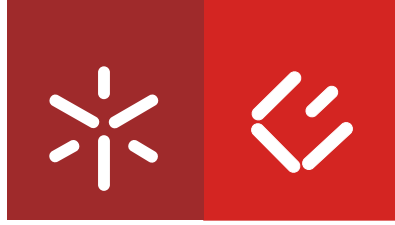


**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Eduarda Maria Santos Esteves

**Internacionalização de *Software as a Service*:  
O Caso da *Healthium* e do software *Nutrium***





**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Eduarda Maria Santos Esteves

**Internacionalização de *Software as a Service*:  
O Caso da *Healthium* e do software *Nutrium***

Relatório de Estágio  
Mestrado em Negócios Internacionais

Trabalho efetuado sob orientação da  
**Professora Doutora Maria Helena Almeida  
da Silva Guimarães**

## **DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS**

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

### ***Licença concedida aos utilizadores deste trabalho***



**Atribuição-NãoComercial**  
**CC BY-NC**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

## Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço à empresa que me acolheu. Um obrigado a toda a equipa, em especial ao departamento de operações internacionais e parcerias, pela energia, dedicação e boa disposição demonstrada em todos os momentos. Uma palavra de apreço especial ao André Santos, pelo apoio e pelas palavras no culminar do estágio. Ao Pedro Bacelar, o meu enorme obrigado, por ter contribuído de forma incansável para o meu desenvolvimento profissional e pessoal. Ter vivenciado o ambiente de trabalho do Nutrium tornou-se, sem dúvida, a melhor primeira experiência laboral que poderia ter tido.

À Professora Doutora Helena Guimarães, o meu obrigado pela dedicação e compreensão. Agradeço pelo apoio e motivação, fundamentais para o desenvolvimento do presente trabalho e para a conclusão deste ciclo académico.

À minha família, um enorme e eterno obrigado por todo o apoio, ao longo do meu percurso académico e em todos os momentos da vida. Sempre me deram o incentivo, o à-vontade, e o amor para tomar as minhas próprias decisões. Sem eles, nada seria possível.

Por fim, agradeço aos meus amigos pelo estudo coletivo e pelas memórias de um percurso académico que deixa saudade.

*“Braga deu-nos tudo.”*

Florinda Silva

## **DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE**

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

## **Internacionalização de *Software as a Service*: O Caso do *Healthium* e do *software Nutrium***

### Resumo

A internacionalização de *Software as a Service (SaaS)* é potenciada pelo desenvolvimento tecnológico e dos sistemas de comunicação. O conceito de *software* surgiu pela primeira vez no início da década de 1840, através da criação do primeiro algoritmo inserido no primeiro computador digital. Porém, foi a evolução da *internet* que impulsionou o surgimento do conceito de *SaaS*, dado que facilitou a comercialização internacional deste serviço via *online*.

O presente relatório procura contribuir para o conhecimento sobre a internacionalização de *SaaS* e relacionar a informação e literatura académica já existente sobre o assunto, com as práticas implementadas por uma empresa cujo objeto de internacionalização é *SaaS*. Um elemento fundamental para a sua realização foi a integração no estágio curricular na empresa *Healthium*, responsável pela internacionalização do *SaaS Nutrium* - o *software* para nutricionistas.

Foi elaborado um estudo sobre a internacionalização deste serviço para o Reino Unido, no qual se conclui que o *SaaS Nutrium* efetua o processo de internacionalização com base em dois modelos: o modelo de Uppsala e a teoria das redes. A penetração em novos mercados tem como objetivo adquirir novos clientes e obter reconhecimento a nível global. Para o efeito, a empresa recorre a cinco abordagens de internacionalização: elaboração de estudos de mercado; localização do *software*, aumento da *brand awareness*, posicionamento nos meios de comunicação do mercado-alvo; recurso a serviços de consultoria sediados no mercado-alvo. Sugere-se ainda que, de forma a aprimorar a sua internacionalização para o RU, seja realizada uma melhoria na localização do serviço para o mercado, sendo que se destaca a tradução do *software* para inglês britânico e a atualização da base de dados alimentar "*MacCance and Widdowson's*". Internacionalizar *SaaS*, quando em comparação com produtos físicos, acarreta menos custos em infraestruturas, transporte e armazenamento. Todavia, este serviço também enfrenta desafios na sua internacionalização, entre os quais se destacam a dispersão dos mercados e as políticas de proteção de dados aplicadas aos serviços comercializados via *online*.

Palavras-chave: Internacionalização; *Software as a Service*; Reino Unido; Nutrição.

## **Internationalization of Software as a Service: The Healthium and the software Nutrium case**

### Abstract

The internationalization of Software as a Service (SaaS) is enhanced by the development of technologies and communication systems. The concept of software first emerged in the early 1840s, through the creation of the first algorithm inserted into the first digital computer. However, it was the evolution of the internet that boosted the appearance of the SaaS concept, as it facilitated the international commercialization of this service via online.

The present report intends to contribute to the existing knowledge on the internationalization of SaaS and to relate the information and academic literature already existing on the subject, with the strategies implemented by a company whose object of internationalization is SaaS. A fundamental element to write the report was the integration in the curricular internship at the company Healthium, responsible for the internationalization of the SaaS Nutrium - the software for nutritionists.

A study was conducted on the internationalization of this service to the United Kingdom, in which it was possible to conclude that the SaaS Nutrium endorsed its internationalization process based on two models: the Uppsala model and the network theory. The penetration of new markets aims to acquire new customers and achieve global recognition. For this purpose, the company applies five internationalization approaches: market studies, software localization, increasing brand awareness, positioning within the media of the target market; use of consultancy services based on the target market. Furthermore, it is suggested that, in order to improve its internationalization in the UK, the localization of the service for that market should be improved, with an emphasis on the translation of the software to British English and the update of the “MacCance and Widdowson's” food database. Internationalizing SaaS, when compared to physical products, entails lower costs in infrastructure, transport and storage. However, this service also faces challenges in its internationalization, including the dispersion of markets and the data protection policies applied to services that are commercialized via online.

Keywords: Internationalization: *Software as a Service*; United Kingdom; Nutrition.



## Índice

Resumo.....	v
Abstract.....	vi
Índice de figuras.....	ix
Índice tabelas.....	ix
Lista de abreviaturas e siglas.....	x
1. Introdução.....	1
1.1. Justificação do tema.....	1
1.2. O estágio e os objetivos do estudo.....	2
1.3. Estrutura do relatório.....	3
1.4. Metodologia.....	4
2. Revisão da literatura pertinente face ao caso em estudo.....	5
2.1. <i>Electronic commerce</i> e <i>Electronic business</i> .....	5
2.2. <i>Software</i> .....	7
2.2.1. <i>Software as a Service</i> .....	7
2.3. <i>Startup</i> .....	9
2.4. Empresas <i>Born Global</i> .....	12
2.5. Internacionalização.....	14
2.5.1. Modelos de Internacionalização.....	15
2.5.1.1. Modelo de Uppsala.....	16
2.5.1.2. Teoria das Redes.....	18
2.5.2. Motivações para a Internacionalização.....	19
2.6. Distância Psicológica.....	21
2.7. Internacionalização de <i>software</i> .....	22
2.8. Localização de <i>Software</i> .....	23
3. A empresa <i>Healthium</i> .....	25
4. O <i>Software as a Service Nutrium</i> .....	28
4.1. Componentes e funcionalidades.....	29
4.2. Análise SWOT.....	31

4.3. Público-alvo .....	34
4.4. Principais mercados .....	35
4.5. Mercados futuros.....	36
4.6. Concorrência.....	37
5. Internacionalização do <i>Software as a Service Nutrium</i> .....	39
5.1. Estudo de mercado .....	40
5.2. Localização do <i>software</i> aos mercados.....	42
5.3. <i>Brand awareness</i> .....	43
5.4. Meios de comunicação .....	45
5.5. Consultoria sediada no mercado-alvo .....	46
6. Estágio .....	47
6.1. Considerações da autora: adaptações e investimentos relevantes .....	49
7. Vantagens e desafios de internacionalizar <i>Software as a Service</i> .....	52
8. Considerações finais.....	54
9. Referências Bibliográficas .....	57
10. Anexos .....	63
Anexo I – Consulta de nutrição: Informações.....	63
Anexo II– Consulta de nutrição: Acompanhamento .....	63
Anexo III– Consulta de nutrição: Medições .....	64
Anexo IV – Consulta de nutrição: Planeamento.....	64
Anexo V – Consulta de nutrição: Plano Alimentar.....	65
Anexo VI – Consulta de nutrição: Recomendações.....	65
Anexo VII – Consulta de nutrição: Análise.....	66
Anexo VIII – Consulta de nutrição: Entregáveis .....	66
Anexo IX – Menu inicial do <i>SaaS Nutrium</i> .....	67
.....	67

## Índice de figuras

Figura 1: A relação entre <i>e-business</i> e <i>e-commerce</i> .....	6
Figura 2: Departamentos constituintes da empresa <i>Healthium</i> .....	26

## Índice tabelas

Tabela 1: Características de uma <i>Startup</i> .....	9
Tabela 2: Tipos de estratégia de penetração num mercado .....	12
Tabela 3: Análise SWOT do <i>SaaS Nutrium</i> .....	32

## Lista de abreviaturas e siglas

*SaaS – Software as a Service*

*E-commerce – Eletronic commerce*

*E-business – Eletronic business*

*SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities ant Treats*

*CD – Compact disc*

*RU – Reino Unido*

*WWW – World Wide Web*

*USD – United States Dollar*

*CEO – Chief Executive Officer*

*CTO – Chief Technological Officer*

*Anses – L'Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail*

*BG – Born Global*

*INV – International New Ventures*

*PME – Pequenas e Médias Empresas*

*IOS – Internetwork Operating System*

*PDF – Portable Document Format*

*IVA – Individual Voluntary Arrangement*

*B2B – Business to Business*

*ANDID – Associazione Nazionale Dietisti*

*PESTEL – Political, Economic, Social, Technological, Environmental, and Legal*

*INSA – Instituto Nacional de Saúde Doutor Ricardo Jorge*

APN – Associação Portuguesa de Nutrição

ASBRAN – Associação Brasileira de Nutrição

COVID 19 – *Coronavirus Disease 2019*

RGPD – Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados

HIPAA – *Health Insurance Portability and Accountability Act*

## 1. Introdução

### 1.1. Justificação do tema

No âmbito do mestrado em Negócios Internacionais, o presente relatório de estágio pretende abordar um fenómeno que tem adquirido cada vez mais importância no mercado global: a internacionalização de Software as a Service (SaaS). Por si só, a internacionalização, é um fenómeno cuja relevância tem vindo a aumentar, uma vez que, desde o fim da Segunda Guerra Mundial tem ocorrido uma abertura dos mercados e uma evolução dos meios de transporte e dos sistemas de comunicação. Esta evolução permitiu que as empresas ambicionassem tornar-se grandes multinacionais, de forma a reduzirem custos de produção, a aumentarem os seus lucros ou até mesmo para adquirirem o prestígio que a internacionalização traz a uma empresa.

Entre 1842 a 1843 a matemática britânica Ada Lovelace (Carlucci, 2016) criou o primeiro algoritmo a ser introduzido num computador digital que, desde então, tem vindo a evoluir em termos tecnológicos mas também em relação à sua forma de comercialização. O aparecimento da internet, associado à evolução tecnológica, promoveu a conceção de um novo serviço comercializável à escala internacional – o Software as a Service. Este conceito permite a compra serviços de software através de uma página da internet, ao invés da compra de um CD ou Pen Drive, que requer a posterior instalação em cada computador (Dubey & Wagle, 2007).

A curiosidade da autora em relação ao tema da internacionalização, aliada à sua ambição de ingressar no mercado de trabalho, impulsionaram a escolha do presente tema: Processo de Internacionalização de Software as a Service: O caso do Nutrium. Assim, procura-se relacionar a informação e literatura académica já existente sobre o assunto, com as práticas implementadas por uma empresa que se internacionalizou com a comercialização de software. . Para o efeito, a realização do estágio curricular na empresa Healthium, responsável pela comercialização do SaaS Nutrium revelou-se crucial para atingir os meus objetivos académicos e profissionais. Desta forma, a autora visava colocar em prática dos seus conhecimentos, adquirir novas perspetivas em relação à temática e obter conclusões sobre como a teoria é aplicada na prática.

## 1.2. O estágio e os objetivos do estudo

A empresa *Healthium* possui como objeto das suas atividades internacionais o *SaaS Nutrium*. Este serviço, por um lado, inclui funcionalidades de nutrição, tais como a elaboração de planos alimentares, a realização de cálculos nutricionais automáticos, a conceção de receitas, entre outras funções. Por outro lado, possui ferramentas de gestão da atividade profissional dos nutricionistas, tais como a realização de pagamentos *online*, a marcação de consultas via *internet etc.* Ou seja, o *Nutrium* engloba todas as ferramentas que o seu público-alvo, os profissionais de nutrição, necessitam de forma a facilitar a sua atividade.

No âmbito do estágio curricular, que decorreu ao longo de seis meses, a autora integrou o departamento “Parcerias”, tendo como responsabilidade o desempenho de funções relacionadas com a internacionalização do *Nutrium* para o Reino Unido (RU). Os objetivos, do ponto de vista empresarial, focaram-se na cimentação da presença do serviço neste mercado que, conseqüentemente, se traduzisse num crescimento do seu número de clientes. Para o efeito, a autora colocou em prática os conhecimentos adquiridos ao longo do seu percurso académico, de forma a contribuir para a identificação dos investimentos graduais que devem ser aplicados na internacionalização para aquele mercado, bem como para melhorar o posicionamento do *Nutrium* na rede existente no RU, composta por atores e entidades a área nutricional. Assim, ao longo do estágio, foram realizadas as seguintes tarefas:

- Elaboração de um estudo do mercado britânico e realização de uma análise SWOT;
- Redação de um relatório com destaque dos pontos fortes e pontos fracos do serviço e sugestões de futuras adaptações e investimentos;
- Levantamento dos atores e entidades pertencentes à rede nutricional do mercado;
- Estabelecimento de parcerias com instituições académicas, associações de nutrição e influenciadores, cujo objetivo é aumentar a *brand awareness* e a quota de mercado;
- Participação e patrocínio em congressos de nutrição no Reino Unido;

- Organização do evento *online* para nutricionistas “*Empowering Nutrition Professionals I The Digital Era*”.

Do ponto de vista acadêmico, o presente relatório pretende contribuir para o conhecimento já existente sobre a internacionalização de *SaaS*, tendo como base o estudo de caso do *SaaS Nutrium*. Desta forma, a autora teve a oportunidade de relacionar a literatura já existente e os conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado em Negócios Internacionais e na Licenciatura em Relações Internacionais (ambos frequentados na Universidade do Minho,) com um estudo de caso prático – a internacionalização do *SaaS Nutrium*.

### 1.3. Estrutura do relatório

O presente estudo divide-se em duas componentes: uma abordagem teórica sobre o tema e uma exposição da componente prática.

Em primeiro lugar, será apresentada a revisão de literatura pertinente face ao estudo de caso, sendo que este é o capítulo dois do relatório, no qual serão apresentados diversos conceitos relevantes para a posterior análise do caso prático. O objetivo é expor a literatura já existente sobre o tema do relatório, e efetuar uma breve referência ao estudo de caso, de forma a salientar a pertinência dos conceitos e modelos dessa literatura para o caso em estudo. Assim, serão expostos os seguintes conceitos: *electronic commerce* e *electronic business*; *software*; *Software as a Service*; *startup*; empresas *born global*; internacionalização; modelos de internacionalização; motivações para a internacionalização; distância psicológica; internacionalização de *software*; localização de *software*.

Posteriormente, será efetuada uma análise detalhada sobre o processo de internacionalização do *SaaS Nutrium*, sendo que esta inclui os capítulos três, quatro, cinco, seis e sete do relatório. Esta análise inicia-se com uma descrição da empresa *Healthium* no capítulo três. Segue-se a apresentação do *SaaS Nutrium* no capítulo quatro, sendo que este inclui ainda uma explicação das componentes e funcionalidades do serviço, a análise SWOT, a caracterização do público-alvo, a apresentação dos principais mercados onde a empresa está presente bem como de potenciais mercados futuros e, por fim, uma análise da concorrência no Reino Unido. O capítulo cinco diz respeito à internacionalização do *SaaS Nutrium*, sendo que são descritos os métodos utilizados pela empresa para concretizar essa internacionalização: realização de um estudo de mercado; localização do *software* aos mercados;



fomento da *brand awareness*; exposição nos meios de comunicação; recurso a consultoria sediada no mercado-alvo. Em relação ao capítulo seis, este serve para apresentar o estágio e as tarefas nele, incluindo as considerações e sugestões da autora em relação às adaptações e investimentos relevantes para a internacionalização do *Nutrium* para o RU. Por fim, no capítulo sete, serão expostas as vantagens e os desafios de internacionalizar *SaaS*. De forma a sumariar os conhecimentos adquiridos com a elaboração do presente relatório e com a realização do estágio curricular, serão apresentadas as considerações finais no capítulo oito.

#### 1.4. Metodologia

O presente relatório tem como objetivo aprofundar o conhecimento sobre a internacionalização de *SaaS*. A pesquisa será conduzida com base no paradigma fenomenológico, ou seja, será utilizada metodologia de cariz qualitativo, uma metodologia subjetiva. Esta é entendida como sendo uma metodologia abrangente, uma vez que é caracterizada pela compreensão, exploração e investigação de um determinado fenómeno, de forma a entender e explicar o mesmo. De acordo com Flick (2004) a metodologia qualitativa contém quatro características essenciais, que são: a apropriação de métodos e teorias; as perspetivas dos participantes e a sua diversidade; a flexibilidade do pesquisador e da própria pesquisa; a variedade de abordagens dentre os métodos de pesquisa qualitativa. De forma sucinta, a metodologia qualitativa é realizada com base na observação de um fenómeno, sendo que a partir desta observação serão construídos novos conceitos, novas hipóteses e conclusões. A aplicabilidade desta metodologia a este estudo deve-se ao facto de se analisar um fenómeno, neste caso a internacionalização do *SaaS Nutrium*, com o objetivo de interpretar, descrever, avaliar e obter conclusões sobre o estudo em causa.

Em relação à pesquisa, existem quatro caracterizações: exploratória; descritiva; analítica; preditiva. O presente relatório terá como base a pesquisa exploratória sendo que a autora irá obter os seus dados através da observação e da experiência. Os dados adquiridos através da integração na empresa através de um estágio serão as fontes de dados primárias, dado que através da participação nas atividades diárias da empresa e dos diálogos estabelecidos ao longo do estágio se recolheu informação essencial para a realização do estudo. Serão ainda utilizadas fontes secundárias, através da análise documental de artigos científicos e outros trabalhos publicados, constituintes da literatura existente sobre o tema.

## 2. Revisão da literatura pertinente face ao caso em estudo

### 2.1. *Electronic commerce* e *Electronic business*

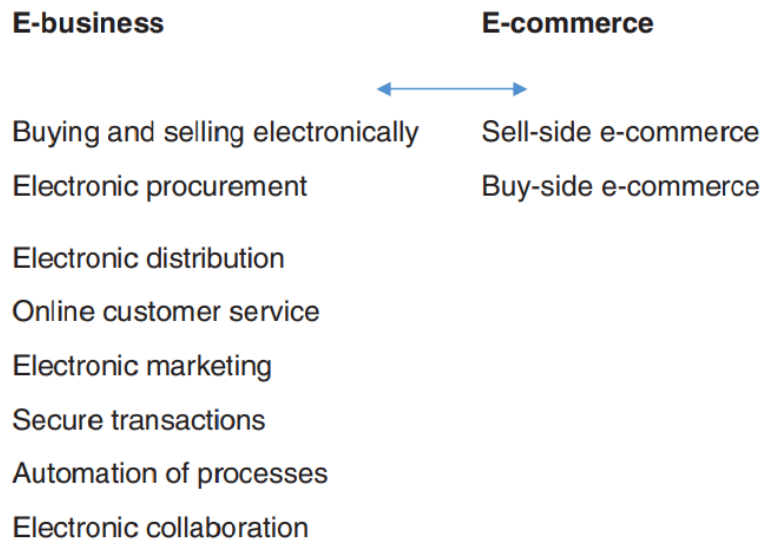
A evolução da tecnologia promove desenvolvimentos constantes no comércio, sendo o *Electronic Commerce* um exemplo destas inovações. Quando um negócio de compra e venda é desenvolvido com recurso a transmissões eletrónicas via *internet* e, posteriormente, através da *World Wide Web (WWW)* este situa-se no domínio do *Electronic Commerce*, frequentemente denominado de *e-commerce* (Schneider & Perry, 2000).

No fim da década de sessenta o surgimento da *internet* impulsionou a chegada da *internet data interchange*, que facilitou o envio de ordens de compra e faturas via *online* por parte de empresas. Apesar da *internet data interchange* representar os primeiros passos em direção ao *e-commerce*, foi no início dos anos noventa, com o aparecimento dos motores de pesquisa e da *WWW*, que este conceito surgiu como o conhecemos atualmente (Goel, 2007).

Para Kalakota & Whinston (1997), referenciados em Fernandes (2011) o *e-commerce* é uma forma de negócio que permite a redução dos custos administrativos, a agilização do processo fabricar-vender-comprar, e aprimorar as relações com clientes bem como com parceiros de negócio, dada a sua capacidade de operar como um canal de comunicação e de distribuição para produtos e/ou serviços digitalizáveis.

Apesar dos conceitos de *e-commerce* e de *Electronic Business (e-business)* serem confundidos como sinónimos, estes diferenciam-se pelos processos abrangidos em cada um. Enquanto o *e-commerce* engloba apenas a venda e compra de serviços e/ou produtos via *internet*, o *e-business* é mais abrangente. Para além da atividade comercial característica do *e-commerce*, engloba também a realização de outras atividades com recurso à *internet*, tais como, a automatização de aprovisionamento, distribuição, logística, pagamentos, seguros, serviços de apoio ao cliente, *marketing online*, controlo de *stock*, acompanhamento das encomendas e estabelecimento de colaborações eletrónicas (Combe, 2006). Dada a maior abrangência do *e-business* em relação ao *e-commerce*, este último, é frequentemente entendido como uma parte do *e-business*. "*E-business is applied as a broader term encompassing e-commerce but also including all electronic transactions within an organization*" (Chaffey, 2007, 14).

**Figura 1: A relação entre e-business e e-commerce**



**Fonte: Combe (2006)**

Também para Combe (2006), a definição de *e-business* é fundamentada na execução de múltiplas tarefas de um negócio através da *internet*. Estas incluem a criação de redes de contactos, o aperfeiçoamento de processos de atuação de um negócio que vão desde a logística até o apoio ao cliente, o estabelecimento da comunicação entre várias organizações, a colaboração entre os elementos da própria empresa, os seus clientes, os seus fornecedores e os restantes *stakeholders*, e por fim, inclui ainda a implementação do e-commerce.

Tendo em conta que a *Healthium* utiliza a *internet* na implementação da maioria das suas tarefas, a empresa realiza a sua atividade comercial no âmbito do conceito de *e-business*. Para além da compra e venda do *SaaS Nutrium* ser realizada através da sua página de *internet*, também o apoio ao cliente, o desenvolvimento de colaborações com diversas entidades, a criação da sua rede de contactos, os pagamentos, as atividades de *marketing*, etc., são realizadas *online*, confirmando assim a predominância do *e-business* no seio da empresa.

## 2.2. Software

A era digital trouxe para o cotidiano uma abundância de conceitos tecnológicos. Um sistema informático é composto por vários elementos, sendo o *hardware* e o *software* os mais mencionados no dia-a-dia. O *hardware* é a designação da componente física do sistema informático, e abrange peças eletrônicas que vão desde sinais luminosos até circuitos eletrônicos. O *software* corresponde às componentes digitais, ou seja, aos vários conjuntos de informação em forma de código e algoritmos, que permitem o funcionamento do sistema informático. Uma vez que o presente estudo pretende analisar a internacionalização do *software Nutrium*, este último conceito enquadra o nosso estudo de caso.

Entre 1842 e 1843 a matemática britânica Ada Lovelace (Carlucci, 2016) criou o primeiro algoritmo a ser processado pelo primeiro computador digital, que por sua vez, foi criado por Charles Babbage. Ada Lovelace é considerada como sendo a mãe do *software*, dado que foi a primeira pessoa a incorporar um algoritmo num sistema informático. Contudo, o conceito de *software* apenas foi inventado em 1958 por John Wilder Tukey *“Today the “software” comprising the carefully planned interpretative routines, compilers, and other aspects of automative programming are at least as important to the modern electronic calculator as is “hardware” of tubes, transistors, wires, tapes and the like.”* (Tukey, 1958, 2).

Desde 1942 tem havido um aprimoramento constante em *software*. Se no passado era o algoritmo imprescindível para o funcionamento de um sistema informático, hoje, existem *softwares* considerados como ferramentas complementares, e que por isso são frequentemente comercializados. São exemplos desta versão mais recente de *software* o conhecido *Microsoft Office* mas também o *software Nutrium*.

### 2.2.1. Software as a Service

A evolução do comércio e do *software* potenciou o aparecimento de uma nova forma de comercialização deste serviço, o *Software as a Service (SaaS)*. *“The concept is simple and attractive: rather than buying a software license for an application (...) and installing this software on individual machines, a business signs up to use the application hosted by the company that develops and sells*

*the software, giving the buyer more flexibility to switch vendors and perhaps fewer headaches in maintaining the software” (Dubey & Wagle, 2007,1).*

A conexão à *internet* é a ferramenta que proporciona a disponibilização destes serviços ao consumidor, dado que o acesso aos *SaaS* é feito *online*. A sua faturação não requer fidelização, pois o pagamento decorre à medida que o consumidor adquire o serviço, sendo que a sua aquisição pode variar entre um período mensal, trimestral, semestral ou anual. A versatilidade presente na utilização de um *SaaS* é muito convidativa para o consumidor, visto que o acesso *online* e sem compromisso a longo prazo facilita a sua utilização conforme as suas necessidades.

O processo de aquisição do *SaaS* é simples e a possibilidade de utilização do serviço por curtos períodos de tempo e sem fidelização proporcionam a liberdade para a desvinculação com o *SaaS* a qualquer momento ou, até mesmo, para uma permuta para outro serviço que ofereça características mais vantajosas.

A relevância deste conceito tem vindo a crescer nos últimos anos. Segundo Dubey e Wagle (2007), as empresas cujo principal negócio era a comercialização de *SaaS* viram as suas receitas aumentar de 295 milhões USD em 2002 para 485 milhões USD em 2005. Os autores apresentam vários fatores que justificam este aumento: O modo de entrega *online* e o acesso facilitado a este serviço que possibilita a utilização do *SaaS* por um maior número de pessoas num ambiente comum entre elas, permitindo assim a redução de custos; a insatisfação e frustração do consumidor em relação ao fornecimento de *software* através de *CDs* e outros meios, que acarreta a compra da licença, o pagamento pela manutenção do serviço, e a necessidade de dedicar tempo e recursos financeiros nas eventuais atualizações. Dois *SaaS*, a *salesforce.com* e a *WebEx*, foram pioneiros a demonstrar a sua viabilidade e fiabilidade, reforçando a confiança no *SaaS* por parte do consumidor.

O presente estudo tem como objetivo compreender como uma empresa que comercializa *SaaS* desenvolve o seu processo de internacionalização e quais as vantagens e desafios a ele associados. Será interessante analisar a internacionalização de *SaaS* no contexto de algumas das teorias de internacionalização mais importantes, como é o caso do modelo de Uppsala e da teoria das redes que, embora se centrem na internacionalização de um produto físico têm vindo a sofrer alterações que permitem a sua aplicabilidade ao comércio de serviços. Destaca-se ainda a importância da análise destas teorias dado o facto de se aplicarem ao estudo de caso em questão.

### 2.3. *Startup*

Uma empresa que se encontre na fase inicial das suas operações é frequentemente denominada de *startup*. O surgimento destas empresas pode ocorrer no contexto de um mercado já formado ou através da criação de um novo mercado, mediante a invenção de um novo produto, serviço ou modelo de negócio (Nurcahyo, Akbar & Gabriel, 2018). Com base numa análise da literatura, os autores Nurcahyo, Akbar & Gabriel (2018) apresentam as características de uma *startup* organizadas em quatro dimensões: organização da empresa; particularidades do seu proprietário; diretrizes da sua estratégia e inovação; financiamento (Ver Tabela 1).

**Tabela 1: Características de uma Startup**

<b>Dimensão</b>	<b>Características</b>
Organização	Organização de pequena dimensão
	Idade jovem
	Ambiente homogéneo
	Estrutura informal
	Pouca diferenciação
	Centralização
Propriedade	Proprietário-gerente
	Processo de decisão intuitivo
	Supervisão direta
Estratégia e Inovação	Estratégia de marketing de nichos
	Preferência por decisões de risco ao invés das seguras
	Inovação rápida
	Pioneiro ou “ <i>Second mover</i> ”
	Falta de pesquisa de produto
Financeira	Financiamento de poupanças pessoais ou de parentes

**Fonte: Nurcahyo, Akbar & Gabriel (2018)**

De acordo a Tabela 1. elaborada por Nurcahyo, Akbar & Gabriel (2018), anteriormente apresentada, a organização de uma *startup* tende a ser caracterizada por uma estrutura informal, de

pequena dimensão e com um ambiente homogêneo composto por colaboradores no início da sua carreira profissional. O processo de decisão organizacional é de um elevado nível de centralização, o que o torna flexível, em parte devido à pequena escala da empresa.

O proprietário da empresa, para além de ser responsável por supervisionar o negócio e por delegar as tarefas, é ainda o principal elemento no processo decisório, sendo que a sua intuição é um fator de relevância para a constituição com sucesso da empresa.

A terceira dimensão apresentada pelos autores refere-se à estratégia e inovação da empresa. O seu grau de inovação é elevado, dada a necessidade de uma *startup* se destacar no mercado para sobreviver. Em relação à estratégia de penetração no mercado, de acordo com os autores, esta pode assumir as diferentes características mencionadas na Tabela 1, tais como o marketing de nicho, ou preferência pelo risco. A última categoria definida pelos autores relaciona-se com as características de uma *startup* no âmbito do financiamento, que pode advir de terceiros ou de fundos do próprio proprietário.

Kollmann et al. (2016), referenciados em Montani, Gervasio, & Pulcini (2020), definem o conceito de *startup* como sendo uma empresa com as seguintes três características: 1. a empresa deve ter menos de dez anos; 2. deve possuir modelos de negócio que apresentem um crescimento rápido e baseado na inovação e nas novas tecnologias e/ou um usufruto elevado destas; e 3. deve ambicionar um crescimento significativo das vendas e/ou do número de colaboradores.

Embora haja diversas definições para o conceito, a característica que se destaca por ser comum a várias definições é que as *startups* são “*new businesses which are started from scratch*” (Kolveried & Isaksen, 2006, 866).

A *Healthium* é uma *startup* que iniciou o seu percurso em 2015 e apresenta um rápido crescimento, pelo que já não se encontra na sua fase embrionária. Na dimensão organizacional, a *Healthium* destaca-se pela sua estrutura informal e pequena dimensão, albergando cerca de 35 trabalhadores com idades que rondam os vinte e os trinta e cinco anos. O atual *Chief Executive Officer (CEO)* foi responsável pela criação da empresa e é um elemento crucial no processo de decisão, bem como na supervisão dos progressos da empresa. A *Healthium* procura a constante inovação e adapta a sua estratégia de *marketing* e desenvolvimento do serviço às necessidades do seu público-alvo, os nutricionistas. Por fim, o financiamento advém de entidades externas, sendo que contou com quatro milhões e vinte e cinco mil euros de investimento na sua última ronda de financiamento.

Os autores Nurcahyo, Akbar & Gabriel (2018) desenvolveram ainda quatro categorias de estratégia de penetração no mercado de uma *startup*: integração, intensiva, diversificação e defensiva (Ver Tabela 2). Quando uma *startup* leva a cabo a sua estratégia por integração, decide pela aquisição de outras empresas com relevância para o negócio, e pode optar por três estratégias inseridas nesta categoria: integração “à frente”, na qual a *startup* adquire autoridade sobre os distribuidores; integração “atrás”, através do controlo de fornecedores; e integração horizontal através da aquisição dos seus concorrentes. Na categoria intensiva, a estratégia pode ocorrer de três formas distintas: através do desenvolvimento do produto ou serviço, com base no seu constante aperfeiçoamento com o intuito de atender às necessidades do consumidor e aumentar as vendas; através da estratégia de desenvolvimento do mercado, com recurso à expansão da sua oferta para novas áreas geográficas; e por fim, pode ocorrer através da penetração no mercado, usando campanhas de *marketing* com o intuito de alargar a sua quota no mercado. Na categoria de diversificação, existem duas estratégias possíveis. Por um lado, a diversificação relacionada, correspondente à adição de novos produtos ou serviços relacionados com os já existentes. Por outro lado, pode desenvolver-se uma estratégia de diversificação não-relacionada, que consiste na adição de produtos ou serviços distintos daqueles já desenvolvidos pela empresa. Por último, a categoria defensiva inclui três estratégias possíveis: estratégia de contenção, que engloba a contenção de custos ou redução de ativos; a estratégia de alineação através da venda de uma parte da empresa; e estratégia de liquidação ao efetuar a venda total da empresa.

De acordo com a Tabela 2, a *Healthium*, em relação à expansão do *SaaS Nutrium* para novos mercados, desenvolveu uma estratégia de penetração no mercado que se situa na categoria intensiva. Dentro da estratégia intensiva recorre mais frequentemente à “penetração de mercado”, dado que são utilizadas várias técnicas de *marketing* para o estabelecimento do *SaaS Nutrium* no mercado em questão, tais como as campanhas *online*, que recorrem à compra de palavras-chave<sup>1</sup> utilizadas com maior frequência no mercado-alvo, a divulgação do serviço em páginas de *internet* com elevado tráfego de nutricionistas, a divulgação de conteúdos no idioma do mercado com referência a assuntos de relevância e atuais para o nutricionista, entre outras ações, sempre pensadas para o seu nicho - os profissionais de nutrição. A empresa recorre ainda à estratégia de desenvolvimento do produto, dado que existe um trabalho constante a ser desenvolvido com vista à melhoria do seu *SaaS*. Estas atualizações possuem um foco generalizado a todos os mercados ou especificam-se num determinado

---

<sup>1</sup> Prática comum em *marketing* na qual são compradas, através de leilão, palavras-chave como “*software* de nutrição”. Quando as palavras são pesquisadas no motor de busca o algoritmo tem em consideração esta licitação (para além da relevância do *website*) na apresentação dos resultados.



mercado. Por exemplo, a 17 de junho de 2021 a funcionalidade que permite a criação de uma lista de compras foi lançada de forma transversal a todos os mercados. Já a atualização de 28 de maio de 2021, correspondente à atualização dos “valores dietéticos de referência em França”, publicados pela *L’Agence nationale de sécurité sanitaire de l’alimentation, de l’environnement et du travail (Anses)*, foi apenas aplicada ao mercado francês, pois tinha características particulares para esse mercado.

**Tabela 2: Tipos de estratégia de penetração num mercado**

<b>Categorias</b>	<b>Estratégia</b>	<b>Definição</b>
Integração	Integração “à frente”	Obtenção da propriedade de distribuidores/revendedores
	Integração “atrás”	Procurar adquirir a propriedade de fornecedores
	Integração horizontal	Procurar adquirir a propriedade de concorrentes
Intensiva	Penetração de mercado	Aumentar a quota de mercado através de esforços de marketing
	Desenvolvimento de mercado	Expansão para uma nova área geográfica
	Desenvolvimento do produto	Estratégia que procura aumentar as vendas através do melhorar ou modificar produtos e serviços atuais
Diversificação	Diversificação relacionada	Adicionar novos produtos ou serviços relacionados
	Diversificação não relacionada	Adicionar novos produtos ou serviços não relacionados
Defensiva	Contenção	Reagrupamento através da redução de custos e bens
	Alienação	Venda de uma parcela
	Liquidação	Venda de toda a empresa

**Fonte: Nurcahyo, Akbar & Gabriel (2018)**

#### 2.4. Empresas *Born Global*

As empresas *born global (BG)*, frequentemente denominadas por *International New Ventures (INV)* são empresas que desde o momento da sua criação ambicionam atuar nos mercados internacionais e alcançar uma rápida expansão comercial. Knight & Cavusgil (1996) citado em Hagen & Zecchella (2014, 499) acrescentam que, por norma, são empresas de pequena dimensão

relacionadas com tecnologia, “*Born Global firms (BGs) or international new ventures are “small (usually) technology-oriented companies that operate in international markets from the earliest days of their establishment”*”.

Johanson & Vahlne (1977), ao referirem o modelo de Uppsala apontam a falta de conhecimento do mercado como sendo um dos principais entraves para a internacionalização. Contudo, as novas tecnologias e infraestruturas de comunicação têm vindo a atenuar esta falta de conhecimento, favorecendo o aparecimento de empresas BG. O desenvolvimento destas ferramentas de comunicação permite que, sem recorrer a um elevado investimento financeiro, uma empresa possa aceder facilmente a informação relevante sobre os mercados onde pretende iniciar o processo de internacionalização. Assim, o progresso tecnológico permite que as empresas prossigam com maior facilidade a sua expansão para mercados externos.

As BG iniciam a sua internacionalização num curto período de tempo após o momento da sua criação. Luostarinen & Gabrielsson (2006) afirmam que, em média, uma BG demora apenas dois anos e um mês para se internacionalizar. As empresas convencionais tendem a precisar de dez vezes mais tempo para realizar esse processo.

O comportamento de internacionalização destas empresas, de acordo Hagen & Zecchella (2014), é influenciado por três variáveis: as competências do empreendedor; o ambiente interno da empresa; e o ambiente externo à empresa. Para alcançar o maior sucesso possível aquando da sua expansão internacional, a empresa depende da visão do empreendedor, da sua experiência profissional e da sua capacidade de aprendizagem. Na variável ambiente interno da empresa, os seus recursos financeiros e tecnológicos, a sua capacidade e atitude face à inovação, as redes onde se encontra envolvida e as capacidades dos seus colaboradores são as dimensões que contribuem, ou não, para a internacionalização. Por fim, em relação ao ambiente não controlado pela empresa, ou seja, o ambiente externo, o nível de globalização dos mercados e as especificidades do setor onde se insere são as condicionantes e/ou as vantagens deste processo.

As empresas que comercializam *SaaS* possuem uma maior propensão à penetração nos mercados internacionais, em parte, devido ao facto de terem características de uma BG. Tendo em conta que as empresas de *SaaS* possuem um acesso elevado a informação sobre mercados estrangeiros, devido aos recursos humanos altamente qualificados que, aliados ao crescente desenvolvimento tecnológico, adquirem conhecimentos de relevância sobre os mercados. Por outro

lado, as suas características permitem que possa comercializar os seus serviços de uma forma ágil nos mercados internacionais, uma vez que os custos de investimento na internacionalização serão menores, dada a ausência de custos de transporte de matérias-primas e de distribuição do produto, a inexistência de estruturas de produção e/ ou venda ao consumidor, os baixos custos de manutenção e o grande potencial de escalabilidade.

A *Healthium*, em 2015, iniciou as suas operações em Portugal, e em apenas um ano internacionalizou-se para o Brasil. Em seis anos expandiu a comercialização do *SaaS Nutrium* para oito mercados externos. A *Healthium* ultrapassou, assim, a média de dois anos e um mês, tempo que uma *born global* demora a iniciar o seu processo de internacionalização desde o momento da sua criação (Luostarinen & Gabrielsson, 2006). O Brasil, por se tratar de um país de língua portuguesa, foi o primeiro destino de internacionalização no ano de 2016. Seguiram-se a Espanha, o Reino Unido e os Estados Unidos da América em 2017, a Argentina e o México em 2019, e a França e a Itália em 2020. Atualmente, o *software* encontra-se a ser traduzido para alemão com o intuito de iniciar a internacionalização para a Alemanha.

## 2.5. Internacionalização

Nas últimas décadas temos vindo a assistir a um crescimento das trocas comerciais internacionais que, atualmente, já não incluem somente produtos. Com a evolução tecnológica, é possível também comercializar serviços à escala internacional. Tal como as empresas que oferecem produtos físicos, também as empresas de serviços, como as que comercializam *software*, contribuem para o aumento dos fluxos de comércio internacional.

As empresas têm cada vez mais necessidade de se envolver no mercado internacional, no qual é essencial a constante inovação e melhoria da qualidade dos produtos e/ou serviços proporcionados, aos preços mais baixos quando em comparação com a concorrência.

Meyer (1996) definiu internacionalização como sendo o processo pelo qual uma empresa desenvolve as suas atividades de valor acrescentado fora do país de origem. As grandes empresas multinacionais, bem como as Pequenas e Médias Empresas (PME) internacionalizam-se de forma a obterem vantagens face a outras empresas, através da redução dos custos de mão de obra, da redução dos custos de transação, do aprimoramento do seu produto ou serviço, entre outros fatores

que, por sua vez, se traduzem em vantagens competitivas. É ainda importante referir que a internacionalização não é um processo fácil e obter sucesso também não o é. Existem fatores externos às empresas que podem colocar em causa o sucesso da sua internacionalização, como por exemplo, as diferenças culturais, instabilidade política, amplitude do mercado-alvo, volatilidades nas taxas de câmbio, entre outros.

A internacionalização de *SaaS*, requer um grau constante e especialmente elevado de inovação, dado que este serviço tem um risco acrescido de se tornar obsoleto. A rápida inovação associada a serviços tecnológicos e a crescente procura pelos melhores serviços por parte do consumidor, conduz a uma constante busca de ideias inovadoras que mantenham o serviço na vanguarda do mercado internacional. Apenas com o recurso a uma inovação constante, um *SaaS* conseguirá prosperar no mercado internacional.

#### 2.5.1. Modelos de Internacionalização

Para melhor compreender a internacionalização serão explorados dois modelos amplamente conhecidos neste domínio. Ambos são relevantes para a definição do conceito de internacionalização bem como para uma posterior compreensão das diferentes abordagens à internacionalização e ao seu processo evolutivo.

Será apresentado o modelo de Uppsala, que defende que as empresas realizam o processo de internacionalização através da aprendizagem gradual sobre os mercados. Para o efeito, as empresas investem progressivamente recursos no mercado-alvo com o objetivo de perceber qual a lucratividade associada ao mesmo e aprofundar a sua internacionalização para esse mercado. O estudo do modelo de Uppsala torna-se particularmente interessante devido à sua abrangência e à sua relação com a internacionalização do *SaaS Nutrium*. Desde a sua conceção inicial em 1997 pelos autores Johanson e Vahlne da Universidade de Uppsala, até 2013 (data da última atualização) o modelo tem vindo a sofrer alterações de forma a melhorar o seu enquadramento no contexto empresarial atual. A sua construção empírica, baseada em empresas do sector industrial, deu origem a várias críticas em relação à sua aplicabilidade a empresas prestadoras de serviços. Sendo assim, em 2009, o modelo altera o seu conceito de “empresa” para entidades que prestassem trocas comerciais, ao invés de se referir apenas a entidades com foco na produção (Matta, 2017). Sendo a *Healthium* uma empresa que vende *SaaS*

como serviço e que investe gradualmente recursos em cada novo mercado, torna-se relevante perceber como as etapas definidas neste modelo se relacionam com o processo de internacionalização de *SaaS* da empresa.

Em segundo lugar, será exposta a teoria das redes que argumenta que a internacionalização de uma empresa está relacionada com o grau de internacionalização da rede em que se insere. Sendo assim, a teoria defende a importância da interdependência entre a própria empresa e os recursos que outras empresas, relacionadas com ela, possuem. No caso da *Healthium*, esta análise torna-se particularmente pertinente na medida em que a internacionalização do *SaaS Nutrium* recorre às redes onde se insere para cimentar a sua entrada num novo mercado bem como para garantir o sucesso da sua presença no mesmo. Johanson e Mattsson (1968) referenciados em Matta (2017) defendem que a entrada e a expansão da empresa no mercado envolvem estratégias de cooperação entre os elementos das redes, incluindo na criação de estratégias de *marketing* com outras entidades também ligadas a processos de internacionalização.

#### 2.5.1.1. Modelo de Uppsala

O modelo de Uppsala baseia-se no aumento gradual do nível de internacionalização. A empresa penetra num novo mercado através de comprometimentos financeiros que evoluem de acordo com os resultados obtidos com o investimento inicial. Este processo é levado a cabo com recurso a uma aprendizagem gradual, baseada em quatro etapas, definidas por Johanson & Vahlne (1977) e Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) e referenciadas em Moen, Gavlen & Endresen (2004).

Numa primeira fase, a empresa que pretende iniciar a internacionalização não possui exportações regulares para o destino. Sendo assim, procura adquirir conhecimentos sobre o mercado com o intuito de definir as suas ações futuras. Após a obtenção de conhecimento, a empresa inicia a exportação dos seus produtos através de representantes independentes. Nesta segunda fase a empresa já tem envolvimento com o mercado, contudo não possui vínculos fortes com ele, dado que as exportações são realizadas por entidades externas, ou seja, intermediários. A terceira fase do processo ocorre aquando do estabelecimento de uma subsidiária de vendas no mercado-alvo, o que potencia um conhecimento aprofundado sobre esse mercado bem como um maior envolvimento nele. Por fim, a quarta etapa corresponde à produção ou manufatura da produção no país onde a

empresa se internacionaliza. Nesta última fase a empresa encontra-se totalmente inserida no mercado e as suas vendas no mesmo representam receitas de relevância.

Johanson & Vahlne (1977) afirmam que o modelo de Uppsala se baseia no elemento comportamental e no crescimento da empresa. Para estes autores, a internacionalização dá-se com recurso à aquisição de conhecimento ao longo das quatro etapas definidas e através do aumento gradual no nível de envolvimento e comprometimento com o mercado-alvo.

No ano de 2009, os autores realizaram a primeira grande alteração do seu modelo, na qual ocorre a modificação do conceito de “empresa” para entidades com trocas comerciais, retirando o foco em atividades de produção (Matta, 2017). O modelo, veio a ser alvo de novas críticas por não englobar a vertente empreendedora, característica de particular relevância para uma *startup* como a *Healthium*. Esta variável foi posteriormente adicionada por Schweizer, Vahlne e Johanson (2010), dado que o perfil de um empreendedor influencia fatores racionais e não racionais do processo de internacionalização, como por exemplo, a perceção do empreendedor em relação a um mercado. Também em 2013, o modelo passou a incluir uma dimensão sobre a internacionalização de empresas multinacionais. Estas possuem os recursos financeiros para a internacionalização pelo que podem investir elevadas quantias monetárias no início do processo de internacionalização numa única vez, ao invés da realização de pequenos investimentos. Em suma, embora tenham ocorrido diversas atualizações ao modelo de Uppsala este contempla uma internacionalização gradual e com recurso aos conhecimentos adquiridos ao longo das quatro etapas. É ainda de relevância mencionar, que o modelo não defende que uma empresa tenha de passar pelas quatro etapas para se internacionalizar.

A internacionalização do *SaaS Nutrium* ocorre de forma gradual. Primeiramente, o mercado demonstra interesse em relação ao *SaaS* ou a plataformas com serviços semelhantes. Por norma, esta demonstração provém do aumento da procura *online* por plataformas de gestão de serviços de nutrição, ou através da realização de registos no próprio *SaaS Nutrium*, numa determinada localização geográfica. Após esta demonstração de interesse, e com o intuito de obter mais conhecimento sobre o mercado, é iniciado o estudo para melhor avaliar a possibilidade de sucesso no mesmo. Mediante a informação obtida, será efetuada, ou não, a adaptação do *SaaS*, que engloba deste a tradução para o idioma do mercado até à introdução de bases de dados alimentares do país, aumentando o seu grau de comprometimento para com o mercado. Mediante os resultados obtidos com a adaptação inicial, a *Healthium* investe mais recursos na internacionalização do *SaaS*, como a aquisição de mais bases de dados alimentares, a introdução de cálculos nutricionais específicos da região, a contratação de

recursos humanos com principal foco no mercado em questão, entre outros aspetos, que contribuem para o seu envolvimento progressivo com o mercado. Sendo assim, o modelo de Uppsala explica como o comprometimento progressivo para com o mercado e a aquisição de conhecimentos através da experiência possibilitam a internacionalização do *SaaS Nutrium* nos diversos mercados onde opera atualmente.

#### 2.5.1.2. Teoria das Redes

No âmbito da teoria das redes, o ambiente empresarial vai além da existência de clientes e fornecedores de forma separada, dado que passa a englobar a criação de *networking* entre diversas entidades que introduzem, na sua rede, novos conhecimentos sobre o mercado internacional (Matta, 2017). A teoria implica que o um maior compromisso da empresa é para com a sua rede, dado que esta é essencial para gerar os conhecimentos e as oportunidades necessárias no decorrer do processo de internacionalização (Johanson & Vahlne, 2009).

De acordo com a definição de Axelsson & Easton (1992), referenciados por Macedo (2010), uma rede compreende conjuntos de duas ou mais relações de troca interligadas entre si. A teoria das redes sustenta que o processo de internacionalização é potenciado pelo estabelecimento de redes de interligação com as restantes empresas do setor e pelo desenvolvimento de uma posição por parte da empresa no seio destas. Uma vez que o objetivo é obter sucesso na internacionalização, a empresa procura pertencer a uma ou várias redes de forma a obter conhecimentos sobre o mercado em que pretende penetrar. Esta teoria alega que a presença da empresa nestas redes é essencial para a construção de uma posição de confiança e de compromisso em relação ao mercado-alvo, bem como nas redes e para com as entidades que as integram.

Os autores Johanson & Mattsson (1988) e Johanson & Vahlne (2009), referenciados em Borini & Ferreira (2015), definem que a internacionalização baseada na teoria de redes é alcançada quando uma empresa passa por três etapas. Primeiramente, após definir o seu mercado-alvo a empresa deverá proceder à criação de redes com empresas relacionadas já a operar no mercado. Numa segunda fase, na qual já se encontra presente nas redes, a empresa procura desenvolver a sua posição no seu seio, com o intuito de adquirir conhecimentos e uma posição de destaque. A fase final envolve a integração internacional, dado que nesta fase a empresa coordena as posições que ocupa

nas redes em vários mercados, com o intuito de focalizar os conhecimentos adquiridos na sua internacionalização para um mercado-alvo. As redes estabelecidas e a interação com outros atores auxiliam a empresa na aquisição de recursos de relevância, como a criação de conhecimento e oportunidades, que impulsionam o processo de internacionalização.

Os autores Chetty e Pahle (2014), referenciados em Matta (2017) definem as redes como sendo as relações das empresas com os seus clientes, distribuidores, fornecedores, concorrentes, instituições e governo. A *startup Healthium* aglomera na sua rede diversas entidades e atores, entre os quais se destacam diversas instituições e os clientes. Por um lado, as instituições como universidades e associações de nutrição desempenham um papel fundamental na internacionalização do *SaaS*, ao providenciarem à empresa o conhecimento sobre o mercado nutricional necessário para a adaptação do *software* e para auxiliarem na construção de *brand awareness*. Por outro lado, os clientes são aqueles que demonstram a viabilidade da internacionalização, através da compra do serviço e do seu *feedback*.

#### 2.5.2. Motivações para a Internacionalização

O autor Filho (2018) referenciado em Wassem & Ferreira (2020) afirma que a internacionalização é um processo que pode ser justificado por diversos motivos. Estes variam de acordo com o país de origem, na medida em que as suas características criam necessidades e motivos diferentes. Por outro lado, a própria empresa dita as razões para a internacionalização, uma vez que esta pode ter interesse em atingir um determinado segmento de mercado, diminuir os custos de produção, aumentar a sua quota de mercado, entre outras motivações.

O trabalho de Dunning (1977, 1988, 1993) contribuiu para a classificação das motivações para a internacionalização. Dunning (1993) mencionado por Ferreira, Serra & Reis (2011), classifica as motivações para a internacionalização em quatro categorias: procura de mercado; procura de recursos; procura de eficiência; procura de recursos estratégicos. Quando a internacionalização ocorre com o objetivo de procurar mercado, a empresa ambiciona adquirir novos clientes, bem como alargar a sua área geográfica de atuação. Na segunda motivação referida, procura de recursos, o intuito é aceder a matérias-primas, mão de obra qualificada, recursos naturais, entre outros, para que a empresa possa usufruir de custos de produção inferiores aos do mercado de origem. A motivação pela procura de eficiência refere-se à necessidade de aprimorar o processo produtivo de forma a alcançar os menores



custos produtivos possíveis, como é o caso das economias de escala. Por outro lado, a procura por eficiência pode ainda ocorrer através a internacionalização para um mercado onde o consumidor possui os gostos e capacidade financeira para aquisição do produto ou serviço em questão, traduzindo-se num aumento da eficiência de vendas. Por fim, a procura por recursos estratégicos, é a motivação que assenta na necessidade de uma empresa adquirir novas competências, recursos e capacidades dinâmicas. O objetivo é desenvolver vantagens competitivas através do conhecimento específico da localização para onde se internacionaliza.

Os autores Souza, Vasconcellos & Corrêa (2012), levaram a cabo uma investigação em relação ao processo de internacionalização de empresas de *software* de segurança de informação, no qual lhes foi possível aferir quais as principais motivações de internacionalização deste tipo de empresas. Refiro este caso por se tratar de um exemplo de internacionalização de uma empresa de *software*, tal como a *Healthium* o é. Embora os serviços prestados por cada uma delas seja diferente – segurança e nutrição, são ambas empresas que transacionam *software*, o que é útil para analisar o caso em apreço neste relatório. Os autores concluíram que as motivações para a internacionalização deste tipo de empresas são as seguintes: necessidade de reduzir a dependência em relação ao mercado de origem; diminuir os riscos em relação ao mercado de origem, na medida em que a expansão internacional proporciona à empresa maior estabilidade; ambição de crescer no mercado internacional e criar novas oportunidades de lucro; desejo de ser reconhecida a nível global; internacionalização por parte de empresas concorrentes; necessidade de penetrar no mercado internacional para aquisição de clientes, aumentar a produção e aceder a novos recursos.

De acordo com a categorização de Dunning (1993), é possível concluir que a empresa *Healthium*, internacionalizou os seus serviços com o objetivo de procurar novos mercados e por consequência adquirir novos clientes. Em relação às motivações referentes a empresas de *software* apresentadas por Souza, Vasconcellos & Corrêa (2012), afere-se que vão de encontro às necessidades e ambições presentes no processo de internacionalização do *SaaS Nutrium*. Contudo, destaca-se o interesse em adquirir novos clientes, crescer a nível internacional, aumentar as receitas e obter reconhecimento a nível global.

## 2.6. Distância Psicológica

As dissimilaridades existentes entre dois mercados no que diz respeito à cultura, educação, idioma entre outros aspetos é denominado por distância psicológica. Este conceito assume um papel de relevância no contexto de internacionalização, dado que transmite quais as dissemelhanças entre o mercado para onde uma determinada empresa se pretende expandir e o mercado de origem. Distância cultural e distância psicológica não são conceitos sinónimos, sendo que a distância cultural se refere às diferenças culturais de um novo mercado, que tem consequências no nível de incerteza que introduz no processo de internacionalização. Já a distância psicológica abrange várias variáveis, sendo uma delas a variável cultural, uma vez que esta analisa a dimensão individual, organizacional e nacional de um mercado (Natário, 2018).

De acordo Ghemawat (2001), referenciado em Natário (2018), a distância psicológica integra quatro variáveis, sendo estas a cultura, que aborda questões como a religião, idioma, questões sociais, entre outros; a geografia, que corresponde à distância física entre os mercados; a económica, e por fim a variável administrativa que se foca em questões políticas, fiscais e eventuais relações históricas.

Em qualquer processo de internacionalização a avaliação da distância psicológica entre o mercado de origem e o mercado-alvo é essencial, na medida em que é necessário compreender quais as alterações no produto ou serviço que a empresa deverá levar avante de forma a ser aceite pelos consumidores do mercado-alvo. Para além de enquadrar o produto ou serviço nas características do mercado será também requisito analisar se este se enquadra nas características económicas do país de destino. Por exemplo, se o poder de compra de um mercado for diminuto uma empresa que comercialize um produto ou serviço de valor elevado poderá não alcançar o sucesso esperado com a internacionalização.

No caso do *SaaS Nutrium*, são considerados diversos fatores de distância psicológica antes de consolidar o processo de internacionalização. Destacam-se fatores como o idioma, quais os alimentos típicos do mercado, as condições de acesso à internet, o poder de compra, se a população se preocupa com questões nutricionais, se existe um número considerável de nutricionistas no país, entre outros fatores, que serão decisivos para o sucesso do *SaaS* num novo mercado.

## 2.7. Internacionalização de *software*

O processo de internacionalização de *software* é fundamental para que uma empresa que comercialize este serviço assegure o sucesso contínuo das suas trocas comerciais na esfera internacional, ao invés de se manter dependente do mercado doméstico (Souza, Vasconcelos & Corrêa (2012) referenciado em Gazquez, Machado & Urpia (2020)). Torna-se relevante sublinhar que a facilidade de compra de *SaaS* origina aquisições do serviço em vários pontos do mundo, todavia, estas podem não resultar diretamente dos esforços da internacionalização da empresa. No presente caso, ocorrem frequentemente aquisições do serviço para experimentação por parte de clientes de mercados para os quais o *SaaS* não se encontra internacionalizado. Estas aquisições, no entanto, não originam compras futuras dada a ausência das adaptações do serviço ao mercado que seriam provenientes de um processo de internacionalização, tais como a introdução de bases de dados alimentares específicas para aquele mercado, a adição de cálculos nutricionais usados nesse país, a adaptação da linguagem, etc. Sendo assim, a aquisição do serviço num determinado mercado externo não significa a penetração com sucesso do serviço nesse mercado; para tal, é necessário levar a cabo o processo de internacionalização.

Os autores Gazquez, Machado & Urpia (2020) referem cinco abordagens de internacionalização de *software*. Em primeiro lugar, é possível penetrar num novo mercado através da identificação de um contacto local, o que significa que são estabelecidas conversações com parceiros locais que possuem conhecimentos sobre o mercado. A contratação de um consultor também constitui uma opção, na medida em que este consultor irá transmitir à empresa comercializadora do *software*, as informações necessárias sobre o mercado. Poderão ainda ser criadas ligações com outras empresas já a operar no mercado-alvo, iniciando o processo de internacionalização através do estabelecimento de uma rede de contactos que proporcionam conhecimentos sobre o mercado em questão. A quarta forma ocorre quando existe o recurso ao apoio de órgãos públicos existentes no mercado-alvo. Por fim, viajar para o país em questão é também uma forma de iniciar a internacionalização, na medida em que um representante da empresa se desloca ao mercado com o objetivo de reunir conhecimentos detalhados sobre o mesmo.

São várias as formas de penetração de novos mercados, embora exista uma variável comum a todas – o conhecimento do mercado. Há a necessidade de adquirir conhecimento sobre a cultura, a

legislação, o idioma, entre outras variáveis que irão permitir que uma empresa de *software* possa realizar o processo de internacionalização do serviço com sucesso no mercado-alvo.

A *Healthium* recorreu à contratação de uma consultora aquando da internacionalização do *SaaS Nutrium* para o RU, mercado no qual a autora se debruçou ao longo do estágio. Esta contratação permitiu que o *Nutrium* fosse adaptado para o mercado em questão com recurso ao conhecimento de um conjunto de dietistas e nutricionistas do Reino Unido. A implementação de contactos e parcerias é a estratégia utilizada pela empresa aquando da internacionalização em cada um dos mercados, ou seja, é a estratégia comum a todos (Brasil, Espanha, Reino Unido, Estados Unidos da América, Argentina, México, França e Itália). A *Healthium*, dedica recursos humanos para criação de contactos com entidades e atores de relevo na área da nutrição em cada mercado, como instituições académicas, *advisors*, associações de nutrição, influenciadores, etc.

## 2.8. Localização de *Software*

Não obstante à crescente globalização e a tendência para que os produtos e serviços presentes no mercado internacional assumam uma dimensão global, quando uma empresa pretende efetuar uma internacionalização de *software* e dos seus respetivos serviços, é essencial atender ao processo de localização, ou seja, o processo de adaptação do serviço às características do mercado.

De acordo Prudêncio, Valois & Lucca (2004) a localização é um processo crucial na internacionalização de *SaaS* uma vez que esta corresponde a atribuir ao serviço as características necessárias para que seja aceite no mercado-alvo. De forma a localizar um dado *SaaS* num mercado específico, a empresa terá de proceder à tradução linguística, tendo em conta que, mesmo que vários países possuam o mesmo idioma, irão existir dissimilitudes entre os mesmos, como é o caso do português falado em Portugal e no Brasil. A localização deverá incluir a adaptação do *software* à cultura do mercado em questão, sendo que deverá ser avaliado, por exemplo, se deverão ser alterados símbolos que possam ser considerados inapropriados. Será também importante a adaptação perante as normas e a lei do país em questão, de forma a introduzir no mercado um serviço em conformidade com a legislação nacional em vigor.

O processo de localização deverá ser acompanhado, para além da equipa de programação, por um indivíduo com conhecimento sobre o mercado alvo de internacionalização. Este indivíduo deverá

possuir conhecimentos linguísticos, legislativos e culturais sobre o mercado de forma a que o *software* seja concebido com todas as características necessárias para concretizar o processo de internacionalização com sucesso.

Aquando da entrada do *SaaS Nutrium* para um novo mercado a empresa dá início à localização do seu serviço. Para o efeito ocorrem um conjunto de adaptações que vão desde a tradução linguística, criação de refeições de gastronomia típica do mercado, introdução de bases de dados e cálculos nutricionais utilizados no mercado, entre outros aspetos. Após finalizadas as tarefas de adaptação o *software* estará localizado, contudo, pode vir a surgir a necessidade de novas adaptações em conformidade com o processo evolutivo do mercado. Embora o *SaaS Nutrium* tenha vindo a sofrer adaptações para o mercado britânico, tal como a adição da base de dados *McCance and Widdowson's*, este ainda não contempla a tradução para o inglês britânico, motivo pela qual a sua localização ainda não se encontra finalizada.

### 3. A empresa *Healthium*

Com sede no distrito de Braga, a *Healthium - Healthcare Software Solutions, SA*, é uma *startup* dedicada ao desenvolvimento e comercialização de *software* na área da saúde, tendo iniciado o seu percurso em 2015. Atualmente, conta com o *Software as a Service Nutrium* como elemento central da sua atividade.

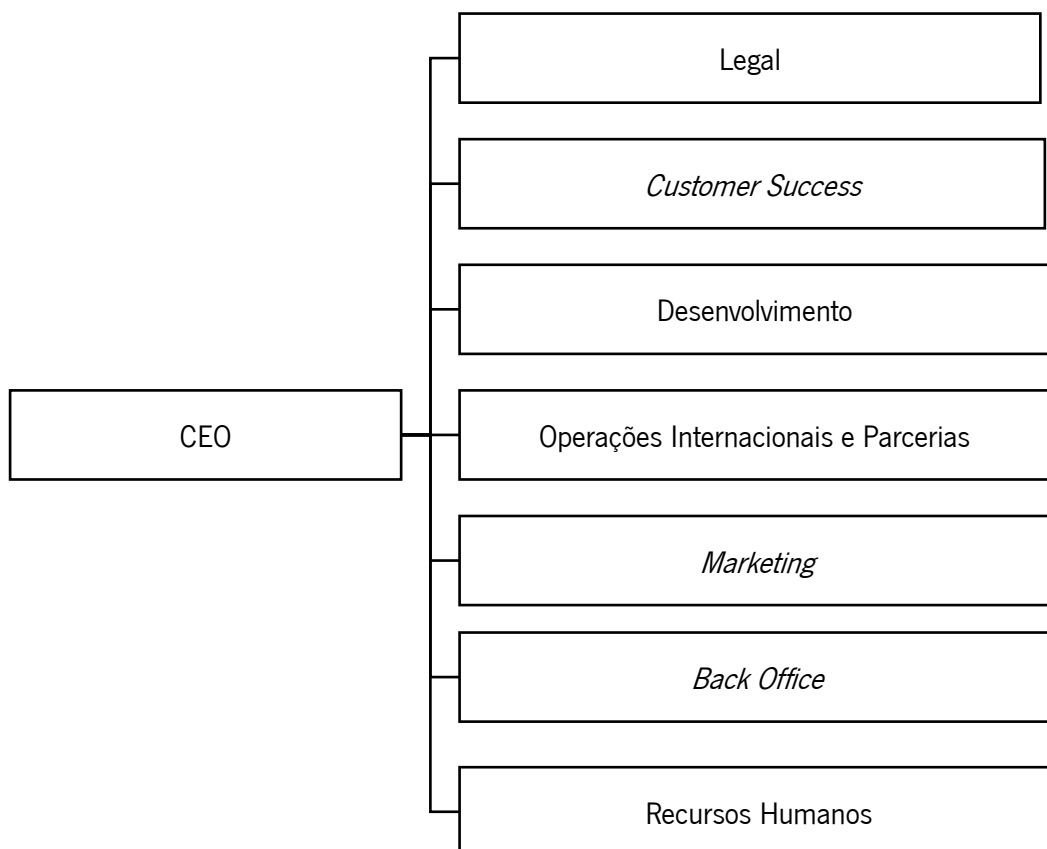
André Santos, fundador da empresa e atual *Chief Executive Officer* (CEO), durante uma consulta de nutrição (enquanto paciente) sentiu que o seu acompanhamento era fraco, dado que o nutricionista despendia muito tempo da consulta a organizar e procurar informação ao invés de se focar nele. Assim, identificou a necessidade de disponibilizar no mercado uma ferramenta que permitisse aos nutricionistas simplificar o seu trabalho e organizar a informação sobre os seus pacientes numa única plataforma. É desta forma que surge o *Nutrium*, cujo core é garantir o melhor acompanhamento nutricional existente, ajudando os nutricionistas a focar a sua atenção no paciente.

Com o apoio de Diogo Alves, Pedro Caneiro e Pedro Maia a ideia do *software Nutrium* foi concretizada e conquistaram o prémio de jovens empreendedores do concurso SpinUM da Universidade do Minho em 2015. Após os seus primeiros passos no seio académico, a criação da empresa *Healthium* foi impulsionada pela *Startup Braga*, na posição de incubadora, e pelo estabelecimento de parcerias com associações e entidades de nutrição a nível nacional, que culminaram no apoio financeiro de 110 mil euros, em setembro de 2015, por parte da Primavera Bss - empresa bracarense que se dedica à prestação e desenvolvimento de serviços de gestão empresarial. Os objetivos associados ao investimento foram acelerar o desenvolvimento do *SaaS* e iniciar o processo de internacionalização. Em 2017, a empresa contou com o reforço da confiança da *Startup Braga* e Primavera Bss que, em conjunto com a Portugal Ventures, disponibilizaram à empresa um investimento de 575 mil euros, permitindo que esta acelerasse o seu crescimento nos mercados onde atuava até então (Portugal, Brasil, Espanha, Reino Unido e Estados Unidos da América). Recentemente, em outubro de 2019, a *Healthium* contou com um financiamento *seed* no valor de 4,25 milhões de euros, sendo a *Indico Capital Partners*, a empresa líder da ronda de financiamento. A finalidade deste investimento foi o aumento da equipa e o reforço da presença na Espanha, França, Estados Unidos e Reino Unido.

À data do estágio da autora, entre abril e outubro de 2020, a empresa era composta por 7 departamentos: Legal; *Customer Success*; Desenvolvimento; Operações Internacionais e Parcerias;

*Marketing; Back Office; Recursos Humanos* (ver Figura 2). O CEO possui como responsabilidade a supervisão de todos os departamentos, nos quais existe uma estrutura hierárquica definida de acordo com as características e necessidades do departamento em questão. Por exemplo, no departamento de Desenvolvimento existem equipas responsáveis pela construção de *software* nos vários formatos, tal como para *iOS* e *Android*. Estas são supervisionadas pelo *Chief Technological Officer* (CTO), mas existem ainda líderes de equipa, responsáveis por delegar as tarefas entre os engenheiros informáticos. Já o departamento em que a autora estava integrada, Operações Internacionais e Parcerias, constituía-se pelo seu diretor e por um *country manager* para cada um dos seguintes mercados: Espanha, Itália, França, Brasil, Portugal, Estados Unidos da América e Reino Unido. Este último (RU) era o mercado-alvo em que se desenvolveu o estágio da autora. Interessa ainda ressaltar que apesar da estruturação hierarquizada da empresa, todos os colaboradores são incentivados a intervir de forma ativa no desenrolar das atividades empresariais, quer seja através do diálogo direto com os responsáveis, com recurso às ferramentas destinadas à partilha de ideias, ou até na reunião mensal, na qual todos os membros da empresa são convidados a participar.

**Figura 2: Departamentos constituintes da empresa Healthium**



Embora a *Healthium* tenha iniciado a sua atividade em torno do *SaaS Nutrium*, atualmente já usa outros modelos de negócio, como é o caso do *marketplace* que conecta nutricionistas com possíveis pacientes, a solução de venda de produtos comerciais através da prescrição de produtos alimentares por parte dos profissionais aos seus pacientes, e mais recentemente, o lançamento do modelo de negócio que permite às empresas oferecerem acompanhamento nutricional aos seus colaboradores como benefício complementar ao salário.

A empresa, através do *SaaS Nutrium*, iniciou a sua entrada em mercados estrangeiros em 2016 e atualmente está presente em vários países, sendo que se destacam Portugal, Brasil, Espanha, Reino Unido, Estados Unidos da América, França e Itália, onde a sua quota de mercado é de maior dimensão. A empresa procura desenvolver e aprimorar a eficácia do seu processo de internacionalização nestes mercados e em mercados futuros, de forma ampliar a visibilidade do *SaaS Nutrium* perante o seu público-alvo, os profissionais de nutrição.



#### 4. O *Software as a Service Nutrium*

Aquando da sua fundação, a empresa *Healthium*, desenvolveu o *Software as a Service Nutrium*, que atualmente é o objeto principal da sua atividade. Este foi desenvolvido com os profissionais de nutrição em mente, dado que pretende simplificar a sua atividade, através da combinação de ferramentas de nutrição e de gestão empresarial. O *SaaS* aglomera toda a informação do paciente num único serviço digital. Assim, é potenciada a consulta rápida de informação e, por consequência, a atenção do profissional é direcionada para o seu paciente ao invés de se focar na procura por informação.

Com o auxílio de duas aplicações móveis, destinadas a profissionais e pacientes, é possível trocar conselhos, mensagens, fotografias e partilhar planos alimentares em tempo real. Desta forma, o profissional de nutrição pode analisar de forma rápida e com eficácia a adequação do plano alimentar às necessidades de cada paciente e avaliar os seus progressos. De forma sucinta, estas aplicações, associadas ao *SaaS*, permitem uma comunicação regular entre o paciente e o profissional, fomentando uma relação de proximidade entre ambos.

O registo e o acesso ao serviço são feitos *online*, através do *website* [www.nutrium.com](http://www.nutrium.com). A aquisição do serviço pode variar entre subscrição mensal, trimestral, semestral ou anual e, com o intuito de se adequar às necessidades de cada profissional, é possível comprar o *Nutrium* em duas versões: versão de “planos alimentares” e versão “acompanhamento”. A primeira opção inclui a gestão de dados dos clientes, avaliação nutricional e antropométrica, equações preditivas, partilha de documentos com pacientes, personalização de PDFs, agendamento *online* de consultas, integração com videochamadas, criação de um *website* e *blog* como páginas de divulgação do trabalho do profissional (associado à conta *Nutrium*), aplicação para pacientes; lembretes de consultas; análise de atividade física e ingestão de água. Por outro lado, quem comprar a versão “acompanhamento”, para além das funções anteriormente mencionadas, terá também acesso ao serviço de *chat*, ao registo de peso regular, ao acompanhamento em tempo real (proporcionado pela aplicação do profissional) e ao diário alimentar com cálculos nutricionais. Acrescenta-se ainda o facto de a aquisição do serviço poder ser realizada de acordo com o número de pacientes ativos do nutricionista por mês. Ou seja, o nutricionista poderá comprar o pacote que permite o acompanhamento de até 10 pacientes, até 25 pacientes, até 75 pacientes e para mais de 75 pacientes a utilizar o serviço ativamente por mês. Mediante a escolha entre a versão “planos alimentares” ou “acompanhamento”, o número de

pacientes e o período de faturação, o custo do *SaaS Nutrium* mensal varia entre 24 euros e 104 euros, quando adquirido desde Portugal e sem IVA incluído. Os custos do serviço variam de acordo com a localização através da qual o *website* é acedido, de forma a ir de encontro com os custos de vida nas diversas localizações. Quando a compra é efetuada a partir do Reino Unido, com as mesmas características, o preço mensal varia entre 30 libras e 104 libras.

O *SaaS Nutrium* conta com cerca de 150 mil profissionais de nutrição registados e cerca de 1 milhão de pacientes a utilizar o serviço em mais de 40 países. Embora a utilização do *SaaS* esteja dispersa por todo o mundo existem mercados de maior destaque, para os quais o *Nutrium* teve uma estratégia de internacionalização, sendo estes a Espanha, França, Brasil, Estados Unidos, Itália, Reino Unido e Portugal, o seu mercado de origem.

#### 4.1. Componentes e funcionalidades

No *SaaS Nutrium*, cada profissional tem acesso a uma conta pessoal onde pode aceder a informações dos seus pacientes bem como “realizar consultas” de nutrição. O recurso a etapas pré-definidas para a consulta, permite aceder e guardar toda a informação necessária para o correto acompanhamento de cada paciente e para realizar de forma automática os cálculos nutricionais de cada um deles.

O primeiro passo da consulta, intitulado “Informações”, relaciona-se com o preenchimento da informação do paciente, tal como os seus dados pessoais, o registo de diários alimentares, motivos da consulta, histórico clínico e social e expectativas. O segundo passo, “Acompanhamento”, fornece ao nutricionista a informação inserida pelo paciente, através da aplicação, em relação às suas refeições, ou seja, o paciente informa se seguiu, ou não, o seu plano alimentar. Na eventualidade de o paciente não cumprir as recomendações, o nutricionista consegue facilmente identificar o sucedido, dado que surge uma etiqueta vermelha na refeição problemática. Assim, o profissional poderá usar a informação de forma a entender as razões do paciente e oferecer uma solução. As “Medições”, correspondem ao terceiro passo da consulta, e permitem o registo e acompanhamento da evolução da antropometria do paciente, que inclui peso, altura, idade entre outros aspetos essenciais para a realização dos cálculos nutricionais constantes no quarto passo - “Planeamento”. Estes cálculos traduzem-se nas recomendações em relação aos valores ideais de peso, da percentagem de massa gorda, do índice de massa corporal, das necessidades energéticas diárias e outros fatores. As recomendações poderão ser

alteradas de acordo com as expectativas do paciente e avaliação do profissional. Quando a informação do quarto passo é definida, o nutricionista possui os dados necessários para elaborar o “Plano Alimentar” – passo número cinco. O nutricionista, aquando da construção do plano, terá acesso a dezasseis bases de dados alimentares científicas e a um vasto número de bases de dados comerciais, como é o caso dos produtos da *Danone*, *Zumub*, *Natura*, *Bimbo*, entre outras marcas inseridas no *Nutrium*. A criação do plano alimentar é ainda acompanhada por gráficos que ilustram as necessidades energéticas do paciente, em comparação com o total de energia que consta no plano. O sexto passo “Recomendações” é constituído pelo vasto conjunto de conselhos fornecidos pelo profissional ao seu paciente, como a atividade física recomendada, alimentos a evitar, ingestão de água diária, entre outros que possam ser considerados pertinentes. Com o intuito de possibilitar a visualização da composição do plano alimentar por micronutrientes e/ou macronutrientes (gordura, hidratos de carbono e proteína), o sétimo passo - “Análise” -corresponde a um conjunto de gráficos que mostram a distribuição da composição nutricional dos alimentos presentes no plano. Por fim, o último passo, intitulado “Entregáveis” permite que o nutricionista imprima ou envie, através da aplicação móvel ou correio eletrónico, toda a informação necessária aos seus pacientes. Os anexos I a VIII apresentam a visualização dos passos de uma consulta de nutrição do *SaaS Nutrium*.

Os profissionais têm ainda acesso a um conjunto de funcionalidades pensadas com o intuito de facilitar a sua atividade profissional, como é possível verificar através do anexo IX. O *Nutrium* permite a organização de vários clientes em perfis individuais, a gestão de pagamentos, o envio de mensagens integradas no próprio *SaaS*, uma visão geral sobre todos os pacientes e a sua concordância, ou não, com o plano alimentar (intitulado de “Acompanhamento”), a conceção de um *website* e *blog* pessoal, a criação de novos alimentos, elaboração de receitas, listas de equivalentes e modelos de planos alimentares.

Para além do serviço principal - o *SaaS* anteriormente mencionado - a empresa disponibiliza, como complemento, duas aplicações para dispositivos móveis (*Android* e *iOS*) destinadas os profissionais e aos pacientes. As funcionalidades destas diferem daquelas presentes no *SaaS* principal, dado que têm como principal objetivo destacar o *Nutrium* em relação à concorrência, através do estímulo de uma relação de proximidade entre o profissional e paciente com recurso a funcionalidades de *chat*, lembretes, e partilha de fotos. Estas aplicações, como recurso a um *chat online*, asseguram uma comunicação fácil e regular sem recurso ao número de telemóvel pessoal do profissional. Para além disto, contribuem para a estimulação do paciente, na medida em que é possível aceder de forma

digital ao plano alimentar bem como serem lembradas, através de notificações, as recomendações efetuadas pelo profissional que incluem atividade física, ingestão de água, alimentos a evitar, entre outras.

Por fim, o *SaaS* destaca-se pela sua adaptação aos vários públicos-alvo de um nutricionista. À realização de cálculos automáticos de acordo com o género, peso e idade, soma-se a adaptação do *SaaS* para nutrição desportiva, materna e infantil. A conjugação deste vasto número de funcionalidades e adaptações dá origem a uma ferramenta com as características necessárias para que um nutricionista possa exercer a sua atividade com recurso a esta única plataforma.

#### 4.2. Análise SWOT

A construção de uma análise SWOT é essencial para delinear um plano estratégico. Esta análise auxilia as organizações a obterem uma melhor perspetiva sobre o ambiente interno e externo do seu negócio. Aquando da tomada de decisões e elaboração de planos de negócios, a análise das suas forças e fraquezas a nível interno e das suas oportunidades e ameaças no contexto externo assumem um papel de extrema relevância no processo de decisão (Phadermrod, Crowder & Wills, 2019).

Desde 1960 que a análise SWOT tem sido utilizada por diversas organizações devido à sua simplicidade e à informação de relevância que transparece. Sendo assim, considera-se pertinente a realização de uma análise SWOT do *SaaS Nutrium*, com objetivo de melhor compreender os fatores que impulsionaram ou dificultaram a sua internacionalização para os diversos mercados.

**Tabela 3: Análise SWOT do SaaS Nutrium**

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento ao cliente amplamente elogiado pelos utilizadores;</li> <li>• Facilidade de compra e acesso;</li> <li>• Fomento de uma relação de proximidade entre nutricionista e paciente (aplicações móveis);</li> <li>• Agregação de diversas funcionalidades de gestão da atividade num só serviço;</li> <li>• <i>Design</i> e cores apelativas;</li> <li>• Estrutura intuitiva e de fácil utilização;</li> <li>• Bases de dados alimentares comerciais;</li> <li>• Oferta de <i>Marketplace</i>;</li> <li>• <i>Blog</i> com informação constante e de relevância para nutricionistas;</li> <li>• Presença nos canais <i>online</i> e redes sociais;</li> <li>• Diversificação de estratégias de <i>brand awareness</i>;</li> <li>• Equipa jovem, empenhada e com elevada abertura para a partilha de ideias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custo elevado, referido principalmente por recém-licenciados;</li> <li>• Número reduzido de bases de dados alimentares para alguns mercados;</li> <li>• Algumas bases de dados alimentares carecem de atualização;</li> <li>• Localizações incompletas (e.g. tradução para inglês britânico não efetuada);</li> <li>• Políticas de responsabilidades social corporativa pouco evidentes;</li> <li>• Processos de estabelecimentos de parcerias demorados.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade constante de aquisição de novos conhecimentos por parte dos nutricionistas;</li> <li>• Recetividade por parte das Universidades na utilização do <i>SaaS</i> no contexto académico;</li> <li>• Aumento da preocupação com a saúde por parte da população e,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alterações constantes na nutrição;</li> <li>• Plataformas automáticas que proporcionam acompanhamento nutricional;</li> <li>• Mentalidades conservadoras em relação às novas tecnologias;</li> <li>• Atualizações constantes nas bases de dados alimentares;</li> </ul>

<p>consequentemente, com o acompanhamento nutricional;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência pouco internacionalizada (foca-se principalmente no mercado de origem);</li> <li>• Surgimento de outras profissões relacionadas com nutrição (e.g. treinadores pessoais);</li> <li>• A pandemia Covid-19 realçou a importância das ferramentas digitais e do acompanhamento remoto da saúde;</li> <li>• Existência de associações de nutrição em cada mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviços originários determinados mercados possuem localizações meticulosas para o mesmo;</li> <li>• Dissemelhanças nos hábitos alimentares entre os vários mercados;</li> <li>• Dissemelhanças no exercício da atividade dos nutricionistas nos vários mercados;</li> <li>• Diferenças na regulamentação das atividades dos nutricionistas.</li> </ul>
--	--

Considerando que o estágio realizado pela autora se focou na internacionalização para o Reino Unido, interessa realçar quais os fatores que mais influenciam a internacionalização do *SaaS Nutrium* para o mercado referido. Em relação às suas forças, destaca-se como vantagem o seu design e cores apelativas, aliados ao facto de ser intuitivo e fácil de usar. A comunidade de profissionais de nutrição do mercado do RU, tem vindo a destacar estas características com frequência, através de *feedback* nas redes sociais ou ao expressá-lo diretamente ao departamento de *customer success*. O facto de agregar diversas ferramentas para a gestão da atividade, ao invés de incluir somente a análise nutricional, é uma das principais vantagens do *Nutrium* em relação ao seu principal concorrente no RU, *Nutritics*. Por outro lado, o facto de se encontrar em inglês dos Estados Unidos da América, mostra que o *Nutrium* não se encontra completamente adaptado para o mercado em questão, o que consequentemente impede que alguns clientes e potenciais parceiros depositem total confiança no serviço. Acrescenta-se ainda a necessidade de atualização da base de dados alimentar “*MacCance and Widdowson’s*” como uma das principais fraquezas do serviço no mercado britânico. Atualmente, o serviço possui a versão de 2015 da base de dados referida, contudo, esta tem vindo a sofrer alterações ao longo dos anos, pelo que é fundamental proceder com a sua atualização no *SaaS*.

Em relação às oportunidades existentes no mercado, reconhece-se a abertura do público britânico para adquirir novos conhecimentos. Este fator, combinado com o facto do seu idioma ser inglês, aumenta a afluência deste mercado a eventos de nutrição internacionais como congressos e

*webinars* (criados pela *Nutrium* e/ou externos). Assim, o *Nutrium*, possui boas oportunidades de divulgação e exposição direta ao seu público-alvo através de patrocínios ou, até mesmo, da organização destas atividades. O facto de existirem várias associações de nutrição no mercado, tais como a *British Dietetic Association*, *Association for Nutrition*, *The Nutrition Society*, *The British Association for Nutrition and Lifestyle Medicine*, entre outras, traduz-se numa grande oportunidade para o estabelecimento de parcerias com estas entidades, de forma divulgar o serviço através de órgãos reconhecidos pelo público-alvo.

Por fim, a ameaça mais proeminente no RU é a concorrência já fortemente estabelecida e como elevados conhecimentos sobre o mesmo, com grandes quotas de mercado e a sustentar a sua atividade há vários anos. Acrescenta-se ainda o impacto que as diferenças regulamentares têm na gestão de entidades no âmbito da nutrição, tais com universidades e associações. Estas dissemelhanças, traduzem-se numa abordagem mais rigorosa e formal nas reuniões e em entraves no estabelecimento de parcerias, dado que os processos legais no âmbito das colaborações académicas no mercado britânico são mais extensos do que nos restantes mercados e as organizações britânicas não se encontram recetivas a patrocínios diretos.

#### 4.3. Público-alvo

O *SaaS Nutrium* foi criado com os profissionais de nutrição em mente, pelo que estes são atualmente o seu público-alvo. Acrescenta-se que existem outros profissionais, que desempenham atividade relacionadas com nutrição, a usufruir do serviço, como é o caso dos *personal trainers*.

É ainda de salientar que, conforme os mercados, existe uma variedade de profissionais que desenvolvem a sua atividade na área de nutrição. O Reino Unido apresenta-se como exemplo de mercado onde existem diversas profissões relacionadas com a nutrição. Os dietistas são os únicos profissionais regulados por lei, porém, existem ainda os nutricionistas e os terapeutas de nutrição a desempenhar funções semelhantes. Embora cada uma das profissões mencionadas possua características particulares, todas vão de encontro ao perfil do cliente do *SaaS Nutrium*. Assim, conforme o mercado, a designação do público-alvo poderá ser diferente; todavia, pode dizer-se que se um profissional possuir as competências para prescrever planos alimentares baseados na ciência da nutrição, é um potencial cliente.

Com base no público-alvo, é possível perceber que modelo de negócio segue as características de *Business to Business (B2B)* na medida em que a comercialização do serviço ocorre entre dois negócios, e a aquisição do *Nutrium* não se destina a ser feita pelo próprio paciente, mas pelo nutricionista que lhe presta o acompanhamento.

#### 4.4. Principais mercados

Embora a *Healthium* seja uma empresa portuguesa, os seus mercados principais são, por ordem de relevância, a Espanha, a França e o Brasil. Portugal é o quarto mercado de maior dimensão, seguido pelos Estados Unidos da América, Itália e Reino Unido. O *Nutrium* nasceu em 2015, em Portugal. Internacionalizou-se para Espanha em 2017, para França em 2020, para o Brasil em 2016, para os Estados Unidos e Reino Unido em 2019 e por fim, em 2020, para Itália.

De acordo com a Ordem dos Nutricionistas, em janeiro de 2020 existiam pouco mais de quatro mil nutricionistas em Portugal. Na Espanha, de acordo com o colégio de dietistas-nutricionistas, em dezembro do mesmo ano existiam cinco mil setecentos profissionais de nutrição. Já na França, dados referentes a 2018, indicam que em janeiro existiam doze mil e quatrocentos profissionais de nutrição. No Brasil, em fevereiro de 2021, de acordo com o Conselho Federal de Nutrição eram cerca de cento e oitenta mil nutricionistas a exercer a profissão. Quando olhamos para a quantidade de nutricionistas nas diversas localizações a cada mil habitantes, entre os quatro mercados anteriormente mencionados, o Brasil é aquele com uma dimensão maior de nutricionistas (0,84 profissionais a cada mil habitantes), seguido por Portugal (0,39 profissionais a cada mil habitantes), França (0,18 profissionais a cada mil habitantes) e por último a Espanha (0,12 profissionais a cada mil habitantes). Tendo em conta que o *Nutrium* define quais os mercados de maior relevância de acordo o número absoluto de profissionais a utilizar o serviço, a dimensão em termos absolutos dos vários mercados, por si só, constitui um fator explicativo da maior preponderância do *SaaS Nutrium* em mercados estrangeiros, quando em comparação com Portugal, dado que é o mercado com menos indivíduos a laborar na área da nutrição. Todavia, o sucesso do serviço num dado mercado não pode ser justificado com recurso a um único fator. São diversas as variáveis, em constante alteração, a contribuir positivamente ou negativamente para a penetração num dado mercado, tal como o nível de concorrência, estabilidade financeira, poder de compra, nível de localização do *software*, campanhas de *marketing*, etc. Serve de exemplo o caso da Itália. Após ter sido estabelecida uma parceria com a *ANDID: Associazione Nazionale Dietisti*, que



contou com a colocação de um cartaz virtual no *website* da associação, foi registado um aumento significativo na aquisição do serviço e na recetividade para o estabelecimento de novas parcerias académicas com universidades, dado que o facto do *Nutrium* ser apoiado pela organização fomenta a confiança das entidades para com o *SaaS*.

#### 4.5. Mercados futuros

Após se ter verificado um aumento de registos<sup>2</sup> no serviço *SaaS* do mercado alemão, a *Healthium* debruçou-se sobre a possível internacionalização do *SaaS Nutrium* para o mercado em questão. Com base na elaboração de uma pesquisa de mercado detalhada concluiu-se que o mercado possui o potencial necessário para se iniciar o processo de internacionalização.

A empresa, contratou uma nutricionista alemã, de forma a dar início à localização do *SaaS*, em conjunto com o departamento de desenvolvimento de engenharia informática. Este processo envolve a tradução para o idioma alemão, a adaptação de símbolos e cores de relevância para o mercado, a adição de cálculos nutricionais, bases de dados alimentares, valores recomendados de índice de massa corporal, modelos de planos alimentares, entre muitos outros elementos.

Esta nutricionista será a *country manager* da Alemanha, pelo que deverá realizar a identificação e levantamento das entidades e atores pertinentes no mercado, com o intuito de estabelecer contactos e parcerias que permitirão o aumento da visibilidade do *Nutrium* na Alemanha. Esta forma de entrada no mercado possui uma relevância considerável, dado que acomoda a obtenção de conhecimentos através de atores a laborar no mercado e auxilia a constante atualização do serviço de acordo com as mais recentes necessidades do público-alvo, de forma que o serviço não se torne obsoleto. Por outro lado, os esforços para o aumento da *brand awareness*, que incluem o estabelecimento de parcerias, patrocínios em congressos, participação em *workshops* e *webinars*, etc., em conciliação com as atividades desenvolvidos por via de estratégias de *marketing*, deverão traduzir-se num aumento das vendas do *SaaS* no mercado alemão e na consolidação da internacionalização deste serviço.

---

<sup>2</sup>Ato de introduzir dados pessoais (nome e *e-mail*) na página de *internet* do serviço com o intuito de aceder ao mesmo. No caso do *Nutrium* o registo dá acesso a uma experimentação gratuita que, posteriormente, origina a sua compra.

#### 4.6. Concorrência

Apesar do *Nutrium*, e os seus concorrentes, poderem ser adquiridos a partir de qualquer localização geográfica, desde que exista uma conexão com a *internet*, existem concorrentes com maior relevância em cada localização. A necessidade de adaptação dos *softwares* às características e necessidades do público-alvo nos diversos mercados, origina dissemelhanças entre os níveis de localização de um serviço para um determinado mercado. Ou seja, existem serviços mais adaptados a um dado mercado do que outros, traduzindo-se em *softwares* concorrentes com maior saliência em cada mercado. Dado que o estágio da autora se focou na internacionalização para o RU torna-se possível e pertinente realizar uma breve análise dos principais concorrentes no mercado. Foram identificados os seguintes treze concorrentes no RU: *Nutritics*; *NutriCalc*; *Tipdiet*, *MyPthub*; *Evolution Nutrition*; *Nutrition Maker*; *Nutritionist Pro*; *Nutrition-Toolbox*; *DietMaster Pro*; *Healthie*; *NutriAdmin*; *NutriMed*; *DietPlan*.

O *Nutritics*, é o principal concorrente. A sua criação ocorreu em 2013, sendo o RU o seu mercado de origem. O serviço, encontra-se totalmente localizado, quer seja ao nível de base de dados alimentares, quer de cálculos nutricionais, recomendações, idioma, etc. O *Nutritics*, possui ainda como vantagem a capacidade de analisar rótulos nutricionais e determinar se os produtos inseridos no plano alimentar são compatíveis com as necessidades do paciente, por exemplo, caso o nutricionista adicione leite no plano alimentar de um paciente intolerante à lactose, o *software* alerta o profissional. Porém, o *Nutrium* possui como vantagens em relação ao *Nutritics* a agregação da atividade nutricional com a gestão empresarial, incluindo o agendamento de consultas, pagamentos *online*, possibilidade de criação de *website* e *blog* pessoal, adição de secretária ao serviço e integração com plataformas de videochamada, tudo através de um *design* apelativo e com base na organização intuitiva da informação e das funcionalidades.

O concorrente *NutriAdmin*, fundado em 2018, também se destaca entre os concorrentes. À semelhança do *Nutritics*, também tem o RU como mercado de origem, pelo que oferece planos alimentares e receitas modelo criadas de acordo com a gastronomia do país. O concorrente é ainda capaz de gerar automaticamente o plano alimentar personalizado para o cliente. O facto de o *Nutrium* se ter internacionalizado para diversos países permite que este ofereça informação diversificada aos seus clientes, nomeadamente as bases de dados alimentares de outros países, o que tem importância acrescida num mercado que recebe imigrantes de diversos países. Por fim, destaca-se novamente a

vantagem competitiva do *Nutrium* transversal a todos os seus concorrentes: o facto de aglomerar, de forma intuitiva, todas as ferramentas de nutrição e de gestão da atividade de um nutricionista numa única plataforma.

## 5. Internacionalização do *Software as a Service Nutrium*

Face ao exposto, é possível concluir que a internacionalização do *SaaS Nutrium* se enquadra no modelo de *Uppsala* e na teoria das redes. O princípio central do modelo de *Uppsala* – a aprendizagem gradual sobre o mercado, suportada por investimentos progressivos – é uma prática recorrente no contexto da internacionalização do *SaaS*. Por outro lado, as redes da área nutricional, nas quais é parte integrante, proporcionam conhecimentos e novas oportunidades para a internacionalização.

O modelo de *Uppsala* não defende que a internacionalização tenha de passar pelas quatro fases que define, pelo que apesar do *SaaS Nutrium* não se enquadrar nas mesmas, a sua penetração nos mercados é gradual – característica central do modelo. Aquando da sua internacionalização, numa primeira fase, o próprio mercado demonstra interesse no serviço *Nutrium*. Ferramentas como o *google analytics*, permitem perceber quais as localizações que se encontram a aceder ao *website* com maior intensidade, bem como apresentar o aumento de registos na experimentação gratuita do serviço. Após ser identificado o interesse do público-alvo no mercado, é efetuada uma pesquisa por indicadores que demonstrem (ou não) a propensão do mercado para a aquisição contínua do serviço, tais como o número absoluto de nutricionistas, pesquisa por terminologias relacionadas com nutrição nos motores de pesquisa, evolução de acessos ao *website* vindos da localização alvo, concorrência existente no mercado, entre outros. Posteriormente, é considerada a distância psicológica entre os mercados de origem e o destinatário, com o intuito de identificar quais as adaptações necessárias para o processo de localização. Se o mercado for considerado pertinente, dar-se-á continuidade ao processo de internacionalização, sendo que o lançamento do *SaaS* no mercado ocorre após a implementação das características bases para servir as necessidades do cliente (idioma, cálculos nutricionais usados no país, planos alimentares modelo genéricos, etc.). Mediante a recetividade e os conhecimentos adquiridos através do seu lançamento, o investimento na internacionalização aumenta gradualmente. Por exemplo, a empresa irá adquirir bases de dados alimentares complementares, investir em campanhas de *marketing* direcionadas para o mercado, estabelecer parcerias com associações, universidades, influenciadores, etc. Em suma, tal como o modelo de *Uppsala* sugere a internacionalização do *SaaS Nutrium* ocorre de forma progressiva, com base nos conhecimentos e receitas obtidas no mercado-alvo ao longo do tempo.

Em relação à teoria das redes, o *SaaS Nutrium* foca-se em enquadrar-se em redes relacionadas com a nutrição. Estas envolvem atores, entre os quais se destacam os influenciadores de nutrição

(com forte presença nas redes sociais e outros canais de comunicação), os *advisors* que, por norma, ocupam posições académicas ou outras com elevada relevância nutricional, e os próprios clientes do serviço. Por outro lado, estas redes abrangem entidades tais como as organizações e associações de nutrição, instituições académicas, empresas relacionadas (e.g. *InBody*, *Danone*, *Continente*), entre outras. O *Nutrium* desenvolve a sua posição nestas redes com o objetivo de alavancar o seu processo de internacionalização através da obtenção de conhecimentos provenientes do saber científico dos *advisors* e do *feedback* transmitido pelos seus clientes. Os influenciadores ocupam uma posição relevante no posicionamento do serviço perante o público-alvo, uma vez que possuem uma audiência de nutricionistas e por isso, quando partilham uma foto ou vídeo do *Nutrium*, expõem o serviço diretamente ao público-alvo. O estabelecimento de parcerias com organizações de nutrição, que podem incluir a troca de informação, a validação do serviço como uma ferramenta adequada à prestação de serviços de nutrição no mercado, a atribuição de descontos na aquisição do serviço aos membros da entidade ou a divulgação do serviço nos seus canais de comunicação (redes sociais, *website*, *e-mail*, etc.), fomentam a confiança dos nutricionistas no *SaaS*. No contexto das redes onde se insere, as colaborações académicas detêm pertinência na validação científica do serviço bem como para a sua apresentação aos futuros nutricionistas, visto que elas viabilizam o uso gratuito do *SaaS* durante o percurso académico dos estudantes de nutrição. Poderão ainda ser abordadas novas formas de interação entre os diversos elementos das redes, de forma a gerar conhecimentos e novas oportunidades, como é o caso da empresa *Indody*, com a qual têm vindo a ser desenvolvidas parcerias esporádicas com recurso à oferta do serviço *Nutrium* aquando da compra de uma balança da marca.

### 5.1. Estudo de mercado

O *SaaS Nutrium* opta por levar a cabo um vasto conjunto de estratégias de internacionalização para os diversos mercados, entre as quais se destacam os estudos de mercado, a localização do *software*, o aumento da *brand awareness*, o posicionamento nos meios de comunicação e o recurso a consultorias nos mercados-alvo.

A internacionalização do *SaaS Nutrium* para uma determinada localização implica a realização de um estudo de mercado detalhado. O intuito é perceber qual a sua dimensão e quais as suas características, que atores e entidades possuem potencial para o estabelecimento de colaborações, qual a distância psicológica entre o mercado de origem e o de destino, e como deverá ser levado a

cabo o processo de localização do *software*. Para o efeito, é elaborada uma pesquisa sobre os seguintes fatores:

1. **Características do mercado:** Propensão da população para recorrer a serviços de nutrição e quais as denominações dos profissionais com competências para realizar planos alimentares e aconselhamento nutricional;
2. **Dimensão do mercado:** Número absoluto de profissionais de nutrição existentes, incluindo variantes de nutrição, como a endocrinologia;
3. **Concorrência:** Análise dos *softwares* e outras plataformas que visam a gestão da atividade profissional de um nutricionista, para determinar quais as vantagens e desvantagens da concorrência face ao *Nutrium*;
4. **Educação:** Levantamento das instituições de ensino com cursos na área nutricional, essenciais para assegurar a formação contínua de novos clientes do serviço, bem como para o estabelecimento de colaborações académicas com estas entidades;
5. **Associações:** Em diversos mercados, as associações de nutrição ocupam uma posição de relevo na construção das diretrizes de regulação da profissão. Tendo em conta o seu papel, torna-se fundamental estudar as mesmas de forma a compreender os seus estatutos e normas da atividade;
6. **Eventos:** Levantamento dos eventos, nomeadamente congressos, que se venham a realizar no mercado. Estes são uma ponte de comunicação direta entre o *SaaS Nutrium* e os seus clientes tanto no momento de internacionalização como na posterior solidificação da *brand awareness*;
7. **Influenciadores:** Atualmente, as redes sociais são essenciais para aumentar a visibilidade de qualquer marca. Perceber quantos influenciadores de nutrição existem no mercado constitui um ótimo indicador para a compreensão da receptividade dos nutricionistas para com as novas tecnologias da sua profissão, bem como para observar a interação entre os nutricionistas e os seus clientes;

8. **Advisor:** Aquando da internacionalização torna-se essencial obter a opinião de especialistas da área em relação à adequação das características do *SaaS* para o mercado-alvo. Acrescenta-se ainda a importância de um *advisor* na localização do *software*, na medida em que este dispõe da percepção sobre pormenores técnicos e culturais que deverão ser aplicados na versão do *SaaS* localizada ao mercado.
9. **Canais de comunicação:** Tendo em conta a necessidade de divulgar o serviço, torna-se pertinente a condução de uma pesquisa sobre as fontes de informação consultadas pelos nutricionistas. Por norma, as associações e profissionais de renome produzem conteúdo em forma de notícias *online*, revistas, *newsletters*, etc. Compreender onde se poderá divulgar o lançamento do *Nutrium* num determinado mercado é crucial para o sucesso da internacionalização.
10. **Parceiros:** Em cada mercado existe a abertura para o estabelecimento de parcerias com entidades tecnológicas complementares, marcas com valor nutricional, associações de cariz social, entre outros. Assim sendo, é relevante proceder ao levantamento das mesmas.

Acrescenta-se que, para além do estudo de mercado focado na área nutricional (explicado anteriormente), a condução de uma análise PESTEL é ainda fundamental para iniciar o processo de internacionalização. A observação dos fatores políticos, económicos, sociais tecnológicos, ecológicos e legais, auxilia a empresa a compreender o cenário geral do país em cada componente. Ambas as análises são fundamentais para aferir as características do mercado e delinear as etapas seguintes do processo de internacionalização.

## 5.2. Localização do *software* aos mercados

Diversos aspetos do *Nutrium* mantêm-se idênticos em todos os mercados, como é o caso do seu *design*, disposição de elementos, *interface*, código base, entre outros aspetos. Porém, existe sempre a necessidade de adaptar e proceder à localização do *software*, de acordo com as características de cada mercado.

O idioma é fundamental. Embora vários países possam falar a mesma língua, existem dissemelhanças a ter em conta, como é o caso do português falado em Portugal e do falado no Brasil.

A nível gastronómico, cada região possui alimentos e pratos distintos, pelo que é necessário adotar as bases de dados alimentares referentes a cada mercado e construir modelos de planos alimentares adaptados. Se por um lado a base de dados portuguesa, desenvolvida pelo Instituto Nacional de Saúde Doutor Ricardo Jorge (INSA), possui alimentos como a couve portuguesa ou o azeite, a base de dados do Reino Unido, *MacCance and Widdowson's* integra alimentos típicos da sua cultura como os feijões cozidos em molho de tomate. Este único exemplo, é multiplicado entre os diversos mercados, pelo que, atualmente, o *SaaS* conta com dezasseis bases de dados alimentares científicas, fruto da sua entrada em diversos mercados. Por outro lado, têm vindo a ser adicionadas bases de dados referentes a produtos comerciais, tais como das marcas Danone, Shoyce, Iglo, Vasco da Gama, etc. No decorrer da atividade profissional, diferentes países possuem diferentes abordagens à nutrição. É crucial dotar o *software* com as opções necessárias para cada mercado, como é o caso das diferentes recomendações nutricionais, equações preditivas, cálculos de metabolismo basal, entre outras.

Estas adaptações tornam-se particularmente relevantes no domínio da localização do *software* e, conseqüentemente, condicionam o seu sucesso junto do público-alvo no mercado em questão. Sendo assim, a empresa *Healthium*, tem vindo a optar pela contratação de profissionais de nutrição do mercado-alvo de internacionalização para proceder à localização do *SaaS Nutrium*. Estes profissionais, para além de salientarem as adaptações a nível nutricional, são capazes de apontar as dissemelhanças a nível cultural, tais como expressões linguísticas utilizadas ou a preferência do consumidor por conteúdos explicativos em vídeo ou texto. A junção de esforços entre o departamento de desenvolvimento e este profissional culminam na localização progressiva do *SaaS Nutrium* a cada mercado.

### 5.3. *Brand awareness*

Quanto maior for o conhecimento do consumidor em relação a um determinado produto ou serviço maior será a probabilidade de aquisição. “*Brand awareness refers to how aware customers and potential customers are of your business and its products.*” (Gustafson & Chabot, 2007, 1). O sucesso contínuo da penetração num novo mercado está relacionado com a visibilidade da sua marca. Por este motivo, o lançamento do *SaaS Nutrium* num novo mercado acarreta a execução de atividades de *brand awareness* ao longo do processo de internacionalização.



Através do estabelecimento de parcerias com instituições de ensino com oferta de formação na área das ciências da nutrição, a empresa *Healthium* faculta o acesso ao *SaaS Nutrium* a professores e alunos. Após a conclusão do curso, os *alumni* das instituições parceiras poderão usufruir de um desconto na primeira aquisição do *SaaS*. Esta estratégia permite que os futuros profissionais de nutrição se familiarizem com o *Nutrium* durante os seus estudos o que, no momento de escolha entre os vários serviços, potencia a opção pelo *Nutrium*.

A empresa possui como iniciativa de *brand awareness* o patrocínio de congressos, conferências e outros eventos de nutrição, com o objetivo de dar a conhecer a sua marca ao público-alvo no decorrer de atividades exclusivas para o mesmo. Por outro lado, destaca-se a organização por parte do *Nutrium* de eventos de nutrição, como *webinars*. A primeira edição de um *webinar* organizado pela empresa ocorreu em fevereiro de 2020, sendo que contou com mais de mil registos de várias partes do mundo. Estes eventos possuem uma elevada capacidade para aumentar a *brand awareness*, tendo em conta que as próprias associações reconhecem o valor do evento para os seus membros, os oradores divulgam a sua participação no mesmo na sua rede de contactos e o *Nutrium* é visto como uma entidade promotora de oferta educativa.

Com o recurso à informação adquirida através do estudo de mercado, o *Nutrium* procura estabelecer parcerias com as associações responsáveis pela regulação da profissão. À semelhança da parceria existente entre o *Nutrium* e a Associação Portuguesa de Nutrição (APN), têm vindo a ser estabelecidas parcerias com a *The Nutrition Society*, uma das associações do Reino Unido, a *ANDID*, a Associação Nacional de Dietistas da Itália, a Associação Brasileira de Nutrição (ASBRAN), etc. No decorrer do processo de estabelecimento da colaboração, são definidas as condições de divulgação da parceria, os benefícios dos quais os membros da associação poderão usufruir e as contrapartidas entre ambas as partes (associação e *Nutrium*). Estas parcerias assumem um papel de elevada relevância, em parte, devido ao impacto que a validação destas associações possui na perceção dos profissionais em relação ao *SaaS*.

Atualmente, as redes sociais e os seus membros desempenham em papel de pertinência na divulgação de uma marca. Sendo assim, a presença do *Nutrium* nos diversos mercados é anunciada através das redes sociais próprias (*Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn*), e com recurso a divulgações efetuadas por influenciadores na área de nutrição. É importante destacar que a audiência dos influenciadores contratados pelo *Nutrium* são outros profissionais de nutrição e não o consumidor final. No seio destas parcerias, o influenciador apresenta as funcionalidades do *SaaS* através de vários

formatos de conteúdo (fotografias acompanhadas por descrições, vídeos nos vários formatos as redes sociais, artigos de blog, etc.).

Embora estas sejam as principais formas empregadas pelo *Nutrium* para a criação e aumento da *brand awareness*, outras estão constantemente a ser exploradas. A constante atualização e aperfeiçoamento das abordagens que fomentam reconhecimento do *SaaS Nutrium* perante o seu público-alvo, é essencial para assegurar o sucesso da sua internacionalização.

#### 5.4. Meios de comunicação

O *SaaS Nutrium* tira partido dos meios de comunicação de que cada mercado dispõe. O intuito é dar a conhecer aos profissionais de nutrição que o *SaaS* se encontra disponível e adaptado ao mercado em questão. Por este motivo, nem todos os meios de comunicação são considerados relevantes, dado que é menos pertinente divulgar o serviço ao consumidor final, uma vez que este não é o seu público-alvo. Apenas são abordados meios de comunicação que tenham, como norma, a publicação de conteúdos relacionados com nutrição, tais como a revista da APN “Nutricias”, a revista Viver Saudável, a *newsletter* mensal da *The Nutrition Society* no Reino Unido, o *website* e *blog* de associações de nutrição como a ANDID, entre outros meios, cujos leitores sejam, maioritariamente, nutricionistas.

Para além de anunciar a sua internacionalização para o mercado, o *Nutrium* preocupa-se em providenciar, de forma contínua, conteúdos de interesse para os nutricionistas. Em 2020, foi conduzido um inquérito global com o intuito de compreender como é que a pandemia provocada pela COVID-19 afetou a atividade destes profissionais. Após a recolha das respostas, foi elaborado um relatório detalhado sobre o impacto da pandemia, dotado de informação pertinente para os nutricionistas. Assim sendo, os resultados foram divulgados, em forma de artigo, nos diversos canais de comunicação anteriormente referidos, tal como a revista Viver Saudável.

A criação de conteúdos pertinentes para o seu público-alvo fomenta o posicionamento do serviço nos meios de comunicação e, conseqüentemente, a confiança por parte dos profissionais de nutrição em relação ao *SaaS*. Para além deste se destacar como um serviço para a atividade nutricional, tem a capacidade de fornecer informação relevante aos seus utilizadores e também à restante comunidade nutricional.

## 5.5. Consultoria sediada no mercado-alvo

De forma a entender a legislação, as características e as adaptações necessárias para a internacionalização é frequente recorrer a empresas de consultoria a operar no mercado-alvo. Estas entidades, por se encontrarem sediadas na localização de destino, possuem um conhecimento elevado sobre as necessidades do mercado, alavancando a possibilidade de sucesso associada à entrada nesse mercado.

A *Healthium* entrou em contacto com uma entidade de consultoria no Reino Unido, cujos serviços se relacionam com a área da nutrição. O objetivo foi obter informação detalhada sobre as adaptações necessárias para que o *SaaS Nutrium* fosse de encontro às expectativas do cliente britânico. Para o efeito, foi conduzida uma análise ao *SaaS* pelos elementos pertencentes à consultora e, foi ainda elaborado um inquérito, via telefónica, no qual foram obtidas respostas de nutricionistas e dietistas que davam a conhecer a sua perspetiva em relação ao *Nutrium*. A consultora entregou um relatório onde constavam os aspetos positivos e negativos do *SaaS Nutrium* na perspetiva do público-alvo no RU, bem como quais as ações a tomar para tornar o *SaaS* ainda mais apelativo aos olhos do cliente britânico. Em relação aos pontos positivos destacou-se a facilidade de utilização do *SaaS*, uma vez que os profissionais consideraram que, apesar de estarem em contacto pela primeira vez com o serviço, conseguiram facilmente perceber como o utilizar. A disponibilização de dezasseis bases de dados alimentares científicas foi ainda elogiada bem como a inclusão de diversas funcionalidades de gestão profissional na mesma plataforma. Por outro lado, os profissionais inquiridos mostraram algum desagrado com as mensagens automáticas do *Nutrium*, cujo principal objetivo é orientar o cliente no serviço. Contudo, estas foram consideradas como sendo em demasia pelo cliente britânico. O relatório salientou ainda a necessidade de traduzir o serviço para o inglês britânico. De forma sucinta, para além da necessidade de tradução, as principais conclusões apresentadas referem como mais-valia a adição de vídeos explicativos em cada funcionalidade, de forma a reduzir o número de mensagens enviadas, e a introdução de bases de dados comerciais, com especial relevância para as marcas reconhecidas pelo público-alvo no RU, tais como a *Aunt Bessie's*, *Yeo Valley*, *Heinz Beans*, entre outras.

## 6. Estágio

A *Healthium* é a empresa que proporcionou a realização do estágio curricular alvo do presente relatório. Este decorreu ao longo de seis meses, tendo-se iniciado a 6 de outubro de 2019. Ao longo do percurso académico da autora, que inclui a Licenciatura em Relações Internacionais pela Universidade do Minho, o processo de internacionalização de empresas despertou o seu interesse e curiosidade. A vontade de aprofundar o seu conhecimento sobre este processo, aleada à sua ambição para começar o seu percurso no mercado de trabalho, foram as motivações mais proeminentes na escolha do presente tema.

Em conversações com o supervisor do estágio, André Santos, foi definido que o principal foco do estágio seria a internacionalização do *SaaS Nutrium* para o Reino Unido. A sua entrada neste mercado teve início em 2017; contudo, existe a necessidade de aperfeiçoar a sua presença e atividade no Reino Unido. Sendo assim, os principais motivos que incentivaram o foco do estágio na internacionalização neste mercado foram:

- Falta de informação organizada e atualizada sobre o mercado nos arquivos da empresa, essencial para compreender qual a forma mais adequada de atuação no mesmo;
- Necessidade de aumentar o número de clientes existentes no mercado, dado que apesar de existirem 14 476 profissionais de nutrição no Reino Unido em 2020, apenas 1% eram clientes ativos do *Nutrium*;
- Forte influência das entidades de nutrição do mercado, como a “*The Nutrition Society*”, a nível internacional;
- Ambição de fomentar a *brand awareness* e, conseqüentemente, cimentar a imagem da marca perante o público-alvo;
- Conhecimento da língua inglesa por parte da autora.

O departamento de operações internacionais e parcerias da *Healthium* emprega colaboradores cujas principais tarefas se relacionam com a internacionalização do *SaaS* nos diversos mercados. Estes profissionais são chamados de “*country manager*”. Neste momento, existe um profissional para cada um dos seguintes mercados: Espanha, França, Itália, Brasil, Alemanha e Portugal.

A autora do presente estudo teve a oportunidade de desenvolver as seguintes tarefas referentes ao cargo que desempenhou de “*country manager*” do Reino Unido:

- Elaboração de um estudo de mercado que, sumariamente, incluiu: análise da dimensão do mercado e quais as suas características; análise da concorrência; levantamento de entidades e atores de relevância e com influência no mercado nutricional britânico;
- Redação de um relatório sobre as características mais salientes do mercado, os pontos fortes e fracos do *SaaS* face a esse mercado, e quais as adaptações necessárias para que o serviço vá de encontro aos atuais interesses do público-alvo;
- Estabelecimento de parcerias com instituições académicas, associações de nutrição e influenciadores, cujo objetivo é aumentar a *brand awareness* e a quota de mercado com recurso a diversas abordagens (e.g. oferta de descontos e incentivos por parte dos atores e entidades; divulgação de conteúdos informativos nos canais de comunicação, etc.);
- Estabelecimento de colaborações com foco na participação e patrocínio de congressos de nutrição no Reino Unido;
- Organização do evento online para nutricionistas “*Empowering Nutrition Professionals / The Digital Era*”. Este contou com mil e dois profissionais de nutrição inscritos dos quais seiscentos e quarenta e um compareceram no evento. Destaca-se a importância deste evento para o mercado do Reino Unido, dado que três das oradoras exerciam a sua atividade neste mercado. O que se refletiu de forma positiva no número de participantes britânicos no evento e no conseqüente aumento da *brand awareness* do *Nutrium* no Reino Unido.

Uma vez reunida a informação sobre o mercado e elaborado o relatório, a autora iniciou, progressivamente, os contactos para o estabelecimento de parcerias e colaborações. Numa primeira instância, foram abordadas as instituições académicas, com o intuito de estabelecer parcerias que consistiam na atribuição gratuita de licenças do *Nutrium* aos alunos e docentes que frequentassem cursos de nutrição, para que o serviço fosse usado como uma ferramenta complementar ao longo do percurso académico dos futuros profissionais de nutrição. Foram contactadas pela autora setenta e duas universidades, através de correio eletrónico. Após o estabelecimento de contacto eram realizadas reuniões de apresentação da proposta.

Um processo semelhante foi aplicado para com as restantes entidades: associações, sendo que foram contactadas cinco; organizadores de eventos (onze contactos); influenciadores, sendo que foram abordados vinte e um; e *advisors* (dois contactos). A autora desenvolveu conversações e atividades de negociação com as entidades e atores anteriormente mencionados, sempre com o objetivo de fomentar o sucesso da internacionalização do *SaaS* no Reino Unido. Entre os resultados obtidos no âmbito destes contactos destacam-se, a criação de tráfego proveniente do RU na página de *internet* do *Nutrium*, a participação na conferência “*Nutrition in a Changing World*”, o estabelecimento da colaboração académica com a *University of West London*, a parceria com a influenciadora britânica Emma Hanton e a parceria com a *The Nutrition Society*.

#### 6.1. Considerações da autora: adaptações e investimentos relevantes

Ao longo da realização do estudo de mercado foram analisados os seguintes parâmetros: características do mercado, dimensão do mercado, concorrência, instituições com oferta educacional na área da nutrição, associações de nutrição, eventos, influenciadores, *advisors*, canais de comunicação e potenciais parceiros. O estudo, tornou-se particularmente pertinente para a delimitação de futuras abordagens para internacionalização do *SaaS*, dado que, com a informação reunida, foi possível elaborar um relatório sobre os pontos fortes e fracos do serviço no mercado, e elaborar sugestões de adaptações, abordagens e investimentos convenientes.

Em relação aos pontos positivos, destacaram-se o seu design, a organização intuitiva das funcionalidades e as aplicações móveis complementares ao *SaaS*. A estética apresentada no serviço é um dos pontos que destaca o *Nutrium* em relação à concorrência, na medida em que o seu *design* apelativo aumenta a probabilidade de aquisição e de satisfação do consumidor ao longo do tempo. O facto de possuir as suas funcionalidades organizadas por separadores, facilita a utilização do *SaaS* e impede que este se torne confuso, uma vez que é possível encontrar, em cada separador, todas as funcionalidades relativas a um determinado tópico. Por exemplo, no separador “agenda”, o profissional de nutrição pode encontrar todas as suas consultas bem como ver os dados estatísticos referentes às mesmas. Desta forma, a utilização do *SaaS* torna-se mais intuitiva e possibilita a aprendizagem sobre as funcionalidades de forma gradual. O *Nutrium* fomenta uma relação de proximidade entre o profissional de nutrição e os seus pacientes. A existência de uma aplicação móvel para o paciente e profissional proporciona valor acrescentado, sendo que permite que o paciente comunique com o seu

nutricionista de forma rápida e sem necessidade de se deslocar ao consultório. Para além disto, melhora o desempenho do paciente a nível nutricional, dado que receberá notificações sobre os aspetos a ter em conta em relação a recomendações de nutrição (notificações sobre o plano alimentar, lembretes para a ingestão de água, atividade física, etc.). De forma sucinta, a aplicação é uma característica de destaque em relação aos concorrentes pois possibilita o acompanhamento em tempo real e permite que o nutricionista separe a sua vida pessoal e profissional, visto que utiliza a aplicação para falar com os seus pacientes ao invés do seu número de telefone.

Em relação aos pontos negativos destaca-se o facto do *SaaS Nutrium*, não se encontrar totalmente localizado para o mercado britânico, começando pelo facto do seu idioma ser o inglês dos Estados Unidos ao invés de ser o inglês do Reino Unido. Esta diferença linguística pode ser encarada como um fator de desencorajamento no momento da sua aquisição, dado que, tal como salientado por professores e académicos no decorrer do estabelecimento de parcerias académicas, pode criar a perceção de que o *Nutrium*, quando em comparação com o seu principal concorrente, *Nutritics*, não se encontra adaptado para este mercado. Acrescenta-se ainda que, em relação a este concorrente, existe a desvantagem de o *Nutrium* não possuir alertas para a presença, no plano alimentar de um paciente, de alimentos não indicados para determinadas patologias. Por exemplo, no *SaaS Nutritics*, se um paciente é registado como intolerante à lactose, o nutricionista é alertado caso ele adicione um alimento que contenha laticínios a uma refeição. Por fim, o facto de não existirem bases de dados comerciais de produtos britânicos e sugestões de receitas inseridas na gastronomia britânica é uma desvantagem para a sua internacionalização.

Tendo em consideração os resultados provenientes da pesquisa, foi possível elaborar um conjunto de sugestões para a melhor adaptação do *SaaS Nutrium* ao mercado britânico. Em primeiro lugar, a tradução para inglês de Reino Unido, é essencial para garantir que o cliente sinta que o *SaaS* se encontra totalmente adaptado para esse mercado. Posteriormente, seria útil proceder à atualização das informações da base de dados alimentar britânica, *McCance and Widdowson's*. A 15 de março de 2015 a base de dados foi tornada pública pela primeira vez no *website* do governo do Reino Unido. Deste então, já sofreu atualizações em 2019 e 2021; contudo, estas atualizações ainda não se encontram refletidas no *SaaS Nutrium*. O método mais comum no acompanhamento nutricional é a elaboração de planos alimentares, nos quais o nutricionista descreve detalhadamente quais os alimentos e as respetivas quantidades que o paciente deve ingerir ao longo de um dia. Porém, no Reino Unido usa-se o conceito de “*road map*”, que se tornou popular, e que se baseia na entrega de

recomendações alimentares ao paciente. Ou seja, ao invés do usual plano alimentar com orientações detalhadas e precisas, o nutricionista fornece ao paciente linhas orientadoras sobre um determinado conjunto de alimentos, com características semelhantes, que poderá optar por ingerir. Tendo em conta esta tendência crescente, a inserção da possibilidade de escolha entre o desenvolvimento de um plano alimentar ou um “road map”, esta seria uma alteração vantajosa para a adaptação do *SaaS Nutrium* ao RU. Acrescenta-se ainda que existe a necessidade de adotar bases de dados comerciais britânicas, de forma que o nutricionista possa receitar ao seu paciente os produtos que se encontram nas superfícies comerciais britânicas. Por fim, de forma a atenuar as dissemelhanças entre o *Nutrium* e o seu concorrente *Nutritics* - o *software* britânico que mais se destaca entre a concorrência - a adoção da funcionalidade de alerta de alimentos alergénicos deveria ser prioritária, visto que após uma análise da opinião dos profissionais de nutrição daquele mercado, concluiu-se que esta é umas das funcionalidades mais valorizadas no *software* concorrente.



## 7. Vantagens e desafios de internacionalizar *Software as a Service*

Internacionalizar *SaaS*, numa primeira instância, pode parecer um processo simples, quando em comparação com a internacionalização de produtos físicos. Se por um lado existem vantagens associadas ao processo, como a não existência de uma cadeia de transporte, por outro, as empresas que comercializam este tipo de serviços estão sujeitas a desafios, tal como as diversas regulamentações para a proteção de dados.

Em relação às vantagens, em primeiro lugar, sobressai o facto destas empresas não precisarem de infraestruturas físicas em cada um dos mercados nos quais atuam, reduzindo os custos associados à internacionalização. A única estrutura necessária para a comercialização do *Nutrium* é a sua página de *internet*, através da qual é possível adquirir e aceder ao serviço. Assim sendo, não existem custos de transporte de matérias-primas, necessidade de entregar encomendas a clientes e/ou fornecedores, e o fornecimento do serviço não acarreta os mesmos custos de armazenagem, como acontece com as mercadorias, visto que apenas são guardados dados em *cloud*. No âmbito de determinar quais os mercados com maior propensão para iniciar o processo de internacionalização, estas empresas possuem maior facilidade em identificar quais os mercados que possuem interesse no serviço. À semelhança do que ocorre com o *Nutrium*, é possível que os indivíduos demonstrem interesse no serviço mesmo antes do processo deliberado de internacionalização, através da sua aquisição *online*, do acesso à sua página de *internet*, etc. Por se tratar de serviços *online*, torna-se mais fácil monitorizar o interesse do público-alvo. Com recurso a ferramentas como o *google analytics* é possível perceber, para cada mercado, quantas vezes a página de *internet* foi acedida, bem como a evolução dos acessos e registos ao longo do tempo. Por fim, os investimentos na internacionalização gradual são menores. Estes serviços podem optar por apenas introduzir as adaptações estritamente necessárias para cada mercado, e mediante a recetividade, aperfeiçoam a localização do *software*. Em contrapartida, uma empresa de produtos físicos terá de investir na exportação, que para além de eventuais adaptações do produto para o mercado, envolve a contratação de empresas de transporte, armazenagem, negociação com os locais de revenda, entre outros aspetos.

No que concerne aos desafios da internacionalização de *SaaS*, o facto de os serviços *online* serem amplamente regulados a nível de proteção de dados implica que, aquando da entrada num novo mercado, seja necessário verificar se o serviço cumpre as leis aplicadas no país de destino ou, caso não cumpra, deve proceder à adaptação do serviço com a adoção das regulamentações do mercado.

Os Estados membros da União Europeia, seguem o Regulamento 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho, também designado de Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD). Sendo assim, uma eventual expansão a nível europeu encontra-se facilitada. Contudo, uma expansão para os Estados Unidos da América requer a adoção da regulamentação *HIPAA (Health Insurance Portability and Accountability Act)*. O facto de o *SaaS* poder ser adquirido a partir de qualquer localização geográfica provoca uma dispersão regulatória entre diversos mercados.

O *Nutrium* possui registos em mais de 40 países, contudo, não é possível, num curto período de tempo, proceder à internacionalização para todos estes mercados. De notar que a aquisição do *SaaS* num desses países antes da sua internacionalização, poderá conduzir a uma perceção menos positiva sobre o serviço, visto que o cliente não terá acesso a uma versão adaptada às suas necessidades e, por isso, pode ficar com uma imagem depreciativa em relação ao serviço. Posteriormente, numa eventual internacionalização para o mercado, poderá tornar-se um desafio ainda maior adquirir a confiança do público-alvo. Por fim, a necessidade de desenvolver um produto globalizado, em conciliação com características de localização, constitui um desafio para a programação do *software*. O que poderia ser considerado como “simples adaptações ao mercado-alvo”, pode tornar-se numa atividade de reprogramação do código base do *software*. De acordo com Dagiene & Laucius (2004) a internacionalização deve ser tida em conta deste o momento da conceção inicial do *software*, de forma que a sua futura localização possa ser realizada sem a necessidade de rescrever o código base.

## 8. Considerações finais

O presente relatório possui como finalidade a análise da internacionalização do *SaaS Nutrium*, desenvolvido pela *startup Healthium*, cuja finalidade é fornecer aos profissionais de nutrição uma plataforma que aglomere todas as funcionalidades necessárias para que estes possam gerir a sua atividade profissional, incluindo a componente nutricional e a gestão financeira. O mercado de origem da empresa é Portugal; contudo, o *SaaS Nutrium* tem vindo a penetrar novos mercados com o objetivo de alargar a sua área de atuação, obter novos clientes e reconhecimento a nível internacional.

Com base nas tarefas desempenhadas pela autora no âmbito da internacionalização deste serviço para o Reino Unido e através das conversações estabelecidas com os responsáveis pelos restantes mercados internacionais (Itália, França, Espanha, Brasil, Estados Unidos da América), foi possível concluir que o *Nutrium* baseia o seu processo de internacionalização no modelo de Uppsala e na teoria das redes. Por um lado, tal como o modelo de Uppsala pressupõe, o *SaaS* efetua o processo de penetração num novo mercado de forma gradual e com base nos conhecimentos que vai adquirindo ao longo das etapas deste processo. Por outro lado, o *SaaS* desenvolve a sua posição nas redes nutricionais que integra. De acordo com a teoria das redes, a interação com os atores que a compõem cria oportunidades e possibilita a aquisição de novos conhecimentos, os elementos fundamentais para a internacionalização.

A penetração num novo mercado acarreta o desenvolvimento de diversas tarefas. Numa primeira fase, é necessário a condução de uma prospeção sobre o mercado, com o objetivo de perceber as suas características, a sua receptividade em relação ao serviço e a distância psicológica entre o país de origem e de destino, essencial para determinar quais as adaptações necessárias para se proceder à localização do *software*. Se for determinado que a internacionalização será vantajosa para a empresa, inicia-se progressivamente o processo de localização do *software*. É recomendado que a localização seja acompanhada por um profissional de nutrição a laborar no mercado de destino bem como por *advisors*, de forma a garantir que as adaptações essenciais em termos nutricionais e culturais são efetuadas. Após o lançamento do *SaaS Nutrium* no mercado, existem adaptações e melhorias que continuarão a ser efetuadas, mediante as necessidades do cliente e dos retornos dos investimentos precedentes. O *Nutrium* recorre ainda a diversas técnicas para a sua internacionalização, tais como o aumento da *brand awareness* no mercado, o posicionamento nos meios de comunicação, o recurso a consultoras no mercado-alvo e a elaboração de um estudo de mercado detalhado. No decorrer do

estudo é efetuado um levantamento das entidades e atores da rede nutricional, com os quais é conveniente estabelecer contactos e parcerias com o objetivo de alavancar a internacionalização.

Apesar da internacionalização de *SaaS* ser um processo que não exige os mesmos investimentos necessários para internacionalizar um produto físico, este processo tem os seus desafios e vantagens. O facto de não necessitar de infraestruturas para a sua comercialização ou de aplicar recursos na construção de uma rede de transporte, permite que o processo seja menos dispendioso, quando em comparação com empresas que comercializam produtos físicos. Por outro lado, as diversas regulamentações nacionais em relação à proteção de dados, obrigam a revisão das políticas aplicadas no *software* antes de se iniciar a entrada num novo mercado. Acrescenta-se ainda como desafio a recodificação, sendo que por vezes, surge a necessidade de alterar o código base de forma a corresponder às necessidades do mercado-alvo.

Com base nos conhecimentos adquiridos ao longo do estágio e na formação académica da autora, conclui-se que a curto prazo o investimento na internacionalização do *SaaS Nutrium* para o Reino Unido deverá passar, em primeiro lugar, pela sua tradução para o inglês britânico e pela introdução da nova versão da base de dados alimentar “*MacCance and Widdowson's*”. Para o efeito, o ideal seria recorrer a um(a) nutricionista ou dietista britânico(a), que forma a conjugar o idioma adequado com as expressões culturais e linguagem do país. A longo prazo, sugere-se o lançamento de novas funcionalidades sempre com o código base escrito de forma a garantir a internacionalização sem necessidade de o rescrever, tal como a adição da funcionalidade que permitam ler rótulos nutricionais e identificar a presença de alimentos não aconselhados a um determinado paciente. Embora esta função tenha especial interesse para o Reino Unido, visto que esta é uma característica diferenciadora do principal concorrente no mercado, o *Nutritics*, será também uma mais-valia nos demais mercados, tendo em conta que facilitará o acompanhamento nutricional. Por fim, sugere-se o recurso a novas estratégias com vista a assegurar o sucesso na internacionalização, tal como a criação de um programa com impacto social - uma componente empresarial cada vez mais valorizada pelo cliente e que proporciona aos colaboradores da empresa a oportunidade de impactar a sociedade. Tendo em conta o serviço nutricional da *Healthium*, a criação de um programa que permitisse aos nutricionistas registados no *SaaS Nutrium* acompanhar gratuitamente uma pessoa residente de uma instituição social em cada um dos mercados. Assim permitiria que o *Nutrium*, por um lado se aliasse a uma entidade social em cada país, fomentando a sua presença no mesmo; por outro lado, o programa

possibilitaria aos nutricionistas o usufruto de um desconto na aquisição do serviço, em contrapartida do acompanhamento nutricional, bem como a sua integração num programa com impacto social.

A concretização do estágio na *startup Healthium*, através da integração no departamento de operações internacionais e parcerias, proporcionou à autora a possibilidade de desempenhar tarefas relacionadas com a internacionalização do *SaaS Nutrium* para o Reino Unido, tais como a execução de um estudo detalhado para o mercado, o estabelecimento de parcerias com associações de nutrição como a *The Nutrition Society*, a constituição de colaborações académicas com universidades, a criação de conteúdos de *brand awareness* com recurso a colaborações com influenciadores de nutrição, a organização de um *webinar*, em conjunto com os restantes membros do departamento, entre outras ações mencionadas ao longo do relatório. O desempenho de tais tarefas, num ambiente laboral fortemente marcado pela partilha de ideias, entreaajuda e pelo incentivo à aprendizagem, viabilizaram que a autora colocasse em prática os conhecimentos adquiridos ao longo do seu percurso académico bem como que adquirisse novas perspetivas e a experiência necessária para mais facilmente ingressar no mercado de trabalho.

## 9. Referências Bibliográficas

- Antikainen, M., Aminoff, A. & Heikkilä, J. (2018). Business model experimentations in advancing B2B sharing economy research. *The ISPIIM Innovation Conference – Innovation, The Name of The Game, Stockholm, Sweden on 17-20 June 2018., June.*
- Aspelund, A., Azai, M., Aglen, A. & Graff, S. (2018). The birth and development of a born global industry: The case of microelectronics in Norway. *Journal of International Entrepreneurship*, 16(1), 82-108.
- Bajaj, Kamlesh. & Nag, Debjani. (2005). E-commerce: The Cutting Edge of Business. New Delhi: Tara McGraw-Hill Publishing Company Limited.
- Booch, G. (2018). The History of Software Engineering. *IEEE Software*, 35(5), 108–114.
- Borini, F. & Ferreira, J. (2015). Internacionalização de Periódicos Científicos Brasileiros: Estudo de Caso à Luz da Teoria de Redes e da Teoria Institucional. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 14(4), 24-41.
- Burzynski, O., Graeml, A., & Balbinot, Z. (2010). The Internationalization of the Software Market: Opportunities and Challenges for Brazilian Companies. *JISTEM Journal of Information Systems and Technology Management*, 7(3), 499–516.
- Carlucci Aiello, L. (2016). The multifaceted impact of Ada Lovelace in the digital age. *Artificial Intelligence*, 235, 58–62.
- Chaffey, D. (2007). E-business and E-commerce Management: Strategy, Implementation, and Practice. Lombarda, Itália: FT Prentice Hall. 1-103.
- Cohen, S., Fehder, D., Hochberg, Y. & Murray, F. (2019). The design of startup accelerators. *Research Policy*, 48(7), 1781–1797.
- Combe, C. (2006). Introduction to e-business: Management and Strategy. Londres, Reino Unido: Betterworth-Heinemann, 1-107.
- Cortezia, S. & Souza, Y. (2011). Uma análise sobre a internacionalização de pequenas empresas brasileiras da indústria de software. *Brazilian Business Review*, 8(4), 24-45.

Dagiene, V. & Laucius, R. (2004). Internationalization of open source software: Framework and some issues. *ITRE 2004 - 2nd International Conference on Information Technology: Research and Education - Proceedings*, 204–207.

Dias, M. (2007). A Internacionalização e os Factores De Competitividade: O Caso Adira. Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais da Universidade do Porto: Porto.

Dib, L. & Carneiro, J. (2007). Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 2(1), 1–25.

Dubey, A. & Wagle, D. (2007). Delivering software as a service. *The McKinsey Quarterly*, 6(May), 1–12.

Dunning, J. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1–31.

Fernandes, E. (2011). E-commerce e internacionalização empresarial: O Caso Prático da Salsa. Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Marketing e Gestão Estratégica da Universidade do Minho: Braga.

Ferreira, M., Serra, F. & Reis, N. (2011). Motivações para a Internacionalização e Modos de Entrada nos Mercados Externos. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 10(1), 29-55.

Feiler, P. & Humphrey, W. (1993). Software process development and enactment: Concepts and definitions. *Proceedings of the 2nd International Conference on the Software Process: Continuous Software Process Improvement, SPCON 1993*, 28–40.

Flick, U. (2004). *Uma introdução à Pesquisa Qualitativa*. Rio de Janeiro, Brasil: Bookman Companhia Editora.

Flores, F. & Teixeira, A. (2014, setembro). O Modelo de Internacionalização de Uppsala Sobre a Ótica da Visão Baseada em Recursos (RVB). *Revista Científica do Alto Vale do Itajaí*, 3(3), 01-12.

Gazquez, A., Machado, H. & Urpia, A. (2020, Agosto). Experiências de Internacionalização de Pequenas Empresas de Software e Conhecimentos Obtidos. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, 15(2), 18-36.

Goel, R. (2007). E-commerce. New Delhi: New Age International. 1-22

- Grandon, E. & Pearson, J. (2004). E-Commerce Adoption: Perceptions of Managers/Owners of Small and Medium Sized Firms in Chile. *Communications of the Association for Information Systems*, 13 (8), 80-103.
- Gross, S. (2006). Internationalization and Localization of Software. Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Ciências da Computação da Universidade Eastern Michigan: Michigan.
- Guerra, Isabel. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo. Sentido e Formas de Uso*. Estoril, Portugal: Principia Editora, Lda.
- Gustafon, T. & Chabot, B. (2007). Brand Awareness in. Cornell Maple Program, 105.
- Hagen, B. & Zucchella, A. (2014). Born Global or Born to Run? The Long-Term Growth of Born Global Firms. *Management International Review*, 54, 497-525.
- Hollensen, S. (2007). *Global Marketing: A decision oriented approach*. London: Pearson Education Limited.
- Iankova, S., Davies, I., Archer-Brown, C., Marder, B. & Yau, A. (2018). A comparison of social media marketing between B2B, B2C and mixed business models. *Industrial Marketing Management*, 81, 169–179.
- Inverardi, P., Mangano, C., Russo, F. & Balsamo, S. (1998). Performance evaluation of a software architecture: A case study. *Proceedings of the 9th International Workshop on Software Specification and Design*, 116–125.
- Johanson, J. & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32.
- Johanson, J. & Vahlne, J. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.
- Knight, J. (2004). Internationalization Remodeled: Definition, Approaches, and Rationales. *Journal of Studies in International Education*, 8(1), 5–31.



- Kolvareid, L. & Isaksen, E. (2006). New business start-up and subsequent entry into self-employment. *Journal of business venturing*, 21(6), 866-885.
- Kussmaul, C. (2012). Software Business Models. *Information Systems Education Journal (ISEDJ)*, 18(2), 22-40.
- Luostarinen, R. & Gabrielsson, M (2006). Globalization and marketing strategies of Born Globals in SMOPECs. *Thunderbird International Business Review*, 48(6), 773-801.
- Macedo, M. (2010). Estratégias de internacionalização das empresas da Região Norte de Portugal. Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Economia e Gestão Internacional da Faculdade de Economia do Porto: Porto.
- Matta, J. (2017). A influência das Redes Sociais Digitais na Internacionalização da Firma: um estudo empírico em empresas brasileiras de software de segurança de informação. Dissertação para a obtenção do grau de Doutorado em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro: Rio de Janeiro.
- Matta, J. & Cotta De Mello, R. (2014). A Internacionalização De Uma Empresa Brasileira De Software De Segurança À Luz Das Teorias De Redes E Effectuation. *Revista Eletrônica De Negócios Internacionais*, 9(3), 78-94.
- Meyer, R. (1996). The internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion. Rotterdam: Erasmus University.
- 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.
- Montani, D., Gervasio, D. & Pulcini, A. (2020). Startup Company Valuation: The State of Art and Future Trends. *International Business Research*, 13(9), 31-45.
- Moraes, S. & Rocha, A. (2020). International Entrepreneurship at a Leading Brazilian Software Services Provider: The Case of CI&T. *Review of International Business*, 15(1), 118-133.
- Moraes, S., Rocha, A. & Silva, J. (2017). Network use in internationalization processes: a longitudinal study on the software industry. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, 12(1), 76-90.

- Namugenyi, C., Nimmagadda, S. & Reiners, T. (2019). Design of a SWOT analysis model and its evaluation in diverse digital business ecosystem contexts. *Procedia Computer Science*, 159, 1145–1154.
- Natário, M. (2018). Internacionalização de Software-as-a-Service. Relatório de Estágio para obtenção do grau de Mestre em Economia e Gestão Internacional da Faculdade de Economia do Porto: Porto.
- Nurcahyo, R., Akbar, M. I., & Gabriel, D. S. (2018). Characteristics of startup company and its strategy: Analysis of Indonesia fashion startup companies. *International Journal of Engineering and Technology(UAE)*, 7(2), 44–47.
- Oliveira, R., Figueira, A. & Pinhanez, M. (2018). Uppsala model: A contingent theory to explain the rise of EMNEs. *Review of International Business*, 13(2), 30-42.
- Peixoto, R. (2014). Localização de Software: os alicerces da internacionalização. Relatório de Estágio para obtenção do grau de Mestre em Tradução e Comunicação Multilíngue do Instituto de Letras e Ciências Humanas da Universidade do Minho: Braga.
- Phadermrod, B., Crowder, R., & Wills, G. (2019). Importance-Performance Analysis based SWOT analysis. *International Journal of Information Management*, 44, 194–203.
- Prudêncio, A., Valois, D. & Lucca, J. (2004). Introdução à Internacionalização e à Localização de Software. *Cadernos de Tradução*, 2(14), 211-242.
- Quak, H., Balm, S. & Posthumus, B. (2014). Evaluation of City Logistics Solutions with Business Model Analysis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 125, 111–124.
- Quivi, R. & Campenhoudt, L.V. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Ramos, W. & Alperstedt, G. (2010). O Processo de Internacionalização de uma Empresa de Software para Moda: Da Incubadora ao investimento Direto no Exterior. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, 5(2), 66-90.
- 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.

Schiavini, J., Inácio, R. & Casasola, F. (2015). O Impacto da Experiência Internacional na Percepção da Distância Psíquica. *Revista Globalização, Competitividade e Governabilidade*, 9(2), 84-106.

Schneider, G. & Perry, P. (2000). *Eletronic Commerce*. Cambridge: Course Technology

Silva, R. & Moraes, W. (2013). A Evolução do modelo de Upssala à luz da abordagem dos sistemas adaptativos complexos. *Internext – Revista Eletrônica De Negócios Internacionais*, 8(3), 63–80.

Souza, A., Vasconcellos, E. & Corrêa, H. (2012). O processo de internacionalização de empresas de software: o caso audaces. *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, 7(2), 1–25.

Tukey, J. (1985). The Teaching of Concrete Mathematics. *The American Mathematical Monthly*, 65(1).

Wassem, J. & Ferreira, E. (2020). Política de internacionalização da UFES. *ETD - Educação Temática Digital*, 22(3), 612–631.

## 10. Anexos

### Anexo I – Consulta de nutrição: Informações

Consulta de nutrição

Atualmente em Clínica João Costa  
Segunda-feira, 27 de Setembro de 2021 14:51

Consulte e registre informações sobre o seu cliente e crie facilmente o seu plano alimentar.

1. Informações  
Hábitos e informações do cliente

2. Acompanhamento  
Progresso desde a primeira consulta

3. Medições  
Medições e progresso do cliente

4. Planejamento  
Planeamento do plano alimentar

5. Plano Alimentar  
Definição das refeições do plano alimentar

6. Recomendações  
Exercício, água e outras recomendações

7. Análise  
Análise em relação ao planeamento

8. Entregáveis  
Entregáveis e próxima consulta

**Informações de consulta**  
Motivação e expectativas para o acompanhamento

Motivo da consulta	Gestão de peso
Expectativas	
Objetivos clínicos	Aumentar a massa muscular
Outras informações	

**Joana Lopes**  
Médica dentista  
38 anos 1983-05-21

Enviar questionário

**Diários alimentares**  
Registe o diário alimentar do seu cliente

Pequeno almoço: Torrada de pão integral e café  
Lanche da manhã: 3 bolachas maria e 1 maça

Fonte: Nutrium

### Anexo II – Consulta de nutrição: Acompanhamento

**Acompanhamento**  
Acompanhe diariamente o progresso do seu cliente

Hoje abril de 2021

dom.	seg.	ter.	qua.	qui.	sex.	sáb.
28	29	30	31	1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	1
2	3	4	5	6	7	8

**Atividades**  
Análise as atividades mais recentes do seu cliente

Exercício dos objetivos de atividade física realizado: correr. 12 de agosto  
30 min Duração, 220 kcal Energia, 5.0 km Distância

- Cumpriu a ceia do dia 09 de agosto às 22:00. 12 de agosto
- Cumpriu o jantar do dia 09 de agosto às 19:00. 12 de agosto
- Cumpriu o lanche da tarde do dia 09 de agosto às 16:00. 12 de agosto
- Cumpriu o almoço do dia 09 de agosto às 12:00. 12 de agosto
- Cumpriu o lanche da manhã do dia 09 de agosto às 10:00. 12 de agosto
- Cumpriu o pequeno almoço do dia 09 de agosto às 07:00. 12 de agosto
- Cumpriu a ceia do dia 10 de agosto às 22:00. 12 de agosto
- Cumpriu o jantar do dia 10 de agosto às 19:00. 12 de agosto

Fonte: Nutrium

## Anexo III– Consulta de nutrição: Medições

Registrar várias medições em simultâneo

**Dados antropométricos**

- Peso: 60 kg
- Altura: 160 cm
- Diâmetro biepicondiliano do fémur: —
- Perímetro abdominal: —
- Perímetro cefálico: —
- Perímetro da coxa média: —
- Perímetro do antebraço: —

**Nova medição de peso**  
Registe o peso do seu cliente

27/09/2021 | Valor | quilograma | Registrar

**Últimas medições**  
Consulte as medições de peso do seu cliente

Data	Peso	% Variação
20 de setembro de 2021	60 kg	+9 %
08 de junho de 2021	55 kg	+4 %
01 de junho de 2021	57.5 kg	+1 %
31 de maio de 2021	58 kg	+36 %
27 de maio de 2021	90 kg	+6.1 %

Fonte: Nutrium

## Anexo IV – Consulta de nutrição: Planeamento

**Informações do cliente**  
Defina os objetivos de peso e IMC

	Fórmula	Atual	Objetivo	Valor de referência
<b>Peso</b> Defina o peso objetivo do cliente	—	60,0 kg	57,0 kg Redução de 3 kg	54,1 kg Redução de 5,9 kg
<b>Porcentagem de massa gorda</b> Defina a percentagem de massa gorda objetivo do cliente	<i>Equação de Peterson</i>	32,63 %	30,0 %	23 - 38 %
<b>Índice de massa corporal</b> Defina o IMC objetivo do cliente	—	23,4 kg/m <sup>2</sup> Eutrofia	20,0 kg/m <sup>2</sup> Eutrofia	21,1 kg/m <sup>2</sup> Eutrofia

Planeamento por defeito | Dias de treino 2

**Cálculos**  
Defina os objetivos para a atividade física e as NED

	Fórmula	Atual	Objetivo	Valor de referência
<b>Nível de atividade física</b>		Sedentário	Ativo	

Fonte: Nutrium

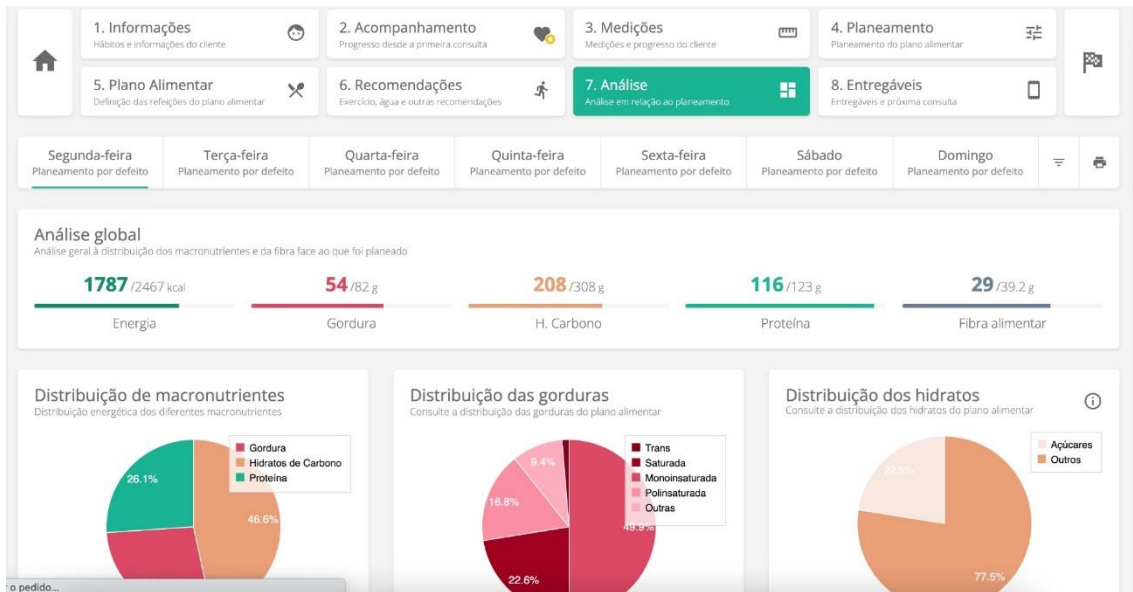
## Anexo V – Consulta de nutrição: Plano Alimentar

Fonte: Nutrium

## Anexo VI – Consulta de nutrição: Recomendações

Fonte: Nutrium

## Anexo VII – Consulta de nutrição: Análise



Fonte: Nutrium

## Anexo VIII – Consulta de nutrição: Entregáveis

**1. Informações**  
Hábitos e informações do cliente

**2. Acompanhamento**  
Progresso desde a primeira consulta

**3. Medições**  
Medições e progresso do cliente

**4. Planeamento**  
Planeamento do plano alimentar

**5. Plano Alimentar**  
Definição das refeições do plano alimentar

**6. Recomendações**  
Exercício, água e outras recomendações

**7. Análise**  
Análise em relação ao planeamento

**8. Entregáveis**  
Entregáveis e próxima consulta

**Aplicação para o cliente**  
Convide o seu cliente a aderir à aplicação móvel através de um e-mail ou SMS

Android | iOS

Disponível gratuitamente na loja Google Play | Disponível gratuitamente na App Store

Telemóvel:

E-mail: joanalopes@nutrium.io

Palavra-passe: Gerar palavra-passe

[Enviar instruções de acesso ao cliente](#)

**Entregáveis**  
Imprima e/ou envie a última versão do plano alimentar

Plano em PDF | Enviar plano | Enviar mensagem

**Notas de consulta**  
Notas de marcação e outras notas sobre a consulta e/ou o cliente

Não foram registadas notas na consulta do dia 27/09/2021

27/09/2021

1 2 3 4 5 ...

Fonte: Nutrium

## Anexo IX – Menu inicial do *SaaS Nutrium*

The screenshot displays the 'Painel do profissional' (Professional Dashboard) for João Costa. The interface includes a dark sidebar with navigation options: Painel inicial, Agenda, Clientes, Pagamentos, Mensagens, Acompanhamento, Website e blog, Alimentos, Receitas, Agendar consulta, and Registrar cliente. The main content area features a top navigation bar with 'Versão Acompanhamento', 'Ilimitados', and a 0% progress indicator. A notification banner prompts the user to confirm their email address. The dashboard is divided into three main sections: 1. 'Próxima consulta' (Next consultation) for Manuela Abreu, scheduled for Tuesday at 09:30h, with an 'Iniciar consulta' button. 2. 'Próximas consultas' (Upcoming consultations), which is currently empty with a message 'Esta lista está vazia' and an 'Agendar consulta' button. 3. 'Pesquisa de nutricionistas' (Nutritionist search), showing a 'Validação rejeitada' (Validation rejected) message and a 'Pesquisa de nutricionistas' section with a progress indicator 'Já completou 3 de 5 passos'.

Fonte: Nutrium