
INTERNACIONALIZAÇÃO DE *SOFTWARE-AS-A-SERVICE*

Maria Beatriz Teixeira Natário

Relatório de Estágio

Mestrado em Economia e Gestão Internacional

Orientado por
**Prof^a. Doutora Raquel Filipa do Amaral Chambre de Meneses Soares Bastos
Moutinho**

2018

Nota Biográfica

Maria Beatriz Teixeira Natário, natural de Marco de Canaveses, nasceu a 12 de agosto de 1995. Em 2013, ingressou na Faculdade de Economia da Universidade do Porto (FEP), onde concluiu a sua licenciatura em Gestão.

Na sua busca constante por conhecimento, em 2016, ingressou no Mestrado em Economia e Gestão Internacional. De modo a complementar as suas valências, durante um período de 6 meses ingressou na Universiteit van Amsterdam (UvA).

O seu percurso profissional iniciou-se, em 2016, no departamento comercial da Rangel Internacional Área e Marítima. Após essa experiência, em 2018, abraça um novo desafio ao integrar o departamento internacional da Invisible Cloud, motivo pelo qual desenvolveu a questão em estudo.

Resiliente por natureza, não se acomoda e não se intimida com os desafios com que se depara. Amante de viagens e constante movimento, procura enriquecer os seus horizontes através do conhecimento de novas culturas, novas formas de pensar e novas realidades.

Agradecimentos

À Prof. Doutora Raquel Meneses, orientadora deste estudo, por todo o apoio, dedicação, conhecimento e tranquilidade que me transmitiu ao longo do meu trabalho.

Ao Prof. Doutor Raul Vidal, pela imprescindível ajuda para que este trabalho se tornasse real e exequível.

A todos os que aceitaram ser entrevistados, o meu sincero obrigado por consentirem fazer parte deste estudo, nomeadamente, ao Vítor Pinho da Cloudware, ao Paulo Padilha da i2S, ao Felipe Ávila da Costa da Infraspark, ao João Pinho da Inovar+, ao Martin Bukáček da Lifeliq, ao Jorge Batista da Primavera BSS e ao João Resende e Sara Machado da WeDo Technologies. Obrigada pela atenção e disponibilidade.

À Invisible Cloud, entidade que me acolheu para a realização do meu estágio, pela aprendizagem e pela experiência. O vosso apoio não será esquecido.

Aos meus pais, pelo apoio incondicional, por me concederem esta oportunidade e por acreditarem em mim. Por fazerem com que qualquer tentativa de agradecimento saia sempre falhada: não há agradecimento nenhum no mundo que seja digno o suficiente.

Aos meus irmãos, pela paciência, pelos conselhos e por sempre me ajudarem a ultrapassar os momentos difíceis.

Às minhas de sempre, Beatriz, Rita e Patrícia, por, mesmo seguindo caminhos diferentes, me acompanharem, pela sanidade mental que me transmitiram e, por muito que não fizessem ideia do que eu estava a falar, por me ouvirem.

Aos que não são de sempre, mas que agora, juntos, percorremos o mesmo caminho. Obrigada por travarem esta batalha comigo. Um agradecimento muito especial a ti, Cris, por, quando eu mais precisei, teres sido amiga e irmã e a ti, Joana, por estes 5 anos de apoio incondicional. Pelas gargalhadas e pelas histórias. Este percurso não teria sido o mesmo sem vocês.

A todos, muito obrigada.

Resumo

Objetivo: Com o crescente desenvolvimento das tecnologias, cada vez mais surgem ofertas disruptivas nos mercados, com modelos de negócio bastante inovadores que põem em causa as teorias de internacionalização desenvolvidas até à atualidade. Assim, o objetivo deste estudo é compreender como, quando e para onde empresas que comercializam *Software-as-a-Service* se internacionalizam e de que forma vão, ou não, ao encontro das teorias já existentes.

Metodologia: A metodologia adotada é do tipo qualitativo, tendo sido realizadas 8 entrevistas semiestruturadas a empresas que comercializam *Software-as-a-Service* pertencentes a diferentes setores e com diferentes graus de desenvolvimento e maturidade. Foram entrevistados indivíduos de diferentes áreas, tendo sido dada primazia a detentores do processo de tomada de decisão com capacidade para influenciar a internacionalização da empresa.

Resultados: Os resultados desta análise evidenciam que as empresas neste domínio ainda percorrem um caminho baseado na tentativa erro, aproveitando oportunidades que surgem das suas redes para se internacionalizarem. Nenhuma teoria existente na literatura revista permite explicar o processo de internacionalização, em toda a sua extensão, em empresas de *Software-as-a-Service*.

Limitações e implicações: Este estudo chama a atenção de particularidades existentes no *Software-as-a-Service* que o coloca num novo âmbito entre produtos e serviços. Uma vez que se trata de uma metodologia qualitativa, este estudo carece de uma generalização, podendo ser alcançada através de um estudo quantitativo. Para além disso, o número de entrevistados não levou a uma saturação dos dados recolhidos, sendo por isso necessário alargar a amostra analisada.

Palavras-chave: Internacionalização, *Software-as-a-Service*, *Software*, Serviços.

Código JEL: F23, L86

Abstract

Purpose: With the development of new technologies, the number of disruptive offers continues to increase with innovative business models that question the theories of internationalization developed to date. Thus, the aim of this research is to understand how, when and to where companies that commercialize Software-as-a-Service become international and to what extent it can be explained through existing theories

Methodology: The methodology adopted is qualitative, in which 8 semi-structures interviews have been made to firms that belong to different sectors and that present different degrees of development and maturity. Individuals from different areas were interviewed, with priority given to those who have decision-making capacities that may influence the internationalization of the firm.

Findings: The results of this research indicate that firms in this particular field are still going through a trial and error process, in which they take advantage of opportunities that may arise from their networks to internationalize. There is no theory in the current existing literature that allows us to explain the internationalization process in Software-as-a-Service firms, in its entirety.

Research Limitations and Implications: This research draws attention to the particularities that arise from the Software-as-a-Service that places it in a new scope between products and services. Since the study follows a qualitative methodology, there is a lack for generalization which can be reached through a quantitative analysis. In addition, the number of interviews did not lead to a saturation of the collected data, therefore, it is necessary to widen the analysed sample.

Key words: Internationalization, Software-as-a-Service, Software, Services.

JEL codes: F23, L86

Índice

Nota Biográfica.....	i
Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Abstract.....	iv
Índice de Tabelas.....	vi
Índice de Figuras	vii
1. Introdução.....	1
2. Revisão de Literatura	3
2.1. Modelos de Internacionalização	3
2.2. A Internacionalização dos Serviços.....	6
2.3. A Internacionalização dos <i>Software</i>	9
2.4. Efeito País de Origem.....	10
2.5. Conclusão.....	12
3. Metodologia	13
3.1. Metodologia Qualitativa.....	13
3.2. Amostra.....	14
3.3. Codificação	16
3.4. Conclusão.....	18
4. Resultados Empíricos	19
4.1. Categorias Emergentes.....	19
4.2. Resultados Gerais	22
4.3. Discussão	25
4.4. Conclusão.....	32
5. Conclusão.....	34
Bibliografia.....	37

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Nome e posição dos entrevistados.	15
Tabela 2 – Listagem e descrição das categorias.....	17
Tabela 3 - Listagem e descrição das categorias emergentes.....	20
Tabela 4 - Número de referências por entrevista da categoria posicionamento na rede.....	24
Tabela 5 - Especificação da categoria distância cultural por entidade entrevistada.	28
Tabela 6 - Especificação da categoria distância administrativa por entidade entrevistada..	28
Tabela 7 - Número de referências das subcategorias do empreendedor por entrevista.....	30

Índice de Figuras

Figura 1 – Síntese das categorias resultado da Revisão de Literatura.....	16
Figura 2 – Adições efetuadas de novas categorias e subcategorias na codificação após as entrevistas.	19
Figura 3 – Influência da distância no processo de internacionalização nas entidades entrevistadas.	23
Figura 4 - Barreiras ao processo de internacionalização e a sua proporção face ao total de referências.	23
Figura 5 - Desdobramento da categoria modelo de negócio.....	25
Figura 6 - Número de referências da categoria credibilidade por entrevista.	27

1. Introdução

Este relatório baseia-se num estágio curricular na Invisible Cloud, *startup* que opera no setor das Fintech¹, criando e desenvolvendo *Software-as-a-Service* para o segmento B2B. O objetivo deste estágio passou por desenvolver e implementar uma estratégia de internacionalização de um dos *software* criados pela empresa, o Invoice Capture.

O conceito de “*Software-as-a-Service*” (SaaS) começou a ser abordado há relativamente pouco tempo, mas tem vindo, cada vez mais, a ganhar relevância. Segundo Dubey e Wagle (2007), existem diversos fatores que potenciam este crescimento, nomeadamente, o desenvolvimento de novos modelos de *software* e de entrega; a insatisfação de diversos clientes com as condições dos modelos tradicionais e a existência de casos de sucesso que traduzem uma validação deste novo conceito, tais como, salesforce.com e WebEx. Uma análise levada a cabo pelos mesmos autores em investimentos de capital revelou que as empresas, cuja atividade se insere neste ramo, viram as suas receitas aumentarem de 295 milhões USD, em 2002, para 485 milhões USD, em 2005, o que representa uma taxa de crescimento média anual de 18%.

Como o próprio nome sugere, esta nova abordagem nasce de duas realidades distintas: do modelo tradicional de *software* (*on-premises*), juntamente com uma componente de serviços que acarreta consigo modelos de negócio com características inovadoras para que seja bem-sucedido (Gold, Mohan, Knight, & Munro, 2004). A principal diferença do SaaS para os *software on-premises* encontra-se precisamente na separação entre os conceitos de posse e propriedade do *software* e do seu uso (Turner, Budgen, & Brereton, 2003). Assim, no primeiro caso, em vez de haver lugar à compra de uma licença e instalação do *software* em máquinas/computadores individuais, o cliente apenas compra o acesso a uma plataforma *online* detida pela empresa que cria e desenvolve o *software*. Na perspetiva do cliente, uma das principais vantagens desta alteração é a diminuição dos custos de mudança no caso, por exemplo, de insatisfação com o *software* e menores preocupações com a sua manutenção (Dubey & Wagle, 2007).

Apesar de o conceito não ser novo para as empresas no ramo do *software* e do seu notório desenvolvimento, a literatura existente é ainda demasiado escassa e pouco

¹ Junção de Finanças e Tecnologia - *startups* que procuram soluções para o departamento financeiro assentes em inovações tecnológicas.

aprofundada. A questão fica ainda mais agravada quando procuramos modelos ou teorias de internacionalização adaptadas e adequadas ao SaaS que, dada a sua disponibilidade *online*, apresenta um potencial de acesso a diversos mercados a nível global. Para Reuwer, Jansen & Brinkkemper (2013) é necessário redefinir as teorias de internacionalização existentes atualmente, tais como o modelo de Uppsala, a teoria das redes e a teoria internacional do empreendedorismo, pois estas não se adequam a esta nova realidade repleta de especificidades (Reuwer, Jansen, & Brinkkemper, 2013).

Assim, importa ressaltar que o objetivo deste relatório de estágio não é relatar as atividades desenvolvidas na empresa Invisible Cloud, mas sim desmistificar o complexo processo de internacionalização de empresas que criam e desenvolvem *Software-as-a-Service*. Perceber a realidade deste cenário, como se desenvolve, para onde e quando são, por isso, questões fundamentais desta investigação e desta empresa.

Desta forma, o objetivo deste relatório de estágio será desenvolver um possível *framework* para a internacionalização do SaaS, que sirva de apoio a empresas neste domínio (e em particular ao Invoice Capture), que pretendam levar o seu serviço além-fronteiras nacionais.

Este relatório segue a seguinte estrutura. Primeiramente, é efetuada uma revisão de literatura, onde são analisadas as teorias de internacionalização existentes atualmente, quer de um modo genérico, quer de estratégias adaptadas ao contexto de serviços e de *software*. Seguidamente, já no terceiro capítulo, é apresentada a abordagem metodológica a seguir para compreender o fenómeno em estudo. No capítulo 4 são elencados os resultados empíricos derivados da metodologia aplicada. Segue-se a discussão dos resultados obtidos onde se contrapõem os resultados empíricos com a revisão de literatura. Por fim, no capítulo 5 são apresentadas as principais contribuições deste estudo, assim como as suas limitações.

2. Revisão de Literatura

Já desde há muito tempo que o tema da internacionalização é abordado. Diversas teorias têm vindo a ser desenvolvidas ao longo do tempo, sendo que todas elas apresentam limitações dada a complexidade deste processo que transcende a própria empresa. Especificidades do setor, do produto ou serviço oferecido, características inerentes à cultura das empresas, diferentes *drivers* para a internacionalização, entre outros fatores, dificultam, se não mesmo impossibilitam, a criação de uma teoria universal adequada a todas as empresas.

Assim, e numa primeira abordagem ao tópico, existem três teorias principais que devem ser tidas em linha de conta, sendo elas o modelo de Uppsala, a Teoria das Redes e a Teoria do Empreendedor Internacional.

2.1. Modelos de Internacionalização

Segundo a teoria desenvolvida por Johanson e Vahlne (1977) – modelo de Uppsala – a internacionalização é um processo incremental e faseado: à medida que o conhecimento relativamente a um determinado mercado aumenta, maior será o grau de envolvimento e compromisso da empresa nesse mesmo mercado. Esta abordagem assenta no pressuposto de que empresas estrangeiras estão em desvantagem face a empresas nacionais (*liability of foreignness*), uma vez que a maior barreira que se apresenta a estas entidades, que pretendem alargar o seu mercado de atuação, é a falta de conhecimento que apenas poderá ser adquirido através da experiência. Isto é, para o processo de internacionalização, uma empresa deve procurar adquirir conhecimento acerca do novo mercado através da sua própria experiência e, à medida que esse conhecimento aumenta, então também o envolvimento, em termos de investimento nesse mesmo mercado, deverá aumentar (Johanson & Vahlne, 1977). Assim, um exemplo desta abordagem seria, numa primeira fase, a empresa começar por exportações esporádicas, passando para exportações através de um agente independente, para mais tarde desenvolver uma subsidiária comercial e, por fim, uma subsidiária produtiva.

Uma outra variável a ter em conta neste modelo é distância psicológica existente entre mercados, ou seja, os fatores que dificultam a transmissão e captação da informação dadas as diferenças existentes em termos de, por exemplo, língua, cultura, educação, entre outros (Ghemawat, 2001). De acordo com a perspetiva de Ghemawat (2001), esta distância possui quatro vertentes, nomeadamente, a cultural (onde se incluem questões sociais, linguísticas,

religiosas, entre outras), a administrativa (que, para além de normas fiscais, abrange diferenças políticas e eventuais proximidades históricas), a geográfica (distância física entre os mercados) e a económica (relacionada com variáveis macroeconómicas). Seguindo a ideia base deste modelo, as empresas começam por se internacionalizar para destinos cuja distância psicológica é menor, evoluindo para mercados com maior distanciamento.

Em 1988, Johanson e Mattson propõem que a internacionalização das empresas depende, também, do grau de internacionalização da sua rede. A teoria das redes defende a existência de uma interdependência entre a empresa e os recursos que são detidos por outras empresas relacionadas. Estas conexões surgem de relações que são desenvolvidos ao longo do tempo. A posição que a empresa detém dentro desta rede irá contribuir de um modo bastante significativo para aquelas que são as possibilidades e/ou restrições estratégicas. O processo de internacionalização de uma empresa deixa de ser visto como algo interno, onde o único meio gerador de conhecimento é a experiência própria, para um conjunto de fatores e agentes externos que, em conformidade, desenvolvem novas estratégias de internacionalização (Johanson & Mattsson, 1988).

Assim, o processo de internacionalização de uma empresa está associado ao estabelecimento e desenvolvimento de posições na rede, que podem ser conseguidas através de três vias. Primeiramente, através de extensão internacional, ou seja, a empresa procura posicionar-se numa rede nacional, do mercado para o qual se pretende internacionalizar, que já existe e na qual ainda não está presente. Em segundo lugar, através de penetração internacional, em que a empresa procura desenvolver o posicionamento nessas mesmas redes, no entanto já se encontra inserida nelas. Por fim, através de integração internacional, aumentando a coordenação entre posições já ocupadas pela empresa em redes localizadas em diferentes mercados.

É através destes relacionamentos que recursos importantes para a internacionalização são adquiridos, tais como, a confiança e o compromisso que originam diferentes perceções de oportunidades e riscos que, conseqüentemente, afetam questões como para onde a empresa se deverá internacionalizar e de que modo (Johanson & Vahlne, 2009).

Há, assim, o reconhecimento de que o conhecimento não é apenas desenvolvido no seio das atividades da empresa (*first-hand knowledge*), mas pode também ser desenvolvido pelos parceiros com os quais estabelecem relacionamentos (*second-hand knowledge*) (Silva, Pacheco,

Meneses, & Brito, 2012). Nesta perspetiva, os mercados são vistos como conjuntos de relações nas redes em que, da mesma forma que a pertença da empresa nestas redes é fundamental, a sua falta torna-se numa desvantagem para o sucesso do processo de internacionalização (*liability of outsidership*). Importa ainda referir que, o posicionamento da empresa que se pretende internacionalizar nesta rede, possibilita também ultrapassar a *liability of foreignness*.

Quando se estuda a internacionalização empresarial não se pode esquecer o papel do empreendedor (ou gestor), o responsável pela tomada de decisões. Schweizer, Vahlne, e Johanson (2010) defendem que, apesar da rede ser importante, esta não é suficiente para o sucesso da internacionalização da empresa. O processo de internacionalização é, por si só, um ato de empreendedorismo que, conseqüentemente, decorre do empreendedor. Desta forma, as suas características pessoais, a sua rede de contactos e os seus conhecimentos irão impactar na construção de ideias e capacidade de reconhecimento de novas oportunidades. Os diferentes níveis destas três dimensões do empreendedor e sua combinação levam a que ele se torne um indivíduo heterogéneo (Moutinho, 2011).

No que diz respeito às características do empreendedor, nomeadamente, ao seu capital social, isto é, a sua reputação, a sua aversão ao risco, inovação e proatividade têm influência sobre o processo de internacionalização e, para além disso, têm capacidade de afetar o seu ritmo de internacionalização (Acedo & Jones, 2007).

No que concerne às redes de contactos do próprio empreendedor, estas surgem como fonte de informação bastante relevante para a perceção de oportunidades nos mercados externos ou, até mesmo, de potenciais parceiros, bem como podem permitir o acesso a recursos fundamentais nos primeiros estágios do processo de internacionalização (Komulainen, Mainela, & Tahtinen, 2006).

O conhecimento continua a ter um papel muito importante nesta nova perspetiva, no entanto, além do conhecimento que a empresa possui e adquire relativamente a diferentes mercados, os indivíduos também aprendem e transmitem o conhecimento no interior da organização, fundamental para a internacionalização (Schweizer et al., 2010).

Cada vez mais os conceitos de internacionalização e empreendedorismo se têm sobreposto na literatura existente (McDougall & Oviatt, 2000). Esta relação é ainda mais evidente no contexto das *International New Ventures* (Moutinho, 2011)

No polo oposto às teorias de internacionalização por fases encontram-se as *Born Global*, também denominadas por *International New Ventures* (INV). Neste tipo de organizações, o mercado de atuação é visto como global desde o momento da sua formação (Cavusgil, 1994). O foco deixa de ser a dimensão da empresa para passar a ser a sua idade (Oviatt & McDougall, 1994). A principal vantagem que este tipo de empresas apresenta em relação às grandes multinacionais está precisamente na sua flexibilidade e adaptação visto terem uma estrutura organizacional mais simples (Cavusgil, 1994).

Ao passo que nos modelos discutidos anteriormente a empresa para se internacionalizar necessita de uma forte base doméstica, devido aos elevados custos provenientes da distância e falta de conhecimento relativo a novos mercados, as *Born Global* apropriam-se de nichos de mercado resultantes de alterações de comportamento dos consumidores. Cada vez mais os consumidores procuram soluções customizadas, criando oportunidades para que este tipo de entidades surja (Rennie, 1993). Aliado a este fator, encontra-se também o desenvolvimento das infraestruturas de comunicação, que permitem um acesso mais facilitado à informação relativa a outros mercados, o que permite ultrapassar a principal barreira antes vinculada ao modelo de Johanson & Vahlne (1977): a falta de conhecimento.

Uma análise levada a cabo por Coviello, Kano & Liesch (2017) a estes desenvolvimentos considera, contudo, que existe, ainda, uma dimensão à qual não é dada a devida relevância, nomeadamente, o contexto digital (N. Coviello, Kano, & Liesch, 2017). Esta dimensão permite às empresas que operam através da internet uma internacionalização quase imediata, caso onde se insere o *Software-as-a-Service*.

2.2. A Internacionalização dos Serviços

Uma vez analisadas as três teorias fundamentais de internacionalização presentes na literatura atual, é necessário ter em linha de conta, tal como já foi mencionado anteriormente, que existem limitações que impossibilitam a utilização genérica e universal a todo e qualquer contexto empresarial. Uma das maiores restrições presentes nestas teorias é precisamente a

distinção que existe naquilo que é oferecido por cada uma das empresas ao consumidor, seja ele o consumidor final ou uma outra entidade empresarial. Torna-se, deste modo, fundamental introduzir e distinguir os conceitos de produto e serviço, pois estes condicionam o processo de internacionalização.

Na perspectiva de Johnson & Gustafsson (2003), produtos e serviços são dois polos de um contínuo, cujos extremos são considerados produtos puros e serviços puros. Estes autores defendem que há uma tendência cada vez maior em incorporar serviços, mesmo em empresas de manufatura, na cadeia de valor com o intuito de criar diferenciação entre concorrentes (Johnson & Gustafsson, 2003). Definir um produto ou um serviço que seja puro torna-se, por si só, uma tarefa difícil (Shostack, 1977).

Existem quatro características principais intrínsecas aos serviços que os distingue dos produtos, nomeadamente, a inseparabilidade, heterogeneidade, intangibilidade e a perecibilidade. No que diz respeito à primeira, esta traduz a necessidade de envolvimento das partes de produção e consumo no processo que, por norma, ocorrem em simultâneo. Consequentemente, o contacto torna-se fundamental, proporcionando serviços adaptados a cada um dos clientes, o que, por sua vez, origina a heterogeneidade entre serviços prestados por diferentes entidades (Buckley, Pass, & Prescott, 1992). Ao contrário de um produto, um serviço não é passível de ser testado ou experimentado durante a fase de intenção de compra, nem armazenado após a sua aquisição (Shostack, 1977). Um serviço é perecível e não “stockável”.

Estas características, e em particular a inseparabilidade, impossibilitam uma sequência incremental na estratégia de internacionalização da empresa. Assim, para que a empresa possa entrar noutra mercado é necessário alocar também a produção para esse mesmo mercado. Este é um dos principais fatores que torna a internacionalização dos serviços mais arriscada face a uma empresa tradicional de produção de um bem. Modos de entrada por *joint venture* ou fusão e aquisição, que permitem uma rápida absorção de conhecimento, são, por norma, as opções mais tidas em consideração por estas empresas. Nos casos em que o fator controlo possui menor relevância e, em contrapartida, o fator risco apresenta elevada relevância, parcerias estratégicas aparentam ser estratégias particularmente interessantes (Cicic, Patterson, & Shoham, 1999).

No entanto, esta premissa não é linear, uma vez que diferentes serviços possuem componentes mais ou menos tangíveis, mais ou menos capital intensivos (*soft services* vs. *hard services*) que poderão adquirir uma componente de exportação, como é o caso do *software*. Deste modo, no primeiro caso, dada a proximidade entre produção e consumo, é fundamental para a prestadora de serviços possuir um maior controlo. Por outro lado, quando esta condição não está tão presente, a necessidade de uma presença física no mercado externo é reduzida (Grönroos, 1999).

Estes argumentos vão ao encontro da proposta defendida por Vandermerwe & Chadwick (1989) que considera estes dois vetores fundamentais para o processo de internacionalização: a percentagem de composição de bens no serviço prestado, ou seja, o grau de tangibilidade, e a necessidade de interação entre o consumidor e o produtor, ou seja, a inseparabilidade. Assim, e aglutinando as duas características, serviços com uma elevada composição de bens e reduzida necessidade de interação são passíveis de serem exportados através de um reduzido investimento e presença física. No caso oposto, investimento direto estrangeiro será mais adequado. Por fim, e nos restantes casos, excluindo quando estas duas características não se encontram presentes pois nessa situação a capacidade de internacionalização é bastante limitada, recurso a terceiros através de *franchising*, licenciamento, entre outros, será mais apropriado (Vandermerwe & Chadwick, 1989).

No entanto, em 1999, os avanços tecnológicos já evidenciavam uma nova forma de internacionalização eletrónica, em que o prestador de serviços é capaz de estar presente em diversos mercados sem estar comprometido com nenhum deles. A emergência de casos como a Amazon permitiu validar esta teoria. Uma outra questão que suscitava sérias preocupações a estas empresas estava relacionada com a propensão que os indivíduos de outros mercados teriam face à aquisição de uma prestação de um serviço estrangeiro ao invés de um serviço nacional. Atualmente, com a globalização, que permite uma aproximação entre mercados, e com o aumento do nível médio escolar, apesar de relevante, este tópico aparenta não ser motivo de preocupação, havendo até indícios para que esta tendência de aceitação seja cada vez maior (Gronroos, 2016).

Relativamente à seleção dos mercados para onde a empresa prestadora de serviços deverá internacionalizar, dada a inseparabilidade entre fornecedor e consumidor, a preocupação centra-se na localização do próprio consumidor e, dada a necessidade de interligação entre as partes, na adaptação que é necessária introduzir para satisfazer as suas

necessidades (Buckley et al., 1992). Uma análise ao processo de internacionalização de quatro consultoras na área da engenharia da Nova Zelândia, ressaltou ainda a importância da estratégia de internacionalização dos próprios clientes do prestador de serviços, numa lógica de acompanhamento do cliente para os mercados externos. Importa ainda referir uma outra conclusão interessante deste estudo relativamente à questão da distância psicológica. Apesar das empresas reconhecerem a sua existência e de esta ser tida em consideração para efeitos de adaptação do serviço prestado, por um lado, por outro, não é considerada fator relevante na seleção do mercado. Esta barreira colocada pela distância é ultrapassada através da rede de relacionamentos em que a empresa se insere (N. Coviello & Martin, 1999).

2.3. A Internacionalização dos *Software*

Uma vez analisada a vertente de internacionalização de serviços, interessa agora examinar a componente em falta do SaaS – o *software*.

A principal questão intrínseca a este domínio prende-se com o reduzido tempo de duração do ciclo de vida do produto, dadas as constantes atualizações que são introduzidas e desenvolvidas nos *software*, fazendo com que estes se tornem obsoletos rapidamente. Tornar-se, assim, fulcral para este tipo de empresas deter um ritmo de internacionalização acelerado.

Um estudo levado a cabo por Bell (1995) a pequenas empresas de *software on-premises*, da Finlândia, Irlanda e Noruega, concluiu que existem três fatores principais que condicionam a seleção dos mercados para a internacionalização. Em primeiro lugar, estas empresas tendem a seguir a estratégia internacional dos seus clientes no mercado doméstico seguindo-os para os mercados externos. Em segundo lugar, selecionam mercados-alvo com crescimento no nicho especializado do *software* em questão. Por fim, estas empresas tinham ainda em atenção as tendências da indústria. Em suma, o autor concluiu que o fator psicológico não era fundamental no processo de tomada de decisão, mas sim um resultado reativo às circunstâncias.

No presente estudo foram ainda avaliados os modos de entrada nos mercados. Os resultados indicam que existe uma maior propensão para exportações diretas ou através de distribuidores, dada a rapidez com que permite comercializar o produto (Bell, 1995).

Cerca de uma década mais tarde, em 2004, um novo estudo realizado a 5 empresas norueguesas não demonstrou diferenças significativas em relação aos resultados obtidos

anteriormente por Bell (1995). Neste caso, o papel das redes e dos relacionamentos nos quais a empresa de *software on-premises* se insere apresenta um papel determinante no modo de entrada em mercados estrangeiros e na seleção desses mesmos mercados. Existe, contudo, uma disparidade na classificação dos modos de entrada: neste estudo, os parceiros internacionais ocupam o papel de agentes e/ou distribuidores, muitas das vezes utilizando o *software* para complementar o seu próprio serviço (Moen, Gavlen, & Endresen, 2004). No que diz respeito à distância psicológica, surge uma nova perspectiva relacionada com os diferentes níveis de desenvolvimento tecnológico entre mercados, o que, de certa forma, permite explicar a análise das tendências e dos nichos de mercado anteriormente observado por Bell (1995) na seleção de mercados.

Finalmente, importa ainda referir um estudo, onde foram analisadas 6 empresas holandesas, que procurou identificar os principais fatores que influenciam o processo de internacionalização do SaaS e quais as diferenças existentes entre este modelo e os *software on-premises*. Os resultados deste estudo sugerem que, para que este processo de internacionalização seja bem-sucedido, as empresas SaaS possuam uma base sólida no mercado doméstico antes de embarcarem para novos mercados, mercados esses que necessitam de ter uma condição: um nível de penetração de Tecnologias de Informação (TI) significativo, capaz de suportar este modelo de negócio online. Para além disso, emergem ainda duas outras características particularmente interessantes: se, por um lado, empresas que apenas comercializam soluções SaaS apresentam uma internacionalização mais rápida do que entidades que também comercializam *software on-premises*, por outro lado, apesar da principal vantagem deste modelo de negócio ser a diminuição da importância da presença física nos mercados externos, esta continua a deter um papel crucial. Não obstante, o estudo conclui que as empresas aparentam agir de forma intuitiva, não apresentando uma estratégia distinta de internacionalização específica para este novo modelo de negócio, o SaaS (Reuwer et al., 2013).

2.4. Efeito País de Origem

Com a globalização e o crescimento do comércio internacional, muito se tem discutido acerca do impacto que o efeito país de origem tem na perceção de atributos de um determinado produto (Phau & Prendergast, 2000). Vários estudos relativos a este tópico concluíram que o nível de desenvolvimento do país de origem influencia a avaliação feita

pelos consumidores. Assim, países que apresentam pistas para um efeito país de origem negativo têm associações igualmente negativas, sendo que o contrário também se verifica. Importa ainda salvaguardar que, mesmo dentro de cada uma das duas posições (países desenvolvidos e em desenvolvimento), existem diferentes perspectivas de qualidade (Bilkey & Nes, 1982). Os autores Bilkey e Nes (1982), no seu estudo, concluíram ainda que existe uma tendência para que os consumidores avaliem os produtos do seu próprio país de origem de uma forma mais favorável comparativamente com produtos provenientes de mercados estrangeiros. No entanto, estas perceções não são estáticas, podendo ser alteradas ao longo do tempo.

Maheswaran (1994) procurou perceber o porquê da existência deste efeito. Os resultados apontam para uma característica fundamental dos consumidores para a extensão na qual é dada relevância ao efeito país de origem: o seu conhecimento em relação ao produto. Assim, consumidores noviços, independentemente da informação existente acerca dos atributos do produto, suportavam a sua avaliação na informação relativa ao país de origem. Por outro lado, consumidores considerados *experts*, apenas recorrem ao efeito país de origem quando a informação relativa aos atributos do produto é ambígua.

A maioria dos estudos inseridos neste tópico procuraram explicar este fenómeno na perspectiva do produto, mas poucos são aqueles que se inserem no âmbito dos serviços. No entanto, segundo Galhanone, Harumi Suzuki, Aparecida Trizi Amorim, e Hernandez (2015), os consumidores utilizam o efeito país de origem para avaliar um serviço do mesmo modo que é usado para avaliar um produto, ou seja, países considerados desenvolvidos apresentam um efeito país de origem igualmente positivo. No caso de empresas que prestam serviços, os riscos percecionados pelos consumidores são até mais elevados, devido às diferentes características elencadas anteriormente entre produtos e serviços (inseparabilidade, heterogeneidade, intangibilidade e a percibilidade) (Berentzen, Backhaus, Michaelis, Blut, & Ahlert, 2008). Estas características aliadas à falta de informação e experiência podem levar a que os consumidores considerem outros indicadores, nomeadamente, o efeito país de origem. No caso deste indicador ser negativo, mesmo na presença de indicadores de qualidade, poderá ser criada uma barreira à entrada.

2.5. Conclusão

Tal como mencionado ao longo deste capítulo, não só o tema internacionalização não é recente como continua a ser alvo de discussão e desenvolvimento. Inicialmente a empresa era vista como uma entidade isolada que, para se internacionalizar, necessitava de uma base doméstica forte de modo a ser capaz de ultrapassar as adversidades que advêm do facto de ser estrangeira. Um processo incremental que fomentasse o desenvolvimento de conhecimento era, por isso, primordial ao sucesso de internacionalização da empresa (Johanson & Vahlne, 1977). No entanto, as empresas não são entidades isoladas, mas antes são membros integrantes de uma rede que é capaz de influenciar o processo de internacionalização pelo surgimento de novas oportunidades e, neste caso, a empresa que está a entrar num novo mercado tem desde logo uma desvantagem face às empresas nacionais pelo facto de estar fora dessa rede (Johanson & Mattsson, 1988). Com o desenvolvimento das telecomunicações e infraestruturas, vários autores questionam a adequabilidade das teorias incrementais tendo surgido o conceito das *Born Globals* (Cavusgil, 1994; Oviatt & McDougall, 1994; Rennie, 1993). Por fim, não é possível dissociar a empresa dos seus empreendedores/gestores que têm a capacidade de afetar todo este processo através das suas características, rede pessoal e conhecimento (Schweizer et al., 2010).

Para além disso, não nos podemos esquecer que diferentes empresas comercializam diferentes bens, nomeadamente, produtos e serviços, que possuem características diferentes que, conseqüentemente, influenciam o processo de internacionalização (Buckley et al., 1992). Assim, colocando em perspetiva o contínuo que existe entre produtos e serviços defendido anteriormente por Johnson & Gustafsson (2003), o SaaS posiciona-se mais perto da categoria serviços do que de produtos face ao modelo tradicional *on-premises*. De acordo com o autor, esta diferente incorporação traz conseqüências para o processo de internacionalização que se pretendem explorar neste estudo.

3. Metodologia

Neste capítulo é apresentada a metodologia aplicada para responder à questão de investigação. Para além disso, é demonstrado o mecanismo de recolha dos dados, bem como a forma como estes foram tratados e analisados.

3.1. Metodologia Qualitativa

Segundo Yin (2011) a escolha da metodologia a adotar deve ter em linha de conta três características, nomeadamente, a questão de investigação, o controlo que o investigador tem e o momento do fenómeno, podendo este ser contemporâneo ou histórico. Na presença de um contexto em que as questões que se levantam são o “porquê” e o “como” de um determinado fenómeno contemporâneo sobre o qual o investigador não possui controlo, o estudo de casos é, usualmente, a metodologia eleita, quer seja esta através da análise de um caso singular ou múltiplos (Yin, 2011).

A metodologia qualitativa é considerada indutiva, uma vez que permite desenvolver uma teoria através dos dados, contrariamente a outros tipos de investigação dedutivos que assentam na dedução de factos a partir do teste de hipóteses. A sua principal vantagem está diretamente ligada com a riqueza da informação que é absorvida, permitindo a emergência de variáveis que de outra forma não teriam oportunidade de surgir. Uma das principais questões que se coloca com estudo de casos está na dificuldade que existe em generalizar para uma população, contudo, nesta abordagem esse não é o objetivo principal, mas sim o de desenvolver uma teoria que procure explicar o fenómeno específico em causa (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Importa ainda referir que esta é também a metodologia principal adotada nos estudos empíricos mencionados no capítulo anterior relativamente aos processos de internacionalização, quer de serviços, quer de *software*.

Inserido neste âmbito da metodologia qualitativa encontra-se o *Systematic Combining*, a abordagem levada a cabo nesta investigação. Este método consiste em constantes avanços e recuos, resultado de um “vai e vem” contínuo entre a teoria e os resultados emergentes do estudo dos casos. Assim, nesta abordagem são considerados dois processos: a análise e a confrontação entre teoria e realidade e um segundo relativo a constantes direções e

redireções. O principal objetivo do *Systematic Combining* é descobrir novas variáveis e/ou relações que expliquem o fenómeno em causa. Mais do que criar novas teorias, este processo procura desenvolver teorias já existentes. Apesar de efetivamente esta abordagem estar mais próxima da indução do que da dedução é, por este mesmo motivo, considerada abductiva (Dubois & Gadde, 2002).

3.2. Amostra

Para a recolha de dados procurou-se reunir uma amostra o mais heterogénea possível, que permitisse analisar o processo de internacionalização de empresas que atuam no ambiente de *Software-as-a-Service*. Foram realizadas entrevistas a 8 empresas de diferentes setores, com diferentes origens e diferentes graus de dimensão e desenvolvimento que ou já possuíssem atividades em mercados para além do doméstico ou que, mesmo não sendo esse o caso, pelo menos já possuíssem um plano elaborado que eventualmente representasse aquela que virá a ser a estratégia de internacionalização a adotar no curto prazo.

As entrevistas foram realizadas, quer presencialmente, quer virtualmente e gravadas durante o período de 4 de abril a 3 de agosto. A duração das entrevistas varia entre 42 minutos e os 77 minutos. As empresas que foram alvo de análise encontram-se elencadas a seguir.

- **Cloudware** – Nascida em 2008, esta *startup* iniciou o seu percurso a desenvolver um sistema de *streaming* de música. Em 2012, enveredam por um novo caminho tendo desenvolvido um *software* de gestão completamente na *web*. Atualmente, cerca de 55.000 empresas utilizam esta plataforma.
- **i2S** – A i2S conta já com mais de 30 anos de experiência no setor de *software* de gestão para seguradoras vida e não vida, assim como de sociedades gestoras de fundos de pensões. O processo de internacionalização da empresa foi iniciado em meados dos anos 90 e atualmente tem as suas soluções instaladas em 50 companhias em diversos mercados, nomeadamente, Portugal, Brasil, Espanha, Polónia, Cabo Verde, Angola e Moçambique.
- **Infraspeak** – *Startup* fundada em 2011, o Infraspeak é uma solução de *software* de gestão de manutenção. Desde a sua criação que visualizaram o mercado de uma forma global, tendo, desde logo, começado a explorar oportunidades em mercados estrangeiros. Com escritórios em Portugal, Estados Unidos da América e Brasil, estão, atualmente, em processo de montar uma presença comercial também em Espanha e Inglaterra.

- **Inovar+** - Resultado de um *spin-off*², em 2008, a Inovar+ foca-se no desenvolvimento de *software* para a gestão de escolas. Iniciou o seu processo de internacionalização em 2014 e hoje conta com mais de 500 instituições de ensino a utilizar o *software*.

- **Lifelique** – Também resultado de um *spin-off* de uma empresa Checa, Corinth, Lifelique é uma *startup* que iniciou o seu percurso nos Estados Unidos da América e apenas mais tarde desenvolveu operações no seu mercado doméstico, a República Checa. Fundada em 2015, Lifelique é uma plataforma online para escolas com conteúdos educacionais 3D interativos, presente em 119 países.

- **Empresa A** – A Empresa A é uma empresa que atua na área de *software* de gestão. Atualmente possui escritórios em Portugal, Espanha, Angola, Moçambique e Peru. Nos últimos anos, a sua aposta recai sobre *Software-as-a-Service*.

- **Primavera BSS** – Nascida no seio de uma disrupção tecnológica em 1993, a Primavera BSS lidera atualmente o mercado global com uma quota de 15% no *software* de gestão para empresas, contando com cerca de 40.000 clientes em 20 países. Atualmente, a sua aposta está em *Software-as-a-Service*, tendo já lançado no mercado três ofertas distintas, nomeadamente, o ValueKeep, o Jasmin e o Omnia.

- **WeDo Technologies** – Fruto de um *spin-off* de um dos maiores grupos portugueses, a Sonae, a WeDo Technologies atua desde 2001 na gestão de fraude e garantia de receita para o setor das telecomunicações. Atualmente, contam com mais de 200 clientes espalhados entre 108 países, bem como escritórios nos Estados Unidos da América, Portugal, Austrália, Brasil, Egito, Irlanda, Malásia, México, Reino Unido e Espanha.

Adicionalmente, a escolha dos entrevistados teve em consideração o grau de conhecimento detido acerca da história do processo de internacionalização da empresa, sendo dada primazia a indivíduos que possuíssem também capacidade para influenciar o percurso estratégica da empresa (Tabela 1).

Tabela 1 - Nome e posição dos entrevistados.

Entidade	Entrevistado	Posição
Cloudware	Vitor Pinho	CEO
i2S	Paulo Padilha	Responsável de Alianças
Infraspeak	Felipe Ávila da Costa	CEO

² Entidade que nasce de uma outra já existente.

Entidade	Entrevistado	Posição
Inovar+	João Pinho	CEO
Lifelique	Martin Bukáček	Responsável de Marketing
Empresa A	António (nome fictício)	Executivo de vendas
Primavera BSS	Jorge Batista	CEO
WeDo Technologies	João Resende	CEO
	Sara Machado	Responsável de Marketing

3.3. Codificação

Os dados qualitativos foram recolhidos, codificados e reduzidos de acordo com a sua relevância com recurso ao programa Nvivo.

Da revisão de literatura surgiram 7 grandes grupos de categorias que, mais tarde, foram sendo desenvolvidos e alterados consoante as informações que foram reveladas pelos entrevistados (como apontado pela metodologia adotada, *Systematic Combining*). As categorias que serviram de base a esta análise encontram-se discriminadas na Figura 1.

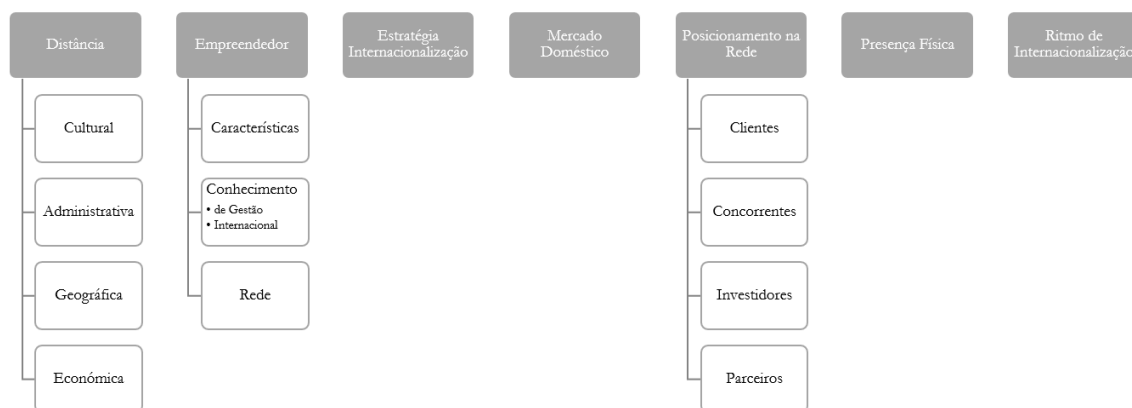


Figura 1 – Síntese das categorias resultado da Revisão de Literatura.

Na Tabela 2 são apresentadas as categorias e subcategorias com uma breve descrição do que é abrangido por cada uma delas.

Tabela 2 – Listagem e descrição das categorias.

Categoria	Subcategoria (quando aplicável)	Descrição	Fonte
Distância	Distância Cultural	Impacto da dimensão cultural	Ghemawat (2001)
	Distância Administrativa	Impacto da dimensão administrativa	
	Distância Geográfica	Impacto da localização física entre mercados (inclui possíveis custos logísticos)	
	Distância Económica	Impacto da dimensão económica	
Empreendedor	Características	Características individuais que poderão influenciar estratégias de internacionalização	Acedo & Jones (2007)
	Conhecimento	Conhecimento do empreendedor	Schweizer, Vahlne & Johanson (2010)
	• Conhecimento internacional	Relativa a diferentes mercados	
	• Conhecimento de gestão	Relativo a gestão	
Rede	De que modo a rede social (de contactos) do empreendedor influencia o processo de internacionalização	Komulainen, Mainela, & Tahtinen, (2006)	
Estratégias de Internacionalização		De que forma o aumento do conhecimento relativo a certos mercados influencia o envolvimento (percurso)	Johanson & Vahlne (1977)
Mercado Doméstico		Grau de desenvolvimento e penetração no mercado de origem (impacto).	Reuwer, Jansen, & Brinkkemper (2013)
Posicionamento na Rede	Clientes	Influência dos clientes no processo internacional	Johanson & Mattson, (1988)
	Concorrentes	Influência dos concorrentes no processo internacional	
	Investidores	Influência dos investidores no processo internacional	
	Parceiros	Influência dos parceiros no processo internacional	

Categoria	Subcategoria (quando aplicável)	Descrição	Fonte
Presença Física		Necessidade, ou não, da existência de uma presença física em mercados externos	Reuwer, Jansen, & Brinkkemper (2013)
Ritmo de Internacionalização		Rapidez com que as empresas desenvolvem o seu processo de internacionalização	Reuwer, Jansen, & Brinkkemper (2013)

3.4. Conclusão

Como é possível concluir, este estudo baseia-se numa abordagem qualitativa assente em 8 entrevistas que pretendem reunir dados que permitam responder à questão de investigação. Da análise da literatura existente atualmente, surgiram 7 categorias que, numa primeira fase, se pretendem explorar mantendo sempre uma mente aberta para que novas informações surjam, dando aso à criação de novas categorias emergentes, como sugere a metodologia *Systematic Combinig* aqui utilizada.

Assim, as entrevistas são semiestruturadas, tendo sido gravadas, transcritas e codificadas através do NVivo.

4. Resultados Empíricos

Tal como mencionado anteriormente, a seleção das empresas a entrevistar deu primazia a uma amostra que se constituísse o mais heterogénea possível, de modo a recolher dados que fossem enriquecedores e munidos de informação diferenciadora entre si. Os dados recolhidos não deixam margem que coloque em causa esta heterogeneidade. Neste capítulo são exploradas as categorias previamente mencionadas à luz das respostas recolhidas, bem como são apresentadas novas categorias que emergiram ao longo das entrevistas.

Da análise efetuada, os resultados apontam para uma inadequação das teorias de internacionalização ao conceito SaaS, dada a mudança de paradigma resultante da criação de um modelo de negócio disruptivo.

4.1. Categorias Emergentes

Após a realização das entrevistas, à lista previamente elaborada foram adicionadas duas categorias principais e diversas subcategorias, como demonstrado na Figura 2.

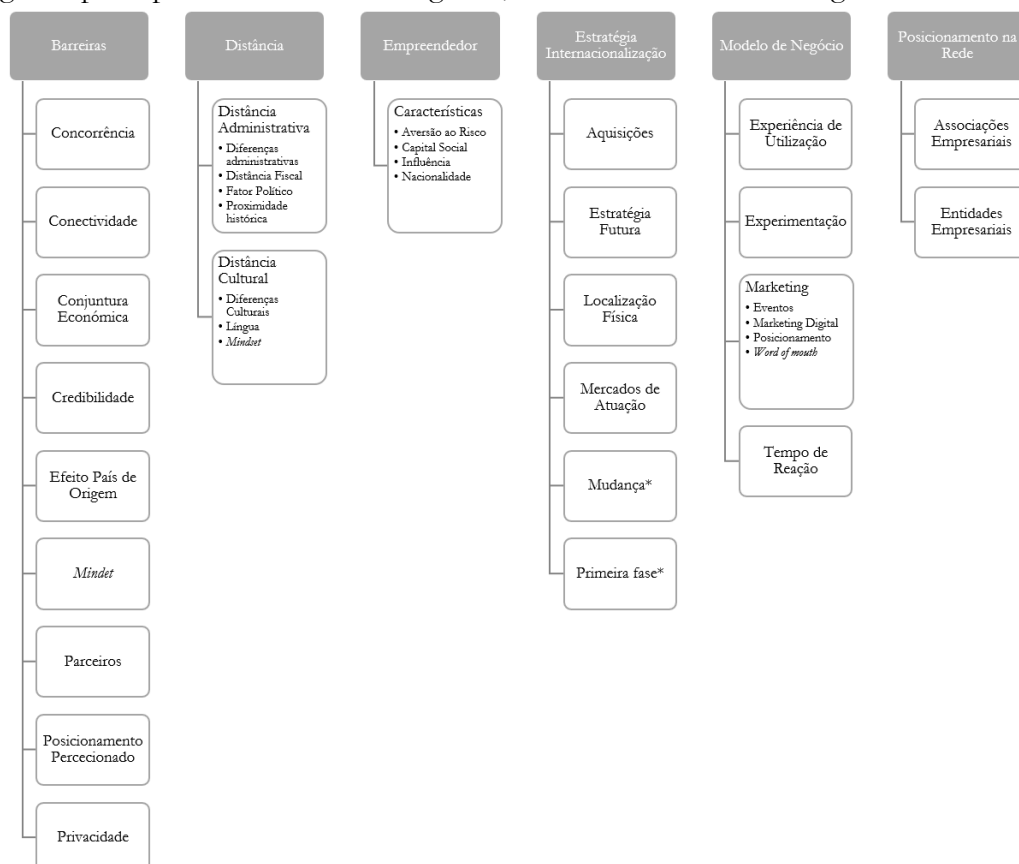


Figura 2 – Adições efetuadas de novas categorias e subcategorias na codificação após as entrevistas.

* Unicamente considerado para entidades que previamente já comercializavam uma versão *on-premises*.

Na Tabela 3 são apresentadas as categorias e subcategorias emergentes com uma breve descrição do que é abrangido por cada uma delas.

Tabela 3 - Listagem e descrição das categorias emergentes

Categoria	Subcategoria (quando aplicável)	Descrição	Referências
Barreiras	Concorrentes	Impacto da presença de concorrentes no processo de internacionalização	9
	Conectividade	Impacto do nível de desenvolvimento de infraestruturas de rede que permitam acesso a boas conectividades	8
	Credibilidade	Impacto do nível de credibilidade no processo de internacionalização	2
	Conjuntura Económica	Impacto de mercados em crise no processo de internacionalização	7
	Efeito País de Origem	Impacto da origem e, consequentemente, da perceção de qualidade no processo de internacionalização	4
	<i>Mindset</i>	Dificuldade no processo de transição de <i>on-premises</i> para SaaS por aversão à mudança	3
	Parceiros	De que forma os parceiros podem constituir uma barreira ao processo de internacionalização	5
	Posicionamento percecionado	Impacto pela forma como os outros veem o posicionamento no processo de internacionalização	1
	Privacidade	De que forma os regimes atualmente em vigor de proteção de dados influenciam o processo de internacionalização	2
Distância Administrativa	Diferenças administrativas	Questões administrativas diversas e o seu impacto	9
	Distância Fiscal	Diferenças fiscais e impactos no processo de internacionalização	19

Categoria	Subcategoria (quando aplicável)	Descrição	Referências
	Fator Político	De que forma medidas políticas influenciam o processo de internacionalização	4
	Proximidade histórica	Proximidade entre mercados derivada de um contexto histórico	2
Distância Cultural	Diferenças Culturais	Questões culturais genéricas e o seu impacto	36
	Língua	Impactos da diferença linguística no processo internacional	12
	<i>Mindset</i>	Distância relativa a formas de pensar relacionadas com desenvolvimentos tecnológicos	6
Empreendedor - Características	Aversão ao risco	De que modo a aversão ao risco do empreendedor influencia o processo de internacionalização	2
	Capital Social	De que forma a reputação, a credibilidade, o status e integridade do empreendedor influencia o processo de internacionalização	1
	Influência	Capacidade de influência do empreendedor	6
	Nacionalidade	De que forma a nacionalidade do empreendedor influencia a seleção dos mercados	2
Estratégia de Internacionalização	Aquisições	Histórico de aquisições da entidade no processo de internacional	7
	Estratégia Futura	Plano futuro para a internacionalização da empresa	22
	Localização física	Localização em termos de escritórios	30
	Mercados de atuação	Expansão da atividade da empresa atualmente	35
	Mudança	Alteração entre a primeira fase e os mercados de atuação atuais (causas)	15
	Primeira fase	Primeiros mercados para onde a empresa começou o seu processo de internacionalização	24

Categoria	Subcategoria (quando aplicável)	Descrição	Referências
Modelo de Negócio	Experiência de Utilização	Impactos da mudança do software enquanto produto para serviço	8
	Experimentação	Possibilidade de fornecer um <i>trial</i> a potenciais clientes (consequências)	6
	Marketing	Diferenças nas estratégias de marketing aplicadas	15
	• Eventos	Importância da presença em eventos	5
	• Marketing Digital	Diferenças introduzidos a nível do marketing digital	5
	• Posicionamento	Alterações de posicionamento nos mercados externos	1
	• <i>Word of Mouth</i>	Importância do “passa a palavra”	4
	Tempo de reação	Impacto do tempo de resposta a atualizações no SaaS	2
Posicionamento nas Redes	Associações empresariais	Influência de associações empresariais no processo de internacionalização	1
	Entidades Empresariais	De que forma entidades empresariais do Estado Português, ou outro, influenciam o processo de internacionalização	11

4.2. Resultados Gerais

À exceção de uma das empresas entrevistadas, o processo de internacionalização teve o seu início para mercados culturalmente e/ou geograficamente mais próximos (Angola, Brasil, Espanha, Moçambique). No caso em que esta premissa não se verificou, Lifeliqe, fruto de uma *spin-off*, afirma que a empresa mãe “*percebeu e descobriu os benefícios do ecossistema*” dos mercados onde já se encontrava inserida e que, por esse mesmo motivo, optaram por se fundar em São Francisco, Silicon Valley e não na República Checa, origem da empresa-mãe.

Não obstante, este arranque do processo de internacionalização teve início em diferentes momentos do tempo. Assim, relativamente ao ritmo de internacionalização e ao restante desenvolvimento do processo de internacionalização, os dados evidenciam

resultados bastante discrepantes entre si. Se, por um lado, apontam para uma diferença entre *startups* e empresas, por outro lado, há evidências contrárias também a esta premissa relacionadas com especificidades do setor e o impacto da distância.

No que concerne ao papel da distância e das suas diferentes dimensões, os entrevistados apontam para uma maior relevância das vertentes cultural e administrativa (Figura 3).

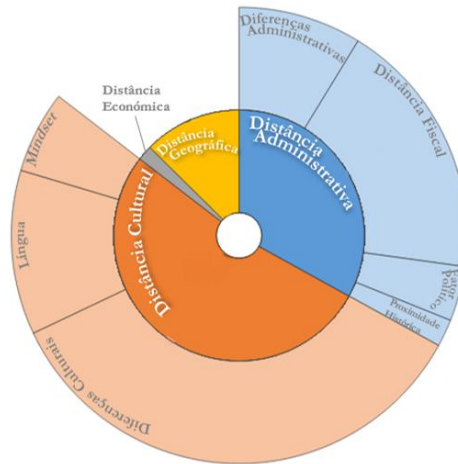


Figura 3 – Influência da distância no processo de internacionalização nas entidades entrevistadas.

Na Figura 4, encontram-se elencadas as barreiras ao processo de internacionalização que emergiram ao longo das diversas entrevistas. Assim, os dados apontam para uma maior preponderância de questões relacionadas com os concorrentes, conectividade, credibilidade e parceiros, não sendo de descorar questões relacionados com o efeito país de origem, o *mindset*, a privacidade, a conjuntura económica e, finalmente, o posicionamento percebido (pelos restantes elementos da rede).

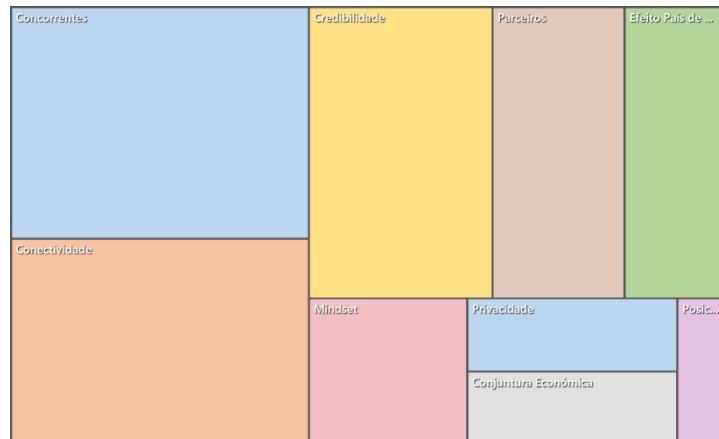


Figura 4 - Barreiras ao processo de internacionalização e a sua proporção face ao total de referências.

Relativamente à categoria relacionada com o posicionamento nas redes, tal como é possível verificar na Tabela 4, diversas foram as referências alusivas a esta categoria como fator influenciador do processo de internacionalização, quer com carácter inibidor, quer com carácter catalisador.

Tabela 4 - Número de referências por entrevista da categoria posicionamento na rede.

Posicionamento nas redes	
Cloudware	11
i2S	10
Infraspeak	8
Inovar+	22
Lifelique	13
Empresa A	6
Primavera BSS	16
WeDo Technologies	14

No que se refere à esfera do empreendedor, cada entrevista referiu características diferentes que irão ser analisadas e discutidas no capítulo seguinte.

De um modo geral, todos os entrevistados concordaram que, apesar de continuar a ter um papel importante, a presença física, num contexto SaaS, tem uma importância menor quando comparado com soluções *on-premises*. Esta diminuição pode existir pois *“há mercados que, quer por estarem acostumados a comprar online, quer por estarem acostumados a comprar estrangeiro, não necessitam de uma presença local”* (Felipe da Costa, Infraspeak), por um lado, ou, por outro lado, por *“dependem menos de recursos locais. Ainda assim é preciso ser assertivo e colocar ao serviço destas ofertas recursos se não locais, pelo menos com grande conhecimento dos mercados para onde vamos”* (Jorge Batista, Primavera BSS).

Importa ainda referir temáticas que surgiram neste processo de desenvolvimento tecnológico que o SaaS incorpora, nomeadamente, as mudanças relativas ao modelo de negócio. (Figura 5).



Figura 5 - Desdobramento da categoria modelo de negócio.

4.3. Discussão

Um dos principais fatores referido pelas entidades entrevistadas como grande influenciador da sua estratégia de internacionalização foi a rede de contactos. Quer como facilitador do processo, quer como inibidor, esta categoria surge em várias questões relacionadas com a seleção de mercados e modo de entrada. Das 8 entidades alvo de entrevista neste estudo, 4 afirmam que a sua internacionalização começou sem estratégia, resultado de oportunidades que surgiram precisamente neste meio, através de parceiros ou através de clientes. No caso em que existe um delineamento prévio, 8 em 8 entidades sustentam o seu desenvolvimento internacional num modelo de parcerias. A título de exemplo veja-se a afirmação de João Pinho da Inovar+ *“a estratégia passa por arranjar um bom parceiro, claramente”* e de Sara Machado da WeDo Technologies *“as parcerias fizeram claramente, fizeram e fazem, parte da estratégia de internacionalização”*.

A influência das redes no processo de internacionalização é, por si só, um fenómeno bastante complexo. Se, por um lado, Martin Bukáček da Lifeliqe afirma que são uma mais valia uma vez que *“estes parceiros locais conhecem o ecossistema, conhecem a necessidade do nosso mercado-alvo, sabem melhor do que nós o que eles precisam”*. Em contrapartida, quando confrontado com a questão das principais barreiras, a seguir à questão da cultura, o mesmo Martin Bukáček afirma *“definitivamente, encontrar os parceiros certos”*. De acordo com Paulo Padilha, da i2S *“é muito difícil encontrar o parceiro certo. Primeiro, é preciso ver quais são os interesses dele no teu negócio, se está bem “parceirado” com os teus objetivos de negócio. Segundo, a cultura do parceiro tem que estar em linha com a tua cultura. Terceiro, se encontrares um parceiro muito grande, o que à partida isso é bom, mas tu não vais conseguir controlar o processo. Não vais ter vantagens, mas é bom ter parceria com ele pelo nome. O ideal é*

encontrar um parceiro que esteja numa fase de crescimento como a tua e que tenha uma cultura alinhada com a tua.”

Estas constatações apoiam os resultados de Nicole Coviello e Munro (1997) quando analisaram a importância da rede de contactos no processo de internacionalização de pequenas empresas de *software*, tendo concluído que a pertença a redes internacionais fornece importantes orientações para a seleção de mercados e mecanismos para a entrada em mercados externos (Nicole Coviello & Munro, 1997). Veja-se o exemplo de João Pinho da Inovar+ quando questionado sobre os critérios utilizados na seleção de mercados *“quando escolhi o Brasil foi, obviamente, pelo meu parceiro”*.

Uma situação peculiar que não pode ser descorada neste âmbito é o caso das *spin-off*. Por exemplo, a Lifelique tirou proveito de toda a rede e conhecimento da empresa mãe relativo ao mercado americano e, desde logo, iniciou a sua atividade fora do mercado doméstico. Já no caso da WeDo Technologies, como afirma Sara Machado, *“houve uma série de desafios porque olhavam para nós como concorrência”*.

Repare-se que, inseridos nesta rede estão também os concorrentes. Esta categoria surge como principal barreira ao processo de internacionalização das entidades entrevistadas. Segundo João Resende da WeDo Technologies, isto advém do facto de que estas empresas locais *“conhecem as especificidades do país, a língua, têm as conexões, contactos e as redes e nós não tínhamos nada a acrescentar, a oferecer a eles a não ser propriedade intelectual própria”*. Esta afirmação está de acordo com a existência de *liability of foreignness* defendida por Johanson e Vahlne (1977).

A segunda barreira emergente com maior preponderância é a conectividade. Nesta categoria os entrevistados apresentam posições bastante discrepantes entre si. Primeiramente, comparando entidades portuguesas, João Pinho da Inovar+ defende que *“os mercados emergentes são sempre na minha opinião, melhores, embora quem necessite de produtos como este, como de gestão, normalmente já são mercados mais maduros.”* Por outro lado, segundo Vitor Pinho da Cloudware, *“fazer Software-as-a-Service para Angola ou Moçambique, não significa que daqui a uns anos as coisas não sejam diferentes, mas neste momento é algo muito complicado. Temos problemas de infraestrutura reais (...) Um mercado para nós muito mais interessante é Espanha, França, Alemanha”* Numa perspetiva diferente encontra-se Martin Bukáček da Lifelique: o *software on-premises* *“é muito importante em mercados onde nós consideramos que existem problemas de conectividade. (...) Esse é o caso de alguns países da Europa Central, nomeadamente, a República Checa, a Polónia e Eslováquia.”*

Esta preocupação com a conectividade do mercado de destino vai ao encontro do sugerido por Reuwer et al. (2013) em que se constata que as entidades que comercializam SaaS devem considerar mercados com taxas de conectividade à *internet* mais elevadas. A questão que parece surgir é na diferente percepção de boa conectividade à *internet*. Diferentes *software* necessitam de diferentes capacidades o que, de certa forma, poderá justificar esta disparidade.

Uma outra questão que surgiu com a realização das entrevistas e que, de certo modo, está relacionada com o efeito país de origem, foi a credibilidade.

Tal como é possível verificar na Figura 6, esta categoria foi mencionada na sua totalidade por empresas recentes e/ou de pequena dimensão. A importância dos eventos advém da necessidade de ultrapassar esta barreira: “*nós tínhamos que ser ouvidos e conhecidos e não o eramos*” (João Resende, WeDo Technologies). No caso da WeDo Technologies, João Resende referiu ainda “*uma barreira, especialmente nos serviços, que é a marca Portugal*”. Tal como defendido por Berentzen et al. (2008), João Resende da WeDo Technologies afirma que “*se fossemos um produto tínhamos uma coisa tangencial que (os consumidores) poderiam ver e avaliar, independentemente da proveniência do país. A marca do país não estava associada às tecnologias de informação e alta tecnologia.*”. No entanto, ressalva que, hoje em dia, já existe um percepção diferente daquela que existia há 10 anos, o que suporta também o argumento defendido por Bilkey e Nes (1982) no que respeita a alterações de percepções ao longo do tempo (Bilkey & Nes, 1982).

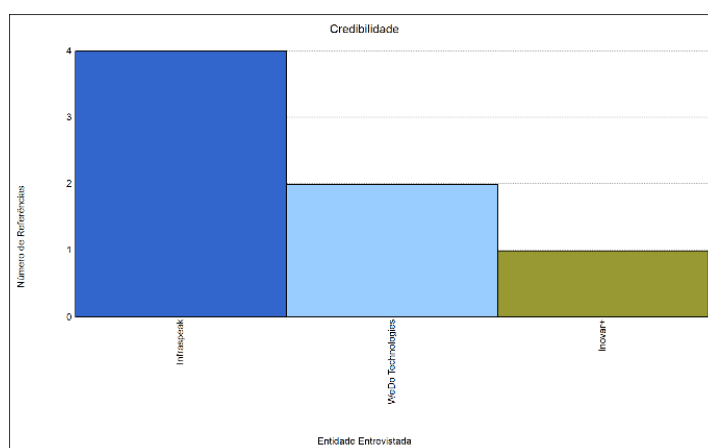


Figura 6 - Número de referências da categoria credibilidade por entrevista.

No que diz respeito ao efeito da distância no processo de internacionalização, tal como demonstrado previamente na Figura 3, existe uma maior preocupação voltada para a vertente cultural e administrativa. Como é possível verificar na Tabela 5, a distância cultural é um fator tido em consideração. No entanto, não aparenta ser impeditivo, “há é uma cultura de cada um dos mercados que é preciso saber interpretar” (João Batista, Primavera BSS), o que corrobora os resultados de Bell (1995). Segundo Felipe da Costa da Infraspak, “a abordagem da empresa tem que parecer local e sentir-se local” para ser bem-sucedida.

Tabela 5 - Especificação da categoria distância cultural por entidade entrevistada.

	Diferenças Culturais	Língua	Mindset
Cloudware	1	0	0
i2S	4	1	1
Infraspak	5	2	1
Inovar+	9	1	0
Lifelique	5	3	3
Empresa A	2	1	1
Primavera BSS	5	4	0
WeDo Technologies	4	1	0

No entanto, o mesmo já não se aplica à distância administrativa. Ao desdobrar esta dimensão da distância, é possível verificar que entidades do setor de *software* de gestão estão mais associadas à componente fiscal, enquanto que entidades do setor da educação estão mais vinculadas a diferenças administrativas (Tabela 6).

Tabela 6 - Especificação da categoria distância administrativa por entidade entrevistada.

	Diferenças Administrativas	Distância Fiscal	Fator Político	Proximidade Histórica
Cloudware	0	7	0	0
i2S	0	0	0	0
Infraspak	0	1	0	0
Inovar+	6	1	4	1
Lifelique	1	0	0	0

	Diferenças	Distância	Fator	Proximidade
	Administrativas	Fiscal	Político	Histórica
Empresa A	0	4	0	1
Primavera BSS	0	6	0	0
WeDoTechnologies	0	0	0	0

Tal como mencionado anteriormente, de uma forma geral, quando comparado o ritmo de internacionalização das *startups* e das empresas, verifica-se que, no primeiro, apresentam um processo de internacionalização mais rápido do que no segundo caso. No entanto, existe uma exceção a esta regra quando incluídas especificidades do setor. No caso dos *software* de gestão, nos 3 casos em estudo, nomeadamente, a Primavera BSS, a Empresa A e a Cloudware, constata-se que ambas apresentam um ritmo de internacionalização lento devido à discrepância existente a nível fiscal entre mercados. Assim, a distância fiscal assume um papel preponderante na seleção de mercados. No entanto, apesar de neste contexto estarmos perante entidades com ritmos de internacionalização semelhantes e cujas barreiras que se lhe impõem são análogas, mais uma vez somos confrontados com perspetivas de internacionalização diferentes.

No que diz respeito às soluções SaaS, “*neste momento estamos presentes em Portugal, Espanha, Angola e Moçambique*” (António, Empresa A), “*temos clientes já em Espanha, Inglaterra, África do Sul. Temos clientes onde a Primavera também tem clientes*” (Jorge Batista, Primavera BSS) e, finalmente, no caso da Cloudware, a aposta recai sobre o mercado espanhol, francês e alemão. Neste contexto é necessário ter em linha de conta duas considerações. Em primeiro lugar, existe margem para que haja ponderações diferentes entre as barreiras conectividade e distância fiscal, isto é, existe um *trade-off* entre maior conectividade e menor distância fiscal. Se, por um lado, mercados emergentes levantam preocupações relacionadas com conectividade, por outro apresentam uma distância fiscal menor. Em segundo lugar, não é de descorar o facto de que, quer a Primavera, quer a Empresa A, antes de ingressarem na comercialização de SaaS, já possuíam uma presença nesses mercados. Isso permite-lhes aproveitar recursos já existentes sem que isso os incorra num incremento de custos tão significativo como no caso da Cloudware. Tal como António da Empresa A afirma “*é uma questão de já termos e aproveitarmos a plataformas que já existem*”.

De igual forma, na perspectiva da importância do desenvolvimento do mercado doméstico os resultados revelaram-se bastante interessantes. Já na própria revisão de literatura elaborada, surgiu um contra senso: se, por um lado, existem teorias que defendem que é necessária uma base doméstica forte antes de iniciar o processo de internacionalização (Johanson & Vahlne, 1977), as INV nascem de uma perspectiva completamente diferente, em que o mercado é visto como global (Oviatt & McDougall, 1994). Por outro lado, segundo Reuwer et al. (2013), no contexto SaaS, os resultados apontam novamente para a necessidade de uma base doméstica forte. Ora, na amostra deste estudo estamos perante dois casos de *Born Global* que operam em ambiente SaaS: a Infraspak (“o processo de internacionalização foi desde o início. (...) só fez sentido pensar numa lógica global”) e a WeDo Technologies (“desde cedo começamos logo a pensar em internacionalizar”). Nos dados recolhidos, para estas duas entidades entrevistadas, há evidências que apontam para a existência de uma base doméstica. Essa base doméstica necessita de existir, não pela necessidade de diminuir a *liability of foreignness*, mas numa ótica de testar o serviço oferecido: “Portugal é importante, é o nosso mercado porque temos uma ligação bastante especial com a NOS, porque também precisamos de um operador, não só por causa do negócio, mas também para experimentar, servir de investigação e desenvolvimento. É preciso ter operadores e dados reais.” (João Resende, WeDo Technologies); “(...) começamos a falar com potenciais clientes daqui em Portugal na lógica de testar a oportunidade, testar o mercado.” (Felipe da Costa, Infraspak).

No que diz respeito ao papel do empreendedor no processo de internacionalização, os resultados obtidos corroboram a literatura existente. Como é possível verificar na Tabela 7, cada um dos parâmetros (características, conhecimento e rede) apresentam referências positivas. No entanto, estas subcategorias não estão igualmente distribuídas o que evidencia uma possível valorização diferente para cada uma das entidades entrevistadas.

Tabela 7 - Número de referências das subcategorias do empreendedor por entrevista.

	Características				Conhecimento		
	Aversão ao Risco	Capital Social	Influência	Nacionalidade	Conhecimento de Gestão	Conhecimento Internacional	Rede
Cloudware	0	0	0	0	2	0	0
i2s	1	0	1	0	1	0	0
Infraspak	0	0	0	2	2	0	2

	Características				Conhecimento		
	Aversão ao Risco	Capital Social	Influência	Nacionalidade	Conhecimento de Gestão	Conhecimento Internacional	Rede
Inovar+	0	0	3	0	1	0	1
Lifeliqe	0	1	0	0	0	1	0
Empresa A	0	0	0	0	0	0	0
Primavera BSS	0	0	2	0	0	1	0
WeDo Technologies	1	0	0	0	0	0	0

No que diz respeito ao modelo de negócio, de acordo com Vitor Pinho da Cloudware, *“o paradigma é mais a mudança de software como produto para serviço e a importância e a diferença de fornecer um serviço e fornecer um produto (...). O início da utilização é um fator muito crítico. Se queremos captar clientes, a primeira experiência que temos com o Software-as-a-Service é fundamental.”*. Bastante vinculado a esta experiência de utilização, está o tempo de reação. As empresas *“atualmente precisam que tudo seja simples, expedito e eficiente do ponto de vista de utilização de recursos”* (Martin Bukáček, Lifeliqe), pelo que, sendo um serviço disponível online, no momento de, por exemplo, uma mudança legal, é essencial que fique disponível a todos os utilizadores o mais rapidamente possível.

Uma outra característica que advém do SaaS, e que vem transformar o modelo de negócio, é a possibilidade de fornecer aos clientes uma versão gratuita por um período de tempo limitado. Deste modo, o potencial comprador tem à sua disposição uma forma de testar o serviço e, em contrapartida, para as empresas, é uma forma de testarem os próprios mercados. Este fator leva-nos a um ponto particularmente interessante. Se, por um lado, no contínuo que existe entre produtos e serviços, o SaaS tende para a polo de serviços, por outro lado, coloca de lado uma das principais barreiras inerente a este elemento: ao contrário do que é referido na literatura, o SaaS é passível de ser experimentado e/ou testado no momento de intenção de compra, isto é, antes da compra se efetuar.

Por fim, para este tipo de soluções é de notar um forte investimento na componente de marketing e, particularmente, a clara aposta em eventos como meio de aumentar visibilidade e a rede de contactos. Este facto suporta as afirmações de Dubey e Wagle (2007).

As entidades que comercializam SaaS suportam custos de marketing mais elevados, fruto dos nichos de mercado para os quais se direcionam o que, tradicionalmente, representa pequenas e médias empresas dado o esforço que empresas maiores têm de ter para introduzir mudanças de *software*.

4.4. Conclusão

A análise efetuada aos dados recolhidos revelou-se particularmente interessante. Vários foram os avanços e recuos entre as entrevistas e a literatura de modo a que uma conexão fosse estabelecida entre as diferentes variáveis e o seu relacionamento. Assim, várias categorias emergiram, tais como, as diferenças no modelo de negócio que evidenciam alterações deveras impactantes no processo de internacionalização que invalidam as teorias desenvolvidas até ao momento.

Assim, através da análise da amostra, conclui-se que, apesar de todos os entrevistados atenderem às mesmas categorias nos seus respetivos processos de internacionalização, existe uma clara divergência em termos de ponderações e/ou relevância atribuída a cada uma delas. Segundo a informação recolhida, este desvio poderá ser justificado por especificidades do nicho no qual estão inseridos e da própria cultura organizacional. Tal como evidenciado anteriormente, estas especificidades são facilmente reveladas na diferente perceção entre o peso da distância administrativa e diferenças fiscais, no ideal de mercados com aceitável conexão de rede e no diferente foco das três dimensões do empreendedor (características, rede e conhecimento).

No que concerne à conectividade, esta categoria revelou ser bastante peculiar. É claro que esta é uma das principais barreiras ao processo de internacionalização do SaaS, que está disponível online. Por isso, não é surpreendente que seja considerado um fator relevante. No entanto, as perceções são bastante díspares. Neste sentido, a justificação parece assentar no *trade-off* que existe entre maior ou menor conectividade e a necessidade de adaptação ao mercado.

A categoria completamente unânime e transversal a esta análise é o posicionamento nas redes. Na amostra analisada, este é, sem qualquer dúvida, o maior influenciador no processo de internacionalização. Esta categoria tem a capacidade catalisadora e/ou inibidora na expansão das entidades entrevistadas. Os parceiros são percecionados como uma

vantagem quando existem, barreira quando não existem, ou quando não são considerados um “bom parceiro” e, para além disso, como importante fonte de conhecimento e como facilitador em termos de penetração no mercado. Por si só estes parceiros automaticamente atribuem grande importância a esta categoria, no entanto, também não é de descorar os clientes e os concorrentes. A amostra analisada revelou o impacto da barreira concorrência e da necessidade que estas entidades têm de seguir os seus clientes para os mercados para onde estes também se deslocam.

A principal vantagem do SaaS face ao *software on-premises* está relacionado com a dispensa da presença física nos mercados onde as empresas se pretendem internacionalizar. Contudo, a amostra revelou que este é um aspeto a ser tido em consideração e que não deve ser descorado, uma vez que transmite confiança aos clientes, por um lado, e por outro permite manter melhores relações com os parceiros desse mercado.

Por fim, de uma forma geral, existem evidências que apontam para um ritmo de internacionalização das *startups* mais rápido do que as empresas. Contudo, quando incluídas especificidades do setor as entidades apresentam ritmos diferentes.

5. Conclusão

Compreender o processo de internacionalização do SaaS e todas as variáveis envolvidas não é uma tarefa fácil. Apesar dos mais recentes progressos que têm ocorrido na literatura, a existência de um consenso entre as várias teorias parece ainda estar longe de se tornar realidade.

Da análise efetuada, conclui-se que existem categorias que suportam alguns aspetos existentes na literatura, nomeadamente, no que se refere à importância do posicionamento nas redes como fator que suprime a *liability of foreignness*. Encontrar parceiros nos mercados para os quais as entidades se pretendem internacionalizar aparenta ser fator crítico de sucesso da estratégia de internacionalização, pois estes parceiros são detentores de conhecimento relativo ao mercado, transmitindo-o. Este conhecimento é muito importante, pois muitas vezes é verdadeiramente específico daquela situação e não é um conhecimento que esteja acessível a todos. Os resultados do presente estudo apoiam ainda os atuais desenvolvimentos relativos às *Born Global* e à influência que o empreendedor tem no processo de internacionalização. Apesar de diferentes entrevistados evidenciarem diferentes aspetos, a sua relevância é, de facto, unânime.

Por outro lado, os impactos da distância, atualmente, parecem ter cada vez menor peso como fator influenciador na internacionalização das empresas. No entanto, esta variável continua a ser tida em consideração por motivos de adaptação aos novos contextos. Um outro ponto que se afasta da literatura é o ritmo de internacionalização. Descorrendo as *Born Global*, estudos apontam para um processo de internacionalização das *startups* mais rápido do que em grandes empresas. Contudo, esta premissa revela-se dependente, não da estrutura da organização, mas sim das especificidades do setor com que trabalha.

Assim, no que concerne ao *Software-as-a-Service*, as teorias desenvolvidas até agora não aparentam ser suficientes para explicar como, quando e para onde este tipo de empresas se internacionaliza. De acordo com os resultados obtidos, as empresas evidenciam um processo baseado na tentativa erro, não sendo possível sustentar este desenvolvimento numa teoria isolada da literatura.

Esta discrepância entre as teorias atuais e o que é observado no contexto de SaaS aparenta ser fruto de um modelo de negócio disruptivo, que provoca disparidades

significativas no processo de internacionalização. Desta forma, tal como mencionado anteriormente, a importância do tempo de reação e da experiência de utilização, características fundamentais dos serviços, aproximam o SaaS desta dimensão, como o próprio nome evidencia. Ainda assim, coloca de parte uma característica inerente aos serviços: a impossibilidade de experimentação no momento da intenção de compra. Este salto permite a empresas prestadoras de serviços ultrapassar uma das principais barreiras associadas ao seu processo de internacionalização. Uma vez que os consumidores são agora capazes de experimentar antes de usar, o efeito país de origem diminui, pois podem efetivamente avaliar a qualidade do *software* antes de o comprar, não tendo que confiar em associações secundárias (Berentzen et al., 2008). Assim, para este tipo de empresas, torna-se mais fácil chegar a novos mercados e a educar novos consumidores.

Ainda que a principal vantagem relacionada com este novo modelo de negócio seja a sua capacidade de internacionalização sem vínculo presencial, este continua a ser uma necessidade, embora com um menor destaque face ao *software on-premises*.

Apesar dos resultados serem bastante interessantes, este estudo está longe de estar concluído e, como tal, apresenta limitações. Cada empresa entrevistada acrescentou novas perspectivas, novas informações e novas categorias o que faz com que os dados estejam longe de estar saturados. Contudo, optou-se por não incluir mais empresas dada a riqueza de informação já existente. Desta forma, levar a cabo um estudo com outra amostra, bem como setores permitiria aumentar o conhecimento acerca do tema. Para além disso, esta análise levantou questões que carecem de uma análise mais detalhada, nomeadamente, o efeito país de origem e o paradigma entre produto e serviço. Por fim, é necessário salvaguardar que a metodologia utilizada foi do tipo qualitativo, não sendo, por isso, possível generalizar os resultados, surgindo assim a necessidade de uma avaliação quantitativa (Eisenhardt & Graebner, 2007). De qualquer das formas, mais do um ponto de chegada este trabalho pretendia ser um ponto de partida e de questionamento acerca da aplicabilidade das teorias existentes.

Os resultados desta análise evidenciam a existência de uma dimensão, o SaaS, que abrange características, quer de produto, quer de serviço, permanecendo num limbo que merece ser explorado. Assim sendo, apesar das suas limitações, este estudo contribui de forma significativa para a literatura existente, abrindo novas portas para análises futuras.

Importa ainda referir que este estudo revela-se particularmente importante para empresas que atuam na área dos *software*. Um aspeto destacado pelos entrevistados é o de que o *Software-as-a-Service* mais do que uma tendência é uma consequência da evolução tecnológica. Atualmente, são os próprios clientes que solicitam soluções SaaS, ainda que, se demostrem reticentes na sua utilização. Assim, o caminho de evolução das empresas neste sector aparenta estar diretamente relacionado com o SaaS e, conseqüentemente, na sua capacidade de internacionalização e, por esse mesmo motivo, as empresas devem estar sensibilizadas para esta temática e importância no modelo de negócio.

Desta forma, e em particular para a Invisible Cloud, e tendo em consideração as características do negócio e do seu processo de internacionalização, este estudo foca diversos pontos que também são valorizados pela empresa, pelo que os resultados aqui apresentados são uma mais valia por evidenciarem potenciais obstáculos que poderão surgir, mas também alguns que podem ser fatores de sucesso.

Bibliografia

- Acedo, F. J., & Jones, M. V. (2007). Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: Insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms. *Journal of world Business*, 42(3), 236-252.
- Bell, J. (1995). The internationalization of small computer software firms: A further challenge to “stage” theories. *European journal of marketing*, 29(8), 60-75.
- Berentzen, J. B., Backhaus, C., Michaelis, M., Blut, M., & Ahlert, D. (2008). Does “made in...” also apply to services? An empirical assessment of the country-of-origin effect in service settings. *Journal of Relationship Marketing*, 7(4), 391-405.
- Bilkey, W. J., & Nes, E. (1982). Country-of-origin effects on product evaluations. *Journal of International Business Studies*, 13(1), 89-100.
- Buckley, P. J., Pass, C. L., & Prescott, K. (1992). The internationalization of service firms: a comparison with the manufacturing sector. *Scandinavian international business review*, 1(1), 39-56.
- Cavusgil, S. T. (1994). A quiet revolution in Australian exporters. *Marketing News*, 28(11), 18-21.
- Cicic, M., Patterson, P. G., & Shoham, A. (1999). A conceptual model of the internationalization of services firms. *Journal of Global Marketing*, 12(3), 81-106.
- Coviello, N., Kano, L., & Liesch, P. (2017). Adapting the Uppsala model to a modern world: Macro-context and microfoundations. *Journal of International Business Studies*, Volume 48(Issue 9), 1151–1164.
- Coviello, N., & Martin, K. A.-M. (1999). Internationalization of service SMEs: an integrated perspective from the engineering consulting sector. *Journal of International Marketing*, 42-66.
- Coviello, N., & Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International business review*, 6(4), 361-386.
- Dubey, A., & Wagle, D. (2007). Delivering software as a service. *The McKinsey Quarterly*, 6.
- Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of business research*, 55(7), 553-560.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management Journal*, 50(1), 25-32.

- Galhanone, R., Harumi Suzuki, R., Aparecida Trizi Amorim, M., & Hernandez, J. M. (2015). *When being international is worth it: The effect of a retail brand's international presence on consumer attitudes* (Vol. 10).
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters. *Harvard business review*, 79(8), 137-147.
- Gold, N., Mohan, A., Knight, C., & Munro, M. (2004). Understanding service-oriented software. *IEEE software*, 21(2), 71-77.
- Gronroos, C. (2016). Internationalization strategies for services: a retrospective. *Journal of Services Marketing*, 30(2), 129-132.
- Grönroos, C. (1999). Internationalization strategies for services. *Journal of services marketing*, 13(4/5), 290-297.
- Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1988). Internationalisation in Industrial Systems - A Network Approach. In *Strategies in Global Competition* (pp. 287-314): Croom-Helm, New York.
- Johanson, J., & 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*, 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.
- Johnson, M. D., & Gustafsson, A. (2003). *Competing in a service economy: how to create a competitive advantage through service development and innovation* (Vol. 37): John Wiley & Sons.
- Komulainen, H., Mainela, T., & Tahtinen, J. (2006). Social networks in the initiation of a high-tech firm's internationalisation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 6(6), 526-541.
- Maheswaran, D. (1994). Country of origin as a stereotype: Effects of consumer expertise and attribute strength on product evaluations. *Journal of consumer research*, 21(2), 354-365.
- McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2000). International entrepreneurship: the intersection of two research paths. *Academy of management Journal*, 43(5), 902-906.
- Moen, Ø., Gavlen, M., & Endresen, I. (2004). Internationalization of small, computer software firms: Entry forms and market selection. *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 1236-1251.
- Moutinho, R. (2011). Estrutura e Dinâmica das International New Ventures. *Unpublished PhD Thesis, FEP-Faculty of Economics-University of Porto, Porto.*

- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- Phau, I., & Prendergast, G. (2000). Conceptualizing the country of origin of brand. *Journal of Marketing Communications*, 6(3), 159-170.
- Rennie, M. W. (1993). Born global. *The McKinsey Quarterly*(4), 45-53.
- Reuwer, T., Jansen, S., & Brinkkemper, S. (2013). Key factors in the internationalisation process of SMEs exporting business software as a service. *International Journal of Business Information Systems*, 12(2), 140-162.
- Schweizer, R., Vahlne, J.-E., & Johanson, J. (2010). Internationalization as an entrepreneurial process. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(4), 343-370.
- Shostack, G. L. (1977). Breaking free from product marketing. *The Journal of Marketing*, 73-80.
- Silva, S., Pacheco, E., Meneses, R., & Brito, C. (2012). The Importance of Second-Hand Knowledge in the Revised Uppsala Model: Can European Textiles Producers Export to China? *Journal of Global Marketing*, 25(3), 141-160.
- Turner, M., Budgen, D., & Brereton, P. (2003). Turning software into a service. *Computer*, 36(10), 38-44.
- Vandermerwe, S., & Chadwick, M. (1989). The internationalisation of services. *The Service Industries Journal*, 9(1), 79-93.
- Yin, R. K. (2011). *Applications of case study research*: Sage.