



Revista Alcance

ISSN: 1413-2591

alcance@univali.br

Universidade do Vale do Itajaí

Brasil

MAGALHÃES BOHRER, FELIPE; DA ROCHA DIB, LUIS ANTÔNIO  
O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DE COMÉRCIO  
ELETRÔNICO SOB O OLHAR COMPORTAMENTAL: ESTUDO LONGITUDINAL DOS  
CASOS MERCADOLIBRE E EBAY

Revista Alcance, vol. 21, núm. 1, enero-marzo, 2014, pp. 126-151

Universidade do Vale do Itajaí

Biguaçu, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477747162007>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DE COMÉRCIO ELETRÔNICO SOB O OLHAR COMPORTAMENTAL: ESTUDO LONGITUDINAL DOS CASOS MERCADOLIBRE E EBAY

*THE PROCESS OF INTERNATIONALIZATION OF  
E-COMMERCE COMPANIES FROM A BEHAVIORAL  
PERSPECTIVE: A LONGITUDINAL STUDY OF THE  
CASES OF MERCADOLIBRE AND EBAY*

*EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE  
EMPRESAS DE COMERCIO ELECTRÓNICO DESDE  
EL PUNTO DE VISTA COMPORTAMENTAL: ESTUDIO  
LONGITUDINAL DE LOS CASOS MERCADOLIBRE Y  
EBAY*

**FELIPE MAGALHÃES BOHRER<sup>1</sup> | LUÍS ANTÔNIO DA ROCHA DIB<sup>2</sup>**

## RESUMO

Foram estudados de forma qualitativa os casos das empresas de comércio eletrônico MercadoLibre, criada na Argentina em 1999, e eBay, concebida nos Estados Unidos em 1995, desde sua fundação até 2012. Os casos foram analisados utilizando arcabouço da literatura sobre internacionalização de empresas, contemplando tendências globais e fatores do país, da indústria, da empresa e do empreendedor. Foi constatada interação entre as quatro principais abordagens comportamentais sobre o processo de internacionalização: Modelo de Uppsala, perspectiva de *networks*, empreendedorismo internacional e *Born Globals*, sendo que nenhuma delas, de forma isolada, seria capaz de explicar os processos observados. Foi também encontrada forte relação entre a importância estratégica do país escolhido e o modo de entrada ou de operação seguido. Países com maior importância estratégica passavam a ser operados a partir de subsidiárias locais, enquanto países de menor importância possuíam operação remota.

**Palavras-chave:** Internacionalização de empresas. *Born Globals*. Comércio eletrônico.

## ABSTRACT

We studied the cases of e-commerce companies MercadoLibre, created in Argentina in 1999, and eBay, founded in the United States in 1995, from their inception until 2012, using a qualitative approach. The cases were analyzed using a framework from the literature

<sup>1</sup> Mestre, Universidade Federal do Rio de Janeiro, fbohrer@gmail.com

<sup>2</sup> Doutor, Universidade Federal do Rio de Janeiro, dib@coppead.ufrj.br

**Revista ALCANCE**

**Eletrônica**

ISSN: 1983-716X

Disponível em: [www.univali.br/periodicos](http://www.univali.br/periodicos)

v. 21; n. 01

Jan./Mar.-2014

Doi: alcance.v21n1.p126-151

Submetido em: 08/11/2013

Aprovado em: 24/04/2014

on internationalization of companies, covering global trends and factors of the country, the industry, the company and the entrepreneur. It was possible to note an interaction between the four behavioral approaches for the process of internationalization: the Uppsala Model, the networks perspective, international entrepreneurship, and Born Globals. Each approach in isolation was unable to explain the internationalization processes observed. It was also found that there is a strong relationship between the strategic importance of the country and the mode of entry or operations adopted. Countries with higher strategic relevance were operated with local subsidiaries. On the other hand, countries with lower strategic relevance had remote operations.

**Key words:** Firm internationalization. Born Globals. Electronic commerce.

## RESUMEN

Se estudiaron de forma cualitativa los casos de las empresas de comercio electrónico MercadoLibre, creada en la Argentina en 1999, y eBay, concebida en los Estados Unidos en 1995, desde su fundación hasta 2012. Los casos fueron analizados utilizando como fundamento la literatura sobre la internacionalización de empresas, contemplando tendencias globales y factores del país, de la industria, de la empresa y del emprendedor. Fue constatada una interacción entre los cuatro principales abordajes comportamentales sobre el proceso de internacionalización: Modelo de Uppsala, perspectiva de *networks*, emprendedorismo internacional y *Born Globals*, verificando que ninguna de ellas, de forma aislada, sería capaz de explicar los procesos observados. También fue encontrada una estrecha relación entre la importancia estratégica del país elegido y el modo de entrada o de operación seguido. Los países con mayor importancia estratégica pasaban a ser operados a partir de subsidiarias locales, mientras que los países de menor importancia poseían operación remota.

**Palabras clave:** Internacionalización de empresas. *Born Globals*. Comercio electrónico.

## INTRODUÇÃO

**N**A década de 1990, o mundo sofreu uma grande transformação: a popularização da Internet. A criação do sistema *World Wide Web* em 1990 e a posterior abertura da rede para fins comerciais geraram condições para um novo mercado, com características singulares frente ao universo das empresas tradicionais. A partir daquele momento, uma “página” na rede poderia ser acessada de qualquer lugar do mundo, ou seja, uma vez que uma empresa abrisse a sua “loja” na Internet, ela estaria disponível – ao menos para visita – em todos os continentes. Tal característica trouxe nova vertente para os processos de internacionalização de empresas e novos desafios para as teorias que buscavam explicá-los.

O estudo das teorias de internacionalização de empresas teve seu início durante a década de 1960, com teorias que seguiam modelos da Economia, como o estudo seminal de Hymer (1960), e com foco em explicar a configuração internacional das

grandes empresas multinacionais. Já na década de 1970 surgiram as chamadas abordagens comportamentais, dentre as quais se destacam o Modelo de Uppsala (JOHANSON & VAHLNE, 1977), a perspectiva de *networks* (JOHANSON & MATTSON, 1988), o estudo do empreendedorismo internacional (OVIATT & MCDougall, 1994) e a literatura sobre as empresas *Born Globals* (RENNIE, 1993). Estas últimas abordagens tinham foco em pequenas e médias empresas, e seu interesse era explicar como elas procediam desde o início de seus processos de internacionalização. Se para as grandes empresas a Internet trouxe novas facilidades para o gerenciamento das operações internacionais e para o atendimento de novos clientes, para muitas pequenas empresas ela foi o fator decisivo para permitir a própria atuação internacional.

O número de usuários da Internet aumentou de forma dramática na última década. Entre os anos de 2000 e 2011, cresceu 528%, chegando a mais de dois bilhões (INTERNET WORLD STATS, 2012). Este ritmo foi acompanhado pelo mercado de comércio eletrônico, com crescimento de mais de 20% ao ano – exceção feita a 2009, no auge da crise mundial – chegando aos US\$ 700 bilhões em 2011 e com a expectativa de gerar US\$1 trilhão até o fim de 2013 (JP MORGAN, 2011). Este valor por si já seria significativo, mas se torna impressionante se lembrar que foi apenas em 1995 que a primeira loja virtual para consumidores na Internet, a livraria Amazon.com, iniciou as suas operações. A empresa pode ser considerada um símbolo da expansão do chamado comércio eletrônico (*e-commerce*) no mundo, tendo iniciado em uma garagem na cidade de Seattle (EUA), e chegado ao ano de 2011 com 56.200 funcionários e US\$48 bilhões em vendas. Também em 1995 seria fundado o eBay. Empresas de *e-commerce* se tornaram expoentes do fenômeno das companhias “ponto com” (“dotcom”), que passaram a ter acesso a abundante capital de investimento, mesmo com incertezas acerca de seu potencial. Em março de 2000, o índice NASDAQ, bolsa norte-americana na qual a maior parte das empresas de *e-commerce* operava, foi fortemente impactado pelo aumento dos juros, causado pelo temor de uma explosão de inflação devida aos valores inflados e à alta disponibilidade de capital. A consequência foi escassez de capital para as empresas de Internet em poucas semanas, causando a quebra de várias delas. Mesmo com um número menor de empresas, o crescimento continuou acelerado.

Dentro deste contexto dinâmico e bastante intrigante, a pesquisa que originou este artigo teve por objetivo oferecer uma percepção dos processos de expansão internacional de empresas de comércio eletrônico à luz das abordagens comportamentais de internacionalização de empresas. Pretendeu-se utilizar da conciliação das diferentes correntes teóricas para um melhor entendimento das especificidades dos casos escolhidos e, consequentemente, do mercado de comércio eletrônico. Estudaram-se dois casos de empresas que podem ser consideradas “longevas” neste cenário: MercadoLibre, criada na Argentina em 1999; e eBay, concebida nos Estados Unidos em 1995. Para atingir o objetivo, foi formulada a seguinte pergunta de pesquisa: como as abordagens comportamentais

das teorias de internacionalização de empresas ajudam a explicar os movimentos de internacionalização do MercadoLibre e do eBay ao longo da existência das empresas, entre 1995 e 2012?

A seguir são apresentados os principais tópicos observados a partir da revisão da literatura. Depois é feita breve discussão de aspectos da pesquisa. O artigo apresenta então a descrição e a análise sintética dos dois casos, oferecendo conclusões ao final.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Como as teorias ditas “econômicas” foram desenvolvidas para explicar a atuação internacional de grandes empresas multinacionais, o foco deste artigo recairá nas teorias chamadas “comportamentais”: o Modelo de Uppsala (JOHANSON & WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON & VAHLNE, 1977), que prevê um processo de internacionalização lenta e gradual em contraposição ao conceito de *Born Globals*, conforme batizado por Rennie (1993), no qual a empresa se internacionaliza rapidamente após sua fundação. Para complementar a discussão teórica, foram considerados também desenvolvimentos teóricos da abordagem comportamental, como os estudos sobre o empreendedorismo internacional e a perspectiva de *networks*, que fornecem importantes *insights* sobre os casos estudados.

### Modelo de Uppsala e Perspectiva de Networks

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) concluíram que a internacionalização de empresas é um processo cujo envolvimento internacional é gradualmente aumentado por meio de quatro estágios pelos quais passa a organização que se internacionaliza: (1) a firma atende apenas ao mercado doméstico, (2) exportação por meio de representantes independentes, (3) criação de subsidiária de vendas, ainda sem produção no exterior, e (4) abertura de fábricas para produção diretamente no país de atuação.

O modelo proposto, conhecido hoje como Modelo de Uppsala, considera que o estágio atual de internacionalização é um fator crucial para o entendimento do processo dos próximos passos desta. Johanson e Vahlne (1977) dividiram os aspectos estudados em dois grupos: os aspectos de estado, que compreendiam o comprometimento com os mercados estrangeiros e o conhecimento sobre estes mercados e suas operações; e os aspectos de mudança, compreendendo as decisões de comprometimento de recursos e o desempenho atual dos negócios. Os maiores obstáculos a transpor no processo de internacionalização seriam a escassez de recursos e de conhecimento. Utilizando a premissa de que a meta da empresa é o lucro de longo prazo e que ela busca evitar tomada de grandes riscos, os autores propõem que os aspectos de estado afetam ambos os aspectos de mudança. Estes, por sua vez, transformam de volta os aspectos de estado em um processo cíclico.

Segundo Johanson e Vahlne (1977), o processo de internacionalização se iniciaria em mercados de baixa distância psíquica, ou seja, mais parecidos com o mercado

doméstico da empresa, por meio de modelos de baixo comprometimento e, após certo período, migraria para modelos de maior comprometimento e para mercados mais distantes psiquicamente. O conhecimento de mercado, por sua vez, teria por característica ser experencial e só obtido após certo tempo de operação no mercado externo, sendo crítico para o sucesso da internacionalização.

Frosgren e Hagström (2007) criticaram o Modelo de Uppsala como uma explicação universal para o processo de internacionalização das empresas ao estudar o caso da internacionalização de oito empresas de Internet e perceber que algumas das empresas se internacionalizavam com grande grau de comprometimento para países que não tinham conhecimento algum (e sendo assim, não tendo passado por fase de aprendizado organizacional), caso tivessem a percepção de que o processo de não internacionalização incorreria em mais riscos para a empresa. Segundo os autores, para estas empresas, em vez de um comportamento incremental, pareciam muito mais relevantes comportamentos do tipo "*first-time-advantage*" ou de "efeitos manada".

Johanson e Vahlne (2009) passaram a considerar o conhecimento das oportunidades como elemento mais importante do conhecimento de empresas que se internacionalizam. Eles sugeriram também que o processo de internacionalização da empresa está contido dentro do conceito de relacionamentos, e que o sucesso deste processo está ligado aos níveis específicos de conhecimento, confiança e comprometimento característicos dos relacionamentos, capazes de aportar tanto recursos quanto conhecimentos à empresa. Os autores buscaram assim conciliar o Modelo de Uppsala com a perspectiva de *networks*.

Cunningham (1985) definiu a grande quantidade de relacionamentos existentes dentro de um mercado consumidor entre os mais diversos atores, fossem eles clientes, fornecedores, complementares, ou organizações de serviço como *networks*. Para Johanson e Mattson (1988), estas *networks* não possuíam uma organização de coordenação hierárquica, tampouco seguiam os modelos tradicionais de mercado pelo simples mecanismo de preço. Para os autores, a coordenação ocorreria na relação entre cada um dos envolvidos, especialmente nos ajustes de quantidade e qualidade de serviços e/ou produtos, no tempo envolvido ou se é necessário um planejamento conjunto ou de uma das partes. Além disso, a empresa deverá quebrar antigos relacionamentos ou adicionar novos relacionamentos aos anteriores cada vez que desejar se estabelecer em um novo mercado. No campo da internacionalização de empresas, a construção e o desenvolvimento de relacionamentos em *networks* no exterior são vistos como o próprio processo de internacionalização.

Chetty e Stangl (2010) relacionaram a internacionalização via *networks* com o conceito de inovação, definindo que esta é também um componente importante na definição do impacto da internacionalização dentro da organização. Segundo as autoras, empresas que possuem uma *network* diversa e produtos/serviços/processos de inovação radical tendem a se internacionalizar de forma também mais radical, assim como empresas de inovação incremental e bons relacionamentos com

financiadores. Já empresas de inovação radical em ambientes de grande mudança tecnológica e baixa relação com financiadores tendem a movimentos incrementais em seu processo de internacionalização, assim como pequenas empresas de inovação incremental que contam com relacionamento de *network* restrito.

Petersen e Tobiassen (2010), em um estudo sobre empresas de tecnologia no setor de petróleo, afirmaram que, em indústrias globais, com alto grau de interconexão entre os concorrentes, o sucesso de uma empresa em uma determinada região é um fator que age de forma positiva nas chances de sucesso em outra região. Sendo assim, embora fatores como um mercado local conservador e limitado e a necessidade de exploração de economias de escala sejam fatores que impulsionassem a internacionalização das empresas, a posse de uma tecnologia singular e o fato de operarem em um mercado global são os principais motivadores na internacionalização de empresas. Os autores buscaram ainda expandir o conceito dos complementadores dentro de uma *network*, uma vez que, para o desenvolvimento desta tecnologia única, as empresas dependem de relações de *networks* com provedores de recursos financeiros e conhecimento, além de depender de *networks* com os mercados do exterior, a fim de vender tecnologias, sejam elas através das *networks* de competidores, publicações científicas e apresentações em conferências.

### Empreendedorismo Internacional e Born Globals

Para Oviatt e McDougall (2005, p. 539), "empreendedorismo internacional é a descoberta, concretização, avaliação e exploração de oportunidades – além das fronteiras nacionais – a fim de criar futuros produtos e/ou serviços". Os autores propuseram que a velocidade da internacionalização dos empreendimentos é determinada por diferentes combinações de fatores: (1) elementos que tornam a internacionalização acelerada viável, sejam eles a redução do preço dos transportes entre países, a evolução das comunicações ou a evolução da logística internacional; (2) pressão da concorrência, que pode forçar a empresa a buscar oportunidades em mercados estrangeiros, seja pelo temor de ataques no mercado local, seja pela preocupação de que a concorrência ocupe mais rapidamente os mercados estrangeiros; (3) forma como o empreendedor comprehende uma determinada oportunidade, de acordo com suas características pessoais e psicológicas; e (4) conhecimento disponível acerca daquele movimento, uma vez que a oportunidade já foi percebida, e as características da rede de relacionamentos do empreendedor.

Já o termo *Born Globals* foi visto pela primeira vez em Rennie (1993), em um artigo acerca de um estudo da consultoria McKinsey na Austrália sobre empresas exportadoras de manufaturas com alto valor agregado. Neste estudo, o autor dividiu as empresas exportadoras australianas em dois grandes blocos: (1) empresas baseadas localmente, as quais tinham como principal foco o mercado interno e se tornam exportadoras em média aos 27 anos de idade, após saturarem este mercado, numa clara referência a modelos de internacionalização gradual e em estágios; e

(2) outro grupo de empresas, que desafiava os modelos tradicionais, uma vez que começavam a exportar em média com dois anos de idade e tinham 76% de sua receita oriunda das operações internacionais da organização, chamadas pelo autor de *Born Globals*. Knight e Cavusgil (1996) apontaram que empresas *Born Globals* podem emergir em mercados de alta ou baixa tecnologia e em mercados estabelecidos ou emergentes, geralmente criadas por gestores com forte viés internacional em sua visão de negócios. Já Zuchella (2002) observou que as mudanças no ambiente de negócios não ocorreram de forma igual em todas as indústrias e mercados, sugerindo assim que a localização ou a indústria podem funcionar também como um fator externo de precondições. Entretanto, pode-se verificar a existência de estudos de casos de empresas *Born Globals* em diferentes indústrias em países dos cinco continentes

Embora tenham nascido de forma praticamente simultânea, a teoria de Empreendedorismo Internacional é originária do meio acadêmico, enquanto as *Born Globals* foram primeiro apontadas pela McKinsey, empresa de consultoria, depois tendo sido objeto de diversas pesquisas acadêmicas. As teorias sobre *Born Globals* estão ligadas ao campo dos negócios internacionais, mais especificamente ao *marketing* internacional, saindo da ótica do empreendedorismo internacional que coloca o empreendedor como ponto central dos estudos (MELLO, 2009).

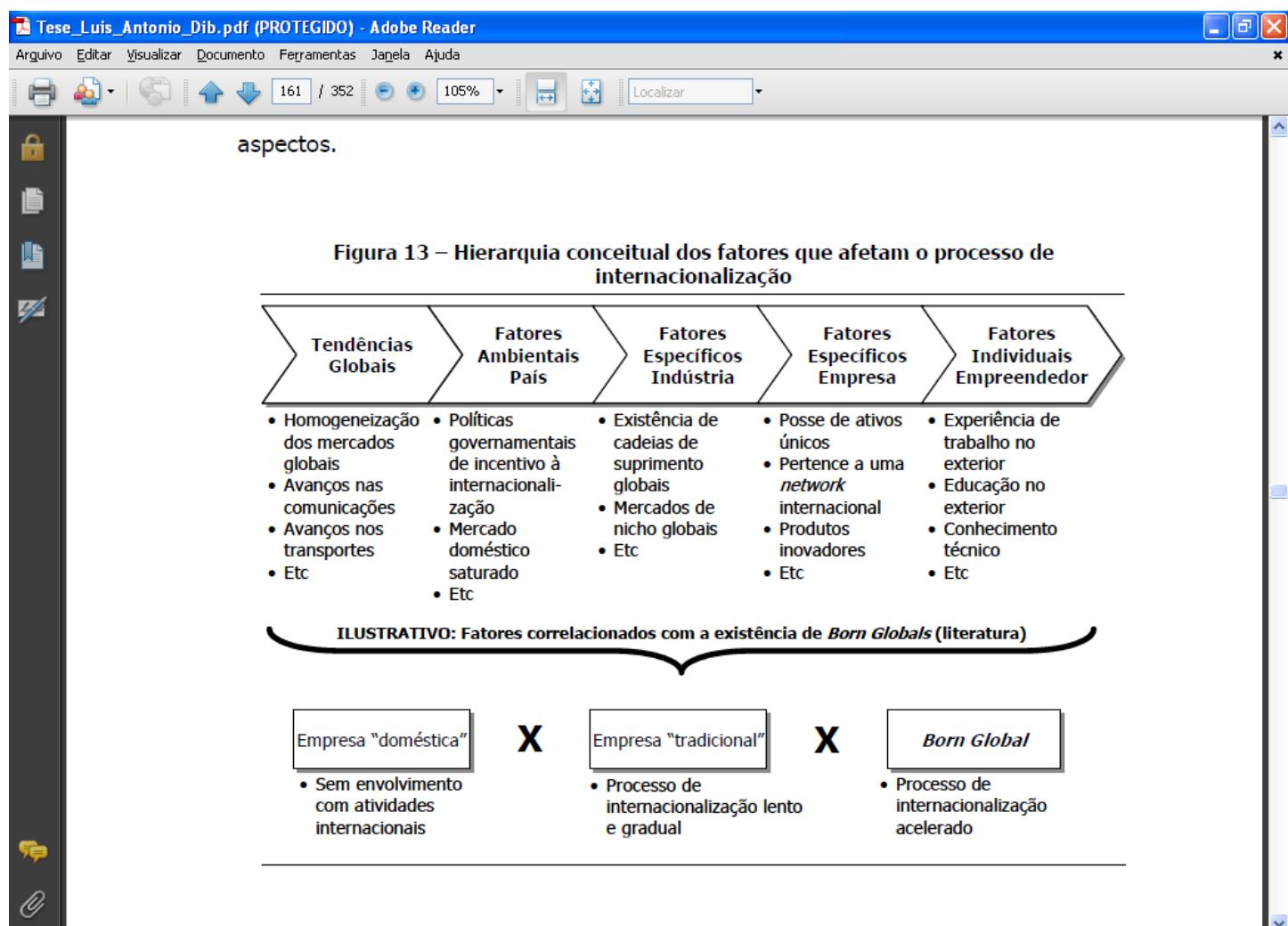
Diversas alterações no ambiente de negócios propiciaram que o tamanho da firma não fosse um empecilho à sua internacionalização, funcionando como fatores externos de precondição para análise do fenômeno. Os principais fatores estão destacados a seguir:

- O crescimento dos mercados de nicho por meio da demanda por produtos mais especializados foram favoráveis a pequenas e médias empresas, mais ágeis em atender demandas de pequenos mercados emergentes (RENNIE, 1993). Ao mesmo tempo, os mercados se tornaram mais homogêneos ao redor do mundo, com estes nichos existindo através das fronteiras nacionais (MADEN; SERVAIS, 1997).
- Ciclo de vida de produtos cada vez menor, com maiores de possibilidades de adaptação para empresas menores, usualmente mais ágeis, frente às alterações nos desejos do consumidor. (RENNIE, 1993)
- O crescimento da importância de *networks* no exterior, maiores possibilidades de financiamento estrangeiro e de modelos de negócio de *global sourcing* mesmo para pequenas empresas (MADEN; SERVAIS, 1997).
- Libertação das empresas do paradigma da economia de escala, vigente até os anos 60. Empresas pequenas agora podem competir contra grandes companhias por meio de processos eletrônicos em custo e qualidade (RENNIE, 1993).
- Desenvolvimento e melhora de telecomunicações, destruindo a vantagem competitiva que empresas grandes tinham quando fluxos de informações eram caros e lentos e caros (RENNIE, 1993).

- Evolução da área de operações, logística e infraestrutura barateando e tornando mais confiável o transporte de bens e pessoas (MADEN; SERVAIS, 1997).
- Maior capacidade de exploração de oportunidades no campo internacional, devido ao gigantesco crescimento na experiência internacional dos gestores. (MADEN; SERVAIS, 1997)
- Desenvolvimento de competências para lidar com culturas estrangeiras (MADEN; SERVAIS, 1997).

Dib (2008) organizou de maneira hierárquica os fatores que poderiam explicar os diferentes processos de internacionalização seguidos por uma empresa (Figura 1), indo desde as tendências globais mais macro até os fatores individuais dos empreendedores, passando por fatores ligados ao ambiente do país de origem, à indústria de atuação e à própria empresa.

Figura 1. Hierarquia dos fatores que afetam o processo de internacionalização



Fonte: Dib (2008).

Diversos estudos sobre *Born Globals* foram publicados recentemente na América Latina (por ex.: Kantis, Federico & Martinez, 2004; Lozano, Morgan & Robson, 2007;

Dib, Rocha & Silva, 2010), especialmente no Brasil, mas também Argentina e México. Ainda é pequena a participação de estudos na região em *journals* de primeira linha de negócios internacionais, estando mais concentrados em teses, dissertações e em revistas locais. Os estudos sobre *Born Globals* executados no Brasil são consistentes entre si e lidam principalmente com empresas do setor de *software*, assim como os principais estudos internacionais sobre o assunto sempre foram mais focados no setor de tecnologia. Embora tenham sido encontradas evidências de estudos em outros países da América Latina (via a participação em congressos e pesquisas em curso), não foi possível localizar publicações de artigos abordando os demais países da região.

## MÉTODO DE PESQUISA

A fim de descobrir se as abordagens comportamentais das teorias de internacionalização de empresas explicariam casos de empresas latino-americanas, decidiu-se fazer dois estudos de caso em profundidade, cuja escolha é justificada a seguir:

- MercadoLibre: presente em mais de uma dezena de países, com origem argentina, mais de uma década decorrida desde o início de seu processo de internacionalização;
- eBay: apresentado como contraponto ao anterior, atuante na mesma indústria, mas nascido em um mercado maior e mais desenvolvido, o norte-americano.

Para desenvolvimento dos casos foi realizada extensa pesquisa de dados secundários, uma vez que são empresas com alta exposição em publicações noticiosas. Foram utilizados: jornal argentino *El Clarín*; jornais brasileiros Folha de São Paulo, Estado de São Paulo e O Globo; revistas Fortune, BusinessWeek, Forbes, Exame, Info, Veja, Época (todas do Brasil) e Mercado (Argentina); relatórios sobre a Internet na América Latina de Morgan Stanley e Ebit; uma longa entrevista do empreendedor Marcos Galperín em 2007; e teses e casos acadêmicos sobre o mercado argentino de Internet na virada do milênio. Outras fontes importantes de informação foram entrevistas não estruturadas com ex-funcionários do MercadoLibre e com outros agentes do mercado de Internet brasileiro. Buscou-se fazer sempre a triangulação dos dados por meio de entrevistas com mais de uma fonte de informação primária sobre aspectos chave dos casos, além da comparação entre as entrevistas e os dados obtidos a partir das diversas fontes secundárias. Não foram identificados problemas sérios sobre os aspectos factuais dos casos, principalmente pelo fato de os movimentos das empresas estarem amplamente documentados publicamente.

Além das limitações do método escolhido, esta pesquisa ofereceu algumas restrições em particular. No caso eBay, a dificuldade foi a distância, uma vez que a empresa não opera com o *marketplace* no Brasil, apenas com o PayPal. No caso

MercadoLibre, houve restrição de informações, uma vez que um dos autores foi convidado para assumir um cargo de gestão em outro *marketplace* brasileiro no decorrer do processo de pesquisa. Entretanto, as limitações apontadas não comprometem o estudo nem suas conclusões.

A análise dos estudos de caso utilizou como base o arcabouço de Dib (2008), apresentado na Figura 1, que observa de modo amplo o fenômeno da internacionalização. A partir de cada grupo de fatores analisado foi executado estudo longitudinal, buscando entender os pontos de encontro e as divergências com as diversas abordagens da internacionalização do referencial teórico ao longo da existência das empresas.

## DESCRIÇÃO DOS CASOS

Os casos foram elaborados por meio das fontes de informação citadas anteriormente. Devido às limitações de espaço deste artigo, optou-se por não citar as referências específicas utilizadas para cada informação descrita, encontrando-se as mesmas documentadas.

### MercadoLibre

O estudante argentino de pós-graduação Marcos Galperín, então com 28 anos, conseguiu convencer John Muse, um dos fundadores do fundo de *private equity* Hicks, Muse, Tate and Furst, a investir em um plano de negócios que havia desenvolvido durante sua estada em Stanford: um *site* de leilões, aos moldes do bem-sucedido eBay, voltado para a América Latina, uma região com ainda baixa penetração de usuários de Internet, mas de grande crescimento e na qual o pioneiro norte-americano ainda não havia investido. Era março de 1999 e a febre das empresas "pontocom" estava no auge. A operação da empresa começou no fim do primeiro semestre de 1999, em Buenos Aires, com a compra de um sistema de leilão por U\$15 mil. A empresa recebeu mais quatro sócios minoritários, entre eles o brasileiro Ademar Larine, e sua primeira grande injeção de investimentos (U\$2,5 milhões) que permitiu sua estruturação, o desenvolvimento do *site* e de um sistema próprio de leilões, que tivesse suporte multilíngue, para possíveis expansões do grupo. Ainda seria captada até o fim de 1999 mais uma injeção de investimento no valor de U\$7,6 milhões.

A estreia do *sibte* ocorreu em agosto e em apenas dois meses já havia mais de 13.000 usuários cadastrados e 4.400 objetos já negociados, numa média de mais de 70 leilões por dia, totalizando U\$1,4 milhão negociado. O faturamento esperado para o ano seguinte era de U\$3 milhões, com previsão de *break-even* até o ano de 2002. Para atingir tais metas, o MercadoLibre deveria fazer o que planejara desde o início: expandir-se regionalmente pela América Latina. O primeiro alvo deveria ser o maior mercado do continente: o Brasil.

Em outubro de 1999, menos de dois meses após o lançamento do *site* argentino, o MercadoLibre voltou-se para o Brasil, num movimento de expansão rápida, através de seu co-fundador Ademar Larine, colocado como presidente da filial brasileira. As intenções da empresa ao se internacionalizar eram, por um lado, adquirir a vantagem de *first-mover* na entrada no país; por outro, tornar a empresa atrativa para a captação de novos investimentos.

Uma característica específica do mercado via Internet é a de que a rivalidade entre os concorrentes deixa de acontecer necessariamente no mesmo espaço físico e adquire comportamentos impensáveis nos mercados convencionais. No caso do MercadoLibre, existiam três principais concorrentes: o DeRemate.com, com origem e comportamento bastante parecido com o MercadoLibre; o eBay, que embora não atuasse fisicamente no mercado latino-americano deixava aberta a possibilidade de compras diretamente desta região; e o Lokau, principal *site* de leilões brasileiro à época. Por meio de uma estratégia de investimento direto do tipo *greenfield*, o MercadoLibre.com.br se internacionalizou de maneira contrária a de seus concorrentes, que entraram no Brasil a partir de aquisições (ainda em 1999, o DeRemate.com comprou o E-Bazar; em 2001, o eBay comprou o IBazar).

Tanto no Brasil quanto na Argentina, o MercadoLibre decidiu trabalhar de forma bem similar seu composto de *marketing*. A parte visual do *site* era idêntica nos dois países, mudando apenas o idioma e o sistema de cores. O posicionamento da marca também era o mesmo. As propagandas eram simplesmente dubladas e as imagens do *site* alteradas, geralmente no fim da propaganda. As peças publicitárias eram elaboradas e produzidas no país de origem da empresa. Essa prática, que permitia economia de escala, se manteve posteriormente. Quanto a preços e tarifas, no início das operações do *site*, em 1999, não era cobrada nenhuma comissão pelas transações, pois o *site* buscava estimular o uso e romper a "barreira inercial". No ano seguinte, o MercadoLibre iniciou o processo de cobrar tanto um percentual pelas transações, quanto uma taxa para a publicação dos produtos. As tarifas eram pagas somente pelos vendedores, sendo totalmente gratuitas para os compradores.

Após quase um ano do processo de internacionalização para o Brasil, os números de *market share* (14%) e *awareness* (3%) no país não se mostravam animadores. Este resultado era compreensível pela estratégia de comunicação montada a partir de 2000: anunciar apenas em canais a cabo e em mídia *on-line*. Galperín explicou que, ao contrário das empresas que estavam consumindo seu capital fazendo *marketing* de massa, seu objetivo era usar o dinheiro para fazer o desenvolvimento do produto e a infraestrutura da TI. Com a crise na NASDAQ, a estratégia de contenção de custos e eficiência operacional deu resultado, permitindo obtenção de financiamento de U\$46 milhões, garantindo sua sobrevivência.

Esta nova rodada de investimentos permitiu que a empresa mantivesse o seu ritmo de internacionalização pela América Latina, com expansões para México e Uruguai ainda no ano de 1999 e para Colômbia, Venezuela, Chile e Equador no de

2000, todas com características bastante parecidas com o caso brasileiro, por meio de investimentos diretos na criação de empresas nos novos mercados, com alto grau de padronização com as operações da matriz. A eficiência operacional permitiu ainda que a empresa suportasse um caso de fracasso em sua internacionalização para a Espanha. Seguindo o modelo argentino e brasileiro, não eram cobradas tarifas sobre venda nos primeiros meses de operação. A receita do MercadoLibre vinha da operacionalização de leilões para *sites* menores, entre eles o seu maior cliente, o SubastasPC, especializado em leilões de produtos de informática. Em meados do ano de 2001, um ano após iniciar suas operações em solo espanhol, o gigante americano eBay entrou na Europa por meio da compra do maior *player* local, o francês IBazar. Percebendo uma ameaça a seus negócios na Espanha, o MercadoLibre vendeu suas operações para o SubastasPC.

O eBay não se esqueceria do mercado latino-americano de Internet, que já crescia com grande velocidade. Só que, desta vez, o maior *player* local era o próprio MercadoLibre. No fim de 2001, as duas empresas assinaram um contrato, no qual o eBay receberia 19,5% das ações da matriz argentina em troca das operações do recém-adquirido IBazar no Brasil em uma parceria de 5 anos, encerrada em 2006. Isto deu a robustez necessária ao MercadoLibre para crescer e adquirir seus maiores rivais. Em dezembro de 2002 a empresa assumiu a administração do *site* Lokau.com.br, de propriedade do portal iBest. Em 2004, o MercadoLibre inaugurou sua sede no Uruguai, após cinco anos de operação remota.

Restavam apenas dois grandes *sites* de leilão na América Latina, o MercadoLibre e o DeRemate.com, mas em novembro de 2005 o primeiro adquiriu as operações do segundo em oito países: Brasil, Colômbia, Equador, México, Peru, Porto Rico, Uruguai e Venezuela. Restavam ao seu concorrente apenas as operações na Argentina e no Chile. Estas operações foram adquiridas em agosto de 2008, tornando o MercadoLibre o único *player* de grande porte de leilões na América Latina. Em agosto de 2007, a empresa realizou o seu IPO na NASDAQ, com a expectativa de captar U\$289 milhões, com as ações valoradas em U\$18. A abertura foi muito mais bem-sucedida que o esperado e a ação encerrou o dia a U\$27.

Em dezembro de 2013, as ações da empresa valiam U\$107,79 e seu lucro líquido era U\$117 milhões ao fim daquele ano (crescimento de 16% sobre o mesmo período de 2009). As operações internacionais respondiam por mais de 80% das receitas líquidas da empresa, apesar de um crescimento sensível do faturamento na matriz argentina. Ainda em 2010, o MercadoLibre voltou ao mercado europeu ao abrir um *site* de leilões em Portugal, totalmente controlado do Brasil. O país foi escolhido por não abrigar nenhum grande site de leilões como o eBay, ter 46% da população com acesso à banda larga e ter registrado aumento de 20% na base de clientes de comércio eletrônico no ano de 2009. Desde então, a empresa focou em crescer nos mercados em que atua, não investindo em outros movimentos de internacionalização (MERCADOLIBRE 2014a e 2014b).

Pierre Omidyar, um francês filho de iranianos, vivia nos EUA desde os seis anos de idade, em 1948, onde se graduou em Ciência da Computação pela Tufts University. A partir de então, teve uma trajetória discreta na área de engenharia de *software* até 1995, quando a bala "Pez" alterou o seu destino. Sua esposa colecionava embalagens do produto que traziam personagens diversos e sentia dificuldade para trocar, comprar e vender elementos novos para sua coleção. Omidyar percebeu que existia a necessidade de um mercado eficiente. Começou então em seu tempo livre a criar um *site* que pudesse oferecer a seus visitantes o acesso de vendedores a compradores e vice-versa, o AuctionWeb. A primeira versão foi desenvolvida no feriado do dia do trabalho de 1995. O vendedor inseriria o produto no *site* e o ofereceria por meio de leilão a seus compradores. A receita do *site* vinha de um pequeno percentual retido em cada transação. Em apenas seis meses, a receita do "hobby" já pagava todas as contas da casa e, três meses depois, já rendia a seu criador mais do que seu emprego diurno.

Nos dois primeiros anos o Auction Web cresceu 25% ao mês, uma taxa impressionante, mesmo para *startups* de tecnologia. Omidyar buscou a ajuda de profissionais de negócios para que este crescimento se sustentasse. Em 1997, a empresa se consolidou, sendo a primeira mudança a troca do nome do *site* para eBay, que deixava as possibilidades de atuação mais amplas. Ainda neste ano, com o crescimento de anúncios em 1100% em relação ao ano anterior, o *site* enfrentou graves problemas tecnológicos, despreparado para o grande volume de visitas, anúncios e transações, tendo que lançar uma nova plataforma, mais robusta. Ainda em 1997 surge o primeiro plano de negócios para buscar parceiros e investidores que dessem mais fôlego para a expansão. Temia-se que então gigantes como a AmericaOnLine criassem seus próprios *marketplaces*. O eBay contratou também uma equipe de *marketing* saída do MBA de Stanford, deixando definitivamente de ser uma empresa "de garagem".

Em 1998 a empresa contratou uma CEO respeitado no mercado e abriu seu capital, levantando U\$63 milhões. As ações subiram 163% apenas no dia da abertura. Ainda em 1998, o eBay promoveu seu primeiro movimento de internacionalização, montando páginas personalizadas para o Canadá e Reino Unido. Enquanto no Canadá a expansão ocorria apenas com a criação do site no país, no Reino Unido o lançamento foi acompanhado da contratação de equipe local e participação em eventos. Em menos de um ano, já havia tomado a liderança de seu principal competidor local, o QXL.com PLC.

Em 1999, em parceria com o *site* australiano PBL On-line, lançou versões locais do *site* de leilões na Austrália e na Nova Zelândia. O *site* passou por adaptações mínimas, como a inclusão de salas de *chat* específicas daqueles países, mas em grande parte era o mesmo modelo norte-americano replicado. No mesmo ano, o

eBay adquiriu o Alando.de, então o maior *marketplace* alemão, por U\$22 milhões. O mercado alemão de Internet, àquela altura, tinha 10 milhões de usuários, sendo grande demais para ser ignorado. Aproveitando a estrutura recém-adquirida, a empresa disponibilizou um *site* específico para o mercado austríaco, operado diretamente da filial alemã.

Em 2000 o eBay lançou seu *marketplace* francês, com o objetivo de tomar a liderança do principal *player* local, Ibazar, em 12 a 18 meses. O Ibazar detinha mais de 300 mil leilões por mês. O eBay notou diferença dos hábitos de consumo dos franceses, que passavam muito menos tempo conectados à Internet, cobrada por minuto, o que não acontecia nos EUA, já em processo de expansão de conexões de banda larga. Outra dificuldade encontrada no mercado europeu foi a diversidade de leis entre os países – apesar do Euro, países como a Alemanha ainda exigiam a assinatura física do comprador para uma transação bancária ser confirmada. Embora tenha atingido rápido crescimento na França, o eBay decidiu adquirir o Ibazar, que àquela altura já detinha mais de 2,4 milhões de usuários cadastrados e mais de 3,1 milhões de anúncios. O valor da compra, realizada logo após o estouro da bolha e a queda acelerada do índice NASDAQ, foi de U\$125 milhões. Esta compra acelerou a internacionalização do eBay, uma vez que a empresa francesa já tinha filiais em sete outros países: Itália, Espanha, Portugal, Brasil, Bélgica, Holanda e Suécia, tornando o eBay presente em 16 países.

Em 2005, contrariando o passado de aquisições, o eBay inaugurou seu *site* irlandês, aproveitando a base instalada de 200.000 clientes que já o utilizavam do vizinho Reino Unido. Em 2006, adquiriu o líder do mercado sueco de *marketplaces*, o Tradera.com. Embora já operasse em solo sueco desde a aquisição do Ibazar, agora passava a ter o domínio do mercado local. Em 2008, os dois líderes do mercado dinamarquês de classificados, DenBla Avis e BilBasen, foram incorporados pelo eBay em uma transação de aproximadamente U\$390 milhões. Este foi um movimento estratégico para dominar o *e-commerce* local, pois os *sites* de classificados e *marketplaces* são as opções preferidas de compras via Internet no país. Na América Latina, após acordo com o MercadoLibre, o eBay adquiriu 19,5% da empresa argentina. Até o ano de 2012, o eBay não operava com marca própria no Brasil.

Em 2000, o eBay anunciou *joint-venture* com a gigante dos eletrônicos e da computação japonesa NEC, para a instalação de uma filial do *marketplace* americano no país. O *site* seria todo em japonês, comercializável em ienes e com categorias específicas para o consumidor japonês. O mercado japonês já contava com um concorrente de peso, o Yahoo! Auctions, estabelecido alguns meses antes e com rápida expansão, por meio de uma estratégia de anúncios gratuitos, tendo atingido 2,2 milhões de usuários no país com pouco mais de um ano de atuação. A experiência japonesa do eBay foi um fracasso, desde a escolha de um CEO com o dobro da idade de seus funcionários e pouca experiência com Internet, até a lentidão em adaptar o *site* para os gostos dos japoneses. Em 2002, a filial japonesa da empresa fechou.

O eBay continuou seu processo de internacionalização na Ásia, ao comprar, em 2002, por cerca de U\$10 milhões, o maior *site* de leilões de Taiwan. Àquela altura, o eBay já operava na região na Coréia do Sul e em Cingapura. Ainda em 2002, o eBay entrou no mercado chinês ao adquirir 33% da EachNet, então o maior *marketplace* do país, posição que foi consolidada no ano seguinte, com a compra dos 67% restantes. Após manter a marca EachNet por um ano, o *site* eBay.cn foi lançado com alto investimento de propaganda, principalmente nos maiores portais chineses. No ano de 2004, um de seus concorrentes, voltado para empresas médias e pequenas, o Alibaba, em um movimento defensivo frente ao iminente crescimento do *site* eBay no mercado chinês, lançou o Taobao.cn, um *marketplace* com um modelo de negócio similar ao da firma norte-americana. A estratégia do Taobao.cn era oferecer os anúncios de forma gratuita, com a navegação focada no usuário e mais flexibilidade na postagem de ofertas, mais adequados ao consumidor chinês médio, recém-apresentado à Internet. O eBay, assim como no Japão, teve dificuldade para se adaptar rapidamente em um mercado com grande diferença cultural e em 2006 foi ultrapassado por seu concorrente, que passou a deter 67% de participação no mercado, deixando o eBay com menos de 30%.

Em 2004, observando o crescente mercado indiano, o eBay fez um investimento de £27 milhões no Baazee.com, um *marketplace* sediado em Bombaim e com base de mais de um milhão de clientes. Embora tenha experimentado rápido crescimento em visitas, clientes e número de ofertas, o eBay enfrentou um grave problema com as leis indianas. Foram vendidas pelo *site* diversas cópias de um vídeo amador que mostrava dois adolescentes praticando atos sexuais. Embora a empresa tenha colaborado com as investigações da polícia, o presidente da filial local chegou a ser preso, sob a acusação de divulgar pornografia em seu *site*, sendo liberado dias depois. Ainda em 2004, o eBay lançou seu *site* nas Filipinas com uma estratégia diferente. Uma vez que o mercado filipino operava com anúncios grátis, o eBay seguiu esta tendência ao não cobrar a taxa de inserção de anúncios no país. Este *site* seria gerenciado inteiramente do escritório da empresa em Cingapura, com planos de abrir um escritório local em Manila tão logo a operação ganhasse corpo.

Embora dominasse em boa parte dos países em que atuava o mercado de *marketplaces*, o eBay tinha pouca ou nenhuma atuação no passo seguinte, que era o pagamento destas ofertas, normalmente feito diretamente por meio de transferência bancária ou de operadoras especializadas em pagamento, nas quais podiam-se utilizar outros meios para pagar, como débito automático e cartão de crédito. Visando a este mercado, o eBay comprou em 2000 uma *startup* especializada em pagamento chamada Billpoint e, utilizando parcerias com Visa e Wells Fargo, começou a oferecer a seus vendedores a possibilidade de que todo o processo de venda fosse efetuado dentro do próprio *site*. Àquela altura, o principal concorrente do produto da Billpoint era o PayPal, uma empresa de pagamentos já bem estabelecida que, de forma análoga ao eBay, se aproveitava do benefício de *first-mover* em seu

respectivo mercado. Apesar dos esforços do eBay de oferecer descontos e créditos em anúncios para os vendedores, tanto eles quanto os compradores já detinham contas e confiança no PayPal, com pouca disposição de mudança para a plataforma do Billpoint. Uma estimativa do PayPal em 2002 dava conta que 70% das ofertas anunciadas no eBay aceitavam PayPal, enquanto apenas 27% aceitavam o sistema de pagamento nativo Billpoint. Assim, em 8 de julho de 2002, por meio de trocas de ações, em uma operação avaliada em U\$1,5 Bilhões, o eBay adquiriu o PayPal, descontinuando assim o seu produto de pagamentos Billpoint. Pelo acordo, o PayPal continuaria a operar de forma independente, porém complementar ao eBay. Nos movimentos de internacionalização seguintes do eBay, o PayPal seria incluído e em alguns momentos até chegando antes do *marketplace*, estando, no ano de 2012, em 190 mercados e operando com 25 moedas diferentes.

Em março de 2010, o eBay lançou o programa "eBay International Market", que possibilitava que, a partir de um *site* em um país, adaptado para o idioma local e com as categorias de produtos mais adequadas para a região, os compradores pudessem ter acesso a ofertas de diversos outros países, desde que os vendedores destas ofertas aceitassem fazer a entrega para o país do comprador. Especialmente nas áreas de livre comércio, isto aumentava exponencialmente o sortimento oferecido aos compradores. Em seu lançamento, este mercado ficou disponível para Dinamarca, Grécia, República Tcheca, Noruega, Rússia e Suécia. Em seis meses, o volume de produtos vendidos cresceu em 40%, e o número de novos usuários cresceu em mais de 50%, abrindo as portas para que outros países participassem deste novo modelo. Este modelo poderia contar, ou não, com uma operação local do eBay no país de atuação. Em maio de 2012, o número de países participantes do programa chegava a 37, incluindo Argentina, Austrália, Áustria, Bélgica, Brasil, Canadá, China, Finlândia, França, Alemanha, Hong Kong, Hungria, Índia, Irlanda, Itália, Coréia do Sul, Malásia, México, Holanda, Nova Zelândia, Filipinas, Polônia, Portugal, Cingapura, Espanha, Suiça, Taiwan, Tailândia, Turquia, Reino Unido, EUA e Vietnã.

Em 2013, finalmente a empresa começou a operar com seu *marketplace* no país. Inicialmente com um aplicativo para plataformas móveis voltado apenas para celulares na categoria de moda. No entanto, a própria empresa classificou este movimento como um teste para uma possível operação do *site* com todas as categorias em um futuro próximo (EBAY 2014).

## ANÁLISE DOS CASOS

Vale ressaltar a diferença de porte entre as duas empresas. Embora ambas sejam líderes em seus mercados de atuação, a relevância destes é bastante distinta. Em 2013, o eBay atuava em 23 países e teve receita líquida de U\$16.047 milhões. Já o MercadoLibre atuava em 13 países com receita líquida bem inferior, de U\$473 milhões. Por outro lado, as duas empresas possuem curvas de crescimento de receita similares (EBAY, 2011; MERCADOLIBRE, 2012).

Analisando comparativamente os casos à luz das teorias apresentadas na revisão de literatura e utilizando o esquema da Figura 1, chega-se à Figura 2, que permite identificar que o crescimento dos mercados de nicho, os avanços na tecnologia e na telecomunicações e a evolução nas áreas de logística e distribuição apresentam particular relevância dentro do modelo de negócios virtual das empresas estudadas, consoante com as afirmações de Rennie (1993). A expansão da Internet no mundo possibilitou maior relacionamento entre concorrentes, clientes, fornecedores, complementares ou organizações de serviço, provocando o crescimento e o fortalecimento das *networks*, de acordo com o conceito de Cunningham (1985). As tendências globais atuantes nos casos ajudaram a viabilizar processos de internacionalização rápidos, como descritos por Oviatt e McDougall (2005).

Em relação aos fatores ambientais do país, foram notadas as diferenças nacionais do fenômeno, de acordo com a origem nacional das empresas, como propostas por Zuchella (2002). As diferenças entre os dois mercados são ainda coerentes com as afirmações de Knight e Cavusgil (1996) sobre a viabilidade do aparecimento de empresas *Born Globals* em mercados mais ou menos desenvolvidos, no campo econômico ou no campo tecnológico. O grande número de empreendimentos virtuais possibilitava a criação de *networks* com outros *players* da mesma indústria, fossem sites de busca e grandes portais já com presença em países estrangeiros, o que facilitaria o desenvolvimento de posições em países estrangeiros, em adição às *networks* locais, corroborando Johanson e Mattson (1988). A maior homogeneização dos mercados ajudou a tornar os serviços prestados pelas empresas em seus países mais relevantes também em outros mercados, corroborando uma das condições externas propostas por Madsen e Servais (1997). As empresas foram bem-sucedidas em outros mercados com raras alterações no produto, exceto nos casos chinês e japonês do eBay.

A análise dos fatores específicos da indústria de empresas de Internet na virada entre as décadas de 1990 e 2000 encontrou aderência nas críticas de Forsgren e Hagström (2007) ao Modelo de Uppsala, uma vez que tanto o eBay, quanto o MercadoLibre privilegiaram a obtenção de vantagens de *first mover* frente à obtenção do conhecimento gradual do mercado e considerou que o custo de uma não internacionalização era maior do que os riscos assumidos em um movimento acelerado. A importância das vantagens de *first movers* foi explorada fortemente nas duas empresas estudadas nesta pesquisa. No MercadoLibre, Galperín deixa claro que não podia atrasar mais a sua ida ao Brasil e, em sua fala, demonstra o tempo todo a visão de “corrida do ouro”. O caso eBay mostrou quando a lentidão na entrada em um país se tornou uma desvantagem, com o crescimento do Yahoo! Auctions no Japão.

Figura 2. Síntese comparativa entre os casos e as diferentes dimensões de análise

| Dimensão de Análise                           | MercadoLibre   | eBay  |
|---|--|---|
| <b>Tendências globais</b>                     | Crescimento dos mercados de nicho, avanços nas telecomunicações e logística, surgimento da Internet comercial possibilita maior facilidade de criação de <i>networks</i>   |   |
| <b>Fatores ambientais dos países</b>          | Mercado argentino reduzido (600 mil usuários de Internet), porém em crescimento. Estabilidade econômica recente e grande número de <i>startups</i> de Internet.  | Mercado norte-americano desenvolvido (20 milhões de usuários de Internet) com alto potencial de crescimento. Crescimento econômico em alta.   |
| <b>Fatores ambientais da indústria</b>        | Grande importância das vantagens de <i>first-mover</i> , presença de uma massa de concorrentes. Abundância de capital de risco para investimentos.   | Grande importância das vantagens de <i>first-mover</i> , criador dos <i>marketplaces</i> , o maior concorrente é o Yahoo! Auctions, que ameaça apenas em alguns mercados externos, abundância de capital de risco.  |
| <b>Fatores específicos das empresas</b>       | Internacionalização para países da América Latina e Península Ibérica. Modelo de investimentos <i>greenfield</i> nos países de maior importância estratégica na região e operação remota nos demais. Primeira internacionalização após 2 meses de operação. Pequena escala, mas investimentos em tecnologia e maior racionalidade nos investimentos em publicidade. As atividades internacionais representam mais da metade da receita da empresa. | Internacionalização para países da América do Norte, Europa, Ásia e Oceania. Operação remota em poucos mercados e compra ou parceria com líderes de mercados nos demais. Primeira internacionalização após 2 anos. Larga escala atingida rapidamente como ativo único. Após 5 anos da internacionalização, a receita das operações internacionais representava 20% da receita total da empresa. |
| <b>Fatores individuais dos empreendedores</b> | Empreendedor com educação internacional. Utilização da <i>network</i> pessoal para obtenção de financiamento. Participação decisiva do empreendedor na área de negócios e estratégia de internacionalização da empresa.  | Empreendedor com vivência internacional familiar. Desenvolvimento do produto como um <i>hobby</i> . Decisão de internacionalização apenas a partir da profissionalização da empresa.  |

Fonte: Elaboração própria, a partir do esquema da Figura 1.

Em relação aos fatores específicos das empresas, no caso do MercadoLibre, a compra de um sistema de leilões pronto até que fosse desenvolvido o seu próprio

pode ser compreendido como uma forma de acelerar a obtenção de conhecimento tecnológico da empresa, burlando de certa forma o ciclo de aspectos de estado *versus* aspectos de mudança, previsto por Johanson e Vahlne (1977). Já o eBay promoveu esta aceleração em outra esfera, uma vez que era pioneiro neste mercado e, tendo sido fundado por um empreendedor da área técnica, foi buscar profissionais da área de negócios, enquanto o MercadoLibre, que fora fundado por um profissional de negócios, conseguiu reduzir seu *gap* tecnológico a partir da contratação de uma plataforma pronta no mercado, alinhados com Johanson e Vahlne (1977). Por outro lado, a expansão internacional do MercadoLibre, por meio de investimentos do tipo *greenfield*, mostrou que a empresa acreditava não ser vantajosa a tentativa de acelerar os processos de conhecimento de mercado previstos no Modelo de Uppsala (ao contrário de concorrentes como o DeRemate.com). Por sua vez, o eBay investiu fortemente em aquisições e *joint-ventures* com os líderes de mercado locais, como nos casos do Alando.de, Ibazar e PBL *On-line*. Tal movimento pode ser explicado porque os mercados de Internet, nos quais o eBay focou, já seriam mais desenvolvidos, reduzindo a vantagem de *first-mover*. A posse de ativos únicos do MercadoLibre, por meio do desenvolvimento de tecnologia própria de leilões multilíngues e multimoedas própria e da estratégia de menor investimento em comunicação de massa, tornaram a empresa mais robusta para suportar alterações no ambiente de negócios e para manter sua estratégia de expansão internacional, em linha com o conceito de recursos exclusivos de Oviatt e McDougall (1994). No caso do eBay, a posse de ativos únicos pode ser exemplificada pelo tamanho obtido rapidamente e sua escala, o que gerou uma possibilidade maior de financiamento e, sendo assim, importante vantagem competitiva sobre os competidores locais – levando em parte dos casos, inclusive à sua aquisição. Outro ativo único a ser relembrado no caso norte-americano é a força de sua marca, que mesmo hoje ainda é sinônimo de leilões *on-line*. A alta capacidade de inovação das empresas neste ponto encontra respaldo em Chetty e Stangl (2010), como um fator importante para a definição da velocidade dos movimentos internacionais da firma, especialmente para o eBay, que criou um novo mercado e se aproveitou dele para promover sua internacionalização.

Os fatores específicos do empreendedor são visíveis nas figuras de Marcos Galperín e Pierre Omydiar. Em acordo com Madsen e Servais (1997), que defendiam que a educação internacional do empreendedor era um importante fator na visão internacional da empresa, a estada de Galperín em Stanford (EUA) leva a um segundo ponto que é a utilização da *network* pessoal do empreendedor, a fim de conseguir financiamento para o desenvolvimento de um novo negócio e uma tecnologia única, conforme previstos por Petersen e Tobiassen (2010). Por sua vez, Pierre Omidyar se utilizou de *joint-ventures* para criar suas *networks* internacionais. A maior parte dos seus movimentos internacionais resultou da compra ou parceria com empreendedores locais.

A Figura 3 apresenta o resumo das relações entre as abordagens comportamentais da internacionalização e os casos analisados, mostrando os pontos de acordo e de desacordo.

Figura 3. Resumo das relações observadas entre as abordagens comportamentais e os casos estudados

| Abordagens teóricas  | Caso MercadoLibre   | Caso eBay   |
|--|---|---|
| Modelo de Uppsala ( <b>M-U</b> ) - internacionalização em estágios (aumento do comprometimento)            | <b>Em parte.</b> Nos primeiros processos de internacionalização não se observam estágios, pois se utilizou modelos de alto comprometimento. Em casos posteriores (Uruguai), operou em um modelo de baixo comprometimento (operação remota) antes de abrir escritório local. | <b>Em parte.</b> Em seus primeiros movimentos internacionais buscou modos de entrada de menor comprometimento, mas rapidamente passou a utilizar modos de maior comprometimento, especialmente aquisições e <i>joint ventures</i> . |
| <b>M-U</b> - mecanismo básico de internacionalização resulta da relação entre aspectos de estado e mudança | <b>Não.</b> Apresentou movimentos de grande comprometimento (Brasil e México) onde não possuía atividades e, portanto, não detinha conhecimento experiencial.   | <b>Não.</b> Foram observados movimentos de grande comprometimento mesmo em mercados sem atuação anterior e conhecimento experiencial.   |
| <b>M-U</b> - empresas se internacionalizam inicialmente para destinos de baixa distância psíquica          | <b>Sim.</b> Buscou internacionalizar-se para países psiquicamente próximos (América Latina, Espanha e Portugal).  | <b>Sim.</b> Os primeiros destinos de internacionalização foram ex-colônias britânicas (Canadá, Reino Unido, Austrália).   |
| <b>Networks</b> - internacionalização é o processo de criação de novos relacionamentos no exterior         | <b>Em parte.</b> Onde abriu escritórios no exterior, contratou profissionais locais. Nos países com operação remota, o único relacionamento era com anunciantes e compradores.  | <b>Sim.</b> A maior parte dos movimentos de internacionalização foi por meio de aquisições e <i>joint ventures</i> .  |
| <b>Networks</b> - grau de internacionalização do mercado influencia o processo                             | <b>Não.</b> Não se obteve evidências.   | <b>Não.</b> Idem. A indústria de empresas de Internet em 1998 ainda era muito incipiente e com um grande mercado local a ser desbravado.  |

|  |   |  |
|--|---|--|
| <b>Networks</b> - sucesso da empresa em uma região age de forma positiva em relação ao sucesso em outra região               | <b>Em parte.</b> Houve fracasso da expansão para a Espanha, apesar do bom desempenho da empresa na América do Sul.  | <b>Em parte.</b> Apesar do sucesso nos mercados norte-americano e europeu, a empresa colheu fracassos em dois grandes mercados asiáticos (China e Japão), por problemas de adaptação do seu modelo de negócio àquelas regiões. |
| <b>Networks</b> - quantidade e propensão à utilização de parcerias impactam na velocidade do processo de internacionalização | <b>Sim.</b> Foi observada influência na velocidade de internacionalização que contatos internacionais tiveram agilizando financiamentos externos e contratação de profissionais internacionais. | <b>Sim.</b> A grande quantidade de <i>joint ventures</i> e as aquisições da empresa reforçam a influência de associações externas nos movimentos internacionais.   |
| <b>Empreendedorismo</b> - o empreendedor é importante agente no processo de internacionalização                              | <b>Sim.</b> A figura de Marcos Galperín é central no processo de internacionalização da empresa.  | <b>Em parte.</b> Embora Omidyar tenha relevância na criação da empresa, apenas quando contratou gestores profissionais é que a empresa constituiu sua estratégia de internacionalização.                                       |
| <b>Empreendedorismo</b> - além do empreendedor, as condições do mercado são determinantes no processo de internacionalização | <b>Sim.</b> O aspecto de "corrida do ouro" das empresas de Internet na América Latina foi um importante motivador.  | <b>Sim.</b> Idem para o resto do mundo: América do Norte, Oceania, Europa e Ásia.  |
| <b>Born Globals</b> - organizações que se internacionalizam poucos anos após a sua concepção                                 | <b>Sim.</b> Entre a concepção da empresa e seu primeiro movimento de internacionalização decorreram apenas dois meses.  | <b>Sim.</b> Iniciou a internacionalização menos de 3 anos após sua concepção com os movimentos para Canadá e Reino Unido.  |
| <b>Born Globals</b> - grande relevância das atividades internacionais  | <b>Sim.</b> Rapidamente o faturamento da subsidiária brasileira se tornou a maior fonte de receitas da empresa. Em 2011 as receitas internacionais eram mais de 80% das receitas totais.        | <b>Em parte.</b> O mercado local (EUA) era bastante relevante. As receitas internacionais levaram seis anos para serem 26% do total.   |

|   |   |   |
|---|---|---|
| <b>Born Globals</b> - empresas podem apresentar modelos de entrada de baixo, médio e alto comprometimento (maior flexibilidade) | <b>Sim.</b> A empresa apresentou modelos de baixo e alto comprometimento, nos casos de operação remota e subsidiária respectivamente. | <b>Sim.</b> Apresentou modelos de operação remota (no caso do Canadá e países do sudeste asiático), médio comprometimento (através de <i>joint ventures</i> , como no Japão) e grande comprometimento, por meio de diversas aquisições. |
|---|---|---|

Fonte: Elaboração própria.

A respeito dos movimentos de internacionalização das firmas, foi observado que em ambos os casos as empresas apresentaram comportamentos dúbios, se se levar em conta apenas uma abordagem comportamental. No caso do eBay, os processos de internacionalização para Alemanha, França e Reino Unido apresentaram características alinhadas com a perspectiva de *Born Globals*, como o curto período entre a criação da empresa e o movimento internacional, a escolha de modos de maior comprometimento de forma imediata, além da relevância imediata destes negócios na estratégia da empresa. O mesmo pôde ser observado no MercadoLibre e em sua internacionalização para Brasil e México, inclusive com maior intensidade, uma vez que o período entre a concepção da empresa e o começo das operações internacionais foi de menos de um ano e as operações estrangeiras da empresa já desde o princípio responderam por maior parte de suas visitas e faturamento. No entanto, em outros movimentos destas duas empresas, no caso do eBay no Canadá e na Áustria e no caso do MercadoLibre, no Uruguai, Peru e países da América Central, ficou clara a opção por modos de entrada de menor comprometimento, como a operação remota. Em alguns destes países, com o crescimento do produto, verificou-se a opção por modelos de maior comprometimento, nos casos do Canadá (eBay) e Uruguai (MercadoLibre), onde um período após o início de suas atividades via operação remota, foram inaugurados escritórios locais. Estes movimentos citados estão alinhados com o Modelo de Uppsala. Pode-se então concluir que o que diferenciou os dois grupos (os de modos de internacionalização de alto e baixo comprometimento) foi a importância estratégica entre eles. Esta conclusão está apresentada de forma esquemática na Figura 4.

O esquema apresentado na Figura 4 possui óbvio paralelismo com a proposição do Modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977) de comprometimento crescente de recursos. A diferença está nas premissas. Enquanto aqui se trata de um constructo de relevância estratégica dos mercados externos, a Escola Nórdica considerava, além do tamanho do mercado, a percepção de incerteza derivada da falta de conhecimentos específicos sobre os mercados internacionais, além de propor um processo sempre lento e gradual.

Figura 4. Modelo de definição de modos de entrada do eBay e MercadoLibre



Fonte: Elaboração própria.

## CONCLUSÃO

Estudando os casos do MercadoLibre e eBay à luz das teorias de internacionalização de empresas, foi perceptível que as diferentes abordagens comportamentais individualmente não são bem-sucedidas ao explicar todo o processo de internacionalização das empresas. No entanto, a combinação destas abordagens apresentou alto potencial explicativo acerca dos movimentos internacionais das firmas estudadas.

Em ambos os casos, a literatura sobre *Born Globals* foi útil para o entendimento das precondições definidas nas tendências globais, uma vez que as inovações tecnológicas, ocorridas nas décadas anteriores ao período estudado, especialmente nas áreas de tecnologia da informação, logística e distribuição, foram essenciais para que os rápidos processos de internacionalização observados pudessem ter ocorrido. De forma similar também foi utilizado o conceito de fatores de viabilidade do empreendedorismo internacional, para adicionar às precondições sugeridas por Rennie (1993) no estudo original sobre as *Born Globals*, os conceitos de *networks*, especialmente no aumento da relevância destas no período estudado no caso, com a explosão de usuários de Internet em todo o Mundo.

A respeito dos movimentos de internacionalização das firmas, foi também encontrada forte relação entre a importância estratégica do país escolhido e o modo de entrada

ou de operação seguido. Países com maior importância estratégica passavam a ser operados a partir de subsidiárias locais, enquanto países de menor importância possuíam operação remota, algo que pode ser associado à proposição do Modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977) de comprometimento crescente de recursos.

Voltando às teorias comportamentais, cabe ressaltar que o empreendedorismo internacional e a abordagem de *networks* foram especialmente úteis para avaliar a importância da figura do empreendedor nos casos estudados. O multiculturalismo e a busca por criação de *networks* de Galperín e Omidyar exerceiram forte influência na vocação global das empresas.

Sendo assim, pode-se concluir que, embora operando em mercados diferentes e com porte e faturamento bastante desiguais, é possível traçar um paralelo e encontrar semelhanças nos processos de internacionalização do eBay e MercadoLibre, especialmente no que tocam à escolha dos modelos de entrada e a importância dada às vantagens de *first-mover*, e na importância do empreendedor como definidor da estratégia e da visão internacional das firmas.

A pesquisa aqui apresentada buscou compreender o processo de internacionalização de empresas de comércio eletrônico da segunda metade da década de 1990 até o ano de 2012. Vale relembrar que a pesquisa foi construída essencialmente a partir de dados secundários, porém a partir de processos de internacionalização bastante bem documentados publicamente, principalmente pela imprensa. Como o método de pesquisa escolhido se tratou de um estudo longitudinal de apenas dois casos, suas conclusões não podem ser generalizadas para o universo das empresas. Não obstante, a conclusão da pesquisa permitiu sugerir novos estudos acerca das empresas de Internet, pelos seus modos peculiares de operação e de lidar com questões internacionais, preenchendo lacunas observadas durante a produção deste trabalho.

Olhando para as possibilidades de investigação que se abrem, uma primeira sugestão de pesquisa seria a observação de empresas de Internet nascidas a partir de 2010, período de maior consolidação da rede mundial, para entender as mudanças no comportamento das firmas atuais frente àquelas do fim da década de 1990. Também se pode sugerir um estudo mais aprofundado sobre o modo de operação remota de empresas de Internet, que prestam o serviço desejado sem que estejam presentes no país onde este serviço é consumido, especialmente utilizando a abordagem das teorias de internacionalização de empresas. Ainda nesta linha, buscar mercados que tenham características de expansão acelerada mais recentemente (o mercado de compras coletivas, por exemplo) e compreender se as características observadas nesta pesquisa se confirmam em outro mercado de crescimento acelerado. Por último, o desenvolvimento de um estudo de maior amplitude e natureza quantitativa permitiria entender se o esquema proposto na Figura 4 de fato tem aderência para um número maior de empresas, seja no mercado de Internet ou fora dele.

Em suma, a pesquisa apresentada neste artigo apontou para a necessidade de conjugar diferentes abordagens comportamentais para o entendimento mais completo dos processos de internacionalização de duas empresas de comércio eletrônico. A partir de alguns caminhos aqui vislumbrados, pode ser possível desenvolver teorias para explicar a internacionalização mais precoce e acelerada observada em negócios baseados na Internet.

## REFERÊNCIAS

- CHETTY, S.; STANGL, L. Internationalization and innovation in a network relationship context. **European Journal of Marketing**, v.44, n.11/12, p.1725-1743, 2010.
- CUNNINGHAM, M. Interaction and networks: a review of the evolution and development of the IMP group's research activities from 1976-1985. 2nd Open International I.M.P Research Seminar on International Marketing. **Anais...** Uppsala, Suécia, 1985.
- DIB, L. A. **O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno born global:** estudo sobre o setor de software no Brasil. Tese de doutorado, COPPEAD/UFRJ, Rio de Janeiro, Brasil, 2008.
- DIB, L. A.; ROCHA, A.; SILVA, J. The internationalization process of Brazilian software firms and the born global phenomenon: examining firm, network, and entrepreneur variables. **Journal of International Entrepreneurship**, v.8, n.3, p.233-253, 2010.
- eBay. **Annual Report 2011**. Seattle, EUA, 2011.
- eBay. 2014. Recuperado em 14 de março de 2014 de:  
< [http://files.shareholder.com/downloads/ebay/3017853041x0x720345/30b321be-d8f3-49da-a6b0-f2904f1bb92b/EBAY\\_News\\_2014\\_1\\_22\\_Earnings.pdf](http://files.shareholder.com/downloads/ebay/3017853041x0x720345/30b321be-d8f3-49da-a6b0-f2904f1bb92b/EBAY_News_2014_1_22_Earnings.pdf)>
- FORSGREN, M.; HAGSTRÖM, P. Ignorant internationalization? The Uppsala Model and internationalization patterns for Internet-related firms. **Critical Perspectives on International Business**, v.3, n.4, 291-305, 2007.
- HYMER, S. **The international operations of national firms:** a study of direct foreign investments. Cambridge: MIT Press, 1960.
- InternetWorldStats. 2012. Recuperado em 17 de junho de 2012 de: <<http://www.Internetworldstats.com/stats.htm>>.
- JOHANSON, J.; MATTSON, L. Internationalization in industrial systems – a network approach. In: HOOD, N.; VAHLNE, J. (eds.) **Strategies in global competition**. New York: Croom Helm, p.287-314, 1988.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v.8, n.1, p.23-32, 1977.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, p.1411-1431, 2009.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, v.12, p.305-322, 1975.

MORGAN, J.P. **Nothing But Net**: 2011 Internet Investment Guide. p.1-416, 2011.

KANTIS, H.; FEDERICO, J.; MARTÍNEZ, G. ¿"Born Globals" en Argentina?: El caso de las nuevas empresas exportadoras. **Working Paper**, 2004.

KNIGHT, G.; CAVUSGIL, S. The born global firm: a challenge to traditional internationalization theories. In: CAVUSGIL, S.; MADSEN, K. (eds) **Export internationalizing research – enrichment and challenges (Advances in Intl Mkt, 8)**. Nova York: JAI Press, p.11-26, 1996.

LOZANO, S.; MORGAN, R.; ROBSON, M. The born global phenomenon in Mexico: a bright start for technology intensive start-ups. **Revista del Centro de Investigación**, v.7, n.28, p.111-122, 2007.

MADSEN, T.; SERVAIS, P. The internationalization of born globals: an evolutionary process? **International Business Review**, v.6, n.6, p.561-583, 1997.

MELLO, R. C. D. **O Processo de Internacionalização de Empresas Brasileiras de Software: Reconciliando Correntes Teóricas**. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio de Janeiro - Coordenadoria dos Programas de Pós-Graduação em Engenharia. Rio de Janeiro, Brasil, 2009.

MERCADOLIBRE. **Form 10-K**. Buenos Aires, Argentina, p.1-80, 2012.

MERCADOLIBRE. 2014a. Recuperado em 14 de março de 2014 de: <http://investor.mercadolibre.com/releasedetail.cfm?ReleaseID=828975>

MERCADOLIBRE. 2014b Recuperado em 14 de março de 2014 de: <<http://investor.mercadolibre.com/secfiling.cfm?filingID=1193125-13-81326>>

OVIATT, B.; McDougall, P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v.2, n.1, p.45-65, 1994.

OVIATT, B.; McDougall, P. Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. **Entrepreneurship Theory & Practice**, Sep, p.537-554, 2005.

RENNIE, M. Global competitiveness: Born global. **McKinsey Quarterly**, v.4, p.45-52, 1993.

ZUCHELLA, A. Born global versus gradually internationalizing firms: an analysis based on the Italian case. In: European International Business Academy Conference. **Anais...** Athens: EIBA, v. 28, 2002.