

A Integração entre Diferentes Abordagens Comportamentais e o Processo de Internacionalização de uma *Born Global* com mais de uma Década de Existência: Estudo do Caso MercadoLibre na América Latina e Península Ibérica

Autoria: Felipe Magalhães Bohrer, Luís Antônio Dib

No início da década de 90 começaram a se popularizar na literatura da área de Negócios Internacionais estudos sobre pequenas e médias empresas que não seguiam as abordagens propostas para o processo de internacionalização. Ao invés de seguir o processo lento e gradual previsto por modelos de estágios como o da Escola de Uppsala, tais empresas se expandiam internacionalmente de forma acelerada e em movimentos de grande comprometimento de recursos, sendo denominadas de *Born Globals* (Rennie, 1993). O objetivo deste artigo foi estudar o caso da maior empresa de leilões virtuais da América Latina, o MercadoLibre, que internacionalizou suas operações de modo precoce e acelerado e que opera há mais de dez anos no mercado, permitindo assim uma ainda rara na literatura análise longitudinal sobre uma *born global* bem sucedida. O referencial teórico deste trabalho apresenta as abordagens comportamentais mais utilizadas, como o Modelo de Uppsala, a perspectiva de *networks*, a teoria de empreendedorismo internacional e estudos específicos sobre *Born Globals*, seus pré-requisitos, diferentes definições e modelos de análise. Foram escolhidas as definições mais amplas de *Born Globals* e utilizado o modelo de análise longitudinal de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), além do arcabouço de análise proposto por Dib (2008), que compreende os seguintes fatores: tendências globais, fatores ambientais do país, fatores específicos da indústria, fatores específicos da empresa e os fatores individuais do empreendedor. A descrição do caso cobre desde a criação da empresa em 1999 até seu último movimento de expansão em 2010, abordando a obtenção de capital de risco, o início das operações na Argentina, o processo de internacionalização para o Brasil, o estouro da bolha da internet com a queda acentuada do índice NASDAQ, sua posterior expansão dentro da América Latina, o caso de fracasso na Espanha, a forma como dominou os mercados onde atua e, por último, o movimento de expansão para Portugal. Dentro dos fatores tendências globais, foi abordada a evolução das tecnologias de comunicação e logística; nos fatores ambientais do país, foram estudados o tamanho do mercado argentino e penetração de usuários de internet dentro da população; nos fatores específicos da indústria, foram descritos a velocidade de internacionalização dos concorrentes, as possíveis redes entre as empresas e o cenário de abundância de capital de risco; nos fatores específicos da empresa, o desenvolvimento de tecnologias únicas e de um modo particular de gestão da área de publicidade da empresa frente a seus concorrentes e, finalmente, nos fatores individuais do empreendedor, a vivência internacional e participação em *networks* no exterior de seu fundador. Após a análise do caso, concluiu-se que, embora grande parte dos seus movimentos de internacionalização seja explicada através da visão que classifica a empresa como uma *born global*, diversos elementos importantes encontram base nas abordagens comportamentais, especialmente as de *network* e empreendedorismo internacional. Por último, percebeu-se que os mais recentes desenvolvimentos internacionais da empresa trazem elementos do Modelo de Uppsala.

INTRODUÇÃO

No início da década de 90 começaram a se popularizar na literatura da área de Negócios Internacionais estudos sobre pequenas e médias empresas que não seguiam as abordagens comportamentais de internacionalização correntes até o momento. Ao invés de seguir o processo lento e gradual previsto por modelos de estágios como o da Escola de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977), tais empresas se expandiam internacionalmente de forma acelerada e em movimentos de grande comprometimento de recursos, sendo denominadas de *Born Globals* (Rennie, 1993). O objetivo deste artigo é entender como as diferentes abordagens comportamentais das teorias de internacionalização interagem para explicar o caso de uma empresa latino-americana que se expandiu internacionalmente rapidamente após sua concepção, criando pontes entre as diferentes correntes teóricas de modo a contribuir para futuros estudos na área. A empresa opera há mais de dez anos no mercado e seu estudo permitiu a observação dos desdobramentos da internacionalização de uma *Born Global* vis-à-vis as diferentes abordagens comportamentais propostas pela literatura da área de Negócios Internacionais.

Após esta breve introdução, a próxima parte do artigo apresenta o referencial teórico do estudo feito. Foram analisadas as abordagens comportamentais mais utilizadas, partindo-se do mais popular dentre os chamados modelos de estágios, o Modelo de Uppsala (M-U). Os principais desenvolvimentos posteriores ao M-U também são apresentados: a perspectiva de *networks*, a teoria de empreendedorismo internacional e, por último, estudos específicos sobre *Born Globals*, seus pré-requisitos, diferentes definições e modelos de análise. A seguir é discutido o método de pesquisa utilizado, que foi o estudo de caso dado que o maior interesse do trabalho estava em entender como e porque a empresa efetuou o seu movimento de internacionalização acelerada. Em termos operacionais, foi escolhida uma definição mais ampla de *Born Global* e, como arcabouço para a análise do caso, o de Dib (2008), que apresenta um encadeamento de fatores: desde os mais globais passando por fatores ambientais do país, fatores específicos da indústria, fatores específicos da empresa e os fatores individuais do empreendedor. O artigo segue com a descrição do caso, que cobre desde a criação da empresa em 1999 até seu último movimento de expansão em 2010, abordando a obtenção de capital de risco, o início das operações na Argentina, o processo de internacionalização para o Brasil, o estouro da bolha da internet com a queda acentuada do índice NASDAQ, sua posterior expansão dentro da América Latina, o caso de fracasso na Espanha e a forma como dominou os mercados onde atua. É feita então a análise do caso em vista dos fatores anteriormente apontados e apresentada uma conclusão. Se os autores do artigo foram felizes, será possível notar como as diferentes abordagens comportamentais de internacionalização de empresas podem interagir para criar um quadro de explicação mais completo para o fenômeno de uma *Born Global* e seu processo de internacionalização precoce e acelerado.

REFERENCIAL TEÓRICO

Para melhor entender o fenômeno estudado neste artigo, é necessário discutir as teorias comportamentais de internacionalização de empresas. Estas abordagens originam-se no estudo de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) que observaram que as empresas que pesquisavam não seguiam uma lógica econômica pura em seu processo de internacionalização e executavam este movimento de forma lenta e gradual, sem tomar decisões de otimização de recursos apenas possíveis para as grandes empresas multinacionais com maior capacidade não só de investir mas também de arcar com os riscos nesses investimentos. Assim, os autores relacionaram o processo de internacionalização de empresas de menor porte com o aumento gradativo do envolvimento internacional da empresa. Este modelo proposto, conhecido hoje

como o Modelo de Upsalla (M-U), considera que o estágio atual de internacionalização é um fator crucial para o entendimento dos próximos passos desta. Johanson e Vahlne (1977) dividiram o mecanismo básico de internacionalização em dois grandes grupos: os aspectos de estado e os aspectos de mudança. Para os autores, a firma oscila de forma cíclica entre estes dois grupos, através de seu conhecimento de mercado, que gera decisões de comprometimento, causando alterações nas atividades da empresa e provocando maior comprometimento com o mercado, que direciona ao primeiro passo do ciclo ao levar a empresa mais comprometida a aumentar seu conhecimento do mercado e o ciclo se repetir. Outra premissa importante do M-U é que o processo de internacionalização de pequenas e médias empresas se inicia para mercados com menor distância psíquica do mercado de origem, através de modelos de baixo envolvimento – por exemplo exportações e escritórios de representação – e após certo período migra para modelos de maior comprometimento, como o estabelecimento de subsidiárias (Johanson & Vahlne, 2009).

Embora seja uma abordagem amplamente utilizada, o M-U recebeu críticas. Andersen (1993) sinalizou que ele não observava possíveis decisões estratégicas dos gestores em relação a sinais do mercado e de competidores. Forsgren e Hagstron (2007) exemplificaram estas críticas ao observarem que empresas de internet se internacionalizavam com grande grau de comprometimento para países que não tinham conhecimento algum caso tivessem a percepção que o risco de não-internacionalização seria maior do que os riscos assumidos na operação em solo estrangeiro. Hagen e Hennart (2004) afirmaram que variáveis econômicas como o tamanho do mercado ou as eficiências de escala da empresa podem ter grande efeito sobre a distância psíquica e por isso não poderiam ser negligenciadas como eram no modelo. Oviatt e McDougall (1994) afirmaram que com o crescimento da importância dos fatores externos, o M-U seria relevante para um número cada vez menor de indústrias isoladas do processo de globalização.

Apesar de os estudos até meados da década de 1980 sobre empresas e seu relacionamento com o ambiente de negócios serem calcados apenas em transações únicas e no poder de negociação dos maiores *players* (Turnbull, Ford, & Cunningham, 1996), uma nova corrente teórica surgiu no campo das abordagens comportamentais de internacionalização de empresas. Esta corrente, focada nas interações entre os diversos atores do mercado, como concorrentes, clientes, fornecedores, complementares ou organizações de serviço, utilizava os conceitos de Cuningham (1985), que sintetizou tais interações em uma palavra: *networks*. Johanson e Mattson (1988) aplicaram esse conceito à internacionalização de empresas ao defenderem que a construção e o desenvolvimento de relacionamentos em *networks* no exterior são o próprio processo de internacionalização, que pode ocorrer através do desenvolvimento de posições em países estrangeiros em adição às *networks* já formadas em seu país local (como por exemplo em extensões de linha), de um maior comprometimento de recursos nas *networks* estrangeiras onde a empresa já está presente (estratégia de penetração) ou através de uma maior integração entre as *networks* estrangeiras e locais.

Chetty e Stangl (2010) relacionaram as *networks* com o conceito de internacionalização, uma vez que empresas que possuem uma *network* mais diversa e produtos/processos/serviços de inovação radical tendem a se internacionalizar de forma mais radical, movimento oposto ao de empresas que sejam focadas apenas em inovações incrementais e/ou baixo grau de relacionamento dentro das *networks*, mais especificamente com firmas de financiamento. Esta ênfase nas empresas de financiamento pode ser explicada por Petersen e Tobiassen (2010) que determinaram que para o desenvolvimento de uma tecnologia única, as empresas dependem de relações de *networks* com provedores de recursos financeiros e conhecimento.

Já Oviatt e McDougall (1994) observaram empresas que desde o seu nascimento já estavam em busca de vantagens decorrentes do uso de recursos e da receita de vendas no exterior. A este campo de estudo, os autores deram o nome de Empreendedorismo

Internacional. Segundo eles, quatro elementos são necessários para que a empresa seja uma empreendedora internacional: a internalização de algumas transações, estruturas alternativas de governança, vantagens pela localização em países estrangeiros e recursos exclusivos frente a outras firmas. Oviatt e McDougall (2005) avançaram nesta definição ao definirem quatro fatores como determinantes da velocidade de internacionalização: a viabilidade, referente aos elementos que tornam a internacionalização acelerada viável; a motivação, que representa a pressão da concorrência, que pode forçar a empresa a buscar oportunidades em mercados estrangeiros; a mediação, que é referente à forma como o empreendedor compreende uma determinada oportunidade, de acordo com suas características pessoais e psicológicas, e, por último, a força de moderação, que se divide em dois grupos: o conhecimento disponível acerca daquele movimento, uma vez que a oportunidade já foi percebida, e as características da rede de relacionamentos do empreendedor. Embora o Empreendedorismo Internacional pareça ser oposto do M-U, Autio (2005) propôs que estas duas correntes teóricas tinham potencial complementar, especialmente no início do processo de internacionalização, que não é explicado pelo M-U, mas esmiuçado no Empreendedorismo Internacional.

Em um fenômeno parecido com o visto por Oviatt e McDougall (1994), Rennie (1993) observou em um estudo sobre empresas exportadoras australianas, um grupo de firmas que desafiavam as abordagens comportamentais de até então, 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. A esse segundo grupo, o autor deu o nome de *Born Globals*. Ainda segundo Rennie (1993), as empresas *Born Globals*, tinham grande importância por dois motivos: por serem bastante competitivas, mesmo frente a grandes empresas, e por serem fruto de evoluções no ambiente, sendo inviáveis meros dez anos antes. Dentre estas evoluções, destacam-se o crescimento dos mercados de nicho, um ciclo de vida de produto cada vez menor, a libertação das empresas do paradigma de economias de escala, o desenvolvimento e melhora de telecomunicações (Rennie, 1993), o aumento da importância das *networks* internacionais, a evolução das áreas de operações e logística, o aumento na experiência internacional dos gestores e o desenvolvimento de competências para lidar com culturas estrangeiras (Madsen e Servais, 1997). Embora Zucchella (2002) tenha apontado que as mudanças no ambiente de negócios não tenham ocorrido 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 pré-condições, pode-se verificar a existência de estudos de casos de empresas *Born Globals* em diferentes indústrias em países dos cinco continentes (cf., por exemplo, Dib e Rocha, 2008; Wickramasekera e Bamberry, 2003; Elliot, 2010).

Embora nas últimas duas décadas se estudem as empresas *Born Globals*, não se conseguiu chegar a uma definição única do que são as empresas e quais principais fatores as compõem (Rialp-Criado, Rialp-Criado, & Knight, 2002). Todavia, Dib, Rocha e Silva (2010) fizeram uma intercessão entre as diversas proposições, apresentando três quesitos principais para este entendimento: o início das atividades internacionais da empresa, a relevância da área internacional dentro da receita da empresa e o modo de entrada e escopo das atividades da empresa. A idade no início das atividades internacionais da empresa é citada por grande parte dos estudos como um elemento determinante do fenômeno. Rennie (1993) defendeu que esta não deveria passar de dois anos para a primeira internacionalização, assim como Moen (2002) e Moen e Servais (2002). Já para Knight e Cavusgil (1996), Madsen, Rasmussen e Servais (2000) e Sui (2010) o início da internacionalização antes que a empresa completasse três anos seria suficiente para que a empresa fosse classificada como uma *Born Global*. Outros autores, no entanto, como Zucchella (2002), Dib (2008), Dib, Rocha e Silva (2010) defenderam uma visão mais ampla do processo, entendendo que com até cinco anos de existência a firma poderia ser considerada integrante do fenômeno das *Born Globals* devido às diferenças entre os mercados de origem.

Em relação à relevância da área internacional dentro da receita da empresa, Rennie (1993), tratando das empresas exportadoras australianas, definiu em 76% a porcentagem mínima de participação das vendas para fora do país dentro do negócio da firma. Knight e Cavusgil (1996) sugeriram o percentual de 25% das vendas para o mercado externo assim como Madsen *et al.* (2000) e Sui (2010). Já Chetty e Campbell-Hunt (2004), estudando o mercado neozelandês, afirmaram que em mercados domésticos limitados este número deveria ser de 75% de participação das vendas externas dentro do faturamento da empresa.

Relativamente a modos de entrada e escopo de atuação, grande parte dos autores estuda especificamente a exportação das empresas. Uma possibilidade é pelo artigo seminal do fenômeno de Rennie (1993) ter tratado especificamente deste modo de entrada. Outra possibilidade, levantada por Dib (2008), é a de que uma vez que a alocação de recursos é menor, seria uma consequência natural a maior atenção sobre as exportações. Melén e Nordman (2009), no entanto, estudaram quais modos de internacionalização as empresas *Born Globals* utilizavam durante seu movimento inicial e os seguintes em direção ao exterior. Os autores dividiram as empresas *Born Globals* em três grupos: as de comprometimento baixo, que utilizavam modos de entrada como o de exportação direta e não pretendiam migrar para modos de entrada de maior comprometimento; as de comprometimento incremental, que embora tenham iniciado seu processo de internacionalização a partir de modos de entrada de baixo comprometimento, em alguns dos mercados aumentaram seu relacionamento com parceiros de negócios no exterior, através de alianças estratégicas e *joint ventures*; e as de comprometimento alto, que são aquelas que iniciaram sua internacionalização em modelos de alto comprometimento (como a instalação de plantas e escritórios) em países mais relevantes para a empresa e atuando com modelos de baixo comprometimento nos demais.

Embora não se possa afirmar que exista um modelo de análise único para o fenômeno das *Born Globals*, diversos *frameworks* já foram desenvolvidos como forma de entender porque as empresas seguem tal processo de internacionalização. A primeira tentativa de se desenhar um arcabouço teórico especificamente para analisar o fenômeno das *Born Globals* partiu de Madsen e Servais (1997). Os autores propuseram que a interferência de três fatores interferiria positiva ou negativamente na possibilidade de uma empresa assumir comportamentos compatíveis com os previstos para empresas *born global*: o empreendedor, a organização e o ambiente de negócios. Andersson e Wictor (2003) avançaram na tentativa de estabelecer um *framework* comum e definiram as maiores influências na criação de uma *born global*: Empreendedor, *Networks*, Globalização e Indústria. A figura do empreendedor está mantida como uma força de influência. No entanto, para Andersson e Wictor (2003), empreendedor não é apenas aquele que inicia a empresa, mas todos que tomam atitudes empreendedoras dentro da organização. O conceito de Ambiente de Madsen e Servais (1997), para Andersson e Wictor (2003) se divide em dois grupos: a globalização, que se por um lado sozinha não explica o aparecimento das *Born Globals*, por outro criou pré-condições para que estas existissem; e a Indústria, não apenas as condições de crescimento e internacionalização da indústria a qual a empresa pertence – elemento de extrema importância –, mas também as condições das indústrias às quais os principais clientes estão inseridos. Por último, Andersson e Wictor (2003) inseriram as *networks* não como atores secundários, mas como um dos principais fatores de influência para uma empresa se tornar ou não *Born Global*. Os autores afirmaram que não apenas as *networks* internacionais são importantes para uma empresa, mas também as locais, e não são vistas apenas como estruturas para novas estratégias e sim como oportunidades que podem ser utilizadas para a implantação de suas visões.

Dib (2008) organizou de maneira mais detalhada que os anteriores, em uma ordenação hierárquica, os fatores ligados ao surgimento de empresas *Born Globals*. Em primeiro lugar, tendências globais exemplificadas pela homogeneização dos mercados e avanços nas áreas de comunicações e transportes. Em seguida, é ressaltada a importância dos fatores ambientais do

país, a partir de políticas públicas de incentivo à internacionalização e a saturação do mercado doméstico. Em terceiro lugar, o autor colocou os fatores específicos da indústria, como a existência de cadeias de suprimento ou o surgimento de mercados de nicho, ambos, no âmbito global. Em quarto lugar incluiu os fatores específicos da empresa, como a posse de ativos únicos, o pertencimento a uma *network* internacional ou a capacidade de inovação da empresa. Por último, o autor descreveu os fatores individuais do empreendedor como a experiência de trabalho ou educação no exterior ou o conhecimento técnico deste. Concentrando o esforço de sua pesquisa nos dois últimos fatores, Dib (2008) esquematizou da seguinte maneira sua pesquisa: os já citados fatores específicos da empresa e individuais do empreendedor, além de um novo bloco ligado às relações de *networks*, criado pelo autor a fim de agrupar características que ora eram ligadas à empresa, ora eram ligados ao empreendedor.

DISCUSSÃO DO MÉTODO DE PESQUISA

Foi analisado o caso de uma empresa de origem argentina com rápida internacionalização pela América Latina na virada da década de 1990 para a de 2000. Para a análise foram utilizados primeiramente o modelo longitudinal de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), estudando os movimentos da firma ano a ano para verificar se havia alguma evidência de um possível modelo de estágios em algum ponto do processo de internacionalização da empresa. Uma vez que este artigo não trata de uma empresa manufatureira e sim uma *pure-player* de internet, optou-se por adaptar o modelo de estágios para: operação local, onde fica a matriz da empresa, operação remota, que é a gestão do site efetuada em outro país e operação internacional (subsidiária), quando se trata da operação das atividades da firma dentro do país-alvo de internacionalização. Em seguida, usou-se o arcabouço de Dib (2008), que busca entender os fatores que levam a empresa a apresentar um comportamento de internacionalização acelerada, observando uma visão bastante ampla do fenômeno ao considerar as variáveis de tendências globais, os fatores ambientais do país, os fatores específicos da indústria, os fatores específicos da empresa, das suas *networks* e dos empreendedores. Buscou-se então encontrar na literatura das demais abordagens teóricas, sobretudo de *networks* e empreendedorismo internacional, pontos que pudessem melhor explicar os comportamentos verificados em cada um dos fatores anteriormente citados.

Por se tratar de um fenômeno pouco estudado na América Latina, foi utilizada uma definição operacional mais ampla de *Born Global*, conforme discutida na seção anterior deste trabalho, como uma empresa que se internacionaliza em até cinco anos a partir de sua criação e que observa mais de 25% de sua receita oriunda das operações internacionais. Segundo tal definição, o MercadoLibre é classificado como uma *born global*.

A opção por fazer um estudo de caso derivou-se do objetivo da pesquisa de entender como as diferentes abordagens comportamentais das teorias de internacionalização interagem para explicar o caso de uma empresa latino-americana que se expandiu internacionalmente rapidamente após sua concepção, criando pontes entre as diferentes correntes teóricas de modo a contribuir para futuros estudos na área. Some-se a isso o estudo sobre um fenômeno que continua ocorrendo no presente momento da redação deste artigo e se darão condições consideradas adequadas por Yin (1988) para a utilização do método. A escolha do MercadoLibre se deu a partir do objetivo traçado para este artigo, pois ainda são poucas as empresas latino-americanas de rápida internacionalização que já tenham iniciado este processo há mais de uma década e sendo assim com a possibilidade de entendimento das consequências deste processo em relação à organização, numa análise longitudinal. O MercadoLibre ainda atende o interesse dos autores deste artigo em relação ao *locus* de sua pesquisa: empresas que utilizam a internet como principal canal de atuação.

Para a obtenção de informações e montagem do caso foram utilizadas somente fontes secundárias. Dentre estas, pode-se destacar notas e reportagens do jornal argentino Clarín,

entre os anos de 1999 e 2011, notas em jornais e revistas brasileiras, como Exame, Época, Veja, O Globo, O Estado de São Paulo e Folha de São Paulo, uma longa entrevista do fundador da empresa realizada por Mitra (2007) e uma tese de Marcum (2001) sobre o mercado argentino das empresas “ponto com”.

Por último, deve-se registrar que o método de pesquisa utilizado apresenta limitações, já que não permite generalizações para o universo de empresas, exceto em condições bastante restritas, embora seja possível que o fenômeno analisado possa ocorrer em circunstâncias próximas às do caso estudado (Rocha, s/d). Como o objetivo era encontrar explicações para o fenômeno *Born Global* tendo como referência diferentes abordagens comportamentais, buscou-se usar o método para construir explicações. A explicação do fenômeno acontece após a comparação das proposições da literatura com os fatos do caso e sua revisão. A interação entre literatura e descobertas do caso destaca padrões que parcialmente explicam e descrevem o fenômeno estudado (Yin, 1988).

DESCRIÇÃO DO CASO

O estudante argentino de pós-graduação na Stanford University, Marcos Galperín, então com 28 anos, tinha intenções corporativas ao oferecer uma carona até o aeroporto a John Muse, um dos fundadores do fundo de *private equity* Hicks, Muse, Tate and Furst, que havia ministrado uma palestra em sua aula de Finanças. No caminho da universidade até o aeroporto, Marcos conseguiu convencer Muse 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 América Latina, uma região então com ainda baixa penetração de usuários de internet, mas de grande crescimento, na qual o original norte-americano ainda não havia investido. Era março de 1999 e a febre das empresas “ponto com” estava em seu auge.

A operação da empresa começou de fato no fim do primeiro semestre de 1999, em Buenos Aires, na Argentina, com a compra de um sistema de leilão por quinze mil dólares. A empresa “de garagem” (ainda pouco estruturada segundo a terminologia da época) recebeu mais quatro sócios minoritários, entre eles o brasileiro Ademar Larine, e sua primeira grande injeção de investimentos, US\$2,5 milhões, permitindo que, em paralelo à primeira estruturação da empresa, já se desenvolvesse o site e um sistema próprio de leilões personalizado, que tivesse suporte multi-línguas, para possíveis expansões do grupo. A empresa ainda captaria até o fim de 1999 mais uma injeção vultosa de investimento no valor de US\$7,6 milhões.

A estréia do site ocorreu em agosto com números impressionantes: em apenas dois meses já havia mais 13.000 usuários cadastrados e 4.400 objetos já negociados, numa média de mais de 70 leilões por dia, totalizando US\$1,4 milhão negociado. O faturamento esperado para o ano seguinte era de US\$3 milhões, com previsão de *break-even* até o ano de 2002. Para atingir tais metas, o MercadoLibre deveria fazer o que estava em seu DNA desde o plano de negócios entregue a John Muse: se expandir regionalmente pela América Latina, e o primeiro alvo deveria ser o maior mercado do continente – o Brasil.

O Ambiente de Negócios

Em 1999, a internet ainda dava seus primeiros passos na América Latina. Brasil e Argentina, embora fossem os países mais desenvolvidos da região, tinham um índice de penetração de usuários baixíssimo. Marcos Galperín deu um panorama desta situação: “o mercado era muito pequeno. Mal eram 3% de penetração. Destes 3%, os usuários de e-commerce eram 10% ou menos. Hoje (em 2007) este número de penetração de usuários é de 20%, mas ainda pode crescer muito mais” (Mitra, 2007, s/p).

Os mercados brasileiros e argentinos apresentavam semelhanças, principalmente quanto à rápida expansão, o potencial de vantagens competitivas como *first-mover* e a abundância de

venture capital na América Latina no período. Havia algumas diferenças, sobretudo em relação a fatores culturais e demográficos. O mercado argentino de internet apresentava 600.000 usuários de internet, renda per capita de US\$7.856 (bem acima da média da América Latina) e a previsão de quintuplicar o número de usuários até 2003 (Morgan Stanley, 2000). Não por acaso, 58% das *e-ventures* latino-americanas tinham sua origem no país (Catan, 2000). Segundo Marcum (2001), uma característica importante do mercado argentino de internet, naquele momento, era a predominância da imitação do modelo de negócios importados dos Estados Unidos por grande parte das *start-ups*. Um exemplo disso é o El Sítio, que funcionava à semelhança do site de buscas norte-americano Yahoo!. Outro exemplo era o MercadoLibre, que funcionava em um modelo parecido ao site de leilões EBay. A grande quantidade de *start-ups* (por exemplo, com o lançamento de um portal de vendas verticais a cada três dias) provocou saturação do mercado, uma vez que a ainda baixa penetração da conexão de internet dificultava o ganho da massa crítica necessária. A consequência deste fato foi que cerca de 80% das *start-ups* passaram por severas dificuldades financeiras e metade dos 8000 empregos gerados no ano anterior foi perdida no primeiro trimestre do ano 2000.

O mercado brasileiro, embora tivesse renda *per capita* menor que Argentina, Chile e México (US\$3.170), e uma penetração de PCs por usuário abaixo da média da América Latina (3,7% contra 4,1%), detinha naquele momento quatro milhões de usuários de internet, dentro de uma população de cerca de 172 milhões de pessoas. Estes dados do país são expressivos principalmente devido às suas dimensões continentais e enorme população e ao alto índice de penetração de internet em relação aos usuários de computadores pessoais, (Morgan Stanley, 2000). Estes números se mostraram ainda mais importantes quando analisadas as estimativas para ano de 2003 do mesmo relatório, que previa uma base de 13,9 milhões de usuários de internet, número que superava a soma dos usuários de Argentina, Chile e México e representava 40% dos usuários da América Latina.

A Concorrência

O MercadoLibre tinha, em seu lançamento, três principais concorrentes com origens bastante distintas: o argentino DeRemate.com, com origem e comportamento parecido com o MercadoLibre; o norte-americano eBay, que embora não atuasse fisicamente no mercado latinoamericano deixava aberta a possibilidade de compras diretamente desta região; e o brasileiro Lokau, principal site de leilões do país à época. O eBay, ao mesmo tempo que era visto como um modelo pela empresa, também era percebido como a principal ameaça ao MercadoLibre, mesmo sem operar diretamente na América do Sul. Galperín assim explicou a relação com ao concorrente norte-americano: “Foi exatamente o que pensamos sobre isso [sobre ser o eBay da América Latina]. Desde Stanford contatei colegas de classe e funcionários do eBay para saber se a América Latina estava em seus planos afim de ver se fazia sentido que lançássemos o site ou não” (Mitra, 2007, s/p). O eBay em 1999 já estava presente em 3 países, aumentando em mais 4 países sua atuação no ano seguinte e era o maior site de leilões do mundo. Já o DeRemate.com fora fundado também no ano de 1999 na Argentina por alunos de origem latina da Universidade de Harvard e em apenas dois meses de atuação, já promoveu sua primeira expansão internacional para o Brasil após a compra do site E-Bazar por US\$50.000. No ano de 2001 se tornaria o líder de mercado na América Latina através de atuação forte na mídia de massa.

O Movimento de Internacionalização para o Brasil

Em outubro de 1999, menos de dois meses após o lançamento do site argentino, o MercadoLibre apontou suas baterias para o Brasil, num movimento de expansão rápida, através de seu co-fundador Ademar Larine, colocado como presidente da filial brasileira. Larine assim definiu a estratégia de internacionalização para o país: “na época, a ideia era

clara: ganharia o jogo quem investisse o mais rápido possível, e com mais inteligência. Quando os recursos acabassem, bastava fazer uma nova rodada de captação” (Exame.com, 2000). A filial brasileira do MercadoLibre teve inicialmente investimento de US\$2,5 milhões, divididos em US\$1 milhão para tecnologia e infra-estrutura e o restante para o lançamento do site em uma grande campanha publicitária. O site foi desenvolvido em paralelo ao site argentino num tempo total de desenvolvimento de 120 dias. A equipe comercial da empresa fez grande esforço a fim de promover a estréia do site com 2.700 leilões ativos.

Com o objetivo de atingir 50.000 usuários nos primeiros 30 dias, o MercadoLibre investiu em comerciais na TV aberta (fato só retomado dez anos depois), a cabo e em mídia online. Até o fim do ano de 1999, o objetivo era alcançar a marca de 150.000 usuários. O sentimento de corrida do ouro pelo nascente mercado brasileiro como âncora da liderança na América Latina foi descrito por Larine: "nosso objetivo primário é ser o maior site de produtos da América Latina" (M&M online, 1999). Para atingi-lo, Larine contava com US\$10 milhões captados de entidades privadas norte-americanas. O desejo da empresa foi reafirmado no fim de 1999: “esse montante será aplicado gradualmente e fará com que nossa estratégia seja viável. Não temos problemas de capital e iremos investir o que for necessário para ocupar a liderança do mercado brasileiro e latino-americano” (Gazeta Mercantil, 1999).

Padronização versus Adaptação

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”.

Resultados da Internacionalização para o Brasil e Movimentos Posteriores

Após quase um ano do processo de internacionalização para o Brasil, os números de *marketshare* e *awareness* no país não se mostravam animadores, com apenas 3% de *awareness* e 14% de *marketshare* (Rukstad & Collins, 2002). Este resultado era compreensível a partir da estratégia de comunicação montada a partir de janeiro de 2000 pela empresa, de anunciar apenas em canais a cabo e em mídia online. Galperín explicou assim o planejamento de comunicação do MercadoLibre:

“Havia 40 empresas fazendo exatamente o que fazíamos – algumas delas levantaram mais fundos do que nós. Você pode contar nos dedos das mãos as que foram capazes de levantar duas rodadas de financiamento. Esta era uma forma de nos diferenciarmos das outras empresas. Todas as outras gastaram seu dinheiro em marketing de massa, reproduzindo a estratégia do Pets.com.(..) Nós economizamos e desenvolvemos nossos produtos. Desde o começo, focamos na construção de um bom produto e de uma boa infra-estrutura de TI. Esta é uma grande diferença entre nós e todo o resto na região. Eles focaram mais em marketing do que no produto, nós focamos mais no produto e menos em marketing” (Mittra, 2007, s/p).

No entanto, uma mudança abrupta no ambiente alterou radicalmente as condições competitivas do setor. No dia 10 de Março de 2000, o índice da bolsa americana NASDAQ, que concentrava a maioria das ações das empresas de tecnologia chegou aos 5.048,62 pontos. Com temor de crescimento inflacionário o Federal Reserve (Banco Central dos Estados Unidos) promoveu uma escalada de juros, o que tornou os empréstimos muito mais caros e difíceis de serem obtidos. As empresas de internet, com valores de mercado artificialmente

inflados, e que estavam mais preocupadas com *burnrate* (tempo em que o investimento seria utilizado) do que com o conceito de *break-even*, tiveram problemas para se adaptar a esta nova realidade. O resultado foi uma série de redução em investimentos e em muitos casos falência de empresas que valiam milhões de dólares dois meses antes.

A estratégia de contenção de custos do MercadoLibre começou a dar resultado neste momento. Por causa de sua eficiência operacional a empresa conseguiu em maio de 2000 levantar mais uma rodada de financiamentos no valor de U\$46 milhões. Galperín completou: “nós economizamos a maior parte daquele dinheiro, estava difícil conseguir novos investimentos, e esta foi uma das razões pelas quais nós sobrevivemos” (Mitra, 2007).

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, através de investimentos diretos do tipo *greenfield* com alto grau de padronização com as operações da matriz.

Esta eficiência operacional permitiu ainda que a empresa suportasse um caso de fracasso em sua internacionalização sem maiores conseqüências: 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), no entanto, o gigante americano eBay promoveu sua entrada na Europa através da compra do maior *player* local, o francês IBazar. Entendendo a ameaça a seus negócios na Espanha, o MercadoLibre vendeu suas operações para o SubastasPC e deixou o mercado espanhol, sem que este fato tivesse grande impacto sobre as operações da empresa.

Com o ritmo de crescimento mantido e atividades promocionais mantidas, o MercadoLibre se tornou rapidamente líder de mercado frente a outros *players* que, sem a facilidade de financiamento, tiveram que enxugar suas operações ou até mesmo mudar radicalmente o seu escopo de atuação.

O eBay não 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 de parceria, 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.

Esta parceria deu a robustez necessária ao MercadoLibre para cada vez um maior crescimento e a aquisição de seus maiores rivais. Em dezembro de 2002 a empresa assumiu a administração do site Lokau.com.br, de propriedade do portal iBest. Embora fosse negada a aquisição, como sendo apenas um contrato de administração, pouco tempo depois, empresa fechou a compra total do seu concorrente.

Restavam apenas dois grandes sites de leilão na América Latina, o MercadoLibre e o Derremate.com, mas esta situação seria alterada em 11 de novembro de 2005. Nesta data o MercadoLibre adquiriu as operações do Derremate.com em 8 países (Brasil, Colômbia, Equador, México, Peru, Porto Rico, Uruguai e Venezuela). Restavam ao seu concorrente apenas as operações na Argentina e 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 a sua abertura de capital na bolsa americana NASDAQ, com a expectativa de captar US\$289 milhões com a abertura de capital, com as ações valoradas em US\$18. A abertura foi muito mais bem-sucedida que o esperado ao encerrar o dia com o valor de US\$27.

Em dezembro de 2010, as ações da empresa já valiam US\$68 e apresentava lucro líquido de US\$40 milhões nos 3 primeiros trimestres do ano, com crescimento de quase 100%

sobre o mesmo período do ano anterior. As operações internacionais respondiam por mais de 80% das receitas líquidas da empresa no mesmo período.

Ainda no ano de 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 sua população com acesso à banda larga e ter registrado aumento de 20% na base de clientes de comércio eletrônico no ano de 2009.

ANÁLISE DO CASO

Em primeiro lugar, é importante notar que a empresa estudada observa os requisitos definidos para ser considerada uma *Born Global*, uma vez que se internacionalizou rapidamente (cerca de um mês após seu nascimento), e mesmo que não se tenha informações de faturamento da empresa naquele momento, o número de usuários da empresa (objetivo de 50.000 pessoas no Brasil em um mês e os 13.000 cadastros na Argentina) nos leva a crer que a participação dos negócios internacionais atingia os 25% delimitados para esta pesquisa.

Aplicou-se um modelo similar ao de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), para fazer uma análise longitudinal do processo de internacionalização da empresa e entender se a empresa seguiu em algum momento o modelo de estágios. Pode-se perceber que este processo de internacionalização acelerada não se deu de igual maneira em todos os países para os quais a empresa se internacionalizou (Figura 1).

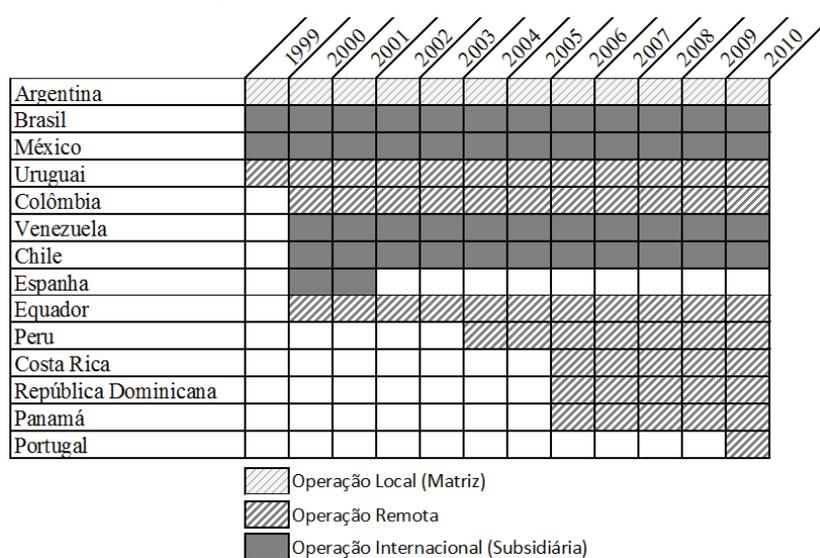


Figura 1. Análise longitudinal dos movimentos de internacionalização do MercadoLibre

Fonte: elaboração própria, adaptado de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975).

Embora possa se visualizar a existência de modelos de operação remota e internacional, eles não representam o modelo de estágios propostos por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), uma vez que não se observa a passagem de um estágio para outro. O que se entende, é que a empresa optou por um determinado modelo de operação em cada país e seguiu nele até o presente momento. Este comportamento está mais alinhado com a classificação de empresas de alto comprometimento propostas por Melén e Nordman (2009), uma vez que se internacionalizou para as maiores economias da América Latina através de subsidiárias do tipo *greenfield*. Entretanto, mantém em mercados considerados menos relevantes (Uruguai, Colômbia, Equador, Peru, Costa Rica, República Dominicana, Panamá e Portugal) um modelo de baixo comprometimento com a operação ocorrendo diretamente de seus escritórios, seja na matriz ou nos escritórios internacionais da firma. Conforme apontado por

Melén e Nordman (2009), a utilização de diversos modos de internacionalização simultâneos reforça a característica de uma empresa como *born global*.

Nos passos seguintes serão analisados separadamente os cinco fatores que afetam o processo de internacionalização propostos por Dib (2008): tendências globais, fatores ambientais do país, fatores específicos da indústria, fatores específicos da empresa, fatores individuais do empreendedor, a fim de compreender todo o processo que levou a empresa a executar esta internacionalização acelerada e ao mesmo tempo buscando encontrar na literatura das demais abordagens o preenchimento de possíveis lacunas existentes no estudo do fenômeno das *Born Globals*.

No caso das tendências globais, o crescimento dos mercados de nicho, os avanços na tecnologia e telecomunicações e a evolução nas áreas de logística e distribuição previstas por Rennie (1993) apresentam particular relevância dentro do modelo de negócios virtual do MercadoLibre. O *site* possibilitava o anúncio de um número praticamente infinito de produtos para atender um mercado cada vez mais estratificado, ao mesmo tempo os avanços na área de tecnologia e telecomunicações, somados às evoluções nas áreas de logística e distribuição, além de pré-requisitos para o funcionamento do negócio facilitavam possíveis contatos entre a matriz e as subsidiárias em países estrangeiros, além da transferência de recursos (fossem eles financeiros, humanos ou tecnológicos) entre os dois polos. A expansão da internet no mundo possibilitava um maior relacionamento entre concorrentes, clientes, fornecedores, complementares ou organizações de serviço, provocando o crescimento e o fortalecimento das *networks*, de acordo com o conceito formatado por Cuningham (1985). As tendências descritas no caso atuam no conceito proposto pelo Empreendedorismo Internacional (Oviatt e McDougall, 2005), como alguns dos principais fatores de viabilidade, isto é, aquelas que tornaram este fenômeno da internacionalização rápida possível.

Em relação aos fatores ambientais do país, o caso da internacionalização do MercadoLibre encontra respaldo no modelo desenvolvido por Dib (2008) em relação aos fatores do mercado argentino da virada do último milênio. O pequeno mercado de então (cerca de 600.000 usuários) e a saturação do mercado (com um grande número de novos empreendimentos) influenciaram positivamente na velocidade de internacionalização da firma, diferentemente do Brasil, que possuía um mercado consumidor maior e com maior possibilidade de expansão que o mercado argentino, em linha com as diferenças nacionais do fenômeno propostas por Zuchella (2002). Por outro lado, o grande número de empreendimentos virtuais no país 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) e a abordagem de *networks*. Brasil e Argentina viviam realidade macroeconômica parecida após as políticas de estabilização das moedas no começo da década de 1990, o que segundo Hagen e Hennart (2004), críticos do Modelo de Upsalla, funcionaria como um redutor da já baixa distância psíquica entre os dois países.

A análise dos fatores específicos da indústria de empresas de internet argentinas na virada entre as décadas de 1990 e 2000 encontrou aderência nas críticas de Forsgren e Hagstron (2007) ao Modelo de Upsalla, uma vez que a empresa privilegiou a obtenção de vantagens de *first mover* frente a 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. Além disso, a globalização da indústria de empresas de internet, torna cada vez mais irrelevante o Modelo de Upsalla, de acordo com Oviatt e McDougall (1994), pela cada vez maior dependência dos fatores externos. A concorrência, como sugerida por Oviatt e McDougall (2005), também é um fator importante dentro destes fatores, uma vez que assim como os autores previram, funcionou como um importante motivador (especialmente o

DeRemate.com) para a internacionalização da empresa, fosse através da maior concorrência no mercado interno ou mesmo pelo efeito manada da ida desta para o exterior. A abundância de capital disponível para empresas “ponto com” naquele momento também agiu como um fator relevante neste movimento internacionalização. No entanto, o estouro da bolha da internet na bolsa americana NASDAQ atuou como um gerador de vantagem competitiva para o MercadoLibre, que estava mais estruturado para enfrentar possíveis adversidades, como será visto no item a seguir.

Em relação aos fatores específicos da empresa, 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 x aspectos de mudança previsto por Johanson e Vahlne (1977). Por outro lado, a expansão internacional basicamente através de investimentos do tipo *greenfield*, mostra que a empresa acreditava que não seria vantajosa a tentativa de acelerar os processos de conhecimento de mercado previstos no Modelo de Upsalla (ao contrário de concorrentes como o DeRemate.com, por exemplo). A posse de ativos únicos através do desenvolvimento de tecnologia própria de leilões multi-linguas e multi-moedas 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). A alta capacidade de inovação da empresa neste ponto encontra respaldo em Chetty e Stangl (2010), como um fator importante para a definição da velocidade de internacionalização. O MercadoLibre se internacionalizou somente para empresas da América Latina e Península Ibérica, locais de menor distância psíquica, seja pela distância física, pelo idioma ou por ambos, o que encontra respaldo nas proposições de Johanson e Vahlne (1977). A participação em uma *network* internacional como o acordo com o *site* americano eBay, embora tenha provocado restrições a seu crescimento fora da América Latina, foi um importante fator para que a expansão internacional já efetuada não sofresse retração, como a que ocorreu no caso espanhol, o que corrobora a visão de Johanson e Mattis (1988). O alto grau de padronização do seu negócio permitiu que a empresa se internacionalizasse com pouca necessidade de capital, com menor disponibilidade após o estouro da bolha da internet.

Os fatores específicos do empreendedor são bastante visíveis na figura de Marcos Galperín. 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 com o fundo Hicks, Muse, Tate and First para o desenvolvimento de um novo negócio e uma tecnologia única, conforme previstos por Petersen e Tobiassen (2010). De outra forma, a vivência internacional de Galperín possibilitou a criação de uma *network* internacional em relação à Muse, o que para Johanson e Mattis (1988) é o próprio movimento de internacionalização. Outro ponto que corrobora os autores acima é a participação de empreendedores de outras nacionalidades, como Ademar Larine na criação da empresa, o que pode ser visto como uma forma de a empresa adquirir o conhecimento sobre o mercado, outra forma de burlar a lentidão e a gradualidade previstas por Johansson e Vahlne (1977). Galperín ainda se enquadra em dois dos principais fatores determinantes da velocidade de internacionalização previstos por Oviatt e McDougall (2005): mediação e moderação. A força de mediação fica bastante clara nas declarações de Galperín que demonstram a percepção do empreendedor de que a expansão inicial para a América Latina permitiria a empresa aproveitar uma oportunidade não vislumbrada por sua maior ameaça e benchmark: o eBay. A força de moderação é mais latente na face que trata das características das redes de relacionamento do empreendedor, descritas acima, mas também age no conhecimento disponível acerca do movimento de

internacionalização através da maior visão internacional do empreendedor e da utilização de sócios dos países-destino da expansão, conforme demonstrado tanto neste item quanto nos fatores específicos da empresa.

CONCLUSÃO

Através de um estudo de caso, procurou-se analisar o processo de internacionalização da empresa de leilões virtuais argentina MercadoLibre, criada em 1999 e presente hoje em 13 países entre América Latina e Europa. Observou-se que a empresa seguiu comportamento compatível com uma *Born Global*. Seu processo de internacionalização foi analisado de forma longitudinal, baseado no modelo de estágios proposto por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), onde não foram encontradas evidências de um possível aumento progressivo do comprometimento nos mercados onde atuava. O que esta análise mostrou, na verdade, foi que a empresa optou por modos de internacionalização diferentes em países com mercados mais (operação internacional com subsidiária) ou menos (operação remota) relevantes, seguindo a classificação de uma *Born Global* de alto comprometimento, segundo Mellén e Nordman (2009). De forma complementar, utilizou-se o arcabouço de Dib (2008) a fim de entender o processo da empresa como um todo e buscar possíveis contribuições de outras abordagens ao estudo do fenômeno das *Born Globals*.

Em relação às tendências globais, as pré-condições para a existência de uma empresa *Born Global*, previstas por Rennie (2003), funcionaram também como um facilitador para a existência de *networks* internacionais, seguindo conceitos previstos por Cunningham (1985). De forma similar, o empreendedorismo internacional, através de Oviatt e McDougall (2005) aproxima estas tendências globais ao caso do MercadoLibre com sua definição de fatores de viabilidade.

A análise dos fatores ambientais do país encontra respaldo na abordagem de *Born Globals* através do arcabouço proposto por Dib (2008), que ressaltou a importância de políticas de internacionalização, variáveis macroeconômicas do país e a saturação do mercado local, e de Zuchella (2002) com a perspectiva de que o fenômeno ocorreria de formas distintas em realidades econômicas diferentes. A perspectiva de *networks* (Johanson e Mattis, 1988) oferece uma importante contribuição neste ponto, uma vez que analisa os relacionamentos da firma estudada com parceiros e concorrentes que detinham uma atuação internacional cada vez maior.

Os fatores específicos da indústria recebem particular apoio nas teorias de empreendedorismo internacional (Oviatt e McDougall, 2005), especialmente por atuarem como um dos principais motivadores do movimento de internacionalização no caso estudado. Embora seja uma situação particular, não se encontrou, dentro da literatura estudada na área de *Born Globals*, proposições que se aplicassem diretamente a este fator, da forma que foi descrito no caso.

Em relação aos fatores específicos da empresa, o arcabouço proposto por Dib (2008) é bastante explicativo, especialmente em relação à posse de ativos únicos, participação em uma *network* internacional e em relação à capacidade de inovação da empresa. Estes fatores são enriquecidos também pelas abordagens de empreendedorismo internacional – particularmente em relação ao primeiro ponto, descrito por Oviatt e McDougall (1994) – e pela teoria de *networks* – tendo em consideração os segundos e terceiros pontos, previstos por Johanson e Mattis (1988) e Chetty e Stangl (2010) respectivamente.

Por último, os fatores específicos do empreendedor, embora encontrem apoio na abordagem de *Born Globals*, especialmente nos estudos de Madsen e Servais (1997) e Dib, Rocha e Silva (2010), são melhor analisados em estudos mais centrados no tema do empreendedorismo internacional e na figura do empreendedor, sobretudo em relação às forças de moderação e mediação propostas por Oviatt e McDougall (2005). Neste ponto, pode-se

utilizar também as teorias de *networks*, conforme Petersen e Tobiasen (2010), referentes a relação entre inovação e relacionamentos pessoais com financiadores. A Figura 2 ilustra como as principais teorias comportamentais podem ser relacionadas a partir da análise do caso MercadoLibre.

Born Globals (Arcabouço de análise de Dib, 2008)	Tendências Globais	Fatores Ambientais do País	Fatores Específicos da Indústria	Fatores Específicos da Empresa	Fatores Individuais do Empreendedor
Empreendedorismo Internacional	Fatores de viabilidade (Oviatt e McDougall, 2005)	-	Fatores de motivação (Oviatt e McDougall, 2005)	Posse de ativos únicos (Oviatt e McDougall, 1994)	Forças de mediação e moderação (Oviatt e McDougall, 2005)
Perspectiva de Networks	Fatores para a existência de <i>Networks</i> (Cunningham, 1985)	<i>Networks</i> cada vez mais internacionais (Johanson e Mattis, 1988)		Participação em uma <i>network</i> internacional (Johanson e Mattis, 1988) / Capacidade de inovação da empresa vs. velocidade de internacionalização (Chetty e Stangl, 2010)	<i>Networks</i> com financiadores (Petersen e Tobiasen, 2010)

Figura 2. Integração de abordagens comportamentais no processo de internacionalização do MercadoLibre

Fonte: elaboração própria.

Portanto, pode-se perceber que, apesar da aderência do comportamento de internacionalização do MercadoLibre ao conceito de *Born Globals*, a utilização de conceitos de outras abordagens comportamentais colaboraram para o preenchimento de lacunas dentro de cada uma dos fatores estudados neste artigo. A utilização de um modelo longitudinal foi especialmente útil para entender como a empresa que inicia como uma *Born Global* age depois de certo tempo.

Apesar dos estudos sobre *Born Globals* estarem se aproximando das duas décadas, ainda há muito para se pesquisar e entender sobre o fenômeno. Hoje já é possível estudar empresas classificadas como tal e com mais de uma década de vida, podendo se analisar os desdobramentos de processos de internacionalização precoces e acelerados. Como sugestão de futuras pesquisas, seria útil encontrar outros casos longevos de *Born Globals* como o do MercadoLibre e analisá-los à luz das interações entre diversas abordagens comportamentais. O próprio caso aqui estudado ainda deve ser aprofundado além das informações de fontes secundárias, principalmente em relação ao processo de internacionalização para Portugal, buscando compreender até que ponto o proposto pelos modelos de estágios, como o Modelo de Uppsala, pode explicar o comportamento dos tomadores de decisão e ser integrado ao corpo teórico que busca explicar os processos de internacionalização de uma *born global*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Autio, E. (2005). Creative tension: the significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article 'toward a theory of international new ventures'. *Journal of International Business Studies*, 36, 9-19.
- Andersen, O. (1993). On the Internationalization process of firms: a Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, 24 (2), 209-231.

- Andersson, S., & Wictor, I. (2003). Innovative internationalization in new firms: Born Globals – the Swedish case. *Journal of International Entrepreneurship*, 249-276.
- Cunningham, M. (1985). 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*. Uppsala.
- Catan, T. (2000). Internet Euphoria in Argentina. *Financial Times, Survey - FT-IT*.
- Chetty, S., & Stangl, L. (2010). Internationalization and innovation in a network relationship context. *European Journal of Marketing*, 44 (11/12), 1725 a 1743.
- Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2004). A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a “Born-Global” Approach. *Journal of International Marketing*, 57-81.
- Elliott, L. (2010). *Born global in Africa - Traditional wisdom tells companies to gradually enter international markets, but a new breed of company goes global out the gate*. Retrieved 2011, 19-01 from Brinstorm: http://217.26.211.140/index.php?option=com_content&view=article&id=4093
- Dib, L. (2008). *O Processo de Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas e o Fenômeno Born Global: Estudo Sobre o Setor de Software no Brasil*. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- Dib, L., & Rocha, A. (2008). Internacionalização Precoce versus Internacionalização Gradual: um Estudo sobre Born Globals na Indústria Brasileira de Software. *XXXII Encontro da ANPAD*, 1-16.
- Dib, L., Rocha, A., & Silva, J. (2010). The internationalization process of Brazilian software firms and the born global phenomenon: Examining firm, network, and entrepreneur variables. *Journal of International Entrepreneurship*.
- Forsgren, M., & Hagström, P. (2007). Ignorant Internationalization ? The Uppsala Model and Internationalization Patterns for Internet-Related Firms. *critical perspectives on international business*, 3 (4), 291-305.
- GAZETA MERCANTIL. (1999). *MERCADOLIVRE.COM: Investimento no Brasil deve atingir US\$ 10 mi*. Retrieved 2010, a 08-12 from Investimentos e Notícias: <http://indexet.investimentosenoticias.com.br/arquivo/1999/10/19/218/MERCADOLIVRE-COM-Investimento-no-Brasil-deve-atingir-US-10-mi.html>
- Hagen, J., & Hennart, J. (2004, Junho). Foreign production: the weak link in tests of the internationalization process model. *Working Paper*.
- Johanson, J. & Vahlne, J. (1977). Knowledge Foreign and Increasing Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, pp. 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*, pp. 1411-1431.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases”. *Journal of Management Studies*, 12, 305-322.
- Knight, G., & Cavusgil, S. (1996). The Born Global Firm: a challenge to traditional internationalization theories. In C. S. K., *Export internationalizing research – enrichment and challenges (Advances in International Marketing)* (Vol. 8, pp. 11-26). JAI Press.
- M&M online. (1999). Retrieved 2010, 8-12 from M&M online: http://www.mmonline.com.br/noticias.mm?url=Mercado_livre_lanca_site_de_compra_e_venda_no_Brasil
- Madsen, T., & Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: an evolutionary process? *International Business Review*, 6 (6), 561-583.

- Madsen, T., Rasmussen, E., & Servais, P. (2000). Differences and similarities between born globals and other types of exporters. *Advances in International Marketing*, 10, 247-265.
- Marcum, E. (2001). *Argentina-punto-com: An Analysis of the Development of the Dot-com Sector in Argentina*. The Lauder Institute - University of Pennsylvania, Pennsylvania, EUA.
- Melén, S., & Nordman, E. (2009). The internationalisation modes of Born Globals: A longitudinal study. *European Management Journal*, 27 (4), 243-254.
- Mitra, S. (2007). *eBay of Latin America: MercadoLibre CEO Marcos Galperin*. Retrieved 2010 йил 24-11 from Sramana Mitra: <http://www.sramanamitra.com/2007/12/10/ebay-of-latin-america-mercado-libre-ceo-marcos-galperin-part-3>
- Moen, O. (2002). The Born Globals: A new generation of small European exporters. *International Marketing Review*, 19 (2), 156-175.
- Moen, O., & Servais, P. (2002). Born Gradual or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of International Marketing v.10* , 49-72.
- Morgan Stanley. (2000). *The Latin America Internet Report*.
- Oviatt, B., & McDougall, P. P. (2005 йил Set.). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory & Practice* , 537-554.
- Oviatt, B., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25 (1), 45-65.
- Pettersen, I., & Tobiassen, A. (2010). Internationalization processes of technology oriented SMEs: the role of regional, national and global networks. *CiMAR 2010 - Consortium for International Marketing Research*, (pp. 1-31). Oslo.
- Sui, S. (2010). *Empirical Investigation of the Foreign Market Expansion and Survival of Canadian Exporters, Phd Thesis*. Ryerson University, Toronto.
- Rukstad, M., & Collis, D. (2002, 24-02). DeRemate.com: Building a Latin American Internet Auction Site. *Harvard Business School* , p. 26.
- Rennie, M. (1993). Born global A new breed of Australian firm shows that it is possible to succeed in world markets without an established domestic base. *McKinsey Quarterly, Issue 4*, 45-52.
- Rialp-Criado, A., Rialp-Criado, J., & Knight, G. A. (2002). The Phenomenon Of International New Ventures, Global Start-Ups, And Born-Globals: What Do We Know After A Decade (1993-2002) Of Exhaustive Scientific Inquiry? *Documento de Trabalho*. Barcelona.
- Rocha, A. (sem data). Estrutura Básica para o capítulo de Metodologia em teres com base em estudos de caso. *Coppead* . Rio de Janeiro.
- Turnbull, P., Ford, D., & Cunningham, M. (1996). Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 3/4 (11), 44-62.
- Wickramasekera, R., & Bamberry, G. (2003). Exploration of Born Globals/ International New Ventures: Some Evidence from the Australian Wine Industry. *Australasian Journal of Regional Studies*, 9 (2).
- Yin, R. (1988). *Case Study Research*. California: Sage Publications.
- Zuchella, A. (2002). Born global versus gradually internationalizing firms: an analysis based on the Italian case. *28th European International Business Academy Conference*. Athens: EIBA.