

Existem alguns fatores que facilitam o rápido crescimento internacional tanto internamente como externamente à empresa. Internamente, a influência de equipas com maior capital humano, social e relacional tem um papel preponderante visto que acabam por implicar maior ambição global devido à sua experiência e capacidade empreendedora (Reuber et al., 2021). Dadas as exigências da globalização, existirá a necessidade de possuir capitais elevados, pelo que o financiamento de *venture capitals* consiste num agente facilitador à expansão internacional célere. (Duruflé et al., 2018).

Por sua vez, existem também alguns agentes externos facilitadores à expansão global como é o caso do ecossistema empreendedor local que facilita em larga escala as trocas de valor abordadas nos fatores internos (Reuber et al., 2021). Associado a este fator, as cidades globais beneficiam a redução de custos e fricções derivadas da expansão geográfica e as pressões competitivas, a rapidez global no mercado incidente, ou o próprio tamanho do mercado doméstico podem incentivar à expansão internacional (Reuber et al., 2021).

Existem igualmente facilitadores internos e externos para a replicação do negócio a nível global como a digitalização de processos ou produtos com baixo custo de replicação (Monaghan et al., 2020). De igual modo, a criação de relações locais e a assimilação de colaboradores de diferentes culturas podem ser considerados de fatores de replicação do negócio a nível global (Reuber et al., 2021).

Uma BG devido às suas características tecnológicas e digitais facilita o contacto com utilizadores internacionais permitindo obter efeitos de rede e tornar a empresa mais facilmente escalável (Monaghan et al., 2020). Estas empresas tiram vantagem dos seus ganhos de produtividade e eficiência devido à automação por digitalização de processos, como por

exemplo a redução de custos de comunicação como consequência do uso de certificações online e *ratings* de reputação (Monaghan et al., 2020).

Apesar da existência destes facilitadores internos e externos para a expansão internacional, barreiras como o desconhecimento institucional do mercado e a falta de conhecimento de negócio implicam intervalos de tempo para serem ultrapassados e têm efeitos diferentes no processo de internacionalização (Reuber et al., 2021).

A primeira barreira, associada a fatores inerentes à distância psíquica, como a língua, leis e regras, está relacionada com a *Liability of Foreignness* (Johanson e Vahlne, 1977; Zaheer, 1995). Já o desconhecimento de negócio, relativo ao conjunto de empresas que a organização desenvolve negócios e desenvolve ligações, está relacionada com a *Liability of Outsidership* (Johanson e Vahlne, 2009). Dada a importância destas duas *liabilities* no processo de internacionalização, iremos aprofundá-las nos próximos tópicos.

### ***2.2.2 Liability of Foreignness (LoF)***

Um dos padrões do processo de internacionalização verifica-se no modo de iniciar a internacionalização, onde este começa habitualmente em mercados estrangeiros mais próximos do mercado doméstico e abordando gradualmente outros mercados mais distantes (Johanson e Vahlne, 1977, 2009; Johanson e Wiedersheim-Paul, 1973).

À luz da primeira versão do modelo de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977), a falta de conhecimento de mercado derivado das diferenças entre países como a língua, cultura, leis, política e educação é a maior barreira a considerar na tomada de decisão de desenvolvimento de operações internacionais. A esta barreira dá-se o nome de *liability of foreignness (LoF)*: quanto maior for a distância psíquica, maior é esta *liability* (Johanson e Vahlne, 1977).

A *LoF* consiste então na falta de conhecimento relativa ao mercado estrangeiro onde a empresa vai operar, bem como o desconhecimento dos consumidores face às empresas que procuram internacionalizar-se para esse mercado. Para que as empresas possam ultrapassar esta barreira e competir com sucesso contra empresas locais, deverão deter um conjunto de vantagens competitivas únicas e intrínsecas (Zaheer, 1995). Estas vantagens competitivas influenciam mais o sucesso do processo de internacionalização do que quaisquer tentativas de imitação de práticas locais de empresas já sediadas no mercado em causa (Zaheer, 1995).

Assim, a *LoF* influencia o processo de internacionalização na medida em que traduz o porquê das organizações se internacionalizarem primeiro em mercados próximos do mercado



doméstico em termos psíquicos. Neste sentido, torna-se mais simples deter vantagens e recursos internos específicos para combater o desconhecimento associado à *LoF* em mercados mais semelhantes (Johanson e Vahlne, 2009).

### ***2.2.3 Liability of Outsidership (LoO)***

Segundo o modelo de Uppsala revisto (Johanson e Vahlne, 2009), a internacionalização é vista como o resultado das ações das empresas para fortalecer a sua posição nas redes de negócios. Estas redes relacionais são simultaneamente estáveis e dinâmicas, onde novas relações podem ser criadas e adicionadas às existentes, assim como relações mais antigas podem ser descontinuadas (Johanson e Mattsson, 1988).

Este modelo baseia-se em dois pilares. Primeiro parte da consideração que os mercados consistem em redes de relacionamentos onde as organizações se ligam entre si, por diversas formas, o que permite o acesso a uma rede de conhecimentos extensa (Johanson e Vahlne, 2009 e 2017). As múltiplas redes funcionam tanto de forma agregadora como bloqueadora, aglomerando por diversas formas, agentes em relações interdependentes (Brouthers et al., 2016). Para a empresa ser bem-sucedida, deve reagir ativamente procurando transformar tanto a sua cadeia de valor como as suas relações com parceiros, usando as suas competências intrínsecas e capacidades dinâmicas (Johanson e Vahlne, 2017).

Segundo, as relações têm o potencial para gerar maior aprendizagem e confiança bem como comprometimento, características que impulsionam o processo de internacionalização (Johanson e Vahlne, 2009) sendo o fator predominante para o crescimento e sobrevivência no mercado estrangeiro (Johanson e Vahlne, 2017).

Uma empresa que não tenha qualquer posição na rede que procura, é considerada uma *outsider*. Caso pretenda entrar no mercado internacional, irá sofrer não só de *liabilities of foreignness* como também de *liabilities of outsidership*, sabendo que a presença de *foreignness* dificulta ainda mais o processo de alcance de *insidership* (Johanson e Vahlne, 2009).

Neste contexto, a *outsidership* é o fator central no que toca à incerteza derivada do processo de internacionalização dado que os desafios e oportunidades adjacentes ao processo de internacionalização estão cada vez menos relacionados com as características específicas dos países e cada vez mais relacionadas com as especificidades das redes de relacionamentos e respetivas ligações do país estrangeiro (Johanson e Vahlne, 2009). Diante

desta realidade, existe uma mudança na abordagem das barreiras ao PI, havendo maior foco na criação de estratégias para a superação da *LoO* em lugar da *LoF*.

Após a abordagem da *LoF* em 1977 e da *LoO* em 2009, o modelo de Uppsala foi sofrendo alterações, e existe agora um foco maior na variável mudança visto ser um modelo de processos dinâmicos (Johanson e Vahlne, 2017). Esta mudança está em função do processo de comprometimento da empresa e do desenvolvimento contínuo de conhecimento (Johanson e Vahlne, 2017). Sendo um modelo dinâmico, as empresas para se moverem internacionalmente deverão deter vantagens específicas, fundamentais para ultrapassar a *LoO* pois permitem construir e reconfigurar competências internas e externas necessárias para responder aos desafios empresariais (Johanson e Vahlne, 2017).

Além da *LoF* e *LoO* as empresas sofrem também de falta de conhecimento relevante, pelo que vantagens específicas como a capacidade de construir e manter relações de confiança, permitem ultrapassar a complexidade inerente aos PI e cooperar com a rede de relacionamentos para ultrapassar as barreiras associadas à *LoO* (Johanson e Vahlne, 2013, 2021)

Dadas as semelhanças entre BG e EP como a internacionalização precoce (Parente et al., 2018) e a velocidade acentuada característica deste processo (Simões, 2019), muitas vezes não são referidos os desafios inerentes à replicação da plataforma de um panorama local para o internacional (Brouthers et al., 2016; Ojala et al., 2018; Simões, 2018; Chen et al., 2018) pelo que iremos abordar este tema na secção seguinte.

### ***2.3 Internacionalização de empresas plataforma***

As empresas que desde jovens procuram alcançar um nível global necessitam de encontrar estratégias que permitam internacionalizarem-se rapidamente (Monaghan et al., 2020) e desenvolver conhecimento sobre os mercados estrangeiros a um ritmo acelerado (Coviello et al., 2017; Monaghan et al., 2020). Várias EP seguem esta linha de ação, onde devido aos seus efeitos de rede, a angariação de novos utilizadores para a plataforma pode influenciar positivamente a sua expansão internacional (Stallkamp e Schotter, 2021).

A internacionalização das EP não é um dado adquirido, existindo inúmeros obstáculos que podem dificultar a replicação do modelo de negócios internacionalmente (Simões, 2019). Assim, uma plataforma não pode ser considerada sem fronteiras (Stallkamp e Schotter, 2021), visto que existe o risco inerente de enfrentar *LoF* ou a necessidade de desenvolver o negócio numa jurisdição ou condições diferentes.

Nestes tipos de empresas, a *outsidership* advém da falta de presença nas redes de utilizadores do país local em vez da falta de presença na rede de fornecedores e distribuidores no mercado estrangeiro procurado (Brouthers et al., 2016) pelo que as EP deverão focar-se em criar novas redes de utilizadores (Brouthers et al., 2016; Ojala et al., 2018; Simões, 2019).

Como tal, as EP necessitam de construir redes de utilizadores a partir da exploração de relações indiretas, conectando duas ou mais redes (Brouthers et al., 2016). A empresa ao usar os seus utilizadores atuais como ponte para alcançar utilizadores estrangeiros, consegue assim reduzir a *outsidership* (Zhou et al., 2007) dado que assim será possível reduzir a incerteza dos novos utilizadores, construir uma base de confiança com eles e estimular a adoção do negócio durante o processo de internacionalização (Brouthers et al., 2016).

A capacidade que uma empresa possui de passar de elemento exterior para elemento constituinte do ecossistema, representa a maior capacidade para ultrapassar a *LoO*, captando utilizadores suficientes para manter uma posição de relevo no mercado (Eisenmann, 2006). Neste sentido, o sucesso da internacionalização está dependente das características das relações externas da rede, intra-país e inter-países (Stallkamp e Schotter, 2021; Simões, 2020) bem como da consolidação local ou regional das redes de relacionamentos no país de origem (Brouthers et al., 2016).

Por deterem uma infraestrutura necessária para que outras empresas ou negócios estabeleçam as suas ligações e efetuem as trocas de valor (Ceccagnoli et al. 2012), as plataformas são atrativas internacionalmente pois permitem a redução dos custos de gestão de negócio e baixam o risco percebido das decisões de expansão internacional (Nambisan et al., 2019).

Existem três principais fatores que condicionam o processo de internacionalização de empresas plataforma (Simões, 2019; Parente et al., 2018; Brouthers et al., 2016). O fator inicial consiste na existência de diferentes regulações, linguagens e cultura, levando à necessidade de moldar o modelo de negócio às respetivas condicionantes. A saída da *Uber* na Dinamarca, após ter expandido o seu negócio nesse país três anos antes é um caso evidente, onde devido a uma lei sobre táxis, decidiu abandonar o mercado (Thelen, 2018).

O segundo fator defende que a expansão internacional ocorre em função das características dos bens transacionados (Simões e Miranda, 2019) e dos resultados obtidos em PI antecedentes (Chen et al., 2018). Logo, alcançar países com menor impacto mundial torna-se mais fácil após a internacionalização em países com maior impacto (Chen et al., 2018).

O terceiro fator, o local escolhido para a sua internacionalização, implica que cada região ou país tem as suas especificações e capacidades diferentes para desenvolver um

ecossistema da plataforma (Simões, 2020). Deste modo, o desafio do ovo e da galinha terá de ser resolvido localmente, através do desenvolvimento de ecossistemas locais (Evans e Schmalensee, 2016). Características como a diferença cultural entre países, as estruturas tecnológicas locais ou a *LoO*, implicam que as EP necessitem de desenvolver um ecossistema local, ajustado à realidade de cada uma das regiões escolhidas para internacionalização (Simões, 2019).

Como tal, para serem bem-sucedidas neste processo, terão de delinear uma estratégia que lhes permita conseguir uma massa crítica de utilizadores locais (Brouthers et al., 2016; Parker et al., 2016; Parente et al., 2018) tirando partido dos efeitos de rede e das relações indiretas (Brouthers et al., 2016) bem como das suas vantagens específicas (Stallkamp e Schotter, 2021).

### ***3 Questões de investigação***

O propósito deste TFM consiste em compreender as estratégias de internacionalização que as EP recorrem para ultrapassar o dilema do ovo e da galinha de modo a conseguirem aceder às redes de relacionamentos locais em mercados internacionais.

Dado que a internacionalização de EP depende de fatores como a cultura e regulamentação do país para onde se internacionalizam as atividades, os objetos transacionados e as características específicas do local para o desenvolvimento de ecossistemas (Simões e Miranda, 2019), a seleção do país influenciará o PI (Reuber et al., 2021; Monaghan et al, 2020).

Conforme indicado na literatura, as EP não geram valor caso não exista a presença de utilizadores nos lados opostos da plataforma (Trabuchi, 2020; Caillaud e Julien, 2003). Logo, o seu valor está intimamente ligado com os efeitos de rede (Cennamo, 2019) que permitem a superação das barreiras inerentes ao PI, como a *LoO* (Johanson e Vahlne, 2009).

As empresas não costumam revelar os desafios associados ao crescimento da plataforma internacionalmente (Brouthers et al., 2016; Ojala et al., 2018). Deste modo, importa compreender quais as suas estratégias para ultrapassarem o problema do ovo e da galinha (Ott et al., 2018) e aumentarem a sua base de utilizadores internacionalmente (Parker et al., 2016), para depois interligar como o tipo de negócio influencia a sua expansão além-fronteiras. Associado a estas estratégias, pretendemos igualmente aprofundar quais as estratégias utilizadas para diminuir a *LoO* nas redes de utilizadores do país local (Brouthers et al., 2016).

O objetivo das EP internacionalmente passa por desenvolver ecossistemas locais (Evans e Schmalensee, 2016; Simões, 2019) e existem diversas abordagens que refletem as estratégias a tomar para alcançar esse objetivo (Parker et al., 2016; Brouthers et al., 2016; Eisenmann et al., 2011; Stummer et al., 2018). Para os fins desta dissertação, iremos focar nas oito estratégias desenvolvidas por Parker et al. (2016), que se encontram na Tabela 1.

Como a consolidação local ou regional das redes de relacionamentos no país de origem (Brouthers et al., 2016) tem um papel determinante para a sua posterior expansão internacional, importa compreender quais as estratégias adotadas pelas EP portuguesas para enfrentar o dilema do ovo e da galinha (Parker et al., 2016):

**QI 1: Como é que as estratégias das EP portuguesas procuram ultrapassar o dilema do ovo e da galinha no seu país de origem?**

Com a crescente presença das plataformas digitais e dos ecossistemas empresariais numa multitude de países (Nambisan et al., 2019), continua a existir falta de consenso sobre as dinâmicas competitivas e os padrões de internacionalização das EP (Parente et al., 2018; Stallkamp e Schotter, 2021). Havendo barreiras à entrada nos mercados plataforma (Cusumano et al., 2019), as vantagens específicas das empresas são um elemento-chave para superar a *LoO* internacionalmente (Johanson e Vahlne, 2017) a fim de conseguirem integrar-se e criar novas redes locais.

Os ecossistemas locais devem ser concebidos para responder ao dilema do ovo e da galinha onde as características intrínsecas das EP influenciarão a forma como esta se conecta com utilizadores internacionais (Monaghan et al., 2020) pelo que é pertinente compreender e comparar as suas estratégias. Desta forma a segunda questão colocada é a seguinte:

**QI 2: Como é que o problema do ovo e da galinha é superado nos mercados estrangeiros para os quais as EP se internacionalizam?**

## ***4 Metodologia***

O presente capítulo aborda a metodologia escolhida para direcionar a parte empírica deste trabalho. Visando responder às QI apresentadas no capítulo anterior, a partir do método de estudo de casos, iremos analisar três empresas portuguesas consideradas empresas plataforma devido aos seus modelos de negócio, e que realizaram processos de internacionalização.

Esta secção encontra-se dividida em quatro partes. Iniciamos com a escolha do método de estudo de casos para de seguida abordar a seleção de casos bem como o processo de

recolha de informação. Finalmente, apresentamos os procedimentos para certificar a validade da informação.

### ***4.1 Opção pelo Estudo de Casos***

O propósito desta dissertação consiste em aprofundar o tema da internacionalização de EP fundadas em Portugal, segundo a definição de EP apresentada por Simões (2018).

Pretendendo as QI responder a temas relativos a “como” e “porquê”, a metodologia de estudo de casos é a mais adequada (Yin, 2018). Simultaneamente, deve-se usar os estudos de casos em investigações que se encontram numa fase inicial ou que tenham novas abordagens a temáticas já aprofundadas (Eisenhardt, 1989) adequando-se ao tema de internacionalização de EP por este ser relativamente novo e claramente pouco investigado (Simões, 2019).

Esta metodologia tem sido recorrentemente utilizada por diversos autores como Brouthers et al. (2016), Ojala et al. (2018) ou Johanson e Vahlne (1977) ao aprofundarem temas sobre *International Businesses* (IB), BG ou o próprio modelo de Uppsala (1977) (Rocha et al., 2017), áreas de estudo cuja esta dissertação se enquadra. Assim, os estudos de caso caracterizam-se como uma metodologia flexível que engloba a integração de diversos paradigmas, *designs* de estudo, metodologias e a exploração de um fenómeno contemporâneo a fundo, utilizando contextos práticos reais (Yin, 2018).

### ***4.2 Seleção dos Casos***

A escolha dos casos deve contemplar quatro parâmetros: alvo, atores, eventos e processos (Miles e Huberman, 1994). Para este TFM o alvo são EP portuguesas com experiência de internacionalização, os atores são os fundadores e empreendedores das empresas, os eventos respeitam ao crescimento nacional e à expansão internacional e os processos correspondem à criação da empresa, operação das estratégias de angariação de utilizadores nacionalmente, a expansão internacional da empresa e o funcionamento das suas redes de relacionamentos.

Optou-se por estudar três EP que se enquadram no propósito desta dissertação e que cumpriam os seguintes requisitos: (i) empresas portuguesas, fundadas em Portugal ou que tenham um fundador de nacionalidade portuguesa, (ii) empresas plataforma cujo negócio

envolva a troca de informação ou a comercialização de bens ou de serviços e (iii) empresas que se expandiram internacionalmente de forma rápida.

A seleção das EP apoiou-se na base de dados construída por Santos e Miranda (2018), complementada por Sanches (2020) e atualizada no decorrer desta dissertação. Por forma a ter uma sustentação de informação para realizar as entrevistas, criou-se uma lista que continha informação relevante da empresa como os seus fundadores, tipo de negócio, países de atuação e resumo do negócio. Foram identificadas quarenta empresas com características para fazer parte do estudo.

Para entrar em contacto com as empresas, utilizámos as plataformas sociais *LinkedIn*, *Facebook* e *Instagram*, comunicando com os fundadores. Caso estas tentativas não gerassem resultado, tentámos novamente o contacto via *email* para os mesmos fundadores.

O pedido de colaboração feito para cada um dos fundadores encontra-se apresentado no Anexo A.1, onde destacámos a relevância da sua participação para complementar os avanços nesta área de estudo. Após a confirmação, agendou-se a entrevista via plataforma *Zoom*.

Do conjunto total das empresas na nossa base de dados, embora tenhamos obtido resposta de sete fundadores, duas empresas ainda não tinham experiência internacional suficiente e dois fundadores embora tendo demonstrado interesse, não tinham disponibilidade para efetuar a entrevista no mês de setembro. Como tal, consideramos os três fundadores que responderam afirmativamente à realização da entrevista, pelo que os casos de estudo correspondem às empresas *Doinn*, *Tripwix* e *Cuckuu*.

### ***4.3 Recolha de Informação***

O principal instrumento para recolha da informação e conhecimento neste método de casos de estudo qualitativo foram as entrevistas semiestruturadas (Yin, 2018). Este método pretende criar um ambiente aberto para realizar as entrevistas, onde os entrevistados possam partilhar as suas experiências (Yin, 2018) visto que este meio de recolha de informação é crucial para criar relação com os participantes e estabelecer um ambiente de confiança (Morse, 2015).

Yin (2018) sugere que os casos de estudo devem seguir certos princípios. Primeiro, devem conter várias fontes de informação para convergir informação, contemplando entrevistas, informação pública, notícias e arquivos. Depois, importa construir uma cadeia de evidência e ter uma base de dados com a informação documentada e organizada. Por último,

deve-se acautelar o tratamento e escolha de informação proveniente das redes sociais, garantindo a sua verificação com rigor. Assim, a consolidação da informação entre múltiplas fontes é uma técnica de verificação da veracidade da informação com via a garantir a precisão da interpretação da informação extraída das entrevistas (Birt et al., 2016).

Para a condução das entrevistas semiestruturadas, elaborámos um guião (Anexo A.2) com questões abertas para compreender a sequência de eventos, permitindo a exploração e diálogo aberta dos participantes por forma a explorar o campo (Eisenhardt, 1989).

As entrevistas decorreram ao longo do mês de setembro de 2021, via videoconferência e foram transcritas por forma a seguir a metodologia proposta por Yin (2018), durando em média 60 minutos (Anexo A.3). Com o intuito de garantir a validade da informação, as entrevistas foram transcritas cumprindo uma versão adaptada das normas de estudos de caso de Yin (2018). As entrevistas realizaram-se com: Nuno Rodrigues, cofundador e *CIO* da *Doinn*; Miguel Carvalho, fundador e *CEO* da *Tripwix*; e João Jesus, cofundador e *CEO* do *Cucku*.

#### ***4.4 Validade da Informação***

Interpretar corretamente a informação obtida, é um dos fatores principais na metodologia de estudos de caso. Como tal, para construir os casos, foi utilizado um conjunto de procedimentos por forma a garantir a validade da informação (Yin, 2009).

As formas de validação de informação sugeridas por Yin (2009), compõem-se por quatro elementos: a validade do construto (i), implicando a utilização de diferentes fontes de informação e que será revista pelos entrevistados; a validade interna (ii), ao encontrar padrões entre os casos e explicando as relações entre si, a validade externa (iii), empregando uma lógica de replicação nos casos de estudo e por último, a fiabilidade externa (iv), utilizando um protocolo de estudos de caso e arquivando toda a informação reunida para cada caso.

### ***5 Apresentação dos Casos***

A corrente secção deste trabalho consiste em apresentar os casos de estudo seleccionados, dispondo de informação relativa à génese das empresas, os seus objetivos bem como as suas entradas em mercados internacionais. Esta informação revela-se útil para



posterior análise e discussão das QI definidas. A descrição das EP portuguesas que fazem parte dos casos de estudo encontra-se no Anexo A.4.

## 5.1 *Doinn*

Após uma viagem a vários países do mundo, onde pernoitavam sempre em *Airbnb's*. Weronika Figueiredo e Nuno Rodrigues aperceberam-se que o nível de limpeza dos apartamentos raramente correspondia com o nível de qualidade esperado. Para responder a esta necessidade de mercado, fundaram em 2015 a *Doinn*, cujo principal objetivo é ligar empresas de limpeza profissionais com experiência no ramo da hotelaria a proprietários de alojamento locais. Serviços de limpeza, lavandaria, aluguer de roupas de qualidade e serviço de *check-in*, preparando qualquer casa para as estadias dos hóspedes constituem alguns dos serviços disponibilizados pela plataforma (Sapo, 2021).

Ao participarem num programa de aceleração de empresas (*Lisbon Challenge*) da *Beta-i*, perceberam que embora a ideia inicial de constituir uma plataforma de experiência e solução aquando da estadia dos hóspedes, o único serviço essencial considerado pelas pessoas era o serviço de limpeza. Assim, em 2015 a *Doinn* é lançada em Lisboa, cidade onde os fundadores residiam com capitais próprios e o foco era apenas Lisboa no B2C. Apenas algum tempo depois é que começaram a surgir clientes e empresas com mais de dez imóveis.

Visto serem uma empresa recente no mercado, o nível de confiança por parte dos arrendatários era baixo, pelo que a intermediação dos serviços foi sempre muito personalizada. Esta proximidade com os clientes permitiu compreender as necessidades de ambos os utilizadores, tal como ganhar confiança tanto das empresas de limpeza como dos visitantes.

Após o negócio duplicar anualmente, em 2016 expandiram para o Porto e em 2017 para Paris, visto que esta é a capital do mundo com maior número de alojamentos locais. O *know-how* e aprendizagem adquirida ao longo deste processo, permitiu que expandissem o negócio em cidades estratégicas de Espanha (Barcelona e Madrid) e Inglaterra (Londres) e para a República Dominicana entre 2018 e 2020.

Tendo iniciado as suas operações através de parcerias com quinze empresas que cobriam um total de cinquenta apartamentos, devido à ascensão exponencial do turismo em Portugal, o negócio duplicava o seu volume anualmente pelo que rapidamente expandiram internacionalmente.

Visto que a empresa funciona como uma facilitadora de serviços locais, a *Doinn* é uma plataforma *offline locally delivered services* (Simões, 2019; Simões e Miranda, 2019).

## 5.2 *Tripwix*

E se pudesse ter uma estadia de luxo, numa *villa* ou mansão num destino paradisíaco onde cada casa está certificada com os mais elevados níveis de qualidade, tendo uma experiência de hotel 5 estrelas num imóvel reservado só para si? Após uma carreira internacional no ramo da hotelaria, Miguel Carvalho compreendeu a necessidade de existir uma standardização do nível de serviço no aluguer de imóveis de luxo.

Assim, em 2013 inicia o seu próprio negócio em Punta Mita, cidade situada no México, com a empresa *Punta Mita Rentals*. Esta empresa garantia que as casas que faziam parte da sua rede (a sua própria casa inclusive) eram submetidas a um processo de curadoria de modo a garantir um padrão de excelência elevado. Simultaneamente, ao longo da estadia, os hóspedes dispunham de um embaixador local que permitia acesso a experiências únicas que caso contrário os visitantes não poderiam aceder.

Percebendo o sucesso do negócio, juntamente com outro fundador, em 2016 inicia a *Tripwix*, uma plataforma *offline locally delivered services* (Simões, 2019; Simões e Miranda, 2019) de alojamentos locais de luxo, sediada na sua área de residência, Punta Mita. Inicialmente o objetivo principal era expandir no México e continuar a garantir o mesmo nível de qualidade. Contudo, devido ao sucesso e à taxa de repetição dos seus clientes, iniciaram o processo de internacionalização em 2017 em Portugal e até ao final desse ano expandiram também para Espanha, Itália e Turquia. Já em 2019, decidem ter presença igualmente nos Barbados, reforçando a sua posição como uma solução para os destinos paradisíacos.

Sabendo que esta EP é *double-sided*, o grupo detentor de maior foco inicial foram os proprietários, dado que são os seus maiores parceiros e o grupo mais difícil de alcançar, de tal modo que ao dia de hoje, existe cinco vezes maior procura que oferta. No que toca ao grupo de utilizadores de hóspedes, a maioria são de nacionalidade americana, mexicana ou arábica, sabendo que o restante provém de diversos países da Europa.

O *focus* principal da estratégia neste momento é obter inventário exclusivo. Não procuram casas que estejam presentes noutras plataformas de alojamento e pretendem desenvolver estratégias de modo a construírem casas de raiz ou adquirir imóveis de luxo. Simultaneamente, pretendem focar os esforços de expansão geográfica no México e em

Portugal, devido ao potencial de cada um dos países e por terem um ecossistema de relações mais desenvolvido nestes países.

### 5.3 *Cuckuu*

A ideia do *Cuckuu* surgiu há cerca de seis anos atrás, em 2015 e foi lançada em Lisboa, área de residência dos fundadores João Jesus, professor na escola ETIC e Peu Fraga, estudante do curso de Marketing. Ao conversarem sobre o mau humor matinal de Peu Fraga e a mudança da rotina matinal de João Jesus, equacionaram criar uma alteração à *App* de alarme existente em todos os dispositivos móveis pois esta nunca tinha sido modificada. Visto que os alarmes são usados para inúmeras finalidades, acordar, criar *timings*, agendar compromissos ou até criar alertas de tarefas diárias, o objetivo da *Cuckuu* é tornar o alarme um evento social e dinâmico que permita cada utilizador conectar-se com outras pessoas.

Dadas as competências dos fundadores na área do Marketing ao invés da área da computação, a plataforma foi desenvolvida externamente. O seu desenvolvimento implicou a deslocação dos fundadores para a Índia de modo a garantir que criavam todas as funcionalidades pretendidas num contacto direto com os *developers*. Obtiveram financiamento privado no valor de 250 mil libras, valor dividido em duas tranches, mediante do alcance dos objetivos da empresa. Posteriormente conseguiram novo investimento, desta vez de um *family fund*, totalizando o capital investido em 1.1 milhões de euros.

Dotados de uma perspetiva de alcance global para conseguir gerar economias de escala, após a presença em território nacional, expandiram as suas atividades para o Reino Unido, pois os investidores eram de nacionalidade inglesa e tinham alguns contactos locais. Posteriormente, expandiram igualmente para a América, mais especificamente para os EUA.

Para alcançar novos utilizadores, houve um foco bastante forte em conseguir criar uma marca de confiança localmente, objetivo esse que foi bem-sucedido devido ao *background* dos fundadores e pelo estabelecimento de parcerias com um grupo específico de utilizadores, os microinfluenciadores.

A plataforma diferencia-se de outras plataformas de *socia media* ou *social sharing* na medida em que os seus utilizadores podem receber informação triada e personalizada com os seus gostos e cada interação funciona por *cluster* de interesses. Além disso, o *call to action* é mais eficaz. Exemplificando, um qualquer utilizador que pretenda adicionar alarmes para lembrar do jogo do Benfica que ocorrerá no próximo Domingo, ao aproximar-se a data do

evento, receberá alarmes que ao silenciá-los, abre automaticamente conteúdo específico sobre o clube ou relativo ao jogo, aumentando a ligação com a marca. Dadas as suas características a EP *Cuckuu* é considerada uma *fully digital business* (Simões, 2019; Simões e Miranda, 2019) pois todas as interações ocorrem na sua plataforma digital.

## **6 *Análise dos Casos de Estudo***

O presente capítulo aborda e analisa os estudos de casos relativos às três empresas escolhidas de modo a responder às questões de investigação. A primeira secção refere de que modo as EP ultrapassaram o dilema do ovo e da galinha no seu país de origem e a segunda, explica quais as estratégias dessas empresas para ultrapassar o mesmo dilema internacionalmente. Assim, é possível comparar se as estratégias tomadas inicialmente se mantiveram aquando da sua expansão internacional ou se as EP optaram por outro tipo de estratégias mediante o país ou região em causa.

### **6.1 *Como é que as estratégias das EP portuguesas procuram ultrapassar o dilema do ovo e da galinha no seu país de origem?***

Para a *Doinn*, a sua estratégia inicial consistiu em garantir que tinham utilizadores suficientes no lado das empresas de serviços de limpeza por forma a garantir que dispunham de cobertura horária e geográfica na área de Lisboa para qualquer proprietário que requisitasse esses serviços de limpeza. Nuno Rodrigues afirma que “... *houve um foco principal em angariar empresas dotadas de conhecimento e experiência no setor hoteleiro e que tivessem solidez no mercado para garantir cobertura geográfica e um bom nível de serviço*”.

Seguindo a mesma perspetiva, a *Tripwix* foca-se principalmente nos proprietários dos imóveis que se encontram listados na sua plataforma, onde os “*owners são partners e estabelecemos parcerias muito fortes com cada um dos nossos proprietários*” (Carvalho, 2021). Deste modo, em ambos os casos, existe um foco principal no lado da oferta tanto de empresas de limpezas como em angariar proprietários de imóveis de luxo, para posteriormente os clientes poderem ter um leque de possibilidades ao seu dispor.

Relativamente à *Doinn*, a sua estratégia inicial em Lisboa vai ao encontro do “Evangelismo ao produtor” (Parker et al, 2016) na medida em que a plataforma estava

dependente de possuir uma rede de parceiros de serviços de limpeza. Só após angariarem um número sólido de empresas, abriram e promoveram a plataforma para que os arrendatários possuíssem conhecimento das vantagens associadas aos serviços da EP.

Ao início as maiores dificuldades sentidas passavam por certificar que em todas as estadias, a plataforma conseguia garantir os serviços de limpeza e acomodação necessários, implicando um contacto direto tanto com os proprietários como com as empresas.

No que toca a incentivos, dispunham de alguns descontos de quantidade mediante o número de imóveis do cliente, sendo uma estratégia complementar para reter os clientes. O maior incentivo à adesão de arrendatários à plataforma passa pela própria proposta de valor, aumentar a rentabilidade e produtividade na gestão das estadias dos seus hóspedes.

No caso da *Tripwix*, apesar de apresentar aspetos semelhantes à *Doinn*, a estratégia para ultrapassar o dilema do ovo e da galinha no país de origem não pode ser considerada a mesma. Como foi referido anteriormente, antes de fundar a *Tripwix*, Miguel Carvalho tinha um negócio de alojamento local no México, chamado *Punta Mita rentals*. Ao iniciar a plataforma, a *Tripwix* utilizou a base de clientes do primeiro negócio e abriu o seu ecossistema a novos proprietários. A empresa parece, pois, seguir uma estratégia “*follow-the-rabbit*” (Parker et al., 2016).

A maior dificuldade para aumentar o seu ecossistema de conexões locais foi a angariação de imóveis de luxo uma vez que o serviço de curadoria fornecido pela plataforma implicava *standards* de qualidade e a quantidade de imóveis que preenchiam todos os requisitos era escassa. Por sua vez, assegurada a qualidade do alojamento, a marcação tardia levava a dificuldades na gestão das reservas implicando por vezes, a inviabilização do agendamento. Neste sentido, aumentaram a cobertura geográfica no México o que facilitou a diluição dos agendamentos para os mesmos imóveis e permitiu a adesão de novos utilizadores em futuras hospedagens.

Já no caso da *Cuckuu*, dadas as suas diferenças relativamente às empresas anteriores, e por ser uma plataforma de interação social, a estratégia foi bastante diferente. Desconhecendo qual o tipo de comportamento que viriam a ter por parte dos utilizadores, Portugal foi o país de teste, onde puderam experimentar diversas estratégias e segmentações de público, até compreender qual o público-alvo a abordar e suas motivações para adesão à plataforma. Após várias tentativas, João Jesus afirma que “... *os microinfluenciadores levavam muitos outros utilizadores a utilizar a plataforma pois ao terem um sentido de comunidade superior, têm maior proximidade com os seus seguidores e um poder de resposta maior face a grandes influencers*”.

Como em todos os *smartphones* já vêm com uma *App* de alarme de origem, uma das maiores barreiras à utilização da *App* continua a ser o processo de desabitação da *App* de nativa para a utilização da *App* desenvolvida pela *Cuckuu*. Até ao início do *Cuckuu* a aplicação de origem era a única solução para o uso de despertadores pelo que o processo de habituação a uma nova *App* implica algum tempo. Perante esta situação, perceberam que a melhor forma de levar à conquista de novos utilizadores passava por desenvolver estratégias de incentivos para membros-chave se juntarem à plataforma, neste caso os microinfluenciadores, cuja presença e capacidade de divulgação levava à adesão de inúmeros novos utilizadores. De igual modo, também a atração de grandes marcas para a plataforma com o objetivo de promover os seus eventos e de criar ligações com as suas audiências, permitiu à plataforma aumentar o número de utilizadores ativos.

Assim, a estratégia adotada pela *Cuckuu* foi a “Tenda” (Parker et al., 2016) dado que procuraram alcançar grupos de utilizadores chave para que por sua vez, o envolvimento destes membros gerasse tração à plataforma e aumentar o número de utilizadores.

Na Tabela 2, apresenta-se uma síntese das maiores dificuldades sentidas por cada uma das empresas para superar o desafio do ovo e da galinha localmente bem como as suas estratégias que permitiram o seu sucesso na criação de sistemas de conexões locais no seu país de origem.

		Empresas		
		<i>Doinn</i>	<i>Tripwix</i>	<i>Cuckuu</i>
Questões	<b>Modelo de Negócio?</b>	Marcação de serviços de limpeza em alojamentos locais	Marcação de alojamentos locais de luxo	Interação com outros utilizadores a partir da ativação de alarmes
	<b>Mercado inicial?</b>	Lisboa (Portugal)	Punta Mita (México)	Lisboa (Portugal)
	<b>Desafios sentidos no país de origem?</b>	<b>Arrendatários:</b> Cobertura geográfica e horária suficiente; Baixo nível de automação do serviço; <b>Empresas de limpeza:</b> Angariação de empresas do ramo com experiência no setor hoteleiro.	<b>Arrendatários:</b> Angariação de imóveis de luxo com os padrões de qualidade desejados; <b>Hóspedes:</b> Marcação com antecedência.	<b>Utilizadores:</b> Desabitação da <i>App</i> nativa; Compreensão da utilidade do <i>Cuckuu</i> .
	<b>Estratégia local?</b>	"Evangelismo ao produtor"	"Follow-the-rabbit"	"Tenda"
	<b>Operacionalizar a estratégia?</b>	Estabelecimento de parcerias com empresas de limpeza com experiência e capacidade para fazer vários serviços por dia; Contacto direto com ambos os grupos de utilizadores para garantir 100% dos serviços	Alargamento geográfico para garantir maior variedade de imóveis; Contacto direto e acompanhamento dos proprietários parceiros futuros para aumentar a sua rede disponível;	Estabelecimento de parcerias com microinfluenciadores para captação de novos utilizadores; Adesão de grandes marcas para divulgarem os seus conteúdos na plataforma, levando à adesão da sua

		agendados.		massa de seguidores.
--	--	------------	--	----------------------

(Fonte: Elaboração própria)

Tabela 2 – Desafios e estratégias locais para ultrapassar o problema do ovo e da galinha.

Por fim, respondendo à primeira QI, as três EP estudadas apresentaram estratégias locais diferentes como forma de ultrapassar o problema do ovo e da galinha no seu país de origem. Seja por estabelecimento de uma rede de oferta consolidada como o caso da *Doinn*, abertura do seu negócio tradicional de arrendamento para um modelo de negócio plataforma como a *Tripwix*, ou por via de angariação de membros-chave para a plataforma, como método de alcançar a rede desses membros, estratégia tomada pela *Cuckuu*, todas as EP podem ser consideradas bem-sucedidas na expansão dos negócios nacionalmente.

## ***6.2 Como é que o problema do ovo e da galinha é superado nos mercados estrangeiros para os quais as EP se internacionalizam?***

O PI da *Doinn* não teve o sucesso imediato que os fundadores esperavam. Após expandir os seus serviços para a região do Porto, no ano de 2017 decidiram procurar novas oportunidades de negócio além-fronteiras. A cidade escolhida foi Paris devido à mesma ser “...a cidade com maior número de alojamentos locais do mundo.” (Rodrigues, 2021).

Fatores como a falta de colaboradores com conhecimento da língua francesa, imposições e burocracias legais e a tentativa de vários proprietários não terem de pagar a *fee* associada ao serviço de intermediação da *Doinn* negociando com as empresas de limpeza fora da plataforma levaram a que a EP optasse por outro país para continuar as suas operações internacionalmente. Neste sentido, em 2018 iniciam operações em Espanha, primeiro em Barcelona e de seguida Madrid.

Procuram então criar relações com grandes empresas da indústria de limpeza, grupos de construção de grandes empreendimentos, empresas de fechaduras eletrónicas e empresas de manutenção da casa. Simultaneamente, fizeram um investimento avultado em integrar os seus serviços em plataformas de alojamento local, pelo que o resultado do PI em Espanha foi bastante mais favorável que em França. Após o sucesso de Espanha, iniciaram igualmente atividade em Londres em 2019 e, em 2020, na República Dominicana.

Perante estas decisões estratégicas podemos considerar que a *Doinn* não utilizou apenas uma estratégia para conquistar novos utilizadores, mas sim duas. A primeira, semelhante à sua estratégia nacional, foi o “Evangelismo ao produtor”, procurando estabelecer parcerias e criar uma rede de prestadores de serviços para depois abrir a sua plataforma a novos utilizadores internacionais. A segunda estratégia foi a “À boleia”, integrando os seus serviços de limpeza em plataformas de alojamento local, acedendo à rede dos seus utilizadores. Esta decisão ocorreu devido a terem conseguido angariar capital suficiente para cobrir o investimento de integração dos serviços nas plataformas de alojamento.

Por fim, a maior mudança de estratégia de expansão internacional ocorreu em 2020, devido às implicações resultantes do COVID-19. Em consequência da diminuição de turismo nas grandes metrópoles, a EP percebeu que embora um pouco mais reduzida, continuava a existir procura pelo aluguer de imóveis em locais de destino de férias. Assim, a empresa procurou expandir a sua cobertura geográfica em Portugal, costa de Espanha e República Dominicana, decisão que permitiu o alcance de novos clientes e manter o negócio próspero.

Relativamente à *Tripwix*, a sucessão de eventos internacionais foi ligeiramente diferente. Com o objetivo de diversificar o leque de imóveis e conseguir conjugar as flutuações de reservas entre época baixa e alta em cada país, um ano após a sua fundação no México, em 2017 decidem expandir as suas operações para Portugal. O “...*modus operandi para a escolha do país passa por primeiro efetuar um estudo de mercado, depois procuram um partner que conheça o mercado local e que possua uma rede de contactos forte nesse país.*” (Carvalho, 2021). O parceiro local ajuda no processo de procura de imóveis de luxo, garantindo que as casas têm todas as condições necessárias para uma estadia requintada, implicando a realização de inspeções e correções até os imóveis terem o nível de qualidade desejado.

Deste modo, a empresa segue uma estratégia semelhante ao país de origem, focando-se primeiro em criar uma rede de imóveis sólida para só depois abrir a plataforma aos hóspedes interessados em agendar a estadia no país destino. Esta movimentação estratégica, demonstra claramente o foco inicial em cultivar a sua rede de proprietários para só depois abrir a sua plataforma aos futuros hóspedes, pelo que é uma estratégia do tipo “Evangelismo ao produtor”. A angariação de novos clientes acontece muitas vezes a partir do estabelecimento de parcerias com empresas estratégicas como é o caso da *Marriott* (onde fazem parte do programa *Marriot Bonvoy* da *TAP*), da *American Express Centurion*, empresas de aviação privadas, mas também por via de outros canais tradicionais como a *VRBO*, a *Booking*, ou agências de viagem.



O trajeto de internacionalização não parou em Portugal pelo que no próprio ano de 2017, decidiram expandir para Espanha e Itália. Em 2019 percebendo o potencial do negócio, escolheram Barbados como o próximo país de internacionalização devido à diversidade de imóveis de qualidade superior e por ser um destino muito escolhido pelo seu público-alvo. A entrada e desenvolvimento de negócio nestes países ocorreu seguindo a mesma estratégia usada para a entrada em Portugal.

Embora tenham sentido algumas barreiras ao longo da sua expansão internacional como a recetividade à mudança de proprietários portugueses, a quantidade de impostos em Portugal, a cultura turca ou até a pressa de proprietários espanhóis em estar presente na plataforma, a presença de um parceiro local em cada um desses países facilitou em larga escala a cooperação entre os proprietários e a plataforma. A estratégia atual não passa por aumentar o número de países em que a *Tripwix* está presente, mas sim reforçar a sua posição e cobertura geográfica nos países já alcançados, principalmente no seu país de origem e em Portugal devido ao reconhecimento que estes países têm tido pelos clientes americanos e árabes.

O percurso de internacionalização do *Cuckuu* também ocorreu de forma semelhante à *Tripwix*, pois como os investidores iniciais eram ingleses, detinham um leque de contactos e conexões locais, pelo que escolheram o Reino Unido como região de expansão internacional. Mas o que distingue mais o PI desta empresa face aos outros casos é que a sua internacionalização foi praticamente automática, pois lançaram a *App* em Portugal e quase em simultâneo no Reino Unido.

Após compreender a estratégia mais adequada para angariação de novos utilizadores no país de origem, reforçaram a sua posição internacional seguindo a mesma estratégia. No entanto, o valor de investimento no Reino Unido foi consideravelmente superior devido ao valor que cada *microinfluencer* cobrava pela divulgação da plataforma à sua rede de seguidores. Como tal, à semelhança do tipo de estratégia seguida para a expansão nacional, a *Cuckuu* optou por uma movimentação do tipo “Tenda” para angariar novos clientes, focando-se na captação de membros-chave para a plataforma de modo a estes levarem a sua rede de seguidores a testar a *App* da EP.

Posteriormente optaram por alargar a plataforma ao mercado dos EUA. Esta abertura levou à perceção de alguns entraves para a utilização da *App* internacionalmente, já que a diferença horária entre cada país levava a uma adaptação dos alarmes caso o utilizador procurasse adicionar ao seu horário, alarmes criados por utilizadores estrangeiros. Após esta perceção, criarem novas funcionalidades como a adaptação do alarme ao fuso horário local e a escolha horária do alarme ajustada a cada utilizador. Para divulgação da plataforma nos EUA,

os fundadores estiveram presentes em feiras tecnológicas na Califórnia e fizeram um *roadshow* pelos EUA para promover a utilização da *App*.

Devido ao alcance destes dois países, verificaram que existia alto potencial em expandir para o Brasil, já que muitos dos seus utilizadores ativos, são de nacionalidade brasileira e “... *o povo brasileiro é bastante comunicativo e utiliza bastante as redes sociais por forma a comunicar com outras pessoas.*” (Jesus, 2021). Agregados todos os *insights* adquiridos ao longo da sua expansão internacional a EP procurará novas estratégias para alcançar uma massa de utilizadores maior implicando maior investimento que será obtido através de uma ronda de investimento que a empresa pretende fechar dentro de poucos meses.

Na Tabela 3 encontra-se resumido os desafios sentidos e as estratégias utilizadas para ultrapassar o desafio do ovo e da galinha ao longo do processo de internacionalização.

		Empresas		
		<i>Doinn</i>	<i>Tripwix</i>	<i>Cuckuu</i>
Questões	Desafios sentidos internacionalmente?	<b>Arrendatários:</b> Contorno do sistema da plataforma. Faturação do serviço.	<b>Arrendatários:</b> Angariação de imóveis de luxo com os padrões de qualidade desejados; Burocracias e valor de impostos em Portugal	<b>Utilizadores:</b> Diferenças horárias devido ao fuso horário; Construção da marca internacionalmente.
	Estratégia internacional?	"Evangelismo ao produtor" e "à boleia"	"Evangelismo ao produtor"	"Tenda"
	Como é que o problema do ovo e da galinha é superado nos mercados estrangeiros para os quais as EP se internacionalizam?	Estabelecimento de parcerias com empresas de limpeza; Empresas de construção, empresas de fechaduras e de manutenção da casa; Integração da plataforma em plataformas de alojamento local;	Parceiro estratégico local para desbloquear burocracias e obter rede de conexões local para angariar novos imóveis; Criação de parcerias exclusivas com empresas ligadas ao setor de luxo.	Estabelecimento de parcerias com microinfluenciadores; Participação em feiras tecnológicas e <i>roadshow</i> pelos EUA.

(Fonte: Elaboração própria)

Tabela 3 – Desafios e estratégias para ultrapassar o dilema do ovo e da galinha internacionalmente.

Concluindo, as estratégias tomadas pelas EP a nível internacional foram bastante semelhantes às estratégias no seu país de origem, divergindo apenas para a *Tripwix*. A maior

parte dos fundadores apostou na replicação das estratégias devido ao sucesso inicial, e mediante os seus planos de expansão recorreu igualmente a outras estratégias, como ocorreu no caso da *Doinn*. Já a *Cuckuu*, manteve a aposta em estabelecer parcerias com utilizadores-chave como microinfluenciadores e grandes marcas como forma de expandir a rede da empresa.

## 7 *Discussão*

Após a análise dos resultados das estratégias para ultrapassar o problema do ovo e da galinha nacional e internacionalmente, iremos relacionar as respostas às QI com a literatura apresentada no capítulo dois.

Podemos verificar que em dois dos três casos, para ultrapassar o problema do ovo e da galinha no país de origem, a empresa focou-se em primeiro garantir uma rede de serviços base que oferecesse algum nível de oferta e cobertura atraente o suficiente para o outro grupo de utilizadores recorrer e conectar-se à plataforma.

A *Doinn* focou-se primeiro em atrair empresas de limpeza experientes no ramo da hotelaria, e que estariam dispostas a realizar os seus serviços em imóveis particulares. Ao serem capazes de reter essas empresas para serviços futuros foi possível “*garantir que em qualquer estadia existia um serviço de limpeza associado e que o mesmo acontecia sempre*” (Rodrigues, 2021). À semelhança da *Doinn*, a *Tripwix* procurou primeiro o contacto com donos de imóveis de luxo, oferecendo um leque de serviços como a avaliação, curadoria e acompanhamento do nível de qualidade dos imóveis de modo a facilitar a entrada deste grupo de utilizadores na plataforma. Esta estratégia foi motivada por ser bastante mais complicado encontrar e atrair proprietários com imóveis de luxo para a plataforma, do que clientes à procura de reservar as suas estadias.

Já no caso da *Cuckuu*, a estratégia foi diferente, ao atraírem membros-chave para a plataforma, recorrendo a incentivos, levaram a que esses membros induzissem a sua rede de seguidores a juntar-se à plataforma. Esta escolha teve melhores resultados, associando-se a microinfluenciadores e a grandes marcas com presença ativa na região, levando a que as suas redes instalassem a *App* para receber conteúdo exclusivo.

Todas as EP focaram-se em criar e desenvolver redes locais, apercebendo-se que eram o fator fulcral para a geração de valor das suas plataformas (Caillaud e Jullien, 2003; Evans, 2003; Parker e Van Alstyne, 2005). Como tal, através das suas estratégias e das competências

intrínsecas, as EP conseguiram ultrapassar a *Liability of Outsidership*, transformando a cadeia de valor existente e gerando novas formas de relacionar com os seus utilizadores (Johanson e Vahlne, 2017).

A utilização destas estratégias foi constante ao longo do desenvolvimento da empresa, e após terem consolidado a sua rede de relacionamentos no país inicial (Brouthers et al., 2016), optaram pela mesma estratégia internacionalmente como forma de ultrapassar o dilema do ovo e da galinha (Caillaud e Julien, 2003). Embora a posterior integração dos seus serviços em plataformas de alojamento local, a *Doinn* primeiro procurou criar uma rede de produtores de serviços de limpeza para depois abrir o seu leque de serviços no país estrangeiro escolhido. O mesmo aconteceu com a *Tripwix*, cujo foco desde a génese da EP foram os *owners*, criaram parcerias muito fortes com estes e internacionalmente, por via de um agente local que detinha uma rede de contactos forte no mercado imóvel de luxo, atraíram proprietários de imóveis para colocarem os mesmos na sua plataforma. Uma das vantagens deste cenário é que a empresa não necessita de criar uma rede de utilizadores local completamente nova pois embora tenha de se focar em criar uma base de imóveis local, os hóspedes muitas vezes já se encontram fidelizados à plataforma e conseguem retê-los apresentando um leque de possibilidades mais vasto (Stallkamp e Schotter, 2021).

Para ambas as empresas, a criação de uma base de oferta adequada à procura permite potenciar os efeitos de rede indiretos e positivos, dado que quanto maior for a rede de utilizadores de um lado da plataforma, maior a tendência para gerar novos utilizadores no lado inverso (Evans e Gawer, 2016; Evans e Schmalensee, 2016).

A *Cuckuu*, depois de testar vários métodos de angariação de utilizadores em Portugal, percebeu que a estratégia mais robusta para expansão internacional era a atração de microinfluenciadores através de incentivos monetários, pois estes influenciavam a sua rede de seguidores a aderirem à *App*. Ao desenvolverem um modelo de negócio global logo após a sua fundação, a EP conseguiu internacionalizar-se cedo, escalando globalmente com relativa facilidade (Reuber et al., 2021). Simultaneamente, ao escolherem países com uma grande densidade populacional e com posição de relevo na inovação tecnológica (Inglaterra e EUA), permite criar economias de escala de procura, visto que quanto mais pessoas interagirem, maior será o número de interações na rede da EP (Katz e Shapiro, 1985; Reuber et al., 2021).

Para a sua expansão internacional, todas as empresas procuraram estabelecer parcerias com empresas ou agentes estratégicos como forma de ultrapassar o problema do ovo e da galinha tanto no país de origem como no estrangeiro. A *Doinn* encontrou nas empresas de construção de empreendimentos, empresas associadas à constituição e manutenção de imóveis

e nas plataformas de reservas de alojamentos uma via de angariação de novos clientes sustentando o seu crescimento. De igual modo, a *Tripwix* após constituir a sua rede de imóveis local, procurou efetuar parcerias com empresas no setor do luxo para ter acesso a novos utilizadores de um nível económico superior. Já a *Cuckuu* estabeleceu parcerias com grandes empresas e marcas locais de modo que estes pudessem promover os seus eventos e conteúdos e simultaneamente atrair a sua base de seguidores para a plataforma.

A realização destas parcerias permitiu que as empresas estendessem as suas redes de conexões internacionalmente, gerando efeitos de rede diretos e indiretos (Evans e Gawer, 2016) e impulsionou paralelamente a superação do problema do ovo e da galinha (Ott et al., 2018). Estas colaborações, permitiram que cada empresa criasse a sua rede de conexões internacionalmente, deixando de ser uma *outsider* para passar a deter relevância nas redes locais internacionais (Brouthers et al., 2016; Johanson e Vahlne, 2009).

Por fim, embora tenham seguido estratégias semelhantes em todos os países de atuação, as empresas perceberam que cada país apresentava características diferentes, sendo necessário modelar e ajustar a operação a cada um dos países de modo a cooperar com a legislação e com os hábitos de cada um dos utilizadores (Simões, 2020). Igualmente, a experiência antecedente de internacionalização revelou-se muito importante para novos PI (Chen et al., 2018), como o caso da *Doinn*, onde a sua experiência em França foi fulcral para não cometer os mesmos erros em Espanha ou Inglaterra. Esta compreensão reforça a necessidade de que o processo de internacionalização ocorra desenvolvendo ecossistemas locais, ajustados à realidade da região a internacionalizar, sendo um processo personalizado tendo em conta as características da EP, dos utilizadores e do mercado internacional (Simões, 2019).

## **8 Conclusão**

A presente dissertação foi elaborada com a finalidade de aprofundar as estratégias das EP portuguesas para ultrapassar o problema do ovo e da galinha tanto no seu país de origem como durante o seu PI. Dado este propósito, o trabalho vem complementar os estudos realizados sobre o tema, feitos por Miranda (2018), Santos (2018) e Sanches (2020) visto que a literatura sobre a internacionalização de EP é diminuta (Parente et al., 2018) principalmente em EP portuguesas (Simões e Miranda, 2019).

### **8.1 Resultados e Contribuições Teóricas**

A análise dos casos possibilitou compreender que no país de origem, as empresas ultrapassaram o problema do ovo e da galinha focando-se especialmente em cativar o grupo de utilizadores que constituem a rede de oferta, para posteriormente abrir a plataforma a utilizadores que pretendam reservar os serviços disponibilizados. Outra estratégia, consiste no estabelecimento de parcerias com membros-chave que atraem a sua base de seguidores para a plataforma, aumentando o ecossistema de interações.

A *Doinn* apoia-se nas empresas de serviços de limpeza para formar uma rede de serviços inicial para conseguir atrair e fidelizar os arrendatários enquanto a *Tripwix* vê nos donos de imóveis de luxo, os seus maiores parceiros, sabendo que a qualidade do serviço estará dependente das condições das residências para que os hóspedes fiquem satisfeitos e fidelizados. Por último, a *Cuckuu* compreendeu que a estratégia mais viável para angariar novos utilizadores foi ao estabelecer parcerias com influenciadores que promoviam a *App* e influenciavam os seus seguidores a aderirem.

Internacionalmente, a questão do problema do ovo e da galinha não levou a alterações significativas da estratégia, face ao país de origem. Embora as decisões estratégicas tenham seguido o mesmo rumo inicial, à medida que as empresas criaram maior conhecimento da sua plataforma no mercado, estabeleceram parcerias cada vez mais fortes e que levou ao aumento significativo dos seus ecossistemas e por sua vez, do valor de faturação. A *Doinn* integrou os seus serviços em plataformas de alojamento local reconhecidas no mercado, a *Tripwix* além de expandir a rede de parceiros locais, criou parcerias com empresas altamente reconhecidas no segmento de luxo para angariar novos hóspedes e a *Cuckuu*, colaborou com influenciadores e marcas de maior escala para conseguir uma rede de utilizadores superior em cada país instalado. A criação de parcerias com utilizadores ou empresas-chave, foi vital para o desenvolvimento de ecossistemas locais tanto no país de origem como internacionalmente, envolvendo as plataformas e permitindo superar as barreiras associadas à entrada no mercado. Compreendendo os desafios inerentes ao desenvolvimento de ecossistemas de ligações, o PI de EP não é simples nem automático pois as empresas necessitam de compreender as características específicas das regiões escolhidas para internacionalizar e adaptar as suas estratégias de modo a constituir uma rede de relacionamentos local.

## ***8.2 Limitações e Recomendações de Futura Investigação***

Neste subcapítulo apresentamos algumas limitações da presente investigação bem como recomendações para futuras investigações.

No que toca às limitações, consideramos que a indisponibilidade de grande parte das empresas em colaborar e a reduzida informação sobre as mesmas disponibilizada *online* dificultaram o processo de entrevistas. Igualmente, as restrições de tempo para a duração da entrevista, a impossibilidade de realizar entrevistas presencialmente e o facto de estas terem sido feitas com um só informante, representam fatores limitadores para a investigação. Por outro lado, as diferenças entre os estágios de internacionalização de cada empresa pode ser também uma limitação de investigação visto que havia empresas com experiência internacional sólida e outras com menor experiência.

Relativamente a recomendações para investigações futuras, seria pertinente explorar as diferenças entre os PI em empresas de um determinado setor ou indústria, por forma a compreender se existe algum tipo de correlação mediante o setor de atividade. O estudo do problema do ovo e da galinha ao entrar numa determinada região ou país, é igualmente interessante, dado que poderá auxiliar outras empresas a preparar a sua estratégia caso procurem expandir o negócio para aquele local.

Por sua vez, o estudo de mais casos em negócios diferentes será útil para aprofundar o impacto do tipo de negócio na criação de ecossistemas locais em diferentes regiões ou países.

## *Referências*

Almeida, R. (2020). *When Platforms Team Up: The Role Of Strategic Partnerships in the Internationalization of Digital Platforms*. Tese de Mestrado, Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão.

Autio, E. (2002), Bottlenecks and Catalysts of Entrepreneurial Growth: What is Known about Entrepreneurial Growth and How it Can be Promoted, *Report submitted to the European Commission (draft manuscript)*.

Birt, L., Scott, S., Cavers, D., Campbell, C., e Walter, F. (2016). Member Checking: A Tool to Enhance Trustworthiness or Merely a Nod to Validation? *Qualitative Health Research* 26, 1802-1811.

Brouthers, Geisser, K. e Rothlauf, F. (2016). Explaining the internationalization of ibusiness firms. *Journal of International Business Studies* 47 (5), 513-534.

Caillaud, B. e Julien, B. (2003), Chicken and Egg: Competition among Intermediation Service Providers, *RAND Journal of Economics* 34, 521–552.

Carnahan, S., Agarwal, R., Campbell, B. A., e Franco, A. (2010). The Effect of Firm Compensation Structures on Employee Mobility and Employee Entrepreneurship of Extreme Performers. *SSRN Electronic Journal* 10-06, 1-42.

Cavusgil S. T. e Knight, G. (2015), The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies* 46 (1), 3-16.

Ceccagnoli, M., Forman, C., Huang, P., e Wu, D. J. (2012). Cocreation of value in a platform ecosystem! The case of enterprise software. *MIS quarterly* 36 (1), 263-290.

Cennamo, C., e Santalo, J. (2013). Platform competition: Strategic trade-offs in platform markets. *Strategic Management Journal* 34 (11), 1331–1350.

Cennamo, C. (2021). Competing in digital markets: A platform-based perspective. *Academy of Management Perspectives*, 35 (2), 265-291.

Cennamo, C., Ozalp, H., e Kretschmer, T. (2018). Platform Architecture and Quality Trade-offs of Multihoming Complements. *Information Systems Research* 29 (2), 461–478.

Chen, L., Shaheer, N., Yi, J., & Li, S. (2018). The international penetration of ibusiness firms: Network effects, liabilities of outsidership and country clout. *Journal of International Business Studies* 50 (3), 172-192.

Constantinides, P., Henfridsson, O. e Parker, G. G. (2018). Platforms and infrastructures in the digital age. *Information Systems Research* 29, 381–400.

Coviello, N., Kano, L., e Liesch, P. W. (2017). Adapting the Uppsala model to a modern world: Macro-context and microfoundations. *Journal of International Business Studies* 48 (9), 1151–1164.

Cusumano, M. A., Gawer, A., e Yoffie, D. B. (2019). *The business of platforms: Strategy in the age of digital competition, innovation, and power*. 1º Ed. New York: Harper Business.

Dinheiro Vivo (2017). *Doinn.A plataforma que quer pôr o alojamento local um brinco* [Online]. Disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt/fazedores/doinn-a-plataforma-que-quer-por-o-alojamento-local-um-brinco-12854441.html> [Acesso em: 07/09/2021].

Dinheiro Vivo (2017). *Cuckuu. E se os alarmes do seu telemóvel também fosse uma rede social?* [Online]. Disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt/fazedores/cuckuu-e-se-os-alarmes-do-seu-telemovel-tambem-fossem-uma-rede-social-12821246.html> [Acesso em: 0/09/20210].

Doinn (2021). *Sobre nós* [Online]. Disponível em: <https://doinn.co/pt-PT/sobre-nos> [Acesso em: 06/09/2021].



Duan, N., Bhaumik, D. K., Palinkas, L. A., e Hoagwood, K. (2015). Optimal Design and Purposeful Sampling: Complementary Methodologies for Implementation Research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research* 42, 524-532.

Dunning, J. H. (1993). Internationalizing Porter's diamond. *MIR: Management International Review* 33 (2), 7-15.

Durufilé, G., Hellmann, T., e Wilson, K. (2018). Catalyzing entrepreneurship in and around universities. *Oxford Review of Economic Policy* 34 (4), 615-636.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review* 14 (4), 532-550.

Eisenman, Parker, G. e Alstyne, V. (2006). Strategies for Two-Sided Markets. *Harvard Business Review* 84 (10), 91-101.

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

Eisenmann, T., Parker, G., e Van Alstyne, M. (2011). *Platform envelopment*. *Strategic Management Journal* 32 (12), 1270–1285.

Evans, P.C. e Gawer, A. (2016), *The Rise of the Platform Enterprise: A Global Survey*. *The Emerging Platform Economy Series*. 1º Ed. The Center for Global Enterprise.

Evans, D.S. e Schmalensee, R. (2016), *Matchmakers: The new economics of multisided platforms*. 1º Ed. Harvard Business Review Press.

Evans, D. S. (2016). Multisided Platforms, Dynamic Competition, and the Assessment of Market Power for Internet-Based Firms. *University of Chicago Law School* 753, 1-31.

Evans, D. S. (2003). Some empirical aspects of multi-sided platform industries. *Review of Network Economics* 2 (3). 191-209.

Fuentelsaz, L., González, C., Maícas, J. P., & Montero, J. (2015). How different formal institutions affect opportunity and necessity entrepreneurship. *BRQ Business Research Quarterly* 18 (4), 246-258.

Gawer, A. e Cusumano, M.A. (2002) *Platform Leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco Drive Industry Innovation*. 2º Ed. Harvard Business School Press, Boston.

Gawer, A. (2014). Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework. *Research Policy* 43 (7), 1239–1249.

Hagiú, A. (2006), Multi-Sided Platforms: From Microfoundations to Design and Expansion Strategies. *Harvard Business School Strategy* 115 (9), 1-25.

Hagiu A. e Wright J. (2011). Multi-sided platforms. *Harvard Business School Working paper* 37 (15), 1-31.

Hagiu, A. e Wright, J. (2015). Multi-sided platforms. *International Journal of Industrial Organization* 43, 162-174.

Johanson, J. e Mattsson, L.G. (1988). *Internationalization in Industrial Systems—A Network Approach*. Strategies in Global Competition, Croom Helm, New York.

Johanson, J. e Vahlne, J. E. (2021). Coping with complexity by making trust an important dimension in governance and coordination. *International Business Review* 30(2), 1-7.

Johanson, J. e Vahlne, J. E. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal of International Business Studies* 48 (9), 1087-1102.

Johanson, J. e Vahlne, J. E. (2013). The Uppsala model on the evolution of the multinational business enterprise—from internalization to coordination of networks. *International marketing review* 30 (3), 189-210.

Johanson, J. e Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business* 40 (9), 1411-1431.

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

Johanson, J., e Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization Of The Firm? Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies* 12 (3), 305–323.

Katz, M. L., e Shapiro, C. (1994). Systems competition and network effects. *Journal of economic perspectives* 8 (2), 93-115.

Katz, M. L., e Shapiro, C. (1985). Network externalities, competition, and compatibility. *The American economic review* 75 (3), 424-440.

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

Miranda, T. (2018), *A Internacionalização de Empresas Plataforma Portuguesas*. Tese de Mestrado, Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão.

Morse, J. M. (2015). Data Were Saturated. *Qualitative Health Research* 25, 587-588.

Monaghan, S., Tippmann, E., e Coviello, N. (2020). Born digitals: Thoughts on their internationalization and a research agenda. *Journal of International Business Studies* 51 (1), 11-22.

Nambisan, S., Wright, M., e Feldman, M. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges, and key themes. *Research Policy* 48 (8), 1-9.

Observador (2021). *Tripwix. Os portugueses que arrendam casas de luxo a milionários (dos que podem pagar 30 mil dólares por noite)* [Online]. Disponível em: <https://observador.pt/especiais/tripwix-os-portugueses-que-arrendam-casas-de-luxo-a-milionarios-dos-que-podem-pagar-30-mil-dolares-por-noite/> [Acesso em: 07/09/ 2021].

Ojala, A., 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.

Ott, T., Bremner, R., e Eisenhardt, K. (2018). Beyond the chicken and egg: strategy formation in two-sided marketplace ventures. *Kenan Institute Journal*, 1-51.

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

Ozalp, H., Cennamo, C., e Gawer, A. (2018). Disruption in Platform-Based Ecosystems. *Journal of Management Studies* 55(7), 1203-1241.

Parente, R. C., Geleilate, J. M. G., e Rong, K. (2018). The sharing economy globalization phenomenon: A research agenda. *Journal of International Management* 24 (1), 52-64.

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

Parker, G.G., Alstynne, M.W.V e Xiaoyue, J. (2017), Platform Ecosystems: How Developers Invert the Firm. *MIS Quarterly*, 41 (1), 255-266.

Parker, G. G., e Van Alstynne, M. W. (2005). Two-Sided Network Effects: A Theory of Information Product Design. *Management Science* 51 (10), 1494–1504.

Pwc (2021). *Global Top 100 Companies Of 2021* [Online]. Disponível em: <https://www.pwc.com/gx/en/services/audit-assurance/publications/global-top-100-companies.html> [Acesso em 17/09/2021].

Radhakrishnan, J., e Kiff, K. (2015). Consent - more problems than solutions. *Anaesthesia* 70 (12), 1454–1455.

Rocha, A., Simões, V.C. e Mello, R.C. (2017), From global start-ups to the borderless firm: Why and how to build a worldwide value system. *Journal of International Entrepreneurship* 15 (2), 121-144.

Rochet, J. e Tirole, J. (2003). Platform competition in Two-Sided Markets. *Journal of the European Economic Association* 1 (4), 990-1029.

Rysman, M. (2009). The Economics of two-sided markets. *Journal of Economic Perspectives* 23 (3), 125-143.

Reuber, R. A., Tippmann, E. e Monaghan, S. (2021). Global Scaling as a Logic of Multinationalization. *Journal of International Business Studies*, 1-16.

Sanches, T. (2020). *Desafios à Internacionalização de Empresas Plataforma Portuguesas*. Instituto Superior de Economia e Gestão.

Santos, T. (2018). *Empresas Plataforma: Impacto da Dimensão Internacional Nos Incentivos a Utilizadores*. Tese de Mestrado, Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão.

Sapo24 (2021). Doinn: a startup de alojamento local que se adaptou para fazer um pouco de tudo [Online]. Disponível em: <https://24.sapo.pt/tecnologia/artigos/doinn-a-startup-de-alojamento-local-que-se-adaptou-para-fazer-um-pouco-de-tudo> [Acesso em: 06/09/2021].

Simões, V.C. (2018), If Dunning were writing now: The eclectic paradigm in an age of platform capitalism, em 44th Annual Conference of the European International Business Academy (EIBA), Poznan, Dezembro.

Simões, V. C. (2019). The Internationalisation of Platform Companies: Does the digital get rid of Geography?. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía* (909), 37-48.

Simões, Vitor Corado e Miranda, T. (2019), Platform Companies Internationalization Processes: The Role of Platform Business Types, em 45th Annual Conference of the European International Business Conference (EIBA), pp. 1–29, Leeds, Dezembro.

Siuskaite, D., Pilinkiene, V. e Zvirdauskas, D. (2019), The Conceptualization of the Sharing Economy as a Business Model. *Kanvas University of Technology* 30 (3), 373-381.

Seamans, R. e Zhu, F. (2014). Responses to Entry in Multi-Sided Markets: The Impact of Craigslist on Local Newspapers. *Management Science* 60 (2), 476–493.

Stallkamp, M., e Schotter, A. P. (2021). Platforms without borders? The international strategies of digital platform firms. *Global Strategy Journal* 11 (1), 58-80.

Startup Lisboa (2016). *Cuckuu* [Online]. Disponível em: <https://www.startuplisboa.com/portfolio-startups/cuckuu> [Acesso em: 02/09/2021].

Stummer, C., Kundisch, D., e Decker, R. (2018). Platform launch strategies. *Business & Information Systems Engineering* 60 (2), 167-173.

Tallman, S., Luo, Y., e Buckley, P. J. (2018). Business models in global competition. *Global Strategy Journal* 8 (4), 517-535.

Tapscott, D. T., Ticoll, D. e Lowy, A. (2000). *Digital Capital—Harnessing the Power of Business Webs*. 1º Ed. Boston, MA: Harvard Business Press.

Thelen, K. (2018). Regulating Uber: The politics of the platform economy in Europe and the United States. *Perspectives on Politics* 16 (4), 938-953.

Tippmann, E., Reuber, R. A., e Monaghan, S. (2018). Global scaling: An inherent paradox and its navigation. *Academy of Management Global Proceedings* 187, 1031-1046.

The next big idea. *STARTUP Doinn* [Online]. Disponível em: <https://thenextbigidea.pt/startups/doinn> [Acesso em: 07/09/2021].

Trabuchi, D., (2020). Let's get a two-sided platform started: Tactics to solve the chicken and egg paradox. *Journal of Business Ecosystems* 1 (4), 63-77.

Tripwix (2021). *About us* [Online]. Disponível em: <https://tripwix.com/our-story/> [Acesso em: 06/09/2021].

Veisdal, J., (2020). The dynamics of entry for digital platforms in two-sided markets: a multi-case study. *Electron Markets* 30, 539–556.

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

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

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

Zhou, L., Wu, W. P., & Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. *Journal of international business studies* 38 (4), 673-690.

Zott, C., Amit, R. e Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37 (4), 1019-1042.



## *Anexos*

### *Anexo A.1 – Contacto inicial*

Assunto:

**Ajude um finalista de Mestrado, GANHE um adepto do seu percurso para a vida!**

Bom dia [**Nome da pessoa**],

O meu nome  Gonçalo Jardim 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, as estratguas de internacionalização de empresas plataforma portuguesas.

Sendo a [**Nome da Empresa**] considerada uma empresa plataforma, e dado o seu cargo de relevo para as decisões estratégicas da mesma, questiono se seria possível a sua colaboração nesta dissertação, através da resposta a algumas questões. Prometo não tomar muito do seu tempo!

Com os melhores cumprimentos,

Gonçalo Jardim

### *Anexo A.2 – Guião das Entrevistas*

#### **1. Introdução  empresa**

- a) Quando, exatamente,  que a empresa foi criada? Onde é que foi lançada?
- b) Qual a ideia de negócio inicial?
- c) Como surgiu a ideia de negócio?
- d) Como é que a plataforma foi desenvolvida? Quais os principais investimentos?
- e) Inicialmente, qual era o âmbito geográfico da plataforma?
- f) Quais as principais dificuldades iniciais encontradas?

#### **2. O negócio, quem alcançar primeiro e incentivos**

- a) Como funciona o modelo de negócio da plataforma? O que é que a diferença das restantes?
- b) Como é que foi estabelecido o ecossistema de interações, no início da empresa (como foi pensada a forma de interagir entre utilizadores na plataforma)?

- 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 optou por alterar a escolha dos seus incentivos?
- e) Estabeleceram alguma parceria com empresas para promoção da plataforma ou para angariar novos clientes?

### **3. Internacionalização, o problema do ‘ovo e da galinha’ além-fronteiras e incentivos**

- a) Quais os motivos que vos levaram a iniciar o processo de internacionalização?
- i. Como foi realizada a escolha do primeiro mercado? Como realizaram a pesquisa? E em que ano aconteceu?
  - ii. Quais as principais razões para terem escolhido esse mercado (país ou cidade) como a primeira opção de expansão internacional?
- b) A estratégia de incentivos para atrair utilizadores aplicada no mercado inicial é a mesma a nível internacional?
- i. Se não, que estratégia foi utilizada para cada um dos mercados em que a plataforma atua?
  - ii. Essas decisões estratégicas levaram ao acréscimo de utilizadores nesse país conforme esperado?
- c) Quais os desafios sentidos durante processo de internacionalização mediante cada país? 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 em cada país estrangeiro?
- 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?

#### 4. Vantagens Específicas para ultrapassar as barreiras internacionais

- f) Quais as maiores capacidades internas da empresa que permitiram a sua internacionalização?
- g) O que os distingue perante outros competidores internacionalmente?
- h) De que modo as características da empresa permitiram ultrapassar os desafios durante o processo de internacionalização?
- i)

### *Anexo A.3 – Apresentação das entrevistas*

	Empresas		
	<i>Doinn</i>	<i>Tripwix</i>	<i>Cuckuu</i>
<b>Entrevistado?</b>	Nuno Rodrigues	Miguel Carvalho	João Jesus
<b>Cargo?</b>	Cofundador e <i>CIO</i>	Cofundador e <i>CEO</i>	Cofundador e <i>CEO</i>
<b>Data e hora da entrevista?</b>	21/09/2021 às 14h30	22/09/2021 às 10h30	08/09/2021 às 18h00
<b>Duração da entrevista?</b>	60 minutos	50 minutos	65 minutos

Tabela 4 – Detalhe das entrevistas realizadas.

### *Anexo A.4 – Descrição das EP em estudo*

	<i>Doinn</i>	<i>Tripwix</i>	<i>Cuckuu</i>
<b>Fundadores</b>	Nuno Rodrigues e Weronika Figueiredo	Miguel Carvalho e Lisa Bruno	João Jesus e Peu Fraga
<b>Tipo de negócio</b>	Serviços de limpeza para alojamentos locais	Aluguer de alojamentos locais de luxo	Rede social com recurso a alarmes
<b>Grupos de utilizadores</b>	Empresas de limpeza do ramo hoteleiro e proprietários de imóveis	Proprietários de imóveis de luxo e hóspedes	Utilizadores à procura de interações sociais ou de conteúdos personalizados
<b>Países de atuação</b>	Portugal, Espanha, Inglaterra, França e República Dominicana	México, Portugal, Espanha, Itália, Turquia e Barbados	Portugal, Inglaterra e EUA

Tabela 5 – Descrição das EP entrevistadas.