

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E RELAÇÕES INTERNACIONAIS

JULIA DAROLD CERQUEIRA

**PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DE BASE  
TECNOLÓGICA: O CASO DO MERCADO LIVRE**

Florianópolis, 2017

JULIA DAROLD CERQUEIRA

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DE BASE  
TECNOLÓGICA: O CASO DO MERCADO LIVRE

Monografia submetida ao curso de Relações Internacionais da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito obrigatório para a obtenção do grau de Bacharel em Relações Internacionais.

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Iara Costa Leite

Florianópolis, 2017

JULIA DAROLD CERQUEIRA

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DE BASE  
TECNOLÓGICA: O CASO DO MERCADO LIVRE**

Esta monografia foi apresentada como Trabalho de Conclusão do Curso em Relações Internacionais da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota média de 8,0 atribuída pela banca constituída pelo orientador e membros abaixo relacionados.

Banca Examinadora:

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Iara Costa Leite

---

Prof. Dr. Fernando Seabra

---

Prof. Dr. Gilson Geraldino da Silva Jr.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à Professora Iara, que me orientou nesse trabalho, e aos meus professores ao longo do curso e da vida.

Agradeço aos meus amigos, Ri, Cá, Vivi, Ju, Filipe, Direne e Carlinhos com os quais eu tive o prazer de compartilhar a vida e que fizeram parte dos momentos mais simples que são também os mais significativos.

Agradeço ao meu pai que me ensinou por exemplo o valor da educação, que insistiu, persistiu e progrediu onde muitos desistiram.

Agradeço à minha mãe que me ensinou o maior amor que existe, e me educou com os princípios e valores do melhor modo de vida. Pela fibra e força que eu espero ter herdado dela.

E um muito obrigada ao Dê, a quem eu escolhi como companheiro. Pela força quando a minha falha, pelo apoio quando me falta equilíbrio e pelo humor que deixa meus dias sempre mais leves.

## RESUMO

O estudo parte dos mecanismos de internacionalização de empresas com base nas teorias clássicas dos processos de internacionalização. Busca compreender o processo de internacionalização de empresas de base tecnológica no contexto da América Latina e faz isso por buscar correlacionar o movimento de internacionalização das EBTs com os processos de internacionalização de empresas descritos pelas teorias clássicas. Para tal, além da observância das teorias clássicas e dos novos fenômenos de internacionalização de empresas, definimos o papel das cadeias globais de valor na facilitação de tais processos de inserção internacional tendo como metodologia uma pesquisa exploratória com o levantamento de literaturas e um estudo de caso sobre a empresa Mercado Livre, multinacional latino-americana de comércio eletrônico. A coleta de dados foi feita através de uma entrevista com o COO da empresa responsável pelas atividades no país que corresponde ao maior mercado da empresa – o Brasil. As principais descobertas apontam que o processo de internacionalização de empresas de base tecnológica no contexto da América Latina se dá através de cadeias globais de valor, que oferecem oportunidades para contornar obstáculos enfrentados pelos países periféricos como os altos custos da inserção internacional de toda a cadeia de produção da empresa. Além disso, o fator tecnológico traz a necessidade e apresenta as vantagens da internacionalização como estratégia de redução de custos de produção e de ganho de mercado já no início da vida da empresa a fim de ganhar vantagens competitivas.

**Palavras chave:** Internacionalização de empresas de base tecnológica; cadeias globais de valor; América Latina.

## **ABSTRACT**

The present study is based on the internationalization mechanisms of companies based on the classical internationalization theories. It aims to comprehend the process of internationalization of technology-based companies in Latin America and does that by correlating the internationalization movement of technology-based companies with that of companies described by the classical theories. To do that, besides observing classical theories and the new internationalization phenomenon, the role of global value chains is defined in the facilitation of international insertion using the method of an exploratory research by means of primary and secondary literature and a case study about the company Mercado Livre – Latin-American multinational company of electronic commerce. The data for this study was collected through an interview with the COO responsible for the activities of the company on the country that corresponds to its biggest Market – Brazil. The main findings point to the internationalization process of companies in Latin America happening through global value chains that offer the opportunity to move over obstacles faced by peripheral countries much like the high costs for the international insertion of the entire production chain of the company. Besides that, the technology factor brings in the need and presents the advantages of internationalizing as a strategy to reduce production costs and gain new markets in the very beginning of the companies' life in order to obtain competitive advantages.



## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

FIGURA 2 – CURVA DE SHIH .....	28
FIGURA 3 – ESTRUTURA DA CADEIA GLOBAL DE VALOR .....	29
FIGURA 4 – ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DAS CADEIAS DE VALOR .....	31
FIGURA 5 – AGREGAÇÃO DE VALOR À CADEIA: COMO OCORRE .....	34
FIGURA 6 - RELAÇÃO ENTRE INOVAÇÃO E EXPORTAÇÃO.....	42
FIGURA 7 – PAÍSES DE PENETRAÇÃO DO MERCADO LIVRE E ANO DE INSERÇÃO .....	56

## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 3 – NÚMERO DE PROGRAMAS DE APOIO POR TIPO DE INOVAÇÃO EXPORTADORA (2015) .....	44
TABELA 4 – QUADRO DE FUNCIONÁRIOS (2016).....	58

## **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 – TIPOS DE GOVERNANÇA PARA CGVs.....	32
---	----

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

B2B – *Business to Business*

B2C – *Business to Consumer*

BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento

C2B – *Customer to Business*

C2C – *Consumer to Consumer*

CEPAL – Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe

CGV – Cadeia Global de Valor

COO – *Chief Operating Officer*

EBT – Empresa de Base Tecnológica

FONSOFT – *Fondo Fiduciario de Promoción de la Industria del Software*

FONTAR – *Fondo Tecnológico Argentino*

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

NEI – Nova Economia Institucional

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

UNCTAD – *United Nations Conference on Trade and Development*



## SUMARIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1 OBJETIVOS DO TRABALHO .....	14
1.1.1 <i>Objetivo Geral</i> .....	14
1.1.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	14
1.2 JUSTIFICATIVA .....	14
1.3 METODOLOGIA .....	15
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>17</b>
2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS .....	17
2.1.1 <i>Teorias Clássicas de Internacionalização</i> .....	17
2.1.2 <i>Motivação para Internacionalização</i> .....	18
2.3 MOVIMENTO DE INTERNACIONALIZAÇÃO NA AMÉRICA LATINA .....	19
2.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO .....	24
<b>3 INSERÇÃO INTERNACIONAL LATINO-AMERICANA ATRAVÉS DAS CADEIAS GLOBAIS DE VALOR .....</b>	<b>26</b>
3.1 CADEIAS GLOBAIS DE VALOR.....	27
3.1.1 <i>A Coordenação das CGVs</i> .....	30
3.1.2 <i>Upgradins das Cadeias Globais de Valor</i> .....	32
3.1.3 <i>Elementos para o desenvolvimento de CGVs</i> .....	34
3.1.4 <i>Cadeias Globais de Valor nos Países em Desenvolvimento</i> .....	35
3.1.5 <i>Cadeias Globais de Valor na América Latina</i> .....	39
3.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO.....	45
<b>4 ESTUDO DO CASO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO MERCADO LIVRE .....</b>	<b>47</b>
4.1 ECONOMIA DIGITAL .....	47
4.1.2 <i>Comércio Eletrônico</i> .....	49
4.1.3 <i>Comércio Eletrônico na América Latina</i> .....	52
4.1.4 <i>Sistema de Inovação Argentino</i> .....	53
4.2 MERCADO LIVRE: ATUAÇÃO E MECANISMOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO .....	55
4.2.1 <i>História</i> .....	58
4.2.2 <i>Motivação e Mecanismos para Internacionalizar</i> .....	59
4.2.3 <i>Desafios para Internacionalizar</i> .....	61

<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>63</b>
<b>6 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>65</b>
<b>7 APENDICE .....</b>	<b>69</b>
<b>APENDICE A – ENTREVISTA COM O COO DO MERCADO LIVRE.....</b>	<b>69</b>

# 1 INTRODUÇÃO

A busca por vantagens competitivas marca e impulsiona o progresso e transformações sociais e econômicas no mercado doméstico e externo. Tais transformações, vertidas em avanços tecnológicos, ocorridas a partir da metade do século XX, reduzem os limites impostos pelas fronteiras dos países e fomentam a globalização das operações comerciais. (FIATES, 2012).

No caso dos investimentos, dimensões significativas do processo de internacionalização de empresas têm se desenvolvido desde os anos 70 e 80, dando espaço para a emergência de diversas teorias existentes sobre o assunto. Johanson e Vahlne (1977) elencam os estágios da internacionalização que, iniciam-se com uma expansão gradual, de acordo com o conhecimento sobre o mercado externo que resulta da experiência com expansão inicial para mercados próximos, cultural e linguisticamente similares. Dunning (1995) propõe o modelo de OLI que explica a internacionalização e a localização das atividades de produção das empresas partindo de três categorias: *ownership* – ativos tangíveis e intangíveis, *localization advantages* – vantagens de localização do novo mercado, e *internalization advantages* – vantagens relacionadas à transferência de conhecimentos advindas da internacionalização.

Tais teorias, no entanto, apresentam pelo menos dois limites: em primeiro lugar, elas tratam do escopo e da realidade de multinacionais dos países desenvolvidos. Em segundo lugar, elas não abordam a internacionalização de empresas de base tecnológica. Sendo assim, se faz necessária a busca e o desenvolvimento de pesquisas em regiões geográficas distintas, a fim de abrir novas perspectivas para o estudo de internacionalização de empresas, especialmente as de base tecnológica.

A inserção internacional das empresas fundadas em economias periféricas, como no caso da América Latina, ocorre num processo tardio em relação aos *first movers* – países desenvolvidos nos quais surgiram os processos de internacionalização e expansão de mercados. As empresas localizadas nessas regiões periféricas precisam se sobrepôr às falhas estruturais da econômica nacional e internacional que as colocam em desvantagens (FLEURY *et al*, 2007).

Tratando mais especificamente do contexto das empresas de base tecnológica, sua internacionalização foge ainda mais das definições das teorias clássicas porque além do contexto geográfico, as EBTs precisam atuar de forma mais dinâmica e ágil no movimento de internacionalizar e ganhar novos mercados visto que novas tecnologias surgem todos os dias,

sobrepondo-se umas às outras e portanto, rapidez na execução de estratégias de expansão é fundamental (RIBEIRO, F. F.; OLIVEIRA, M.; BORINI, F, 2012)

Nesse sentido, esse trabalho busca compreender como se dá o processo de internacionalização de empresas de base tecnológica na América Latina. A fim de buscar um aprofundamento maior do tema e compreender o processo de internacionalização de empresas de base tecnológica no contexto latino-americano, analisaremos nesse trabalho o caso do Mercado Livre – Trata-se de uma multinacional de base tecnológica (de origem argentina) presente em 19 países da América Latina. O Mercado Livre nasceu em 1999 e simultaneamente a seu nascimento também se deu seu processo de internacionalização. Sua primeira expansão se deu três meses depois do início das suas atividades.

## 1.1 OBJETIVOS DO TRABALHO

Seguem os objetivos gerais e específicos que delimitam o escopo do trabalho:

### 1.1.1 Objetivo Geral

Compreender o processo de internacionalização de empresas de base tecnológica no contexto na América Latina a partir do estudo de caso do Mercado Livre.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

1. Examinar as teorias clássicas de internacionalização de empresas e identificar motivações para internacionalizar
2. Conceituar empresas de base tecnológica
3. Analisar o processo de internacionalização de empresas de base tecnológica dentro da América Latina.
4. Encontrar os pontos de congruência e divergência entre as teorias clássicas e o processo de internacionalização de empresas de base tecnológica dentro da América Latina
5. Apresentar um estudo de caso das motivações e processo de internacionalização da empresa Mercado Livre, bem como desafios encontrados nesse processo.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Sabendo que as teorias clássicas de internacionalização de empresas são, em sua essência, eurocêntricas e desatreladas do fator ‘tecnologia’, o impulso para a realização desse trabalho vem da necessidade de compreender os novos processos de internacionalização de empresas a partir do avanço tecnológico progressivo, de como esse movimento se dá no caso das empresas

de base tecnológica e como a tecnologia é capaz de reconfigurar os aspectos clássicos desse processo de internacionalização dentro da América Latina.

É especialmente importante identificar e compreender esse movimento no escopo das Relações Internacionais porque ele gera novos mecanismos e padrões de inserção das empresas no Sistema Internacional, bem como cria novas formas de relacionamento com atores estatais e organismos internacionais por parte dessas empresas, haja visto que a capacidade de inovação tem sido frequentemente apontada como fator de vantagem para o desenvolvimento econômico.

O estudo de caso do Mercado Livre é pautado na atuação da empresa principalmente no setor de comércio eletrônico oferecendo uma plataforma de compra e venda *online* presente em dezenove países. É o site de varejo mais visitado da América Latina e do Brasil e o oitavo site de varejo mais visitado do mundo (MERCADO LIVRE, 2017). O Mercado Livre se posiciona como o maior ecossistema de comércio eletrônico na América Latina, com uma plataforma desenhada para prover aos usuários um portfólio completo de serviços de facilitação de transações comerciais.

### 1.3 METODOLOGIA

Esta pesquisa assume características exploratória de natureza qualitativa e quantitativa. Pode ser considerada exploratória porque busca uma maior compreensão e clareza sobre o tema proposto. É qualitativa pois se propões a captar o processo de internacionalização em sua extensão, considerando as variáveis existentes para evidenciar seu verdadeiro significado (MARCONI, 2001).

A monografia constitui uma pesquisa bibliográfica, fazendo um levantamento para encontrar diferentes fontes sobre o tema determinado, tendo como objetivo reunir e conhecer diferentes formas de contribuição científica sobre o assunto (OLIVEIRA S. L., 2002).

Para a elaboração da monografia foi realizado um estudo de caso visto que o objetivo é de uma compreensão de fatos e fenômenos específicos e não uma generalização de resultados, e o estudo de caso contribui para a compreensão de fenômenos organizacionais, sociais e políticos e tem como principal função esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões procurando compreender o motivo pelo qual tais decisões foram tomadas, suas formas de implementação e resultados (YIN, 2001).

O estudo de caso foi elaborado e enriquecido através de uma entrevista com o COO da empresa, com perguntas que buscaram compreender como se deu o processo de

internacionalização da empresa, que padrões e passos esse processo seguiu e como se relaciona com o presente trabalho.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Sabendo que, o processo de internacionalização é fundamentado em teorias clássicas de internacionalização de empresas, inseridas no contexto dos países desenvolvidos e precursores do processo de internacionalização, o presente capítulo tem como objetivo identificar e discutir tais padrões clássicos de internacionalização de empresas, e de que forma as empresas de base tecnológica e na América Latina têm quebrado esses padrões pré-estabelecidos, redesenhado novas formas de inserção no mercado internacional.

### 2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Para compreender os processos de internacionalização de empresas de base tecnológica, precisamos tratar das raízes teóricas dos processos de internacionalização.

De forma sucinta, a internacionalização de empresas é definida como a “venda de produtos em mercados diferentes do seu mercado doméstico” (PAULA, 2003, p. 29).

#### 2.1.1 Teorias Clássicas de Internacionalização

Em meados do fim dos anos 80, Welch e Luostarinen (1999) observaram que o fenômeno da internacionalização não era claramente definido quando classificado por pesquisadores como um movimento das empresas de sentido externo (WELCH, LUOSTARIEN, 1999). Segundo os autores, o processo de internacionalização não é apenas um movimento de sentido externo, mas um processo que pode assumir duas direções, a de sentido interno (de fora para dentro) e externo (de dentro para fora). Assim, propuseram a definição que se tornou uma das mais reconhecidas e aceitas, que define o processo de internacionalização como um processo de envolvimento crescente em operações interacionais (WELCH, LUOSTARIEN, 1999).

Dentre outros fatores, a teoria admite que a internacionalização de empresas é um processo que estabelece conexões além das fronteiras do contexto nacional expressas por meio de “envolvimento em operações internacionais”, “transações internacionais”, “transferências de recursos”, “entrada em um mercado de outro país”, “vendas internacionais” e outros. (MELIN, 1992). Tal fenômeno é, no entanto, um movimento contínuo, que não pode ser encapsulado devido à sua característica dinâmica. (FREEMAN, HUTCHINGS, LAZARIS, ZYNGIER, 2010)

Johanson e Vahlne (1977) tratando de suas pesquisas nas atividades de grandes firmas de manufatura Suíças, elencam “estágios” da internacionalização. Segundo este modelo,

as atividades de internacionalização se iniciam com mercados “psiquicamente próximos” – com similaridades culturais, linguísticas, políticas e comerciais. Dá-se início, então, a uma expansão de baixo risco com o objetivo de ganhar conhecimento do mercado estrangeiro. Com o ganho de experiência e o passar do tempo as expansões vão ficando cada vez maiores, para mercados mais distantes (FREEMAN, HUTCHINGS, LAZARIS, ZYNGIER, 2010).

Quando tratamos do Modelo de Internacionalização de Uppsala, o processo de internacionalização é classificado como um gradual onde a empresa “gradualmente aumenta seu envolvimento internacional” (JOHANSON, VAHLNE, 1977, p 13).<sup>1</sup> Segundo Johanson e Vahlne (1977), o modelo indica que o comprometimento com o mercado estrangeiro se dá a passos lentos e pequenos, com apenas três exceções à regra:

- a) Quando a empresa possui muitos recursos as consequências de suas decisões têm impacto menor e por isso se espera que tomem passos de internacionalização maiores.
- b) Quando as condições do mercado são estáveis e homogêneas o conhecimento acerca de mercados estrangeiros pode ser adquirido de outras formas além da experiência.
- c) Quando uma empresa tem considerável experiência com mercados com condições similares pode ser possível generalizar esse conhecimento ao mercado específico.

O modelo do processo de internacionalização consegue explicar a cadeia de acontecimentos que seguem à internacionalização onde, primeiro, não há atividades de exportação, depois, a exportação começa a ocorrer por vias de representatividade independente, mais tarde, por meio de vendas subsidiadas e então o controle total da operação. Essa sequência de atividades é o que representa o lento e crescente comprometimento em mercados estrangeiros (JOHANSON, VAHLNE, 1977).

### **2.1.2 Motivação para Internacionalização**

Dunning (1995, 198) desenvolveu o modelo de OLI onde a firma toma a decisão de investir em mercados externos quando possui vantagens competitivas, sendo essa decisão impulsionada pela interligação de três conjuntos de variáveis dependentes entre si.

- a) **Ownership:** Quando há vantagem competitiva da firma em ampliar sua produção no exterior

---

<sup>1</sup> Versão original: a process in which the enterprise gradually increases its international involvement ((JOHANSON, VAHLNE, 1977, p 13)

b) *Location*: A necessidade de presença no exterior é necessária quanto mais a firma precisa fazer uso de recursos imóveis e de dotação natural.

c) *Internalization*: Quanto maior a rede de benefícios da internalização, maior será o investimento em produção própria fora do país.

Dentro desse modelo há quatro tipos principais de atividades realizadas pelas empresas no exterior: a busca por um mercado específico ou conjunto de mercados; o acesso à recursos naturais, mão-de-obra barata e especializada; uma divisão de trabalho mais eficiente; e a redução das vantagens dos competidores e aumento das vantagens específicas da empresa (DUNNING 2000).

Segundo Hitt, Ireland & Hoskisson (2001, pp. 317-323), que complementam a tipologia clássica de Dunning (2000), os principais incentivos para a internacionalização de empresas são:

a) A baixa taxa de crescimento do mercado já atendido e, portanto, a busca de outros mercados não limitados;

b) A possibilidade de diluição de custos de pesquisa e desenvolvimento (P&D);

c) A diminuição de riscos de variações de câmbio pela distribuição das atividades em diferentes países;

d) O acesso facilitado a matérias-primas ou a aproximação de importantes consumidores.

Tratando das formas de inserção no mercado internacional, Hitt, Ireland & Hoskisson (202, pp. 337-343) apresentam: exportação, licenciamento, alianças estratégicas, aquisição.

### 2.3 MOVIMENTO DE INTERNACIONALIZAÇÃO NA AMÉRICA LATINA

O movimento de internacionalização de empresas foi teorizado com base nos precursores do fenômeno, ou seja, os países industrializados, desenvolvidos e parte do núcleo global. Trata-se de modelos com visão e aplicação eurocêntricos e, portanto, abrigam e englobam as características e padrões desses cenários.

Reconhecendo, como a própria vertente clássica da teoria de internacionalização de empresas faz, que o processo de internacionalização é fluído, e tem forte característica mutante e adaptativa, não é de admirar que novos padrões surjam ao redor do mundo, levando em consideração aspectos contextuais de localização e economia.

Em relatório do Boston Consulting Group (BGC), Aguiar et al (2009) discutem como multinacionais do Brasil, México, Chile e Argentina têm alcançando posições de liderança global (Borges, Reis, & Fleury, 2009). Essas empresas adentram o mercado global em contextos diferentes daqueles encontrados pelos “*first movers*” – países precursores do processo de internacionalização (FLEURY *et al*, 2007). Os países emergentes precisam buscar vantagens de processos de internacionalização tardios, e da observância de experiências de internacionalização de outros países em diferentes contextos através de novos caminhos (BORGES, REIS, FLEURY, 2009).

Ainda que o processo de internacionalização se mantenha gradual, e observando, até certo ponto, a distância cultural, linguística e econômica entre os países, o estudo das empresas latino-americanas mostra maior rapidez em seu processo de internacionalização em decorrência da formação de um novo cenário internacional, da diferença temporal, econômica e social em relação aos países nos quais baseamos os padrões de internacionalização (BORGES, REIS, FLEURY, 2009)

Nos anos 80, as privatizações em países em desenvolvimento, a globalização e o surgimento de tecnologia que possibilita a organização de redes de empresas alteraram o cenário competitivo mundial. Também, os acordos bi e multilaterais e o grande volume de investimento direto estrangeiro (IDE) feito por empresas europeias, sobretudo portuguesas e espanholas na América Latina, e norte-americanas (CEPAL, 2006; UNCTAD, 2006) deram origem a um mercado mais amplo e competitivo nessa região, com a presença de empresas estrangeiras. Essas transformações tornaram imprescindível para empresas latino-americanas a busca por ampliação de mercados e recursos (DUNNING; KIM; PARK, 2008).

A estabilidade da macroeconomia colabora para um gradual retorno ou inserção nos mercados internacionais de crédito e subsequentemente aumenta as chances de condições de financiamento mais favoráveis. Esse fenômeno associado ao movimento de privatizações gera oportunidades para o desenvolvimento de recursos que podem ser utilizados para a internacionalização (PAULA, 2003).

Neste sentido, tendo em vista que tais reformas se aplicam mais tardiamente a países da América Latina, é compreensível o menor grau de internacionalização de empresas desse contexto.

A entrada tardia das economias em desenvolvimento no cenário econômico internacional traz uma imensa dificuldade de inserção competitiva e o problema para a maioria das

multinacionais de países periféricos é que adentram o mercado global na base da chamada “curva de valor” (Bartlett & Ghoshal, 2000), que é a curva indicativa de capacidades e complexidades tecnológicas do mercado. Ou seja: “Quanto mais rentável um segmento, mais sofisticadas as capacidades necessárias para competir nele” (BARTLETT. GHOSHAL, 2000, p 76)<sup>2</sup>.

Segundo Bartlett e Ghoshal (2000), países periféricos podem cair em “armadilhas” em decorrência do abismo entre requerimentos técnicos e normas nacionais e padrões internacionais, ou da limitação de exposição à competição global (BARTLETT. GHOSHAL, 2000).

A forma de inserção no mercado internacional por parte de empresas de economias periféricas se dá através do benchmarking de empresas globais já estabelecidas – o que consiste em analisar o caso de sucesso e métodos de sucesso dessas empresas e aplica-los – numa reprodução dos padrões dos modelos dos países precursores, ou por capitalizar nas inflexibilidades dos players do mercado, reconfigurando as regras do jogo (BARTLETT. GHOSHAL, 2000).

Nesse sentido, os países em desenvolvimento têm buscado novas formas de inserção no mercado internacional através do contorno às barreiras estruturais dos modelos e vantagens de internacionalização dos países desenvolvidos. O grosso do comércio de serviços, por exemplo, é realizado entre países em desenvolvimento que por conta da redução de embargos e facilidade de fluxos nesse nicho de mercado, conseguem penetrar o mercado mundial (CEPAL, 2009).

### 2.3 EMPRESAS DE BASE TÉCNOLOGICA

Nos últimos anos, surgem novas oportunidades de internacionalização de *Information Technology Enabled Services* (ITES) – contabilidade, finanças, logística, gestão de informática, etc.). Essa modalidade cresce fortemente em decorrência da facilidade de contratação de centros *offshore*. (CEPAL, 2009).

Uma das razões pelas quais a internacionalização de serviços se torna uma forma eficaz de inserção internacional de países em desenvolvimento, com destaque à América Latina (CEPAL, 2009).

O crescente aumento do grau de comercialização de serviços é propiciado pelo desenvolvimento tecnológico em termos de comunicação e informação (UNCTAD, 2004),

---

<sup>2</sup> Versão original: The more profitable a segment, the more sophisticated are the capabilities needed to compete in it – in P&D, distribution, or marketing (BARTLETT, GHOSHAL, 2000, p 76).

gerando oportunidades e para os países em desenvolvimento. Um exemplo de nicho de inserção internacional nesse aspecto se dá através das empresas de base tecnológica (EBTs) definidas por Ferro Torkomin (1988, p. 44) como empresas de alta tecnologia cujo processo de criação difere dos outros tipos de organização em virtude do ambiente dinâmico em que são formadas.

Os principais e mais relevantes exemplos de empresas internacionalizadas até o final da década de 1980, eram as corporações maduras, com grande poder de mercado e originadas em países desenvolvidos. No entanto, tem havido mudanças associadas ao aparecimento das EBTs, de impacto sobre os negócios internacionais (RIBEIRO, OLIVEIRA, BORINI, 2012).

Tais empresas têm aparecido em diferentes regiões do globo e se comportam de forma distinta às multinacionais internacionais fazendo com que as teorias clássicas de internacionalização de empresas, apresentem limitações para explicar e compreender os recursos e competências que levam uma EBT à internacionalização, bem como suas articulações no meio externo (Ribeiro, Oliveira, & Borini, 2012). A realidade dos estudos sobre internacionalização de empresas conduzida e aplicada aos países desenvolvidos também apresenta defasagem quando direcionada às EBTs exatamente porque não abordam o contexto de origem de países desenvolvidos (RIBEIRO, OLIVEIRA, BORINI, 2012).

As *born globals* são definidas por Ribeiro, Oliveira e Borini (2012, p 869) como “empresas que estabelecem atividades no exterior desde a sua fundação ou poucos anos após sua criação...”, podendo “... assumir negócios no mercado internacional simultaneamente ao estabelecimento de negócios no mercado doméstico”. São empresas mais comuns em indústrias de tecnologia, como softwares, eletrônicos, aeroespacial e outros, incluindo, portanto, as EBTs – foco do estudo – e suas operações na fabricação de novos produtos (PINHO, 2005)

A emergência das *born globals* é um fenômeno recente e são diferentes os critérios para operacionalização empírica do conceito, dentre tais os mais recorrentes sendo: a data de fundação – sendo essa após 1990; o início das atividades internacionais – variando entre 2 a 15 anos depois da fundação; percentual de faturamento advindo de operações no exterior – entre 5% e 75%; abrangência de mercados (RIBEIRO, OLIVEIRA, BORINI, 2012).

Devido à localização dessas *born globals* em habitats de inovação (Dib et al., ZUCCHILLA, 2002) nos países de origem - ou seja, um parque tecnológico, incubadora, etc. – o aumento da complexidade tecnológica e dos custos das atividades de pesquisa tem impacto reduzido favorecendo a formação de redes de empresas similares (Ribeiro, Oliveira, & Borini, 2012).

Uma estratégia de inserção internacional das *born globals* no formato de empresas de base tecnológica é o da imitação, espelhando os passos tomados por outras empresas bem sucedidas no processo de expansão de mercado. Tal estratégia leva à dificuldade de criação de mercados próprios e faz com que essas empresas esbarrem nos mercados estrangeiros (RIBEIRO, OLIVEIRA, BORINI, 2012). Outra forma de fomento da inserção e acelerada internacionalização dessas empresas se dá por meio de parcerias e alianças estratégicas com outras empresas, universidades ou institutos de pesquisa com o objetivo de reduzir riscos e combinar recursos, bem como captar ideias (RIBEIRO, OLIVEIRA, BORINI, 2012).

Ainda que amplamente aceita, as teorias clássicas de internacionalização de empresas ao exemplo do Modelo de Upsala não abrangem os fenômenos de rápida internacionalização seguidos pelas EBTs (FORSMAN, HINTTU, KOOCK, 1999). Segundo Covielo e Munro (1997) foram observados três estágios de atividade internacional pelas empresas de base tecnológica: o primeiro – no primeiro ano da empresa – é o de foco em atividades domésticas com claras intenções de internacionalização; o segundo, entre o primeiro e terceiro ano da empresa, é o envolvimento no mercado estrangeiro e a avaliação de possibilidades de expansão; e por último, o terceiro estágio, de envolvimento substancial em mercados estrangeiros com vendas internacionais sendo dominantes marcadores do crescimento da empresa – no início do terceiro ano.

Assim sendo, no caso das empresas EBTs, marcadas fortemente pela aplicação de inovações e serviços em tecnologia, as teorias clássicas de internacionalização de empresas falham em explicar o fenômeno de internacionalização acelerado que ocorre já no início da empresa ou nos primeiros anos. Tais características se chocam com as características das empresas que segundo os modelos tradicionais, tomam passos graduais para a internacionalização e começam a buscar e ganhar mercados externos após o domínio e esgotamento do mercado nacional.

Há também uma falha por parte das teorias clássicas de englobar as características e padrões de internacionalização das empresas o contexto dos países em desenvolvimento como é o caso dos países latino-americanos, que têm aberto cada vez mais espaço para inserção de suas empresas de base tecnológica na economia internacional por conta das características dinâmicas de tais empresas, bem como por esse modelo de empresas permitir evitar as barreiras tradicionais de inserção de países em desenvolvimento no meio internacional, como a defasagem em tecnologias de envios e transportes.

Conforme Ribeiro, Oliveira e Borini (2012) há fatores internos e externos relevantes no processo de internacionalização de EBTs *born globals*. Dentre os fatores externos, os autores destacam que o país de origem pode ser uma fonte importante de recursos, principalmente em casos em que a empresa pertence a um habitat de inovação no país de origem, favorecendo a formação de redes de empresas similares, de alta complexidade tecnológica.

Além do ambiente de inovação, destaca-se também que a rápida internacionalização de EBTs está associada à integração em CGVs bem como ao estabelecimento de parcerias com multinacionais, universidades e institutos de pesquisa (RIBEIRO, OLIVEIRA, BORINI, 2012).

Os fatores internos que causam a internacionalização acelerada relacionam-se à capacidade de inovação da empresa devido à posse de produtos de alto grau de conhecimento e especialização, que exige constante inovação permitindo que superem concorrentes e adentrem o mercado internacional mais rapidamente (RIBEIRO, OLIVEIRA, BORINI, 2012).

A orientação internacional, ou “suas atividades internacionais orientadas para atender especificamente às demandas dos clientes internacionais” (RIBEIRO, OLIVEIRA, BORINI, 2012, p. 873) permite que compreendam a ação dos concorrentes no mercado externo e consigam coordenar ações internacionais entre as áreas funcionais da empresa.

## 2.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

De acordo com os objetivos traçados para esse capítulo, abordamos as teorias clássicas de internacionalização de empresas, que definem o processo de internacionalização como sendo gradual e seguido de etapas que avaliam riscos, e buscam mercados com características similares aos do mercado de origem. Na relação destas teorias clássicas com os novos padrões de internacionalização que surgem a partir das EBTs e empresas contextualizadas em países em desenvolvimento, percebe-se que os modelos clássicos apresentam falhas pois não levam em consideração as características particulares da formação e internacionalização de empresas no contexto dos países em desenvolvimento, onde esse processo iniciou de forma tardia em relação aos países desenvolvidos.

Além de obstáculos estruturais que enfrentam para adentrar economias internacionais, as EBTs, que demandam constantes inovações e obtêm sucesso competitivo em seus negócios no exterior devido ao alto conteúdo tecnológico e capacidade de inovação, encontram a necessidade de adentrar mercados internacionais já no início de suas atividades, caracterizando-as como *born globals*, a fim de ganhar mercado e obter vantagens competitivas.

O próximo capítulo tratará do desenvolvimento do processo de internacionalização das empresas no contexto latino-americano com base no modelo das cadeias globais de valor, e como se inserem as empresas de base tecnológica nesse contexto.

### 3 INSERÇÃO INTERNACIONAL LATINO-AMERICANA ATRAVÉS DAS CADEIAS GLOBAIS DE VALOR

O fenômeno da globalização pode ser descrito como um processo de interconexão global que causa efeitos na expansão do comércio internacional, nos investimentos e na dispersão da produção ao redor do globo (OLIVEIRA S. E., 2015) traçando e remodelando também os movimentos de internacionalização de empresas através da fragmentação desses processos de produção. Novas tecnologias de informação e comunicação, a redução nos custos logísticos e a liberalização comercial e de investimentos são processos paralelos que agem como propulsores desses movimentos.

No capítulo anterior, compreendemos a inserção internacional com base nos modelos clássicos de internacionalização, bem como no fenômeno das *born globals* – empresas, de diversas origens, de rápida internacionalização. Para entender como ocorre o processo de internacionalização das empresas no contexto dos países em desenvolvimento, e, mais precisamente, dentro da América Latina, é preciso que adentremos o conceito, formação e atuação das Cadeias Globais de Valor (CGV) – que no contexto regional se caracterizam como modelo ou porta para a inserção internacional.

O IPEA (2016) aponta países que eram economias agrícolas no período pós 2ª Guerra Mundial e tornaram-se especialistas em abrigar empresas de alta tecnologia, como é o caso de Taiwan, Israel e regiões periféricas da China e Índia. As causas para esse fenômeno remetem ao esforço sistemático feito nesses países e regiões de incentivar a criação de empresas voltadas para o desenvolvimento e produção de componentes e subsistemas para companhias situadas no núcleo da economia mundial. Assim, EBTs nacionais se inserem em CGVs como fabricação de produtos de alto valor agregado e inovadores.

Este capítulo tem por objetivo conceituar e identificar os elementos impulsionadores da formação das CGV's e entender como o movimento de formação dessas cadeias se dá no contexto da América Latina, tornando-se parte ativa e essencial para a internacionalização de empresas latino-americanas, especialmente no nicho de EBTs. Levando em consideração as especificidades da região e os desafios pertinentes a países em desenvolvimento, marginais aos polos da economia mundial, o capítulo objetiva também traçar as linhas de desenvolvimento da região que permitem contornar estes desafios e abrir portas para a inserção internacional.

Segundo Ribeiro, Oliveira e Borini (2012) a entrada acelerada de EBTs *born globals* no exterior está positivamente associada à integração em CGVs, por meio de parcerias e alianças

estratégicas com outras empresas, universidades e institutos de pesquisa, com o objetivo de reduzir riscos, combinar recursos e, inclusive, desenvolver programas conjuntos de P&D.

### 3.1 CADEIAS GLOBAIS DE VALOR

Sturgeon (2013) diz que o processo de internacionalização é causado por dois principais motivos: a expansão de mercados e a expansão de estruturas internas da empresa que levam a Investimentos Diretos Estrangeiros (IDE) e subsequentemente, a trocas entre empresas.

Mudanças recentes na economia global dificultam agregar informação e dados detalhados das trocas comerciais mundiais. Com o aumento da complexidade do sistema se torna cada vez mais difícil monitorar e analisar mecanismos de internacionalização e seus efeitos (Sturgeon, 2013).

A partir da década de 2000, avanços tecnológicos, a redução do custo das comunicações internacionais, e de transporte de longas distâncias, abriram espaço para a fragmentação de um leque de atividades. Aspectos de P&D passaram a ser mais e mais estruturados no exterior e no que se refere a bens de produção, a aplicação da tecnologia da informação em serviços permitiu acentuado grau de customização e automação (STURGEON, 2013).

O crescimento das capacidades industriais nos países em desenvolvimento criou opções para realocar o trabalho e acrescentar atores ao sistema produtivo mundial, os chamados “*global suppliers*” (STURGEON, LESTER, 2004, apud STURGEON, 2013)

Tais mudanças estruturais na economia global facilitaram o processo de agregar valor aos produtos e serviços através de altos níveis de monitoramento e controle, de maior precisão da coordenação logística, e do desenvolvimento de softwares de gerenciamento do fluxo da informação entre empresas. Como resultado, a distância deixou de ser um empecilho oneroso e as trocas internacionais se tornam mais dinâmicas, flexíveis e complexas (STURGEON, 2013).

Segundo Sturgeon (2013), a distribuição global de capacidades e mercados e a produção para mercados globais cria oportunidades para escalonar setores. Como ocorre com as vendas a varejo pela internet, que permitem que compradores individuais acessem e comprem produtos de todo o globo.

O conceito de CGVs consegue apresentar a lógica dessas novas tendências de produção, de mercado e de internacionalização de empresas de base tecnológica no contexto latino-americano, especialmente se pensarmos nas atividades econômicas como uma série de estágios de agregação de valor (TURGEON, 2013).

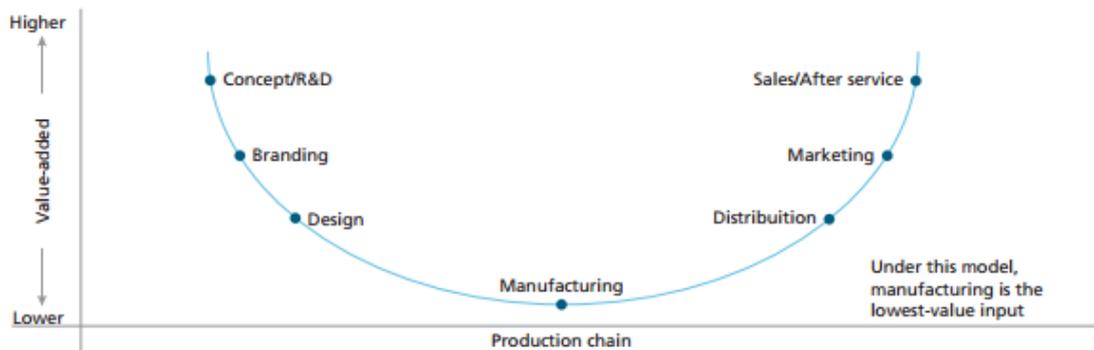
De acordo com Kaplinsky e Moris (2001) citados por Sturgeon (2013, p. 11):

The value chain describes the full range of activities requires to bring a product or service from conception through the different phases of production, delivery to final consumers, and final disposal after use.

A principal característica da CGV é a fragmentação das diversas fases do processo produtivo, que incluem: obtenção de insumos, P&D, produção, distribuição, marketing e serviços de pós-venda. (OLIVEIRA S. E., 2015). Essa fragmentação ocorre associada a uma dispersão geográfica dessas atividades, que permanecem integradas graças a avanços em tecnologia da informação e comunicação, permitindo que se forme uma verdadeira cadeia – interligada – de produção que permite, através dessa dispersão, agregar valor ao produto. (OLIVEIRA S. E., 2015).

A curva de Shih (Figura 2) pode ser utilizada para demonstrar que dentro do ciclo de produção, atividades de P&D e serviços agregam mais valor aos produtos enquanto que a produção do bem em si, agrega menor valor.

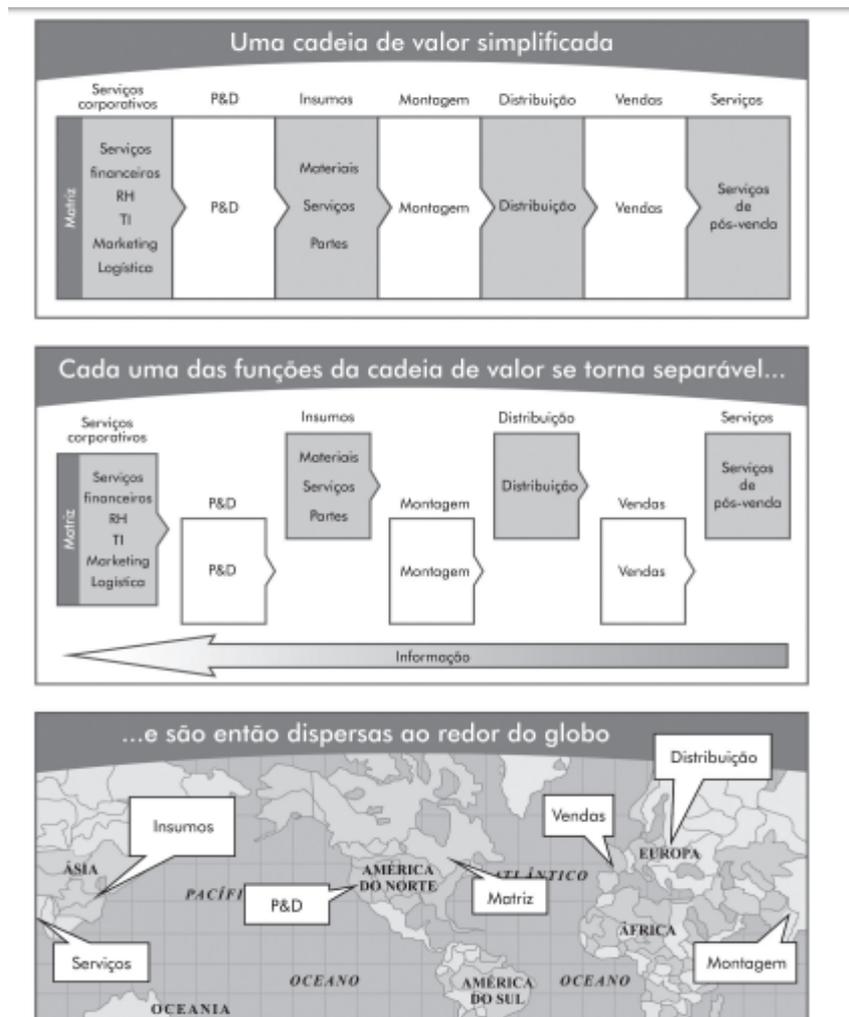
**Figura 1 – Curva de Shih**



Fonte: Boletim de Economia e Política Internacional. Adaptado de Shih, 2014.

A produção, nesse contexto, é global, e não é traçada a um único país de origem, mas vários, cada um responsável por uma etapa diferente do processo. A Figura 3 remonta a estrutura da CGV especificando onde se dá a fragmentação dos processos de produção.

**Figura 2 – Estrutura da cadeia global de valor**



Fonte: Foreign Affairs and International Trade Canada, 2010. Extraído de Oliveira, 2015.

Oliveira (2015) define o processo de globalização da produção como um processo de internacionalização, fragmentação e dispersão geográfica das atividades produtivas ou dos diferentes estágios de produção e defende que a coordenação desta produção se tornou possível em decorrência de avanços tecnológicos em informação e comunicação que permitem a codificação e transmissão de dados entre os diversos atores espalhados pelo globo.

Grande impulso para formação dessas cadeias de produção global se deu através de avanços em áreas tais como a de gestão de cadeias de suprimento (*supply chain management*), transporte, tecnologia, políticas de liberalização comercial e redução de custos de transação. Essas mudanças facilitam a fragmentação da produção e utilização de insumos de diferentes países, a custos menores (BID, 2014).

O Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) diz que o conceito de cadeias globais de valor pode ser compreendido como uma evolução do modelo da gestão de cadeia de suprimentos para um nível global. Enquanto que o modelo de cadeia de suprimentos – que surgiu na década de 1980 com a finalidade de gerenciar o fluxo total de bens e cujo principal objetivo recai sobre otimização de custos e operação – se concentra à montante da cadeia produtiva, as CGVs se focam à jusante, ou seja, na criação de valor para o cliente final, através de investimentos em áreas de inovação no desenvolvimento de produtos e marketing (BID, 2014).

Resumidamente, ao passo que as cadeias de suprimento focam em redução de custos, as cadeias de valor concentram-se na geração de valor agregado e melhoramento de serviços.

### 3.1.1 A Coordenação das CGVs

Não somente o CGV evoluem com o tempo, como também suas estruturas de governança e coordenação ganham complexidade. Esse tipo de análise permite compreender a coordenação e controle das cadeias de valor especialmente quando levamos em consideração as assimetrias de poder entre os atores participantes (OLIVEIRA S. E., 2015).

Oliveira (2015) busca nos conceitos da Nova Economia Institucional (NEI) fundamentos para explicar a estruturas de governança nas CGVs, preocupando-se com a importância das instituições que segundo o autor, agem como:

(...) estruturas nas quais as transações ou trocas entre indivíduos, firmas ou outros agentes econômicos estariam baseadas, reduzindo assim incertezas entre os agentes participantes e criando incentivos econômicos (...) para a aderência ao que havia sido contratado (Oliveira S. E., 2015, p. 81).

Contextos econômicos, sociais e institucionais em que as cadeias estão inseridas devem ser levados em consideração. Condições econômicas podem influir na disponibilização de insumos básicos para a produção, custo de mão-de-obra, infraestrutura e acesso à recursos financeiros. O contexto social, também pode repercutir sobre a disponibilidade de mão-de-obra qualificada e educação. E as instituições exercem influência por regulamentarem e legislarem por meio de práticas de subsídio, políticas de inovação, educação, dentre outros (Oliveira S. E., 2015).

Paralelamente ao papel das instituições, Oliveira apresenta o modelo de governança nas cadeias produtivas de Gereffi e Korzeniewicz (1994) baseado na coordenação pelo produtor ou pelo comprador. As *producer-driven* são cadeias nas quais corporações transacionais controlam o conjunto de fornecedores e distribuidores que fazem parte do sistema produtivo, com o

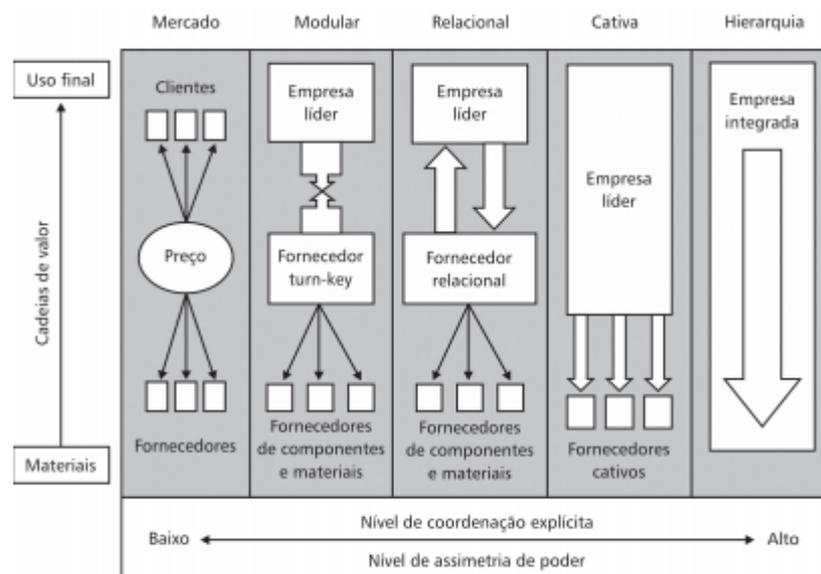
exemplo de indústrias automotivas e de máquinas elétricas e computadores. Já as *buyer-driven* referem-se às cadeias coordenadas por grandes compradores internacionais, como é o caso das grandes empresas de varejo tais quais Wal-Mart, Carrefour, e proprietárias de marcas reconhecidas globalmente.

A evolução do modelo de Gereffi e Korzeiniewicz (2005) é também descrita por Oliveira (2015) como migrando para um modelo mais complexo e dinâmico onde existem cinco “formas genéricas” de coordenação das atividades da CGV.

- a) Conexões simples de mercado, marcadas pela facilidade de encontrar e trocar fornecedores e compradores e regidas pelas relações de preço.
- b) Conexões modulares, onde informações de transação complexas são digitalizadas e codificadas antes de serem enviadas a fornecedores de alta competência.
- c) Conexões relacionais, onde há troca de informações táticas entre compradores.
- d) Conexões cativas, nas quais fornecedores de menor competência recebem instruções detalhadas
- e) Conexões dentro da mesma empresa, marcadas pelas relações hierárquicas

A Figura 4 ilustra os cinco modelos de governança descrito pelos autores.

**Figura 3 – Estrutura de governança das cadeias de valor**



Fonte: Gereffi et al. (2005), extraído de Oliveira, 2015

Segundo Oliveira (2015) o modelo modular tem sido considerado o mais moderno por permitir a coordenação de atividades à distância mesmo em setores altamente complexos como indústrias de intensiva tecnologia. Tal modelo surgiu como uma estratégia de minimizar custos e facilitar as escolha e troca de fornecedores (UNCTAD, 2013).

Já as conexões relacionais são resultado de uma dependência mútua entre as empresas e firmas parceiras e surgem quando as colaborações exigem a comunicação de conhecimento tático e trocas de competências-chave (UNCTAD, 2013).

Ainda assim, é importante salientar que tais modelos são ilustrativos de modelos ideais, e que no cenário real, pode-se observar uma mescla dos vários tipos de governança dentro de diferentes setores de produção em diferentes cadeias de valor. O principal objetivo é o de dividir atividades e operações e fixa-las em locais com melhor custo-benefício, doméstica e globalmente (UNCTAD, 2013).

O Quadro 1 faz um demonstrativo dos tipos de governança descritos por Oliveira (2015) e UNCTAD (2013) baseados em Gereffi (2005).

**Quadro 1 – Tipos de Governança para CGVs**

TIPOS DE GOVERNAÇA	IMPLICAÇÕES PARA FORNECEDORES	IMPLICAÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DAS CGVs
Conexões dentro da mesma empresa	O fornecedor está integrado verticalmente e debaixo do controle gerencial da empresa	o método mais rápido de ganho de vantagens para acesso à CGVs
Conexões Cativas	a) fornecedores pequenos; grande nível de assimetria de poder; b) Alto nível de monitoramento e controle por parte da empresa; c) O compartilhamento de conhecimento se foca no ganho de eficiência	a) pode gerar grau relativamente alto de dependência a poucas empresas; b) a transferência de conhecimento acontece - de forma mutualmente benéfica - mas em pequena escala
Conexões Relacionadas	a) independência mútua entre parceiros; b) frequente interação e troca de conhecimento; c) o fornecedor tem maior probabilidade de oferecer produtos diferenciados	a) o grau de troca de conhecimento e aprendizado é mais alto; b) demandas mais estáveis em decorrência das altas trocas de custos para empresas líderes
Conexões Modulares	a) baixo grau de dependência das empresas líderes; fornecedores operam em mais de uma cadeia global de valor	volume relativamente alto do fluxo de informação entre as firmas
Conexões Simples	a) não há cooperação formal entre parceiros; b) pouca variação de custos para os consumidores	a) exposição total às forças de mercado; b) opções de aprendizado são limitadas aos canais de trocas

Fonte: Elaboração autoral, com base em UNCTAD, 2013

### 3.1.2 *Upgradins* das Cadeias Globais de Valor

O dinamismo das trocas de fornecedores e parceiros dentro das CGVs é acentuado pelo processo que Oliveira (2015, p 86) descreve, citando Gereffi (1999), como “*upgrading*”: “processo pelo qual uma empresa ou uma economia torna-se mais hábil a evoluir a nichos econômicos mais rentáveis e/ou tecnologicamente mais sofisticados e intensivos em conhecimento”.

Oliveira apresenta quatro categorias encontradas na literatura de *upgradings* nas CGVs (OLIVEIRA, 2015, apud GEREFFI et al. 2001; GIULIANI, PIETROBELLI e RABELLOTTI 2005; HUMPHREY e SCHMITZ 2002, 2004):

a) *Upgradings* de processos: procura a maior captação ou retenção de valor através de eficiência produtiva e pode acontecer, por exemplo, por meio de aplicação de tecnologia superior.

b) *Upgrading* de produto: a captação de valor acontece por meio de linhas de produção mais sofisticadas.

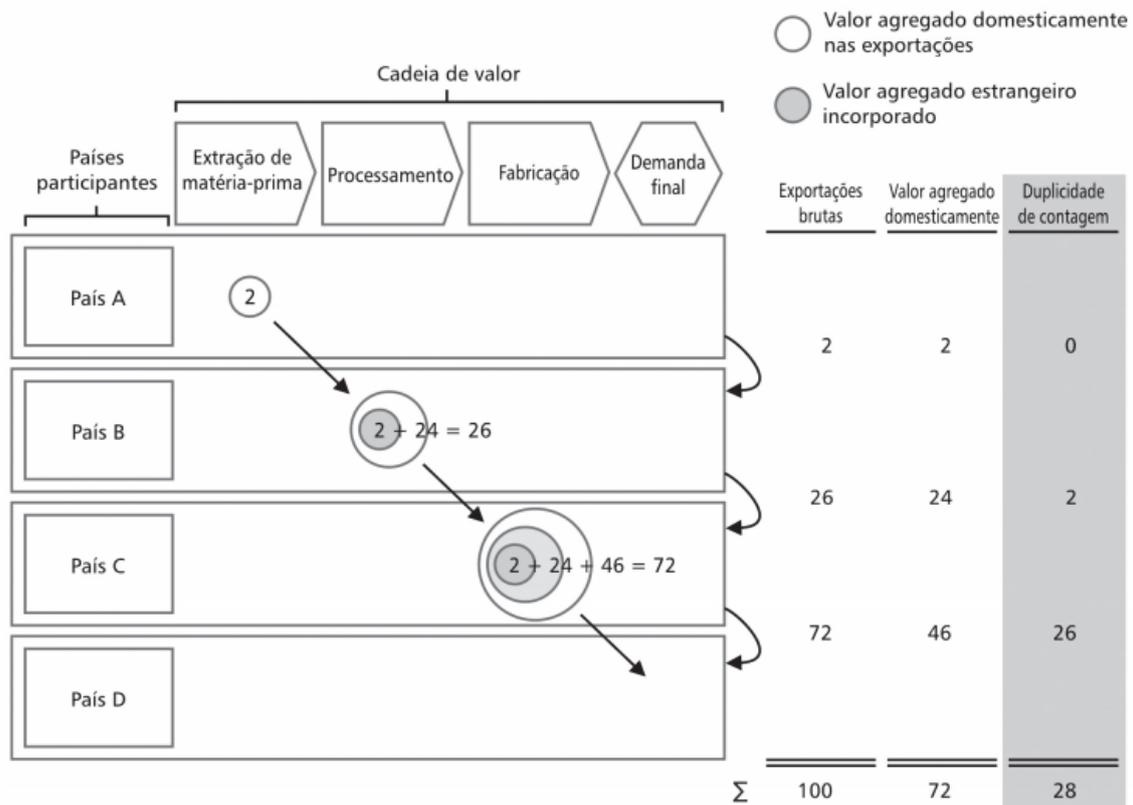
c) *Upgrading* intracadeia ou de função: que pode ser quebrado em duas formas: i) funções que contém maior valor agregado e ii) alteração nas atividades na cadeia de valor para englobar funções capazes de agregar mais valor. Um exemplo citado seria a migração de uma empresa de atividades de manufatura para atividades de design.

d) *Upgrading* intersetorial ou de cadeia: estratégia de expansão de uma empresa para uma função similar encontrada em outra cadeia, num setor diferente.

Todos esses métodos de *upgradings* têm por função final e objetivo principal a agregação de valor à cadeia sob diferentes aspectos e etapas da mesma .

A Figura 5 ilustra as etapas de agregação de valor através da fragmentação da produção em diferentes países.

**Figura 4 – Agregação de valor à cadeia: como ocorre**



Fonte: UNCTAD, 2013, tradução de Oliveira, 2015

### 3.1.3 Elementos para o desenvolvimento de CGVs

Existem elementos de incentivo para o processo de “desverticalizar” empresas e esse processo é capaz de promover alterações para a natureza da competição global (ITSD, 2013). De acordo com a UNCTAD (2013) existem fatores específicos que influenciam a formação das cadeias globais de valor como:

a) O tamanho da economia. Economias de maior escala como Estados Unidos e Japão tendem a ter cadeias de valor interno mais significantes e a usufruir menos de inputs estrangeiros.

b) Composição de exportações. Países com significativos recursos naturais como petróleo e outras commodities – a exemplo da Arábia Saudita – participam mais na agregação de valor doméstico à suas cadeias, especialmente visto que tais exportações estão no início das cadeias globais de valor, ao passo que países com maior participação em indústrias de alto nível de segmentação precisam importar mais para gerar exportações.

c) Estrutura econômica e modelo de exportação. Países com mais significativa participação no meio dos fluxos das cadeias globais, como Hong Kong e Singapura, têm maiores participações na agregação de valor estrangeiro, ou seja, fora do país.

Ainda, visto que políticas liberalizantes e avanços tecnológicos funcionam como propulsores da globalização comercial, é natural supor que as CGVs tenham participação acentuada de empresas sediadas em países onde o ambiente regulatório seja mais propício para sua formação, onde custos de comércio sejam menores e haja maximização de lucros (Oliveira S. E., 2015).

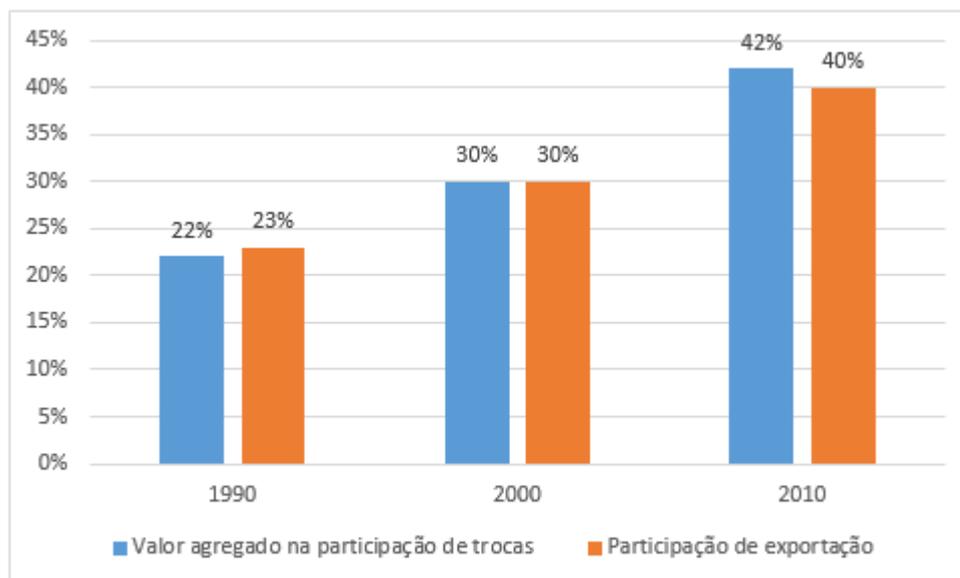
Outro ponto, mencionado por Stephenson (2015), é de que custos logísticos também exercem função vital para a facilitação do comércio nas CGVs haja visto que as CGV funcionam de forma eficiente se o entorno de comércio e negócios assim permitirem. Isso demonstra que a distância é um fator relevante que pode, inclusive, justificar o funcionamento das cadeias de valor como “modelos regionais de produção”.

A logística assume papel relevante incluindo aspectos de gerenciamento de fronteiras – por meio da qualidade de transportes e serviços, da eficiência de operações aduaneiras, e automatização de procedimentos. Além disso, a distribuição, telecomunicações e serviços de entrega expressa também são adicionados ao pacote de mecanismos logísticos como fatores de contribuição para a delimitação do tamanho das cadeias globais e regionais de valor (ITSD, 2013)

### **3.1.4 Cadeias Globais de Valor nos Países em Desenvolvimento**

Como um todo, países em desenvolvimento têm aumentado sua participação em cadeias globais de valor com o passar dos anos, saindo de 20% nos anos 1990 para 30% nos anos 2000 e acima de 40% em 2010 conforme demonstra o Gráfico 1.

**Gráfico 1 - Participação dos países em desenvolvimento na agregação de valor às cadeias globais e em exportações, 1990-2010**



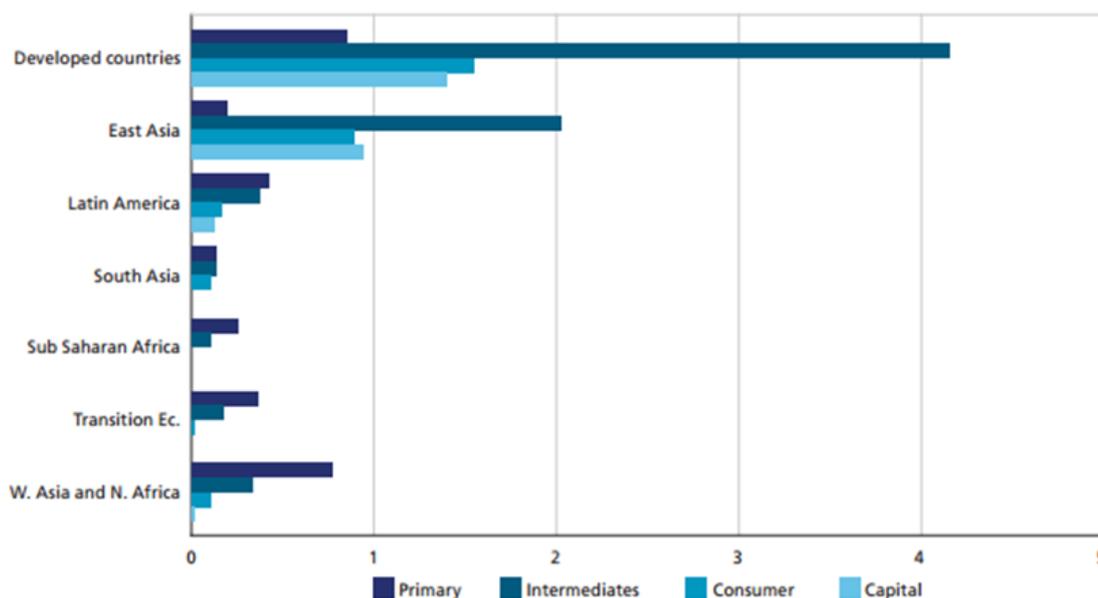
Fonte: UNCTAD, 2013

Países pertencentes aos mercados emergentes dentre os países em desenvolvimento como Índia, Brasil, Argentina e Turquia tem participação nas CGVs relativamente pequenas. Isso pode se justificar pela natureza de suas exportações – recursos naturais e exportação de serviços tendem a ter menor necessidade de conteúdos importados e agregação de valor estrangeiro – e porque grandes economias demonstram maior grau de autossuficiência na produção de exportáveis (UNCTAD, 2013).

Para Zhang e Schimanski (2014) a realidade das CGVs tem gerado oportunidades para os países em desenvolvimento, abrindo caminho para a penetração de mercados sem necessariamente precisar construir – do zero – a cadeia de valor. Essa inserção em cadeias de valor já existentes pode ser considerada como um passo inicial em direção ao desenvolvimento econômico devido à rede de contatos, o acesso aos mercados globais e contato com novas tecnologias (SCHIMANSKI & ZHANG, 2014).

Ainda assim, não podemos ignorar o fato de que existem discrepâncias regionais em relação à participação dos países em desenvolvimento nas CGVs. O estudo sobre tendências no comércio internacional feito pela Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD, na sigla em inglês) destaca que a participação no comércio internacional é ainda pequena e em grande parte limitada às exportações de produtos primários (Gráfico 2).

**Gráfico 2 – Exportações e importações por estágios de processamento (Em US\$ trilhões)**



Fonte: UNCTAD, 2013. Estraído de Zhang, Schimanski, 2014.

De acordo com Zhang e Schimanski (2014) apesar das vantagens oferecidas, ainda há desafios para a inserção desses países em CGVs particularmente no que diz respeito à políticas adotadas, visto que políticas mal coordenadas podem apresentar obstáculos à participação de um país nas cadeias globais de valor. Para exemplificar essa influência, podemos citar a aplicação de tarifas. Considerando que os insumos ultrapassam fronteiras diversas vezes até encontrarem o consumidor final e empresas à jusante das cadeias de produção pagam tarifas sobre os produtos importados incidindo sobre o valor total de suas exportações (SCHIMANSKI, ZHANG, 2014).

Segundo ZHANG e SCHIMANSKI (2014 p. 87), “um ambiente regulatório eficaz e transparente pode melhorar o desempenho do comércio, já que boa regulação favorece o setor privado para expandir a sua rede de operações”. Nenhum fator isolado desempenha papel determinante na participação das empresas em CGVs, no entanto, um conjunto de políticas integradas faz com que um país seja atraente para atividades internacionais (SCHIMANSKI, ZHANG, 2014).

Para os países em desenvolvimento a luta para ultrapassar atividades de baixo valor agregado e movimentar-se ao longo da cadeia de valor, é constante, e para isso a atualização de processos industriais e aumento da sofisticação de exportações é essencial (SCHIMANSKI, ZHANG, 2014).

Ainda que possamos englobar as dificuldades e realidades da participação dos países em desenvolvimento nas cadeias globais de valor, percebemos que esse nível de participação não é o mesmo para todos os países. Ao passo que alguns países ainda enfrentam desafios para a inclusão básica – devido a condições geográficas desfavoráveis e poucos recursos naturais – e outros, participam majoritariamente e quase que exclusivamente com exportações primárias, comparativamente, o Leste e sudeste Asiático são regiões com mais elevada participação com exportações de produtos intermediários incorporados às exportações de outros países. (SCHIMANSKI, ZHANG, 2014).

Grande parte dos países em desenvolvimento tem aumentado suas participações em CGVs ainda que estejam num estágio inicial de inserção. De acordo com a UNCTAD (2013) um aspecto favorável desse processo é que os pré-requisitos para a participação de países em desenvolvimento em CGVs e os investimentos para essas atividades são, de forma geral, menores do que os pré-requisitos para indústrias como um todo. O desafio principal é o de compreender como ganhar esse acesso e conectar empresas locais às CGVs.

Tal acesso pode ser conseguido por meio de uma estruturação que deve abranger:

- a) Inclusão das cadeias globais de valor às estratégias e políticas de desenvolvimento nacional e industrial;
- b) Inclusão das cadeias globais de valor às estratégias e políticas de desenvolvimento nacional e industrial;
- c) A criação de um ambiente favorável à investimentos e infraestrutura para a formação e desenvolvimento das CGVs;
- d) A construção de capacidades produtivas em empresas locais associada à redução de riscos para a participação em CGVs;
- e) O alinhamento de políticas de trocas e investimentos no tocante às instituições.

O ponto de partida para o estabelecimento de estratégias e políticas deve ser adaptado em conformidade com as condições de cada país frente aos pontos de estruturação citados, encontrando oportunidades para crescimento e desenvolvimento a partir de forças nacionais e oportunidades (UNCTAD, 2013).

O impacto das CGV pode ser medido em três diferentes níveis: o geográfico, através da inclusão de diferentes países, especialmente os em desenvolvimento, no modelo de produção; o setorial, por haver repercussão tanto na produção quanto serviços; e o funcional, que vai além

da produção e distribuição, tocando em aspectos como o da pesquisa e desenvolvimento (OLIVEIRA S. E., 2015).

### **3.1.5 Cadeias Globais de Valor na América Latina**

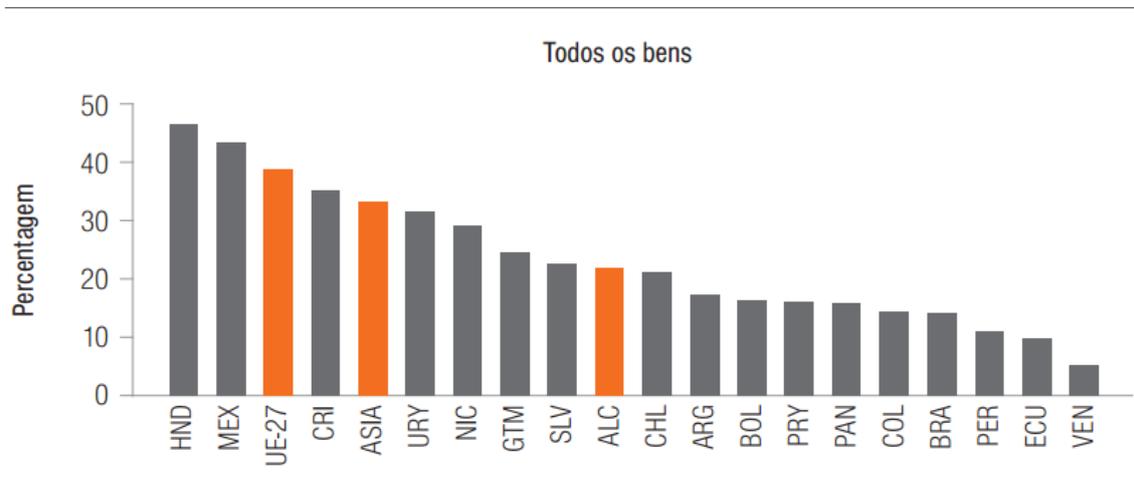
Pensando nas características particulares e distintas dentro do contexto dos países em desenvolvimento, em seguida será realizada uma breve análise da inserção latino-americana nas CGVs para compreender os processos de inserção internacional das EBTs dentro da região.

Segundo Baldwin (2012), citado pelo BID (2014), muitos países se desenvolveram construindo cadeias produtivas inteiras dentro de seu território, enfrentando os custos, tempo e desafios necessários. No entanto, as CGVs permitem uma industrialização muito mais rápida através da inserção em redes internacionais de produção, com a fragmentação e a especialização vertical, eliminando a necessidade de dominar e custear todos os aspectos da produção (BID, 2014, apud BALDWIN, 2011).

A oportunidade de diversificação do comércio toca especialmente a América Latina cuja base de exportação concentra-se em setores onde predominam os recursos naturais. Tal diversificação pode eliminar ou reduzir as consequências negativas da instabilidade econômica frente à volatilidade dos preços dos bens intensivos em recursos naturais (BID, 2014). Os benefícios da participação da América latina nas CGVs estão associados à absorção de novas tecnologias e conhecimentos, à melhoria dos processos produtivos e da qualidade dos produtos e serviços e o acesso aos mercados e canais de distribuição novos (BID, 2014).

No quadro participativo da América Latina, há maior envolvimento da região na produção conjunta de bens cujos insumos provém do setor primário. Ainda, O Gráfico 3 constata o grau acentuado de heterogeneidade na AL, com o México e países da América Central apresentando maiores participações do valor agregado estrangeiro nas exportações, enquanto os países sul-americanos detêm as menores participações.

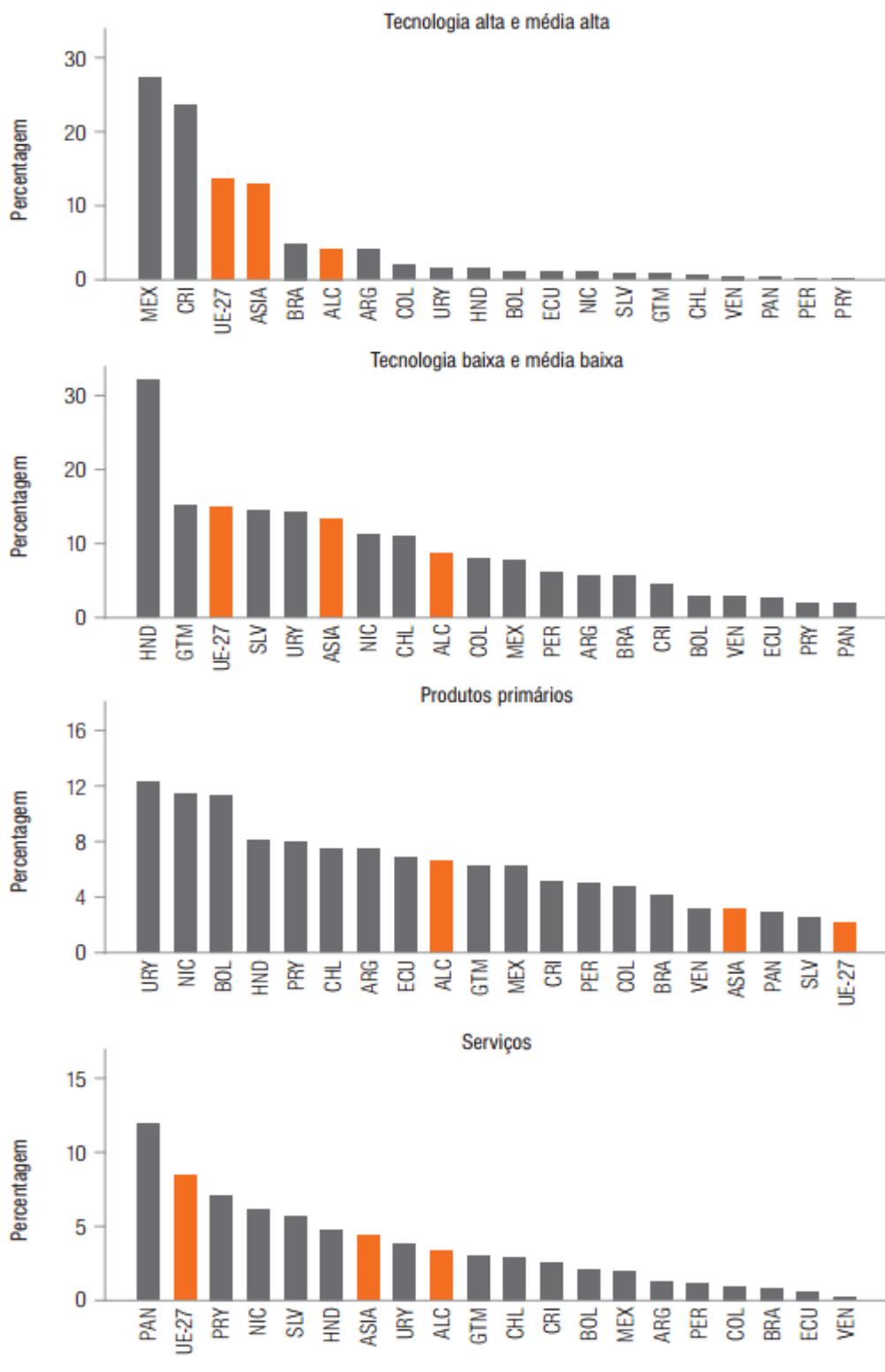
**Gráfico 3 - Participação nas CGVs através de encadeamentos nas etapas iniciais: valor agregado estrangeiro como porcentagem do total de exportações, média, 2003-2007**



Fonte: BID, 2014

Essa heterogeneidade se relaciona também às diferenças nos padrões de especialização na região, onde a produção de bens primários exige menos insumos importados do que a de bens manufaturados. O Gráfico 4 faz um demonstrativo do valor agregado estrangeiro nas exportações por grau de sofisticação tecnológica.

**Gráfico 4 - Valor agregado estrangeiro nas exportações por grau de sofisticação tecnológica, média, 2003-2007.**

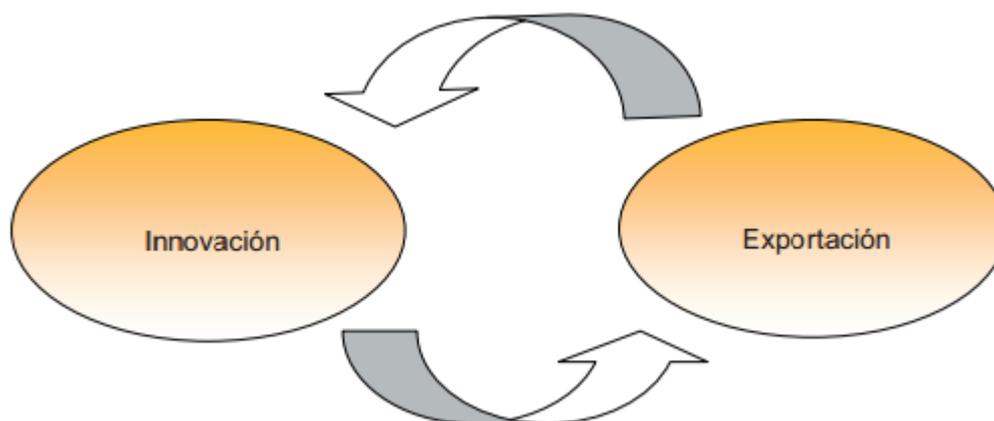


A Figura 6 deixa claro o nível de especificação tecnológica em que a América Latina se insere nas CGVs, e conseguimos perceber que essa participação se concentra em áreas de baixa e média tecnologia e no setor primário. Ainda que em termos de serviços, a região possua uma participação relevante, nos setores de alta tecnologia, se mostra insípida.

Segundo a CEPAL (2016) a internacionalização – e conseqüentemente, a participação em cadeias globais de valor – e a inovação, ou investimentos em produção tecnológica, estão relacionados em proporção direta. A premissa se baseia em estudos de caso realizados pelo BID, que analisou as relações entre casos de sucesso de internacionalização e exportação e a inovação em mais de 400 pequenas e médias empresas da Argentina, Chile, Colômbia e Costa Rica (MILESI, AGGIO, 2008 apud CEPAL, 2016).

O estudo de caso sugere que existe uma potencialização mútua das atividades de inovação e exportação quando empresas, ao alcançarem suficiente nível tecnológico, desenvolvem uma atividade inovadora que lhes permite penetrar mercados externos e utilizam essa inserção como oportunidade de aprendizado dos mercados externos, mais exigentes do que o mercado doméstico, para melhorar sua capacidade de inovação (CEPAL, 2016).

**Figura 5 - Relação entre inovação e exportação**



Fonte: CEPAL, 2016

Em decorrência dessa relação de incentivo mútuo, e tendo em vista a concentração das exportações latino-americanas em insumos básicos, se mostra evidente a importância do desenvolvimento de políticas que permitam maior agregação de valor aos bens exportados pela região, bem como maior diversificação exportadora (CEPAL, 2016).

O Manual de Oslo descreve o processo de inovação como contemplando “a introdução de um produto (bem ou serviço), processo, método de comercialização ou método

organizacional, novo ou significativamente melhorado nas práticas internas da empresa, na organização do local de trabalho ou nas relações exteriores (OCDE, 2006 apud CEPAL, 2016).

A ideia de “inovar para exportar”, no entanto, encontra desafios na América Latina, principalmente relacionados à assimetria de informação, aos requisitos de acesso ao mercado (traduzidos em normas e padrões), à falta de elasticidade dos preços e baixo volume de oferta para exportação, bem como dificuldade de acesso a mecanismos de financiamento (CEPAL, 2016)

Nesse contexto, a principal motivação para as empresas de base tecnológica – e por essência, inovadoras - latino-americanas passarem a exportar, vem da própria demanda de inovação dos mercados externos que estão relacionadas aos custos de exportação, sendo elas:

a) A adoção de requisitos de acesso ao mercado externo, que ocorre por meio da introdução de inovações para cumprimento de normas técnicas, sanitárias e fitossanitárias e regulações.

b) A adaptação do produto à demanda externa, que se refere às inovações para adequar o produto ou serviço ao gosto e tendências preferidas do mercado de destino, numa adequação da oferta.

c) A definição de novos canais de comercialização que significa a identificação do caminho mais adequado que o produto deve percorrer para chegar ao mercado. Esse canal pode ser definido por diferentes parâmetros: territorial, institucional ou venda direta, insumo ou introduzido numa cadeia de valor.

Segundo a CEPAL (2016), nos países da região diversas instituições públicas e privadas intervêm em prol do financiamento para a inovação exportadora com o objetivo de reduzir os empecilhos e obstáculos e fomentar a inserção internacional. Enquanto as instituições públicas operam em políticas de desenvolvimento de áreas relevantes, fomentando um setor ou tipo de empresa específico e consolidando sistemas nacionais que permitem às empresas – especialmente as de menor tamanho – cumprir com os requisitos de bancos e melhoria do acesso ao crédito, as empresas privadas operam por encontrar nichos para os quais oferecer produtos financeiros especializados. O financiamento bancário privado é uma alternativa para o crédito de curto prazo (CEPAL, 2016).

Para resumir as atividades de apoio ao desenvolvimento tecnológico na América Latina, a Tabela 3 mostra a quantidade de iniciativas e programas em três categorias de inovação

exportadora: cumprimento de certificações e padrões internacionais, adequação do produto às demandas de mercado e otimização dos canais de exportação.

**Tabela 1 – Número de programas de apoio por tipo de inovação exportadora (2015)**

Pais	Cumprimento e certificação de padrões	Adequação dos produtos à demanda	Canais de distribuição
Argentina	2	4	2
Brasil	3	5	1
Chile	2	6	-
Colombia	3	-	-
Costa Rica	5	-	-
Equador	-	2	-
Guatemala	-	1	-
México	2	1	-
Uruguai	2	-	1
Austrália	2	1	-
Canadá	2	2	-

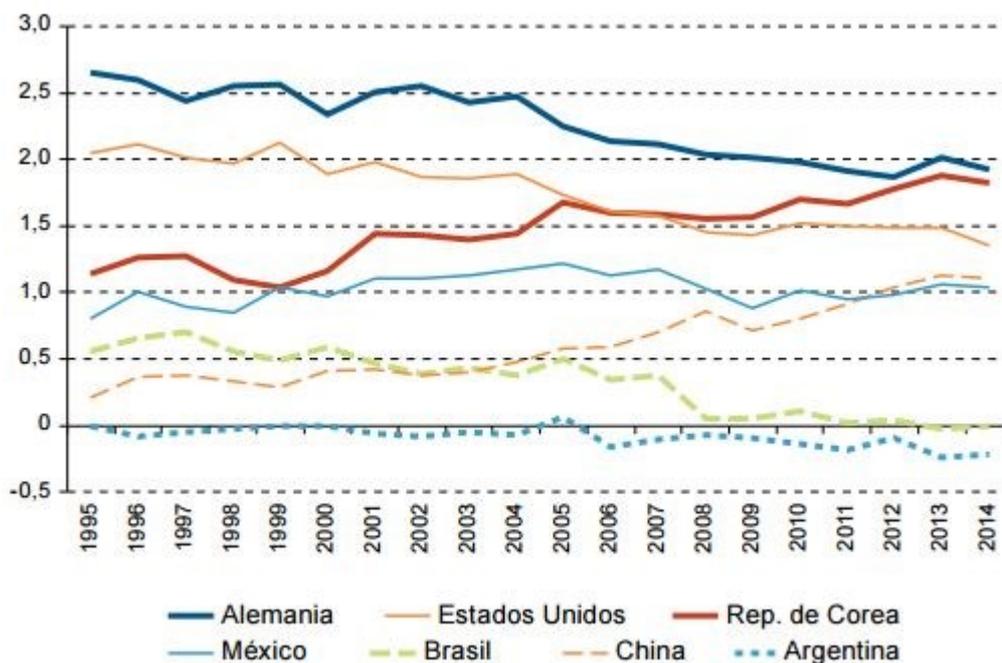
Extraído de: CEPAL (2016)

Desenvolver setores de tecnologia mais avançada é a chave para o crescimento econômico de longo prazo. A complexidade da estrutura econômica de um país é um indicador capaz de mensurar essa dinâmica e combina indicadores de diversificação e sofisticação das atividades de um país (CEPAL, 2016).

O Gráfico 5, ilustra as flutuações no índice de complexidade econômica dos países. Ainda que as economias da Alemanha e Estados Unidos também tenham retrocedido em complexidade econômica, assim como Brasil e Argentina, eles detêm níveis iniciais de complexidade bastante altos (CEPAL, 2016).

Por outro lado, a China e a República da Coreia, obtiveram um incremento de complexidade, resultado de esforços de investimento em novos setores tecnológicos ao exemplo da economia digital (CEPAL, 2016).

Gráfico 5 - Índice de complexidade econômica, 1995-2014



Fonte: CEPAL (2016)

### 3.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Considerando que as CGVs são o principal formato de inserção das EBT's latino-americanas no cenário internacional, esse capítulo procurou compreender o processo de formação das CGVs e suas contribuições e características que permitem uma alternativa aos modelos clássicos de internacionalização.

CGVs podem servir como mecanismos de inserção facilitada no mercado internacional haja vista que prefiguram a fragmentação da cadeia produtiva, e corroboram com o movimento atual de internacionalização mais rápida.

*Born globals* desenvolvem diferentes tipos de atividades internacionais em CGVs, como o fornecimento de matérias primas, produção, vendas e *marketing* e podem nascer como fornecedoras de grandes multinacionais ou setores altamente globalizados e por força de demandas de clientes, necessitam formar estratégias de internacionalização acelerada, sendo puxadas para o mercado internacional.

O processo de internacionalização da indústria de *softwares*, por exemplo, segue movimentos determinados por grandes empresas globais através da terceirização de serviços de informática, alocando atividades de baixa tecnologia em países periféricos, e constitui redes de

produção global concentrando em países centrais atividades de maior valor agregado e alocando em outros países as funções menos estratégicas.

Muitas CGVs são caracterizadas por uma parte dominante que fica responsável pelo aperfeiçoamento das atividades e coordenação da interação entre os elos da cadeia. Gereffi (1994) apresenta a coordenação *Buyer-driven* e *Produce-driven*, onde as coordenadas por produtores, são geralmente controladas por grandes multinacionais que controlam o sistema de produção. Esta é a característica de indústrias de alta tecnologia, enquanto as controladas por compradores envolvem indústrias nas quais grandes varejistas e vendedores têm papel central nas redes produtivas.

Existem particularidades que diferenciam os processos de inserção dos países em desenvolvimento nas cadeias CGVs em comparação com os países desenvolvidos, e num recorte ainda mais específico, existem padrões e elementos que dizem respeito às características da América Latina, como exportação majoritariamente de insumos básicos e de baixo valor agregado, associadas a incentivos e estratégias para agregar valor às etapas das cadeias de produção.

Um exemplo desse fenômeno é o crescente setor de comércio eletrônico, que nos remete às participações de multinacionais regionais como a empresa Mercado Livre, e os incentivos fiscais e legislativos de fomento do setor de serviços e tecnologia realizado por iniciativas do governo argentino. O próximo capítulo fará um recorte do cenário tecnológico argentino por meio de um estudo de caso do processo de criação e internacionalização da empresa argentina Mercado Livre, líder de comércio eletrônico na América Latina.

## 4 ESTUDO DO CASO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO MERCADO LIVRE

A indústria do comércio eletrônico mundial têm se desenvolvido pautada em EBTs e depende do desenvolvimento de novas tecnologias e processos de inovação. O presente capítulo tem como objetivo caracterizar o comércio eletrônico no contexto da economia digital no cenário mundial e dentro da América Latina, e para tal, apresenta um estudo de caso da EBT Mercado Livre – líder de comércio eletrônico na região.

### 4.1 ECONOMIA DIGITAL

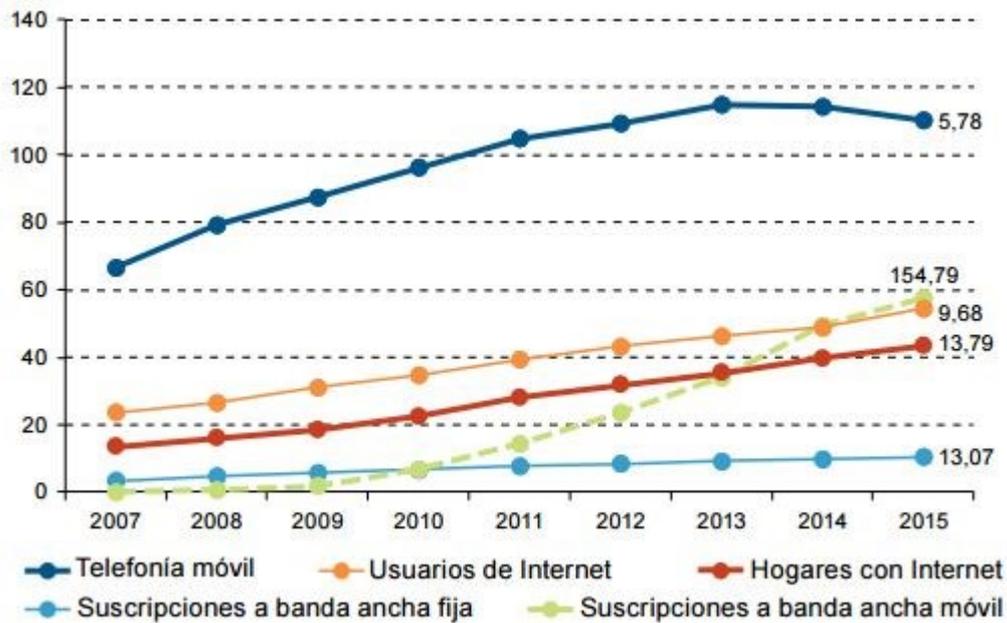
A difusão massiva de tecnologias digitais - sistemas complexos que combinam softwares, microprocessadores, hardwares, e coleta de dados - tem causado alterações nas cadeias de valor e forçado a adequação das empresas a moldarem-se e criarem estratégias para desenvolvimento tecnológico, apresentando novos cenários de competências para as empresas e abrindo espaço para a integração e conectividade de produtos (CEPAL, 2016).

A expansão da internet e de tecnologias digitais ocorre também nos países em desenvolvimento, ainda que não no mesmo nível ou com a mesma qualidade dos países desenvolvidos (KRULL, 2016). Ainda assim, na região da América Latina a penetração de tecnologias digitais tem crescido exponencialmente. Usuários da internet na região utilizam redes sociais com taxas superiores às dos Estados Unidos e da Europa, mas quando se observa os tipos de plataformas digitais, percebe-se que a maioria dos sites visitados são estrangeiros, evidenciando a falta de participação de empresas regionais nesta etapa da cadeia de valor da indústria digital (CEPAL, 2016).

Tratando de conteúdo, os sites mais populares de origem local são os portais multimídia e as páginas de comércio eletrônico (*e-commerces*) (CEPAL, 2016).

O Gráfico 6 apresenta o gráfico de penetração de tecnologias da informação na América Latina, no qual se destaca a taxa de crescimento dos usuários de internet entre os anos de 2007 e 2015.

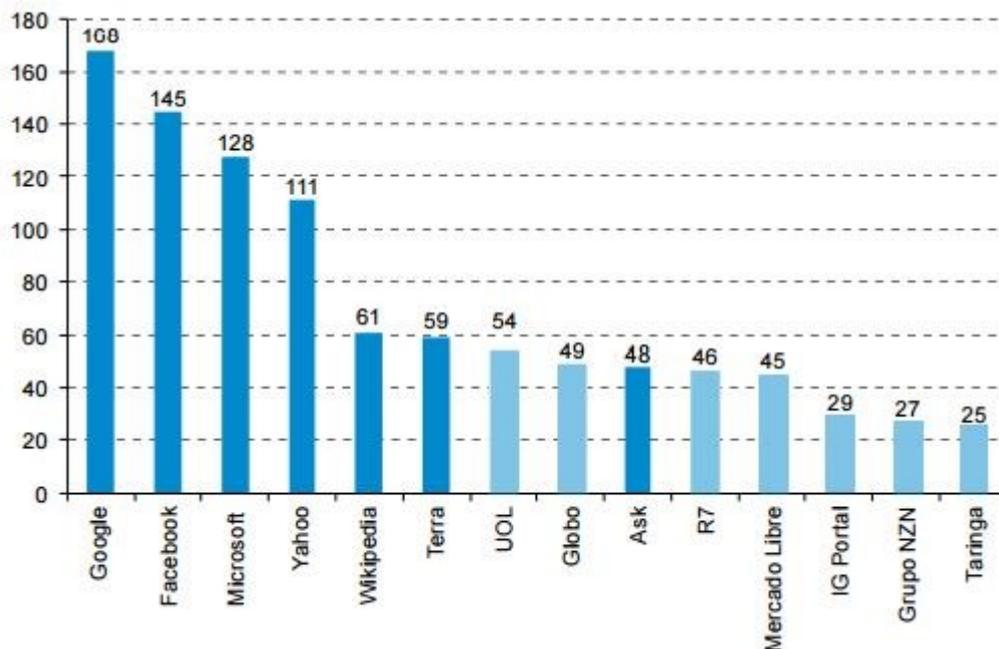
**Gráfico 6 - América Latina: Taxas de penetração das tecnologias da informação e comunicação, 2007-2015**



Fonte: CEPAL, 2016

Já no Gráfico 7, identificamos as páginas mais acessadas na região, das quais Terra, UOL, Globo, R7, Mercado Libre, IG, Grupo NZN e Taringa são portais latino-americanos, sendo Mercado Libre a única plataforma de comércio eletrônico.

**Gráfico 7 - América Latina: páginas de internet mais populares (em números de visitantes únicos mensais)**



Fonte: Telecom Advisory Services (TAS), retirado de CEPAL, 2016

De acordo com a CEPAL (2016) o impacto econômico das tecnologias digitais sobre a economia da América Latina representou, entre os anos de 2005 e 2013, uma contribuição de 4,3% do crescimento acumulado do PIB, o que equivale à um montante de 195.000 milhões de dólares (CEPAL, 2016).

Para Castillo e Jordán (2015), citados por Krull (2016) há três pontos principais que caracterizam a economia digital na região:

- a) A heterogeneidade digital justificada por diferente velocidade e níveis de desenvolvimento.
- b) A fragmentação do ecossistema digital que reflete assimetrias, acima de tudo a marginalidade da região nas cadeias globais de valor.
- c) O subdesenvolvimento da internet industrial, com base no fato de que se usa a internet muito mais para consumo do eu para processos de produção ou para realizar negócios.

#### **4.1.2 Comércio Eletrônico**

Para compreender o modelo de internacionalização do Mercado Livre, precisamos compreender o contexto e nicho de segmento em que a multinacional se insere. Dentro do escopo das empresas de base tecnológica de destaque na América Latina, encontramos o segmento das empresas de comércio eletrônico, inseridas num mercado de aplicação intensiva de tecnologia, responsável pela mediação da coordenação dos fluxos de materiais e serviços (ALBERTIN, 1998).

O comércio eletrônico, ou e-commerce, pode ser entendido como o uso da tecnologia para realizar transações financeiras *online* - Uma forma de efetuar negócios baseados no processamento e transmissão de dados de forma eletrônica (GALWADY, 2005). Tais transações, feitas por organizações ou indivíduos inclui compras, vendas, transferências ou trocas de produtos, serviços e informação, reduzindo a necessidade de investimentos físicos massivos em infraestrutura para representatividade global (ALYOUBI, 2015).

Os formatos de comércio eletrônico no mercado, segundo Galwady (2005) são:

- a) *Business to Business* (B2B)
- b) *Business do Customer* (B2C)
- c) *Customer to Business* (C2B)

d) *Customer to Customer (C2C)*

B2B refere-se a atividades entre empresas, B2C, envolve trocas entre empresas e consumidores, onde o consumidor é o foco principal. No modelo C2B, atividades econômicas ocorrem através do ‘modelo de precificação reversa’ onde o consumidor, ou cliente, determina os preços do produto ou serviços. Já o modelo C2C utiliza a ferramenta do leilão, excluindo completamente empresas da equação e consistindo em negócios entre pessoas (GALWADY, 2005).

Dentro do contexto do comércio eletrônico B2B, que prefigura as diferentes formas em que as empresas se relacionam *online* está o *e-marketplace*, plataforma que pode incluir leilões, e catálogos de diversas lojas *online* (Humphey, Mansell, Paré, & Schimitz, 2003). Esse formato de negócio normalmente oferece pacotes de serviços como mecanismos de pagamento e resolução de controvérsias, certificações de qualidade de serviço, e inspeções que facilitam o acesso à informações e ofertas de diferentes empresas (HUMPHEY, MANSELL, PARÉ, SCHIMITZ, 2003).

Os tipos de plataformas de *marketplaces* são:

- a) *Compra direta/Links*: Meio pelo qual vendedores ou *Sellers* postam *links* de direcionamento para seus próprios *sites*.
- b) *Leilões online*: Efetuados de três diferentes formas: o provedor do serviço age como agente mediador de vendedores independentes que listam seus próprios leilões; Não há a identificação de vendedores independentes e o provedor do serviço age como varejista conduzindo as transações por leilão; Leilões híbridos que combinam elementos das duas categorias já listadas. Podem ocorrer leilões instantâneos de forma similar à uma venda ou leilão físico, ou envolvendo compradores fazendo ofertas num determinado período de tempo.
- c) *Request for Quotes*: Esse modelo consiste no vendedor ou comprador postando uma mensagem num fórum indicando o desejo de vender ou comprar itens. As mensagens normalmente incluem informações de preço.
- d) *Classificados*: Vendedores e/ou compradores postam mensagem em fóruns *online* e não há controle sobre quem pode acessar as informações postadas. As mensagens usualmente não incluem precificação das ofertas.
- e) *Varejo Online* ou *e-Retail*: O provedor do serviço vende diretamente para os usuários. Visitantes assumem o papel de compradores e o *site* assume o papel de vendedor. Tais

plataformas atuam como nos processos de *sites* B2C. Este é o modelo de atuação de empresas como Amazon e Mercado Livre.

Segundo Kabango e Romeo (2015), existem fatores-chave que impactam o comércio eletrônico a nível mundial:

- a) Confiança
- b) Segurança e Fraude
- c) Reconhecimento da Utilidade
- d) Acessibilidade
- e) Percepção de Qualidade

Tratando de confiança, os autores comentam que é um aspecto essencial porque promove entre os consumidores a compra de produtos e serviços mesmo entre negociantes ou empresas desconhecidos - encoraja o uso de tecnologias de comércio eletrônico tornando o processo mais facilitado aumentando a aceitação e adoção de processos em ambientes de *e-commerces* e *marketplaces* e introduz o conceito de lealdade e sustenta o relacionamento entre fornecedores e compradores, reduz inseguranças por parte dos compradores e proporciona o aumento da tolerância em flutuações de preços e pequenos erros cometidos pelas partes negociantes (KABANGO, ROMEO, 2015).

No que diz respeito à segurança e fraude, é sabido que questões relacionadas à segurança da informação compõem os maiores obstáculos de crescimento do comércio eletrônico e se mostram preocupantes tanto para experientes quanto para inexperientes negociantes (KABANGO, ROMEO, 2015).

O reconhecimento da utilidade do comércio eletrônico é fator-chave porque um grande fator impeditivo da utilização de plataformas de compras *online* seria o desconhecimento sobre as utilidades, benefícios e praticidades desses modelos de comércio, implicando amplamente na aceitação do comércio eletrônico como meio de realização de compras e vendas (KABANGO, ROMEO, 2015).

Sobre acessibilidade, Kabango e Romeo (2015) dizem que pode ser definida por fazer com que as pessoas utilizem, reconheçam, compreendam e interajam com a *web* e para isso, um *site* bem estruturado torna-se essencial para que o público acesse informações necessárias e para que haja o aumento da participação, utilizando o *site* como interface, ou canal pelo qual o cliente, ou consumidor entra em contato com o fornecedor (KABANGO, ROMEO, 2015).

A percepção de qualidade possui duas dimensões: a que se refere ao que é entregue, e a que se refere à como o serviço é entregue. Velocidade de resposta, atualizações de anúncios, efetividade do *site*, são todos fatores relacionados à primeira dimensão, e são fatores ligados à tecnologia. Por outro lado, a comunicação interativa, a personalização da comunicação e do serviço, são fatores da segunda dimensão e assumem um papel mais funcional (KABANGO, ROMEO, 2015).

#### 4.1.3 Comércio Eletrônico na América Latina

Ainda que informações estatísticas sobre o comércio eletrônico na América Latina sejam escassas, estima-se que há um grande número de empresas com presença efetiva na internet e realizando transações online. O Brasil, por exemplo, possui – de forma estimada – 62% de suas empresas com site próprio, das quais 21% realizam vendas online (CEPAL, 2016).

Argentina, Brasil e México são os principais mercados de comércio eletrônico na região – representando cerca de 73% das vendas totais – num nicho que projeta crescimento anual de 19% (CEPAL, 2016).

Ainda que a internet sirva como facilitador do comércio, existem fatores de empecilho para a expansão do comércio eletrônico – especialmente quando ultrapassando fronteiras - que podem se converter em aspectos fiscais, normativos, de regulação, logísticos e de idioma (CEPAL, 2016).

Leis sobre direitos do consumidor podem ser diferentes para diferentes países, causando discrepâncias nos padrões de resolução de controvérsias para consumidores e vendedores. Normas de privacidade e proteção de dados também podem variar dificultando o intercâmbio de informações entre regiões. No entanto, caso do idioma, a América Latina pode apresentar vantagens para as empresas regionais quando consideramos que apenas o Brasil não faz uso do idioma espanhol (CEPAL, 2016).

Ainda que existam muitos fatores de obstáculos referentes aos países em desenvolvimento no uso de plataformas de comércio eletrônico, o principal desafio para a expansão do setor é pertinente a países desenvolvidos e em desenvolvimento e consiste na falta de segurança das transações, - como um problema primário – e nas conexões lentas e instáveis (ALMEIDA, AVILA, BOCANOSKA, 2007).

Para países em desenvolvimento, a construção de mecanismos de segurança que incentivam a segurança dos usuários é fator fundamental porque as transações nesse meio só ocorrem se compradores e vendedores confiam que pedidos e pagamentos são feitos com

redução de riscos sabendo que direitos e obrigações serão observados (ALMEIDA, AVILA, BOCANOSKA, 2007).

Tais mecanismos de segurança podem incluir autenticações, controle de acesso, encriptação, *firewall*, softwares anti-vírus e *spyware*. Assim, empresas podem julgar a legitimidade e credibilidade de potenciais compradores e vendedores, facilitando e legitimando mecanismos de pagamentos *online*, inclusive, que fomentam o crescimento das trocas nesse meio (ALMEIDA, AVILA, BOCANOSKA, 2007).

Alyoubi (2015), destaca que para um e-commerce ou plataforma de e-commerce – marketplace – ser bem sucedido, a condição essencial é a aceitação do consumidor ou, sua disposição favorável para realizar transações *online*, disposição essa, ligada à associação histórica.

Partindo dessa premissa, há um contraste nítido entre países desenvolvidos e subdesenvolvidos nesse sentido. Citando como exemplo Estados Unidos e América Latina: enquanto EUA sempre se mostrou culturalmente favorável com compras por catálogos, na América Latina, o ato de comprar é visto como um ato social que demanda interação. Sendo assim, a segurança ou confiança é um aspecto essencial em ambos os cenários, mas em especial, no contexto latino-americano em vista do conceito de comércio eletrônico na região ser relativamente novo (ALYOUBI, 2015).

#### **4.1.4 Sistema de Inovação Argentino**

Para compreender a base de formação de empresas de base tecnológica nesse contexto, precisamos identificar e caracterizar o cenário de estabelecimento do Mercado Livre no sistema de inovação argentino.

Segundo Pereira, Barletta e Yoguel, (2016), a dinâmica do setor de softwares e serviços na Argentina até o início da década de 2000 não se mostrava muito promissor e tal quadro era justificado por três diferentes aspectos:

- a) Foco das capacidades comerciais no mercado interno – inibindo o desenvolvimento de uma indústria competitiva com mercados externos.
- b) Baixo desenvolvimento tecnológico dos trabalhadores que limitava o grau de complexidade dos produtos e serviços ofertados.
- c) Ausência de número relevante de empresas com produtos de qualidade e desenvolvimento próprio.

Apesar de tais elementos de restrição, o setor protagonizou crescimento vertiginoso com empregos, vendas e exportações superando a indústria manufatureira. (PEREIRA, BARLETTA, YOGUEL, 2016).

Em termos gerais esse crescimento pode ser explicado por um conjunto de fatores que abrigam, por exemplo, as políticas públicas de apoio ao desenvolvimento do setor de tecnologia e inovação, implementadas por meio de fundos nacionais como FONTAR e FONSOFT e complementadas pela Lei de Promoção à Indústria de Software de 2004.

A Lei de promoção à indústria de Software (Lei Nº 25.922), aprovada pelo congresso argentino, tem como marco a redução de impostos das empresas de software e serviços informáticos e prevê a criação de um fundo de financiamento chamado FONSOFT (PEREIRA, BARLETTA, YOGUEL, 2016).

Para estar adequadamente inserida como beneficiária dessa lei, a empresa precisa ter como principal atividade a criação, desenho, e produção, e implementação de sistemas de software, que deve ser integralmente desenvolvido na Argentina. Ainda, as empresas precisam necessariamente dispor de certificados de qualidade e realizar exportações (PEREIRA, BARLETTA, YOGUEL, 2016).

Os benefícios fiscais previstos pela lei são: estabilidade fiscal – as autoridades não podem realizar modificações no esquema de impostos dessas empresas até o fim do regime da lei, em 2019; redução implícita dos encargos de seguridade social – 70% desses encargos pode ser creditado com o pagamento de outros impostos nacionais; redução de até 60% no montante a ser pago no imposto sobre os lucros (PEREIRA, BARLETTA, YOGUEL, 2016).

O Fondo Fiduciario de Promoción de la industria del Software (FONSOFT), criado a partir da Lei da Promoção da Indústria de Software, financia gastos de P&D das empresas do setor e fornece subsídios e créditos à empresas em fase inicial de desenvolvimento. Só estão aptas ao financiamento, empresas pequenas e médias dedicadas à produção de bens e serviços de software (PEREIRA, BARLETTA, YOGUEL, 2016).

O Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR) é beneficiador de empresas inovadoras e organismos públicos que fornecem assistência técnica ao setor privado. Por meio desse fundo, ocorre a execução de projetos de pesquisa e desenvolvimento, apoio técnico à empresas interessadas em formular projetos de inovação, assessoria técnica e financeira à empresas (PEREIRA, BARLETTA, YOGUEL, 2016).

#### 4.2 MERCADO LIVRE: ATUAÇÃO E MECANISMOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

O Mercado Livre surgiu a partir de um plano de negócios elaborado para a conclusão do mestrado – MBA pela Universidade de Stanford - do fundador da empresa, Marcos Galperín em 1999 (MERCADO LIVRE, 2017), quando o plano foi colocado em execução, por meio de fundos de investimento e do benefício de leis argentinas de incentivo à produção de tecnologia, permitindo a inauguração da plataforma na Argentina.

O Mercado Livre se posiciona no mercado eletrônico como EBT provedora de uma plataforma de compra e venda por meio de anúncios online. Empresas e indivíduos podem anunciar e comercializar produtos classificados em catálogos de diferentes categorias. São comercializados produtos novos – cerca de 85% das transações – usados, com preços fixos e variáveis, no caso dos formatos de leilões. Existem mais de 160 milhões de usuários registrados e são efetuadas 4 mil buscas por segundo dentro da plataforma (MERCADO LIVRE, 2017).

É o site de varejo mais visitado da América Latina e do Brasil e o oitavo site de varejo mais visitado do mundo. O Mercado livre se posiciona como o maior ecossistema de comércio eletrônico na América Latina, com uma plataforma desenhada para prover aos usuários um portfólio completo de serviços de facilitação de transações comerciais (MERCADO LIVRE, 2017).

O Mercado Livre opera atualmente em 19 países, sendo 18 na América Latina e Portugal. A Figura 14 demonstra os países da América Latina onde a empresa está inserida e os respectivos anos de expansão para os referidos mercados.

Na primeira onda de internacionalização que ocorreu já no ano de inauguração da plataforma, em 1999, houve a expansão da empresa para Uruguai, Brasil, Chile e México concentrando o primeiro movimento de expansão para os países que potencialmente iriam representar os maiores mercados. Essa estratégia está alinhada com o padrão de expansão das EBTs que buscam a internacionalização mais rápida em decorrência do ambiente dinâmico em que estão inseridas (TORKOMIN, 1988) e se afasta das teorias clássicas que definem o processo de internacionalização de empresas como lento e, inicialmente, de baixo risco (JOHANSON, VAHLNE, 1977).

Na incorporação do Brasil, houve a obtenção de US\$ 7,6 milhões de investimentos que incluíram J.P Morgan Partners BHCA L.P., Flatiron Fund Entities e Hicks, Muse, Tate & Furst (MERCADO LIVRE, 2017).

A segunda onda de internacionalização, em 2000, leva o mercado Livre para a Colômbia e Equador, com mais de US\$ 46,7 milhões em investimentos da Goldman Sachs Entities (GS Capital Partners III, L.P., GS Capital Partners III Offshore, L.P. and Goldman Sachs & Co. Verwaltungs GmbH), Capital Riesgo Internet SCR S.A. (CRI Banco Santander Central Hispano), GE Capital Equity Investments, Inc., J.P. Morgan Partners BHCA L.P. y Hicks, Muse, Tate & Furst (MERCADO LIVRE, 2017). Já a terceira, em 2004, 2005, e 2006 inicia as operações no Peru, Costa Rica, Venezuela Panamá e República Dominicana. E a terceira, em 2015 e 2016, expande a empresa para Bolívia, Nicarágua, Paraguai, Guatemala, Honduras e El Salvador.

**Figura 6 – Países de penetração do Mercado Livre e ano de inserção**



Fonte: Site Institucional do Mercado Livre: <http://institucional.mercadolivre.com.br/sobre>. Acesso em 30/05/2017.

Além da liderança em e-commerce na Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, Equador, México, Peru e Venezuela – com base em número de visitantes individuais e visualizações de página – ainda opera na República Dominicana, Honduras, Nicarágua, El Salvador, Panamá, Bolívia, Guatemala, Paraguai e Portugal (MERCADO LIVRE, 2017).

O ecossistema comporta sete serviços integrados: Mercado Livre Marketplace, Mercado Livre Classificados, Mercado Pago, Mercado Shops, Mercado Envios, Mercado Publicidade e Mercado Back-office (MERCADO LIVRE, 2017).

O *marketplace*, o serviço de plataforma de comércio eletrônico, permite que empresas e usuários individuais listem mercadorias e conduzam vendas e compras *online* com preços fixos ou em modelo de leilões (MERCADO LIVRE, 2017).

Classificados é um serviço de *listings* onde usuários podem listar e comprar veículos, imóveis e contratar serviços – operações que podem ser ofertadas em plataformas online, mas que são fechadas *off-line*, ou seja, fora do ambiente virtual, porque demandam maior negociação, visitas à imóveis e outros tipos de interações físicas. A seção Carros, Motos e Outros é destaque como o site de veículos com a maior quantidade de anúncios da América Latina e corresponde à categoria mais acessada do site (MERCADO LIVRE, 2017).

O Mercado pago funciona como uma instituição de pagamentos online com doze anos de trajetória na América Latina e oferece soluções que buscam enriquecer a experiência e confiabilidade do cliente. Entre as funcionalidades estão: transações via aplicações para celulares e *tablets* e tela de pagamento no aplicativo de diversas lojas online. Está presente em seis países: Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México e Venezuela e no ano de 2015 obteve crescimento de 73,7% com um volume de US\$ 5,2 bilhões em pagamentos (MERCADO LIVRE, 2017).

O Mercado Shops é uma funcionalidade que abre para pequenas, médias e grandes empresas, tecnologia para a criação de lojas online e administração de negócios no meio do comércio eletrônico. A plataforma permite a inclusão de meios de pagamento online como o Mercado Pago, além de gerir o estoque de produtos da loja (MERCADO LIVRE, 2017).

Mercado Envios é a tecnologia de gestão logística dos envios do Mercado Livre. Oferta cálculo de frete integrado aos anúncios de produtos, geração de etiquetas para envio de mercadorias por meio de empresas de transporte terceirizadas, bem como a administração das funções logísticas dentro da plataforma (MERCADO LIVRE, 2017).

Em Publicidade, marcas e empresas têm a possibilidade de criar anúncios com links patrocinados e banners para aumentar a visibilidade nas páginas de anúncios (MERCADO LIVRE, 2017).

Mercado Back-office é uma empresa que oferta sistemas de gestão para o e-commerce, como soluções de ERP, para varejistas online. Foi uma das mais recentes aquisições do Mercado Livre, tendo sido adquirida em 2015 (MERCADO LIVRE, 2017).

Até dezembro de 2016, o quadro de funcionários do Mercado Livre contava com 4.146 colaboradores distribuídos na Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México, Uruguai, Venezuela e Peru. Nos demais países as operações são realizadas de forma remota da Argentina – centro das operações. O Quadro abaixo faz um demonstrativo do número de funcionários em cada um dos países (MERCADO LIVRE, 2017).

**Tabela 2 – Quadro de funcionários (2016)**

<b>País</b>	<b>Número de Funcionários</b>
Argentina	1,684
Brasil	1,186
Chile	117
Colombia	278
México	130
Uruguai	639
Venezuela	111
Perú	1
<b>Total</b>	<b>4,146</b>

Fonte: Site Institucional do Mercado Livre, acesso em maio de 2017.

#### **4.2.1 História**

2001 – estendendo-se até o ano de 2006 - foi o ano que marcou a aliança entre eBay e Mercado Livre, com o objetivo de acelerar o desenvolvimento da empresa na região, culminando na incorporação do iBazar – site de leilões – no Brasil (MERCADO LIVRE, 2017).

O ano de 2003 foi marcado pelo lançamento do Mercado Pago, com a finalidade de lançar mecanismos de pagamento online, mais seguros e fomentar a confiabilidade dos usuários.

No ano de 2007 ocorre a oferta pública inicial das ações da empresa na Nasdaq (MERCADO LIVRE, 2017).

Em 2009 ocorre o lançamento do Mercado Livre Publicidade, criando a possibilidade de geração de anúncios online (MERCADO LIVRE, 2017).

2010 marca o lançamento das operações em Portugal através da plataforma de Mercado Shops – ferramenta que permite os vendedores criar lojas online próprias (MERCADO LIVRE, 2017).

Em 2011, associado à abertura do centro de Pesquisa e Desenvolvimento no vale do Silício, ocorre o lançamento do Mercado Livre Mobile (MERCADO LIVRE, 2017).

No ano de 2013 o Mercado Livre faz investimentos maciços em melhoria da experiência dos clientes com o lançamento do Mercado Envios no Brasil e na Argentina (MERCADO LIVRE, 2017).

2015 é o ano da aquisição da empresa brasileira KPL – empresa de *software* para E-commerces, que mais tarde se torna a Unidade de Negócios Mercado Back-office, importante passo para a melhoria da plataforma e geração de novos serviços, bem como de investimento na plataforma de tecnologia (MERCADO LIVRE, 2017).

Em 2016 ocorre a aquisição da empresa Axado – plataforma de gerenciamento logístico para e-commerce – e expansão do polo tecnológico da Empresa que passa a atuar com esforços tecnológicos não mais somente na Argentina, mas também no Brasil (MERCADO LIVRE, 2017).

#### **4.2.2 Motivação e Mecanismos para Internacionalizar**

Em entrevista para esta pesquisa, o COO – *Chief Operating Officer*, vice-presidente executivo do Mercado Livre, responsável pelo início da operação brasileira e respondendo pela operação da empresa nos 19 países – falou sobre o processo de internacionalização e desafios enfrentados pela empresa na trajetória de expansão na América Latina.

Tratando sobre motivações para internacionalizar, ele comenta que diferente do processo observado pelas teorias clássicas de internacionalização de empresas, que apontam o processo como lento e gradual, seguido da saturação do mercado nacional, o processo de internacionalização do Mercado Livre ocorreu de forma rápida e a motivação para internacionalizar vem do berço da empresa.

Segundo o COO, desde o início da empresa viu a possibilidade de aproveitar o conhecimento do mercado inicial e replicá-lo para outros países. Nesse sentido, a característica da empresa, que se enquadra no modelo de EBT, é essencial, comprovando que empresas de base tecnológica tendem a internacionalizar mais rápido, como *born globals*, especialmente porque, replicar o modelo da plataforma de comércio eletrônico para outros países se mostrou facilitado devido à base tecnológica semelhante entre os países da região.

O aspecto da tecnologia também tem papel importante na internacionalização da empresa do ponto de vista estratégico. Segundo mencionado na entrevista:

A gente desde o início entendeu que existia um potencial que não era restrito a um país e que até deveríamos lançar rapidamente porque existiria concorrência, de fato a gente se deparou com ela muito cedo na história, e essa velocidade de atuação foi, eu diria, imprescindível.

Se a gente ficasse esperando pra ver se o negócio ia dar certo na Argentina pra gente depois lançar no Brasil pra depois ver se daria certo lançar no México, a gente jamais seria o que é hoje (informação verbal)<sup>3</sup>

Nesse sentido, a expansão e internacionalização rápidas das EBT se justificam pelo fato de a tecnologia progredir e se superar rapidamente, acirrando a concorrência. Como processo criativo e intelectual, tecnologias novas surgem rapidamente e substituem umas às outras num processo dinâmico que não pode esperar pela consolidação do mercado nacional, o que corrobora com a atribuição do processo de internacionalização dessas empresas ao alto grau de conhecimento e especialização que exige inovação constante, permitindo que superem seus concorrentes e internacionalizem mais rapidamente (RIBEIRO, OLIVEIRA, BORINI, 2012)

Ainda outro ponto de destaque que coloca as empresas de base tecnológica numa categoria à parte dos modelos clássicos de internacionalização, conforme confirmado pela entrevista é o de que as barreiras linguísticas não são tão evidentes.

Enquanto o modelo clássico de internacionalização de empresas destaca a busca por mercados de cultura e língua semelhante, o Mercado livre atuou de forma diferente, porque sua primeira expansão, foi para o Brasil.

Segundo o COO, nesse processo, formar uma equipe local foi muito importante. Ainda que o potencial de isolamento do Brasil dentro da América Latina fosse grande – devido à língua diferente, tamanho do país e aspectos culturais diferentes – o investimento em recursos de tradução do site, bem como em contingente nacional com a abertura de um escritório da empresa no país ajudaram a empresa a atacar os problemas pontuais do Brasil e explorar o potencial do mercado brasileiro que hoje corresponde à praticamente metade da receita da empresa na região.

A aquisição de empresas nacionais para fechar gargalos como ineficiência logística e de desenvolvimento – como ocorreu por meio das aquisições das empresas Axado e KPL – também teve papel importante nesse aspecto, procurando soluções locais para problemas locais.

Em outros países, a internacionalização ocorreu ainda de forma remota, permitindo que os esforços de tecnologia e desenvolvimento concentrados na Argentina pudessem gerenciar

---

<sup>3</sup> Entrevista concedida por TOLDA, S. Entrevista com o COO do Mercado Livre (maio de 1991). Entrevistadora: Julia Darold Cerqueira. Florianópolis, 2017. 45 minutos. A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice "A" desta monografia

operações em países como República Dominicana, Panamá e Costa Rica, sem a necessidade de abrir um escritório nesses países.

Políticas públicas também tiveram participação no desenho da empresa e na expansão dentro da América Latina. Tais políticas permitem a concentração dos esforços de tecnologia na Argentina. Segundo Tolda (informação verbal):

...como a gente se internacionalizou muito rápido, naquele momento fazia sentido a gente escolher um lugar que era melhor pra todo mundo e esse lugar era Estados Unidos. Ali que a gente hospedou, e era ali que a nossa infraestrutura estava contida. Isso também fez com que a equipe de tecnologia acabasse concentrando na Argentina, com recursos locais, a gente se tornou também uma referência pra pessoas que estavam se formando em cursos de ciência da computação. O Mercado Livre se tornou um lugar desejado ali na Argentina. Hoje eu diria pra você que as funcionalidades core do Mercado Livre ainda estão ali. A gente teve incentivo do governo sim, uma lei de Software que nos permite pagar menos imposto, como você mesma tinha mencionado antes, e aí a gente também fez uso disso. A gente também tinha recursos que eram muito capazes e também não tão caros então tinha uma questão do ponto de vista financeiro e econômico que fazia sentido. Então eram bons programadores que em outros mercados seriam mais caros, então a Argentina fez mais sentido pra gente nesse sentido (informação verbal)<sup>4</sup>.

#### 4.2.3 Desafios para Internacionalizar

A acessibilidade, segundo o COO é um aspecto marcante dos desafios de expansão do comércio eletrônico na América Latina.

Segundo ele, os altos custos de telecomunicação e a falta de acesso de muitos à internet, formam uma barreira para o progresso e expansão do mercado, ainda que o advento dos *smartphones* mais acessíveis e das próprias redes sociais sirvam para reduzir esse gargalo.

Custos logísticos também entram como mecanismo dificultador do comércio eletrônico. Os altos custos de transporte, associados à sua ineficiência são aspectos que podem comprometer as compras *online*, e então estratégias de frete grátis entram de forma a reduzir o impacto desses desafios.

A bancarização na América Latina também pode ser um desafio para a expansão do comércio eletrônico. Oferecer opções de pagamento *offline* a pessoas que não possuem contas em bancos ou cartões de crédito são necessárias para suplantar essas dificuldades.

---

<sup>4</sup> Entrevista concedida por TOLDA, S. Entrevista com o COO do Mercado Livre (maio de 1991). Entrevistadora: Julia Darold Cerqueira. Florianópolis, 2017. 45 minutos. A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice "A" desta monografia

Tratando sobre a confiança do consumidor, a consolidação da marca tem papel importante. Segundo o COO do Mercado Livre, o problema da confiança é reduzido ao passo que serviços e marcas consolidadas entram no mercado de comércio online.

Aliás uma das coisas que eu digo bastante é que quando as empresas do mundo físico começaram a vender online, isso gerou um benefício muito grande para todo mundo que vende online. Por exemplo, no caso do Brasil, quando a empresa X começou a vender de forma ativa online, isso gerou um benefício indireto pro Mercado Livre porque até então a pessoa que nunca tinha comprado online mas era cliente da empresa X se animou em fazer a primeira compra online na loja X. A segunda compra, quando tudo deu certo e ela recebeu bem o produto, e aí ela pensou assim: vou procurar aqui outra coisa pra comprar. Muito provavelmente ela fez a busca e se deparou com o Mercado Livre e talvez tenha comprado no Mercado Livre a sua segunda compra. Então existe um benefício muito grande que veio nesse sentido. (informação verbal)<sup>5</sup>

No que diz respeito ao desafio da segurança *online* e sigilo de informações e dados, para o COO é também uma questão de confiabilidade e consolidação da marca, mas, além disso, é também uma questão geracional que vai aos poucos perdendo o impacto visto que as novas gerações estão cada vez mais inseridas no meio digital, e se sentem mais confortáveis e acostumadas com transações online, eliminando – em parte – a insegurança de comprar online.

---

<sup>5</sup> Entrevista concedida por TOLDA, S. Entrevista com o COO do Mercado Livre (maio de 1991). Entrevistadora: Julia Darold Cerqueira. Florianópolis, 2017. 45 minutos. A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice "A" desta monografia

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou compreender o processo de internacionalização de empresas de base tecnológica no contexto na América Latina, e de que formas esse processo se relaciona com as teorias clássicas de internacionalização de empresas. Para isso abordamos as teorias clássicas de internacionalização de empresas e o contexto no qual se inserem, bem como buscamos estabelecer os padrões de formação das empresas de base tecnológica.

No caso da América Latina, o processo de internacionalização das empresas de base tecnológica está associado à elaboração de políticas públicas de fomento de tecnologias e pesquisas nas áreas de desenvolvimento, bem como facilidades para o estabelecimento de empresas do ramo na região.

Além disso, as *Born Globals* – empresas que já nascem com objetivos e tomando passos para internacionalização – são um bom exemplo desse processo de internacionalização acelerado e as Cadeias Globais de Valor atuam como mecanismo de internacionalização das empresas de países em desenvolvimento permitindo a fragmentação das etapas de produção e consequentemente uma inserção mais facilitada no meio internacional, sem que se precise desenvolver a cadeia de produção inteiramente do zero naquele país.

Com o estudo de caso da internacionalização do Mercado Livre, buscando entender sua operação na América Latina como líder de comércio eletrônico, foi possível observar como tais pontos foram encarados pela empresa em seu processo de formação e desenvolvimento.

A cultura inovadora e empreendedora da empresa com certeza teve papel central na superação de desafios pertinentes a região latino-americana, assumindo riscos e buscando contornar obstáculos, ao passo que apareciam na trajetória de expansão da empresa.

De forma geral, o caso de internacionalização do Mercado Livre, como empresa de base tecnológica desenvolvida dentro da América Latina comprova que o fenômeno de internacionalização de EBTs no contexto de países em desenvolvimento é particular e abre espaço para a formação de um novo mecanismo de internacionalização.

As dificuldades estruturais dos países latino-americanos estão presentes na formação e internacionalização das empresas de base tecnológica, mas, conforme comprovado pelo caso do Mercado Livre, tais dificuldades não suprimem as motivações para internacionalizar especialmente porque o segmento de tecnologia é dinâmico e fluído e precisa expandir de forma rápida afim de ganhar mercado e se lançar à frente da concorrência. A velocidade de expansão

para os mercados externos é parte da estratégia dessas EBTs que contam com as facilidades de expandir de forma remota, nem sempre precisando criar uma estrutura física nos países para os quais internacionaliza, cortando custos e investimentos em contingente e estrutura empresarial.

Cada vez mais empresas buscam mecanismos e formas de internacionalização e de ganhar mercados. Exemplos de sucesso de tais processos para empresas de base tecnológica demonstram que novos modelos de internacionalização - condizentes com o cenário tecnológico e contexto geográfico em que essas empresas se formam – surgem, atendendo os objetivos dessas empresas e ampliando as oportunidades não somente para grandes empresas que detém de muitos recursos, mas para pequenas e médias empresas, jovens e inseridas em contextos de países ainda em desenvolvimento.

## 6 REFERÊNCIAS

ALBERTIN, A. L. (Jan/Mar de 1998). *Comércio Eletrônico: benefícios e aspectos de sua aplicação*. Revista de Administração de Empresas, v. 38, pp. 52-63.

ALMEIDA, G. A.; AVILA, A.; BONCANOSKA, V. (2007). *Promotin e-Commerce in Developing Coutries. Internet Governance and Policy Discussion Papers* (p. cap. 2). diplomacy.edu.

ALYOUBI, A. A. (2015). *E-commerce in Developing Countries and How to develop Them During the Introduction of Modern Systems*. International Conference on Communication, Managment and Information Technology (pp. 479-483). Jeddah: Elsevier.

ASSCHE, A. V. (2012, Junho 5). *Global value Chains and Canada's trade policy: Business as usual or paradigm shift?* IRPP Study, n 32.

AZEVEDO, F. F. (Novembro de 2012). *A América Latina face à política de integração economica regional no mundo subdesenvolvido*. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales, vol XVI, nº 418.

BACKER, K. D. (2013). *The rise of Global Value Chains: what are they and how is value distributed within them*. Workshop on Global values Chains, development and competitiveness. Paris: OECD-KDI.

BALDWIN, R. (2013). *Global Supply Chains: why they emerged, why they matter and where are they going*. Switzerland: World Trade Organization.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. (Abril de 2000). *Going Global: Lessons from Late Movers*. Harvard Business Review.

BAUMANN, R. (2011). *Integration in Latin America - Trends and Challenges*. In U. Volz, Regional Integration, Economic Development and Global Governance (pp. 76-102). Massachusetts: Edward Elgar Publishing.

BID. (2014). *Fábricas sincronizadas: A américa latina e o caribe na era das cadeias globais de valor*.

BORGES, J.; REIS, G.; FLEURY, M. (2009). *Da América Latina para o Mundo: a internacionalização de empresas latino americanas que atendem ao consumo final de alimentos*. Recife.

BUCKLEY, P. J. (1998). *Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach*. Journal of International Business Studies, v. 29, pp. 539-562.

CEPAL. (2014). *Panorama da inserção internacional da América Latina e Caribe: Integração regional e cadeias de valor num cenário externo desafiante*.

CEPAL. (2016). *Ciencia, tecnologia e innovación em la economia digital: La situación de américa latina y el caribe*. Santiago.

CEPAL. (2016). *Internacionalización de las pymes: innovación para exportar*. Santiago.

CEPAL. (2016). *La nueva revolución digital*. Santiago.

CORTÊS, M. R.; PIHO, M.; FERNANDES, A. C.; SMOLKA, R. B.; BARRETO, A. L. (Janeiro/Março de 2005). *Cooperação em empresas de base tecnológica: uma primeira avaliação baseada numa pesquisa abrangente*. São Paulo Perspec. vol 19, nº 1.

COVIELLO, N.; & MUNRO, H. (1997). *Network Relationships and the Internalization Process of Small Software Firms*. International Business Review, vol 6, nº4, pp. 361-386.

FERRO, J. R.; & TORKOMIAN, A. (abr/jun de 1998). *A criação de pequenas empresas de alta tecnologia*. Revista de administração de Empresas, vol. 28, nº 2, pp. 43-50.

FORSMAN, M., HINTTU, S.; KOCK, S. (1999). *Internalization from a SME perspective*. Swedish School of Economics and Business Administration.

FREEMAN, C. (2002). *Continental, national, and sub-national innovations systems - complementary and economic growth*. Sussex: University of Sussex.

FREEMAN, S., HUTCHINGS, K., LAZARIS, M., & ZYNGIER, S. (2010). *A model of rapid knowledge development: the smaller born global firm*. Elsevier.

GALWADY, D. Z. (2005). *The Impact of E-commerce on Developed and Developing Countries*. United Arab Emirates University.

HALL, B. H; ROSEMBERG, N. (2010). *The handbook in economics vol. 1 and 2 - economics of innovations*. North-Holland: Elsevier.

HITT, M. A., IRELAN, I; HOSKISSON, R. E. (2001). *Strategic Management: competitiveness and globalization*. Cincinnati: South-Western College.

HUMPRHEY, J., MANSELL, R., PARÉ, D., & SCHIMITZ, H. (2003). *The Reality of E-commerce with Developing Countries*.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. (1977). The Mechanism of Internationalization.

KABANGO, C. M.; ROMEO, A. (Abril de 2015). *Factors influencing e-commerce development: Implications for the developing countries. International Journal of Innovation and Economic Development*, pp. 59-66.

KRUGMAN, P.; VENABLES, A. (1995). *Globalization and the Inequality of Nations. Quarterly Journal of Economics*, v. 110. nº 4, pp. 857-880.

KRULL, S. (2016). *El cambio tecnológico y el nuevo contexto del empleo. Tendencias generales y em américa latina*. Santiago: CEPAL.

MARCONI, M. D. (2001). *Metodologia Científica: para o curso de direito*. São Paulo: Atlas.

MARQUES, F. S. (2009). *A América Latina e a internacionalização do mercado de serviços: o caso da indústria de software*. Rio de Janeiro: UFRJ.

MELIN, L. (1992). *Internationalization as a Strategy Process*. Strategic Management Journal, 99-118.

MERCADO LIVRE. [Site Institucional]. Disponível em: <http://institucional.mercadolivre.com.br/>. Acesso em: maio de 2017.

OLIVEIRA, S. E. (2015). *Cadeias Globais de Valor e os novos padrões de Comércio Internacional: Estratégias de inserção de Brasil e Canadá*. Brasília.

OLIVEIRA, S. L. (2002). *Metodologia Aplicada ao Direito*. São Paulo: Pioneira.

PAULA, G. M. (2003). *Estratégias corporativas e de internacionalização de grandes empresas na América Latina*. Chile: CEPAL.

PEREIRA, M., BARLETTA, M.; YOGUEL, M. (2016). *El desempeño del sector de software y servicios informáticos en la Argentina: evidencia microeconométrica sobre los programas públicos de apoyo*. Revista de la CEPAL, nº 120.

PINHO, M. (2005). *Empresas de base tecnológica - direito da pesquisa privada*. São Carlos: Universidade federal de São Carlos.

PINTO, Eduardo; FIANI, Ronaldo; CORRÊA, Ludmila. (2015). *Dimensões da abordagem da cadeia global de valor: upgrading, governança, políticas governamentais e propriedade intelectual*. IPEA. Brasília, Novembro de 2015.

RIBEIRO, F. F.; OLIVEIRA, M.; BORINI, F. (novembro de 2012). *Internacionalização acelerada de empresas de base tecnológica: O caso das Born Globals brasileiras*. ANPAD, v. 16 n° 6, art 6, pp. 866-888.

RIBEIRO, M. D.; FERRER, W. M. (2012). *Manual de Metodologia da Pesquisa jurídica Científica*. Marília.

SANTOS, D. T.; PINHO, M. (abril de 2010). *Análise do crescimento das empresas de base tecnológica no Brasil*. Produção, v. 20, n° 2, pp. 214-223.

SCHIMANSKI, S.; ZHANG, L. (setembro/dezembro de 2014). *Cadeias globais de valor e os países em desenvolvimento*. Boletim de Economia e Política Internacional, n. 18.

SCHUMPETER, J. (1985). *O Fenômeno Fundamental do Desenvolvimento Econômico*. Em A teoria do desenvolvimento econômico. Rio de Janeiro: Nova Cultural.

SKOLNIKOFF, E. B. (1993). *The elusive transformations - Science, technology and the evolution of international politics*. Nova Jersey: Princeton University Press.

STEPHENSON, S. (2013). *Global value chains: The new reality of international trade*. Geneva: BID.

STURGEON, T. (2013). *Global value Chains and Economic Globalization - Towards a new measurement framework*. Massachusetts: MIT.

TOLDA, S. Entrevista com o COO do Mercado Livre (maio de 1991). Entrevistadora: Julia Darold Cerqueira. Florianópolis, 2017. 45 minutos. A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice "A" desta monografia.

TORRES, I. (2009). *Las exportaciones de servicios de América Latina y su integración en las cadenas globales de valor*. CEPAL.

UNCTAD. (2013). *Global Value Chains: Investment and Trade for Development*. World Investment Report. New York e Geneva.

UNCTAD. (2017). *Key statistics and trends in international trade 2016 - a bad year for trade?* Geneva: United Nations.

WELCH, L. S.; LUOSTARIEN, R. (1999). *Internationalization: evolution of a concept*. Em P. J. Buckley, & P. N. Ghauri, *The internationalization of the firm: a reader* (pp. 83-89). Londres: Thomson.

YIN, R. K. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.

## 7 APENDICE

### APENDICE A – ENTREVISTA COM O COO DO MERCADO LIVRE

J- Os processos de internacionalização de empresas, segundo as teorias clássicas fala que as empresas se internacionalizam de forma gradual e lenta, observando o cumprimento de alguns aspectos anteriormente à internacionalização: como conhecimento do mercado externo, proximidade linguística e cultural, e a busca de novos mercados depois de saturar o mercado local, com o Mercado Livre, sabemos que não aconteceu assim,

COO – É, não aconteceu não.

J – Gostaria que você me contasse um pouco desse processo e da sua visão do Mercado Livre sobre motivação para internacionalizar e por quê esse é um processo tão importante pra empresa.

COO – Legal! Vou te contar um pouquinho da história até pra você ver, que desde o início, quando a empresa ainda era uma ideia na cabeça do Marcos Galperín. Ele imaginou que faria sentido expandir pra América Latina desde o início, e viu que haveria a possibilidade de aproveitarmos o conhecimento do mercado inicial, que foi o Argentino e replicar pra outros países. A base tecnológica com certeza ajudou muito nesse sentido porque estamos falando de, conceitualmente, a mesma plataforma de comércio, que a gente lançou na época, o modelo de site leilão, que lançamos pra todos os países.

No ponto de vista só dessa plataforma, a ideia era lançar o site com uma URL local. Isso é uma visão bem básica do que a gente fez. Mas a gente optou por rapidamente expandir para todos os principais mercados da região, no Brasil, a gente lançou coisa de três meses depois da Argentina, México, foi no mês seguinte e depois, na sequência vieram Uruguai, Colômbia e Venezuela.

Então assim, em pouco tempo a gente foi expandindo pros mercados na região, coisa de menos de um ano, a gente já estava operativo em seis mercados.

Isso foi um aspecto bem relevante, expandimos e expandimos rápido porque tínhamos uma base tecnológica que era uma base tecnológica semelhante.

Agora, o negócio do *marketplace* é um negócio que do nosso ponto de vista tem um componente local muito forte que é que a partir do momento que você quer estabelecer relacionamentos com vendedores, como é o nosso caso, a gente entende que não é só você colocar uma plataforma no ar e deixar que as pessoas se cadastrem e comecem a transacionar.

Então nesses três países que eu falei pra você, inclusive no Chile, entendemos que seria necessário ter gente nesses países. Um escritório em cada país. Mais tarde ficou mais claro que era preciso a gente estar, localmente, pra gente avançar na integração com meios de pagamento e depois mais na frente com o serviço de logística que você conhece tão bem, né!

Isso foi super necessário, porque tudo bem, a gente pode conversar e tentar fazer uma integração remota, mas foi importante a gente conhecer os locais e entender quem são os provedores locais e estabelecer esses relacionamentos locais. A gente desde o início entendeu que existia um potencial que não era restrito à um país e que até deveríamos lançar rapidamente porque existiria concorrência, de fato a gente se deparou com ela muito cedo na história, e essa velocidade de atuação foi, eu diria, imprescindível.

Se a gente ficasse esperando pra ver se o negócio ia dar certo na Argentina pra gente depois lançar no Brasil pra depois ver se daria certo lançar no México, a gente jamais seria o que é hoje.

Uma das coisas que o Mercado Livre foi diferente dos seus concorrentes, é que a gente não era só forte na América de fala espanhola, mas também a gente era desde o começo, muito forte também no Brasil e no caso de empresas brasileiras é o contrário, elas são fortes no Brasil, mas quando tentam expandir pro resto da América latina, elas se deparam com grandes dificuldades.

J – E você acha que isso acontece por que? Porque o Mercado Livre conseguiu adentrar o mercado brasileiro – um país muito grande, que fala outra língua, e nesse sentido fica um pouco isolado na América Latina. Podemos falar um pouco do sucesso da expansão pro Brasil.

COO – É, a gente desde cedo, o Brasil foi nosso segundo país, e a equipe local foi muito importante. Existia uma integração, existia e ainda existe, então era, como você falou, um potencial de ficar isolado, mas não foi o nosso caso porque sempre estivemos conectados com a área corporativa e sempre soubemos apresentar bem o potencial do Brasil, e isso foi entendido. Recursos de tradução da funcionalidade do site, por exemplo, ou mais tarde quando vimos a complexidade do Brasil e procuramos atacar problemas pontuais do Brasil. A aquisição do AXADO e também da KPL vieram justamente pra isso. Desafios que a gente enxergou primeiro no Brasil.

Acho que a gente soube equilibrar bem essa questão que não é uma questão trivial, é bem complexa realmente. Muitas empresas brasileiras têm dificuldade de expandir porque o mercado local é muito grande, porque a língua é diferente, e enfim, acabam priorizando sempre

o Brasil na alocação de recursos porque o Brasil já é o maior país e no nosso caso, a gente tinha um bom equilíbrio. O Brasil era o maior país, mas a gente queria expandir também pra outros países da região. Então a gente distribuiu recursos não só de forma a privilegiar o Brasil, mas também ter recursos para desenvolver outros mercados.

J – Certo. Quero te perguntar agora sobre o mercado da América Latina como um todo, no que diz respeito ao comércio eletrônico e economia digital. Uma das coisas com as quais me deparei na minha pesquisa, é que nos países desenvolvidos, na América do Norte principalmente, EUA, existe muito mais a cultura de fazer compra por catálogo, de fazer compras online, e que isso pode ser um desafio na nossa região porque o latino-americano tem por cultura, fazer da compra uma atividade social. Aquela coisa do olho no olho. E por causa desse aspecto, talvez o comércio eletrônico tenha um desafio maior de expandir e ganhar mercado aqui. Eu quero entender um pouco como o Mercado Livre lida com essas diferenças de mercado e se isso é realmente um desafio real.

COO – Eu discordo Ju, discordo totalmente, primeiro da informação de que há uma cultura da compra por catálogo, porque o comércio eletrônico é uma coisa diferente da compra por catálogo. Ele é uma novidade, foi uma novidade quando foi lançado nos Estados Unidos, na China, no Brasil, na Europa, enfim, no mundo inteiro. Não acho que experiências anteriores de compra por catálogo ajudaram o comércio eletrônico nesse sentido e assim, o brasileiro, o latino tem um aspecto social sim, que ajuda a estabelecer relações sociais online, mas a compra não necessariamente tem um elemento social.

Ela pode ter um elemento social: um amigo seu faz uma compra online, e você pergunta onde ele comprou, e isso gera uma compra sua. Isso existe sem dúvida, mas tem um elemento do comércio eletrônico que é puramente transacional e não é tão social assim. E aí, o que importa é que a experiência seja muito boa. A experiência de compra seja excelente. E a experiência de compra começa muito antes de você comprar, quando você pensa em alguma coisa que você quer procurar, você faz essa busca, chega até o lugar em que você quer aprofundar essa busca. E o que a gente quer é que quando a pessoa pensa em comprar ela pensa no Mercado Livre. A gente quer que a pessoa pense: Vou na loja ou faço uma busca na Internet?

Queremos que ela faça a busca na internet. E essa experiência tem que ser boa no sentido de você achar o que está procurando, de filtrar e encontrar o que quer, de você poder comparar preços e pesquisar atributos do produto pra conhecer o produto, e depois tem a parte do check-out em si. Integração de meios de pagamento, integração com envio. Tudo isso tem que ser facilitado. O frete grátis ajuda muito nisso. Retira uma barreira que as pessoas tem, porque você

não precisa ir até à loja e nem precisa pagar pelo frete. E depois a experiência de receber bem o produto. Bem embalado, de poder devolver o produto se tiver algum problema, a facilidade do contato.

Então eu diria que o comércio eletrônico tem potencial pra crescer muito aqui na América Latina, a penetração é baixa quando a gente compara com alguns outros mercados mais desenvolvidos, mas eu acho que está muito relacionado com a gente melhorar a experiência e facilitar todas essas etapas que eu mencionei, pra que a experiência seja uma experiência melhor, mais rápida e transparente.

J – falando sobre a baixa penetração, quais as dificuldades que o Mercado Livre encontra pra superar, que causam essa baixa penetração.

COO – Não só o Mercado Livre, mas antes de mais nada um ponto básico é o acesso. Já foi mais caro, mas ainda é bem caro. Toda essa parte de telecomunicações na região é muito caro e pra algumas pessoas, no orçamento familiar até bem pouco tempo era um desafio. No acesso também eu coloco a questão do dispositivo. Há pouco tempo ainda o acesso era só pelo computador, e de uns anos pra cá que a gente tem os dispositivos móveis. Antes disso, quando o acesso era restrito aos PCs, notebooks, uma parcela significativa da população não via valor em ter um computador. Pra muitos era desnecessário. Você ia num lugar, numa *lan house* de acesso compartilhado mas o uso acabava sendo restrito até por conta disso. Numa *lan house* você não tinha acesso o tempo todo e o dia inteiro.

O celular diminuiu muito essa barreira, e com o fenômeno das redes sociais você tem um efeito combinado muito importante. Os celulares começam a se tornar smartphones com mais funcionalidades e isso gera uma demanda maior pelo aparelho em si, mas o motivo principal das pessoas comprarem os aparelhos, além do preço mais acessível do que era antes é que elas podem se conectar à rede social, e fazendo um link com o que você disse antes você tem uma população que quer participar das redes sociais e vê valor sim em ter um celular porque te conecta com essas pessoas, e o celular também, estando mais barato se torna muito mais fácil pra uma parcela muito maior da população ter acesso.

E aí depois o comércio eletrônico vem na sequência. A gente falou do custo do frete como uma barreira. Ainda é uma questão pra algumas pessoas, que não fazem essa conta, de que se deslocar até a loja gasta dinheiro e tempo e aí pensam: eu vou até a loja ao invés de comprar online.

O mercado livre tem identificado o frete como um obstáculo e temos trabalhado muito com nossos vendedores pra trabalhar com frete grátis. Isso parece bobagem mas é um fator muito importante.

J – Com certeza, investir em suprimir essas dificuldades estruturais que temos na América Latina, de dificuldade de transportes. Transportar não é só caro, mas é difícil e até arriscado e esse processo atrai a confiabilidade com cliente.

COO – Com certeza Ju, a única coisa que eu te digo é que esses problemas sempre existiram e eram até piores. Se a gente fosse aguardar essas coisas se resolverem, a gente não ia ter nem lançado o Mercado Livre. Então assim, o empreendedor vai trabalhando dentro das possibilidades e das limitações que são impostas até externamente mas procura encontrar os caminhos.

Então assim, eu acredito muito no potencial do e-commerce na América Latina, e a gente procura tentar diminuir essas barreiras, algumas delas não só a gente mas é um trabalho que dá oportunidade pra muita gente. A gente trabalha os problemas logísticos, de meios de pagamento. A bancarização é muito difícil. Pessoas que não tem cartão de crédito, que não tem conta corrente, a gente oferece alternativas off-line, de boletos, lotéricas e por aí. Meios diversos pra oferecer soluções pra uma população não bancarizada. Mas essas dificuldades tem diminuído. Hoje temos soluções de pagamentos até pelo celular.

Em grandes linhas eu vejo essas barreiras que de certa forma tem sido suplantadas.

J – Tem uma dessas barreiras, que eu quero saber como você vê o papel dela hoje. No início, ganhar confiança do consumidor e oferecer segurança pra ele na troca de informações online é um aspecto que gerava muita desconfiança e impede muitos de comercializar online. Como você vê isso hoje?

COO – Vou separar isso em duas partes. A questão da confiança é muito importante sim online, sempre vai ser, e aí eu vou falar da confiança no sentido da empresa com que você está lidando, da marca, e isso é cada vez menor porque você tem uma oferta grande de produtos e serviços e você tem marcas consolidadas, que vão se consolidando e isso diminui essa barreira. Aliás uma das coisas que eu digo bastante é que quando as empresas do mundo físico começaram a vender online, isso gerou um benefício muito grande pra todo mundo que vende online. Por exemplo, no caso do Brasil, quando a empresa X começou a vender de forma ativa online, isso gerou um benefício indireto pro Mercado Livre porque até então a pessoa que nunca tinha comprado online mas era cliente da empresa X se animou em fazer a primeira compra online

na loja X. A segunda compra, quando tudo deu certo e ela recebeu bem o produto, e aí ela pensou assim: vou procurar aqui outra coisa pra comprar. Muito provavelmente ela fez a busca e se deparou com o Mercado Livre e talvez tenha comprado no Mercado Livre a sua segunda compra. Então existe um benefício muito grande que veio nesse sentido.

O segundo aspecto quando a gente fala de segurança, mistura muito a questão de hackers e sigilo da informação e os dados e tudo mais. Isso também pra mim tá muito relacionado com as marcas e a seriedade da empresa. Hoje quem compra no Mercado Livre sabe, tem a sua senha, sua forma de entrar no sistema, muitos entram pelo celular, você tem ele em mãos, e sabe como usá-lo.

Tem uma questão é que até geracional, então a gente tem hoje como consumidores, ativos digitais, pessoas que já nasceram com a internet, como você por exemplo que quando nasceu já tinha acesso ao computador e até internet. Então pra você não existe tanto essa desconfiança. Você está acostumada a entrar na rede social, na internet. É uma coisa que tem mudado ao longo do tempo e eu vejo essa insegurança e resistência mais como um mito do que qualquer outra coisa. A realidade, na prática, a gente vê nos números que a resistência não vem tanto por esse lado.

J – Não mais né?

COO – Exato! Não mais. Ju, eu tenho mais dez minutinho só.

J – Ah, ok, já estamos fechando, não mais do que cinco minutos.

COO – Beleza!

J – Falando um pouco mais sobre tecnologia agora. A gente sabe que o mercado livre sempre concentrou os esforços tecnológicos na Argentina e agora tem expandido um pouco mais pro Brasil, saindo um pouco do polo argentino que é um grande polo tecnológico na América Latina. Eu queria saber como você vê essa expansão do Brasil, razões pelas quais essa expansão está acontecendo e por que até agora a concentração de tecnologia na Argentina é tão forte. Você acha que políticas governamentais tem papel no sucesso do Mercado Livre nesse sentido? Tratando do aspecto de desenvolvimento de tecnologia.

COO – Bom, a gente sempre procurou ter uma organização de tecnologia bem centralizada. Tanto a arquitetura do site, banco de dados, onde o site estava hospedado. Desde o início a gente quis que fosse bem centralizado e não que cada país tivesse a sua própria equipe, sistema e banco de dados.

J – Pra manter um padrão?

COO – é, pra manter um padrão, e porque a gente acredita também em ganhos de escala. Por exemplo, sempre estivemos hospedados nos Estados Unidos, mesmo quando era mais lento do que hospedar localmente cada um dos países.

Mas voltando à sua pergunta, como a gente se internacionalizou muito rápido, naquele momento fazia sentido a gente escolher um lugar que era melhor pra todo mundo e esse lugar era Estados Unidos. Ali que a gente hospedou, e era ali que a nossa infraestrutura estava contida. Isso também fez com que a equipe de tecnologia acabasse concentrando na Argentina, com recursos locais, a gente se tornou também uma referência pra pessoas que estavam se formando em cursos de ciência da computação. O Mercado Livre se tornou um lugar desejado ali na Argentina.

Hoje eu diria pra você que as funcionalidades *core* do Mercado Livre ainda estão ali. A gente teve incentivo do governo sim, uma lei de *Software* que nos permite pagar menos imposto, como você mesma tinha mencionado antes, e aí a gente também fez uso disso. A gente também tinha recursos que eram muito capazes e também não tão caros então tinha uma questão do ponto de vista financeiro e econômico que fazia sentido. Então eram bons programadores que em outros mercados seriam mais caros, então a argentina fez mais sentido pra gente nesse sentido.

Hoje eu acho que a gente tem a capacidade de ter equipes que são descentralizadas e que trabalham em projetos, em aspectos específicos. O caso do Axado é um excelente exemplo. Não precisa estar na Argentina, não precisa estar nem em São Paulo, que é o nosso HUB aqui no Brasil, e que consegue trabalhar num aspecto, em projetos que se conectam com o todo do Mercado Livre. E isso é bem bacana porque nos dá a condição de fazer mais coisas.

J – Ótimo!

COO – Ju, eu preciso ir agora, mas qualquer outra pergunta que você tiver pode me enviar, ou podemos fazer outro call desses.

J – Tá certo! Muito obrigada!!

COO – Até logo, tchau, tchau.

