

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC)

**Estratégia de internacionalização de *Unicorns* oriundas de países desenvolvidos e em desenvolvimento.**

ISABELLA JOAQUIM DUARTE

CYNTIA VILASBOAS CALIXTO

São Paulo – SP

2020

## **Estratégia de internacionalização de *Unicorns* oriundas de países desenvolvidos e em desenvolvimento.**

### **Resumo**

O projeto está inserido no campo de estudo de internacionalização e de estratégia empresarial e teve como orientadora a professora Cyntia Vilasboas Calixto. O tema do projeto envolve a relação entre *Unicorns* oriundas de países desenvolvidos e em desenvolvimento.

O objetivo é analisar quais as relações de internacionalização entre as empresas denominadas *Unicorns* em países desenvolvidos e em desenvolvimento. Além de compreender quais os benefícios para cada um desses países, as relações entre os modelos de negócio em meio a essa comparação e os desafios e mudanças que essas empresas enfrentaram durante a inserção de seus produtos ou serviços nesses países.

Primeiramente, em relação aos métodos utilizados, foi realizada uma busca por *Unicorns* na base disponível no site da CB Insights. Após essa pesquisa, foram escolhidos diversos setores em que essas empresas atuam com o intuito de analisar o seu país de origem e escolher uma concorrente adequada. A pesquisa sobre as respectivas expansões foi feita de maneira qualitativa, tanto por meio de dados secundários, como notícias, quanto por documentos já escritos. Com isso, o referencial teórico ocorreu pela explicação das *Unicorns* por meio da definição de startup, assim como o conceito de modelo de negócio.

Como resultado, têm-se as diferenças nas estratégias de internacionalização de *Unicorns* que possuem o mesmo modelo de negócio mas estão em países distintos, sendo um desenvolvido e o outro em desenvolvimento. Por exemplo, entre essas diferenças está o modo de entrada em cada país, o público alvo e a mudança nos produtos e serviços. Além da percepção de que muitas enfrentam ou cooperam com os mesmos concorrentes. Por fim, esse trabalho poderá contribuir para futuras pesquisas, uma vez que temas sobre *Unicorns* representam algo recente e com poucos estudos sobre o assunto.

### **Palavras-chaves**

UNICORNS; STARTUPS; EXPANSÃO; INTERNACIONALIZAÇÃO; ESTRATÉGIA.



## 1. Introdução

Este estudo visa analisar a estratégia de internacionalização de *Unicorns* oriundas de países desenvolvidos e em desenvolvimento. Tendo sua contribuição com a prática administrativa por meio do campo de estudos de estratégia e internacionalização. Ademais, por ser um assunto pouco explorado e extremamente atual, a pesquisa poderá contribuir para futuros estudos sobre o tema. Segundo Eric Reis, as startups são definidas por um modelo de negócio repetível e escalável. Por ser repetível, uma das análises terá como base a comparação entre empresas, com origem em países diferentes e que possuem a mesma proposta de negócio, e, por ser escalável, a análise será complementada por meio das estratégias de internacionalização dessas empresas. Empresas com o título de *Unicorns*, Zorgiebel (2016), são startups cujo valor de mercado representa US\$ 1 bilhão. A maioria dessas empresas tiveram sua origem nos Estados Unidos, segundo Kerai (2017). De acordo com Trecee (2019), o modo como a empresa captura, cria e demonstra valor para seus consumidores e colaboradores pode ser relacionada com o seu modelo de negócio. Devido a isso, a análise do modelo de negócio de cada uma dessas empresas será necessária para o estudo.

Segundo Griffith (2019), em um artigo feito para o jornal The New York, essas empresas possuem diferentes modelos de negócio, mas que geralmente envolvem o desenvolvimento de algum software. Além disso, o artigo cita a base da CB Insights que analisa quais são as empresas e quais são esses modelos de negócio que chamam atenção e fazem sucesso. Devido a isso, o artigo indica que há uma expectativa sobre quais serão as próximas empresas que ainda não foram apontadas pela base de dados. Empresas como Rappi, podem ser exemplos de Unicorns, que conquistaram esse título e que, em 2019, ainda não estavam na base da CB Insights. Porém, em 2020, a empresa foi incluída como *Unicorn* na base de dados. Segundo Fonseca (2018), em seu artigo “Virar unicórnio foi só o começo. Agora, plano da Rappi é dominar o Brasil”, a empresa foi criada na Colômbia em 2015 e recebeu uma aceleração por três meses na Y Combinator. O diferencial da empresa, segundo o artigo, é o fato de que os clientes podem pedir qualquer tipo de produto, envolvendo a ampliação das vendas de lugares que antes não possuíam delivery.

A pergunta de pesquisa deste estudo é representada pela seguinte frase: "Como o processo de internacionalização das Unicorns difere conforme o seu país de origem?". Para o desenvolvimento dessa resposta, a análise feita partiu da classificação das empresas *Unicorns* em pares, que possuem o similaridade entre os seus modelos de negócio, podendo se tornar até mesmo concorrentes. O primeiro objetivo se refere ao entendimento de quais foram os desafios e as mudanças que as *Unicorns* precisaram implementar para inserir seus serviços ou produtos nesses novos países. Por fim, o segundo objetivo envolve a análise da relação dos modelos de negócio e dos países de origem e destino dessas empresas no processo de internacionalização.

A análise, então, foi feita por meio da avaliação do ambiente e das dificuldades que as empresas apresentaram ao se dirigir a outros países e seguida, então, da análise da relação dos modelos de negócios dessas empresas e do país de origem. Com isso, o referencial teórico se dará pela explicação das Unicorns por meio da definição de startup, assim como o conceito de modelo de negócio, e teorias complementares seguidas de algumas proposições teóricas a serem confirmadas ao longo dos Estudos de Caso. O modelo de negócio é algo variável atualmente devido às mudanças tecnológicas, que podem afetar na estratégia de cada empresa. O projeto, portanto, foi realizado por meio de uma análise qualitativa da base de dados do site CB Insights, de maneira a mapear quais eram as empresas e suas histórias, como país de origem, modelos de negócio e estratégias para a internacionalização. Com isso, foram definidos quatro pares, sendo eles, MercadoLivre e Ebay, N26 e Nubank, iFood e Deliveroo e Uber e Didi Chuxing. Essa análise foi feita de maneira qualitativa, com base em dados secundários como sites de notícias, páginas ou blogs dessas empresas e notas presentes na internet.

O primeiro tópico indica a comprovação dos principais conceitos por meio da teoria a ser utilizada ao longo da análise final. O segundo tópico envolve os métodos da pesquisa e como foi o desenvolvimento ao longo do projeto e as dificuldades encontradas. Já o último tópico, envolve os resultados encontrados, em que as comparações entre os pares foram feitas. Em relação às contribuições pretendidas, o projeto agregará para estudos futuros, uma vez que esse tema é pouco abordado por estudos brasileiros. Já em relação aos resultados esperados, o encontro de uma tendência para outras empresas poderá tornar o estudo viável, uma vez que a lista de empresas caracterizadas como *Unicorns* será atualizada conforme o

desenvolvimento e surgimento de novas empresas incluídas nesse modelo de negócio. A divisão do projeto então, está estruturada em três principais tópicos

## 2. Teoria

As startups, segundo Eric Ries, são formadas por um grupo de pessoas a procura de um modelo de negócio repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza. Segundo Perin (2016), a definição de startups pode ser destrinchada por meio de diversas frases a respeito do comportamento dessas empresas. A ideia do grupo de pessoas vem da prosperidade, uma vez que para uma startup prosperar é necessário um conjunto de ideias formada por diversas pessoas. Além disso, com o dinamismo do mercado e a rapidez dos processos, a startups precisam ser flexíveis em relação ao seu modelo de negócio devido ao mercado, já que ele deve ser alterado diversas vezes. Esse negócio deve ser aplicado e repetível em diversos países, para que a startup consiga realizar seu processo de internacionalização. O modelo de negócio, também, deve ser escalável de uma maneira natural, ocorrendo por conta do crescimento da demanda. Por fim, essas empresas são baseadas no risco, uma vez que tentam mudar comportamentos e costumes, tendo, então, a incerteza de como os seus serviços ou produtos serão aceitos pela sociedade.

Segundo o investidor Paul Graham, para que uma startup tenha um rápido crescimento, ela deve atender as necessidades do consumidor e do mercado de modo a preencher uma lacuna, realizando os desejos dos consumidores e os tornando clientes. De acordo com o Miller e Bound (2011), as startups estão em ascensão devido aos seus grandes aceleradores e a redução do custo de softwares e hardwares. Além disso, essas empresas ascenderam uma vez que os custos de captação dos clientes se reduziu devido a uma grande sofisticação das ferramentas de marketing. Ao mesmo tempo que os custos são reduzidos, essas empresas conseguem grandes investimentos no mercado, como os investidores anjo. Devido a isso, os custos são reduzidos e as startups conseguem decolar no mercado.

De acordo com o Zorgiebel (2016), as empresas intituladas *Unicorns* são definidas como startups que alcançaram um valor de mercado maior ou igual a US\$ 1 bilhão, uma vez que alcançaram um nível de crescimento rápido. As empresas nomeadas como *Unicorns* estão presentes em diversos países, incluindo China e Estados Unidos, as empresas chinesas são a segunda maior quantidade, perdendo apenas para o Vale do Silício.

Segundo Salas, Moron e Acevedo (2018), o que explica o sucesso dessas empresas são algumas características em comum, como o tipo de negócio, os seus empreendedores, o seu tamanho e seus investimentos. Existem, além disso, outros fatores

considerados de sucesso por outros autores, como a perspectiva externa do ambiente, formada pela estrutura da indústria, mix de produtos e capital humano e financeiro. O mercado chinês teve um forte crescimento em relação ao ano de 2014, uma vez que houve uma evolução de 8 para 56 *Unicorns*. Mas, muitas dessas empresas não são conhecidas mundialmente, e, podem ter modelos de negócio semelhante a outras *Unicorns* oriundas de outros países. Na China, essas startups se concentram em três principais cidades, Xangai, Beijing e Shenzhen, com isso, há uma relação entre clientes, fornecimento de produtos ou serviços, locais para desenvolver pesquisa e desenvolvimento e grandes investidores. Além desses fatores, existem outros motivos específicos para a China se tornar um recurso para as *Unicorns*, como grandes aglomerados industriais e a cultura de imigração, que facilitam o desempenho das empresas. A cultura de imigração ocorre uma vez que os chineses costumam ir para o exterior a fim de realizar sua formação superior, nesse caso, ao retornarem são uma fonte de conhecimento para as *Unicorns*. Porém, a política pode ser um entrave, segundo o texto, as startups precisam realizar possíveis alianças políticas para conseguir melhores programas governamentais. O governo chinês, contudo, apresenta grandes investimentos nessas empresas, principalmente as que tratam de tecnologia, já que apresentam melhores retornos. As *Unicorns* podem representar, portanto, uma guerra pelo crescimento entre dois grandes países, China e Estados Unidos. A China consegue oferecer um ambiente propício e desenvolvedor dessas empresas, por essa razão, há um grande crescimento e procura pelos investidores, já que o retorno é rápido. O país conta também com a ajuda do governo que fornece diversos recursos para a instalação e desenvolvimento dessas empresas, item abordado pelo artigo "Unicorns aren't a fairytale, China is their Valley".

Segundo Kerai (2017), a maioria das *Unicorns* se originam nos Estados Unidos. Além disso, as *Unicorns* americanas e europeias recebem grandes investimentos de Venture Capital, por isso, elas se destacam entre as outras empresas. De acordo com Wibel e Hess (2019), foi investido US\$ 74.2 bilhões, em 2017, nessas empresas somente no mercado americano. A economia compartilhada se tornou parte das empresas norte americanas, recebendo US\$ 15 bilhões em investimentos, segundo Davis (2016). O autor compara duas empresas criadas nesse contexto, Airbnb e Uber, essas se especializaram em serviços, como hospitalidade e transporte, respectivamente. O Airbnb foi fundado por meio do uso de casas e apartamentos pessoais para o aluguel durante um pequeno período, e, o Uber para ser uma alternativa entre os serviços de táxi. Essas duas empresas, então, podem ser caracterizadas



como *Unicorns*, segundo Massis, Frattini e Quillico (2016), essas empresas possuem características em comum, como menor tamanho, seguida por empreendedores, financiadas por empresas de Venture Capital e foco direcionado, relacionando-se aos seus modelos de negócio.

Ademais, há pouca representatividade de startups, e conseqüentemente de *Unicorns*, em regiões como a África e a América do Sul. Segundo Dos Santos (2019), o nível mais baixo de inovação está presente na América Latina, uma vez que os consumidores acreditam que os empreendedores não são valorizados pela sociedade. Na África, 0,9% da população possui o empreendedorismo como atividade de trabalho principal. O estudo evidencia regiões como Europa e América do Norte, que possuem o nível mais alto de inovação entre todas as regiões analisadas por esse estudo. Com isso, é possível perceber a falta de oportunidade de empreendedores africanos e latino americanos ao iniciarem um novo modelo de negócio nos seus países.

Um modelo de negócio é relacionado à maneira como a empresa cria, demonstra e captura valor para os seus consumidores e colaboradores, de acordo com Trecee (2019). O processo de captura de valor por meio dos consumidores pode ser feito por meio do reconhecimento das necessidades do mercado e dos clientes. Essa é uma estratégia que startups conseguem desenvolver facilmente, uma vez que possuem recursos para se reestabelecer, enquanto as grandes empresas estão estruturadas no mercado. Além disso, o modelo de negócio é determinado pelo segmento alvo, representando quais clientes a empresa atende, como consequência disso, têm-se a estratégia de diferenciação que é determinante nesse processo, pois mostra como a empresa irá se distinguir de seus concorrentes. O artigo exemplifica o caso do Uber, que utiliza a economia compartilhada como modelo de negócio, focando no diferencial tecnológico do aplicativo e no aumento da frota de motoristas, sem que a empresa tenha seus próprios carros. Ao implementar um modelo de negócio, é necessário utilizar o conceito de capacidade dinâmica, uma vez que ele envolve a detecção, a apreensão e a adaptação de mudanças necessárias com longo do desenvolvimento. Com isso, a capacidade dinâmica deve ser combinada com o modelo de negócio de forma a desenvolver uma estratégia.

Em adição, de acordo com Teece e Linden (2017), os modelos de negócio sofrem grande influência das mudanças tecnológicas que podem ocorrer nas empresas. A internet acelerou diversos processos e foi uma entrada para novos negócios, por isso, o modelo de

negócio, atualmente, consegue explicar como e porque os clientes, fornecedores e colaboradores interagem com a empresa por meio do ambiente digital. A tecnologia conseguiu alterar a forma como as empresas funcionam, o que modifica a competição entre as essas devido às criações simultâneas, causada pela presença da tecnologia, e, às novas demandas, ocasionada pelas mudanças constantes da sociedade. Dessa forma, há o surgimento do modelo de negócio relacionado à inovação, que envolve três processos: licenciamento, desenvolvimento interno e plataformas digitais. O primeiro deles envolve custos, uma vez que exige a transformação de tecnologia em algo concreto, como licenças, já o desenvolvimento interno relaciona em quais pontos a empresa irá investir e como serão esses investimentos, e, o terceiro envolve a criação de oportunidades de novos modelos de negócio utilizando as plataformas digitais. Apesar de os modelos de negócio envolverem sensibilidade, compreensão e transformação, é necessário que o consumidor se identifique com a empresa ou com os seus produtos ou serviços oferecidos.

O processo de internacionalização das Organizações foi inicialmente abordado pela sua relação com a aprendizagem, por meio dos estudos de Uppsala. Segundo Calixto (2011), a internacionalização de empresas é consequência de diversos acontecimentos presentes ao longo de sua trajetória de decisões. Dessa forma, a empresa passa por momentos de aprendizagem experiencial por meio das suas atividades e da possível imitação aos líderes do mercado. O processo de aprendizagem aos mercados internacionais ocorre por meio de quatro estágios, a prospecção, que envolve a análise das opções, a introdução, representada pelas habilidades e conhecimentos úteis ao processo, a consolidação, composta pelas definições dos processos a serem utilizados, e, por fim, a reorientação, formada pela adaptação dos colaboradores às práticas implementadas.

***Proposição 1:*** *Unicorns tem seu processo de internacionalização facilitado em países que possuem relações por proximidades geográficas, culturais ou institucionais.*

*Born Globals* são Organizações que possuem parte substancial de suas receitas oriundas do mercado internacional, segundo Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2005). Empresas consideradas *Born Globals* se internacionalizaram em menos de seis anos a partir da sua fundação, são encontradas em ambientes de alta tecnologia e são caracterizadas pela rápida e precoce internacionalização e pelo desafio em manter os estágios tradicionais para esse processo (Zonta & Amal, 2018). A combinação entre as estratégias de internacionalização e a inovação de produtos e serviços representam a alta taxa de

crescimento na maioria das Organizações consideradas *Born Globals*. A inovação é responsável por capturar, assimilar e aprimorar o conhecimento externo, enquanto a internacionalização propicia a produção de tecnologia, o desenvolvimento de produtos e serviços de forma rápida e barata e auxilia no aprimoramento de outras tecnologias. Devido à inovação e à flexibilidade, essas empresas atingem mercados onde multinacionais não conseguem alcançar, caracterizando seu processo de internacionalização. Há uma semelhança entre os conceitos de *Born Globals* e empresas *International New Ventures*, que buscam derivar sua vantagem competitiva direcionando suas vendas a outros países, o que as tornam sinônimos, uma vez que envolvem internacionalização, inovação, rápido crescimento e ao uso de tecnologia (Knight, G. A., & Cavusgil, S. T., 2005).

***Proposição 2:*** *Empresas consideradas Unicorns são inovadoras e tendem a se internacionalizar rapidamente, caracterizando-se como Born Globals.*

De acordo com Casnici (2020), diversos fatores contribuem para o sucesso de *Unicorns*, como o baixo custo de entrada, o crescimento acelerado de consumidores no mercado e o alto número de investidores. Atualmente, essas startups conseguem se proliferar no mercado devido aos meios digitais e suas oportunidades de desenvolvimento. Por essa razão, o artigo menciona empresas categorizadas como *International New Ventures*, que buscam vantagem competitiva por meio de recursos e da venda de seus produtos e serviços em outros países, tendo como características a evolução, nível de concentração, intensidade de conhecimento, integração global e nível de venture capital. Caso a empresa possua poucas atividades em outros países, é considerada uma *Export Startup*, se suas atividades estão aumentando no exterior, é denominada como *Geographically focused Startup*, e, se a Organização atuar em diversos países, pode ser classificada como *Global Startup*. Essas empresas conseguem escala global atuando por meio do mercado de dois lados, devido à alteração da entrega de valor ao consumidor e à mudança do modelo de negócio comparado aos mercados tradicionais.

***Proposição 3:*** *A caracterização da empresa como Export Startup, Geographically Startup ou Global Startup envolve a cobertura de atuação internacional.*

### 3. Métodos

A abordagem geral do projeto envolve uma análise qualitativa com dados quantitativos para o posterior aprofundamento nos casos. O projeto foi iniciado com a intenção de realizar uma análise quantitativa entre as *Unicorns* dos Estados Unidos e da China, porém, houve uma inviabilidade dos dados, e foi necessária uma estratégia emergente qualitativa. Para a definição das empresas, foi analisada uma base de dados disponível no site da CB Insights de 2019 que possuía mais de trezentos dados sobre *Unicorns*. Entre esses dados, havia o nome da empresa, a data de início das suas atividades, seu país de origem e sua categoria de negócio. A base de dados, então, foi complementada por pesquisas qualitativas feitas tanto em documentos quanto notícias, nesse complemento foi adicionado dados sobre a internacionalização da empresa, em qual país ela iniciou suas atividades e qual foi sua principal estratégia, esses dados foram adicionados em cento e trinta empresas.

Após esse processo, essas *Unicorns* foram divididas de acordo com a categoria do seu modelo de negócio. As *Unicorns* americanas correspondiam a 154 do total, sendo 49% da base, enquanto as chinesas representam 84, sendo 26% da base. Esses dois países possuíam 27 empresas na categoria de Internet Softwares & Services, sendo a maior soma entre as empresas. Além disso, 13 das 83 empresas chinesas estavam focadas em eCommerce/Marketplace, enquanto 9 representavam os Estados Unidos. No mercado americano, 23 de 154 empresas eram do segmento de Internet Softwares & Services, enquanto 4 representavam o mercado chinês. Além disso, as empresas chinesas estavam em 44 categorias de 82 segmentos, ao contrário das americanas, que representam 62 do total. A análise principal envolveria esses dois países somente, porém, grande parte das empresas chinesas não se internacionalizaram, o que inviabilizaria a análise. Sobre a categoria de fintechs, todas as cinco empresas analisadas não se internacionalizaram. Em relação a Internet Softwares & Services, 3 de 4 empresas chinesas não passaram pelo processo. E, sobre a categoria de eCommerce/Marketplace, 1 de 17 empresas passou pelo processo de internacionalização. Porém, existiam empresas de países desenvolvidos, como os Estados Unidos, e, de países em desenvolvimento, como a China, que haviam se internacionalizado, o que auxiliou na escolha. Ao analisar a base de dados por categoria, e não mais por país, foi

possível perceber que muitas empresas tinham o mesmo modelo de negócio, porém, seus países de origem e suas estratégias de internacionalização eram distintas.

A partir disso, a análise passou de quantitativa para qualitativa, devido à escolha das empresas a serem analisadas nas categorias de eCommerce & Marketplace, Fintechs e On-Demand. Sendo que a abordagem específica do projeto envolveu uma pesquisa *grounded research*. Essa pesquisa foi feita de forma a unir todos os dados encontrados e a criar casos de comparação entre os pares. A análise ocorreu para quatro pares de empresas, MercadoLivre e Ebay, Nubank e N26, iFood e Deliveroo e Uber e Didi Chuxing. A pesquisa por dados qualitativos foi necessária pois foi preciso investigar a história dessas empresas, dificilmente encontrada em artigos acadêmicos e facilmente encontradas por meio de notícias e notas das empresas em diversos anos e contextos. Para o MercadoLivre e o Ebay, que são empresas consolidadas e reconhecidas pelo mercado facilmente, a busca por dados envolveu notícias em sites brasileiros, que evidenciam a história das duas empresas, uma vez que são casos repercutidos pelo Brasil e pelo mundo. Em relação às duas fintechs analisadas, a busca pelos dados ocorreu tanto nos sites das empresas quanto por notícias da época. Sobre as food-techs, os dados do iFood foram constatados no site da Movable, ou por notícias presentes no Brasil. Porém, para os dados da Deliveroo, que é uma empresa desconhecida em toda a América, os dados precisaram ser coletados pela plataforma "techcrunch", além do uso do site da empresa britânica.

Então, para a obtenção do banco de dados, foi feita uma análise individual de cada uma dessas empresas. Em primeiro lugar, foi feita a divisão dos pares das empresas, sendo que, necessariamente, uma deveria ter sua origem em um país desenvolvido e a outra em um país em desenvolvimento, desde que possuíssem o mesmo modelo de negócio, ou um modelo de negócio com características próximas. As análises foram feitas com a busca por dados secundários, como notícias e artigos acadêmicos. Além disso, existem poucos estudos de caso que comparam duas empresas do mesmo modelo de negócio com origens em países distintos, o mesmo vale para isso adicionado às estratégias de internacionalização dessas empresas. Então, a análise foi feita por meio da pesquisa de notícias, documentos ou notas das empresas, e, organizadas cronologicamente em meio aos casos. Isso foi feito de modo a criar uma narrativa entre as histórias de todos esses pares, e, das suas comparações em relação às suas estratégias de internacionalização. Ademais, os Estudos de Caso foram suportados pelo

referencial teórico e basearam a criação de três proposições. Por isso, a busca por dados secundários foi essencial na análise dos Estudos de Caso e na validação das proposições construídas representadas pela tabela 1.

<b>Proposições</b>	<b>Categoria de análise</b>
Unicorns tem seu processo de internacionalização facilitado em países que possuem relações por proximidades geográficas, culturais ou institucionais.	Internacionalização e relações comerciais, institucionais e culturais.
Empresas consideradas Unicorns são inovadoras e tendem a se internacionalizar rapidamente, caracterizando-se como Born Globals.	Modelo de negócio, internacionalização e estratégias.
A caracterização da empresa como Export Startup, Geographically Startup ou Global Startup envolve a cobertura de atuação internacional.	Internacionalização, expansão comercial e modelo de negócio.

Tabela 1. Categorias de análise.

De acordo com Eisenhardt (1989), o Estudo de Caso é composto por oito etapas que contribuem para o desenvolvimento teórico relacionado o caso. Sendo assim, esse projeto foi realizado por meio de uma pesquisa qualitativa, em que envolveu um Estudo de Caso composto por quatro pares de Organizações, representado pela análise comparativa de casos similares e contrastantes, em que foi observado quatro pares de Organizações, caracterizando duas empresas semelhantes mas com trajetórias diferentes. A primeira etapa do projeto referiu-se à definição da pergunta de pesquisa, sendo ela "Como o processo de internacionalização das Unicorns difere conforme o seu país de origem?". A segunda etapa envolveu a seleção das empresas para análise por meio da amostra por conveniência, uma vez que foi necessário a geração de hipóteses, além disso, essas Organizações representam casos que demonstram coerência e relevância teórica, gerando sentido para a análise. A busca por notícias, pela história dessas empresas e pelos seus produtos, representam a terceira etapa do

estudo, e, o desenvolvimento desses fatores envolve a quarta etapa. Em primeiro lugar, segundo Eisenhardt (1989), a análise dos dados foi caracterizada pelo processo "Within Case", por conta do complemento a base de dados da CB Insights de 2019, após esse processo, a análise se tornou "Cross-case", devido às pesquisas complementares e às evidências de fusões e aquisições, sendo essa a quinta parte do Estudo. A próxima etapa, envolveu a reunião lógica das pesquisas e a criação da história da internacionalização característica de cada uma das Organizações. Seguida, então, da sétima parte, que complementou as pesquisas com dados literários, identificando semelhanças e diferenças entre os pares. Por fim, a última etapa foi composta pelas considerações finais.

Ademais, foram analisados os modelos de negócio de cada um desses pares, estando presente na análise os diversos fatores que compõem esses modelos, como criação de valor, proposta de valor, serviços aplicados e tipo de produto. De acordo com Meirelle (2019), é necessário citar o processo de construção de valor dessas empresas, representado pela criação e verificação de estratégias presentes no ecossistema daquele negócio. A autora cita, em adição, a configuração de valor, formada pelas decisões como serviços e produtos, limites da Organização, mecanismos de coordenação nas estruturas internas organizacionais e sistemas de compromisso das partes relacionadas a cultura dessa Organização. Após a união dos dados de cada uma dessas empresas, foi feita a análise e a comparação das suas estratégias de internacionalização. Em relação ao Ebay e ao MercadoLivre, que são empresas da categoria de Marketplace, a análise do conteúdo teve um cruzamento entre os dois, uma vez que uma empresa possuía relação com a outra. Já a análise de conteúdo do iFood e do Deliveroo, as duas empresas atuaram em países distintos, e, segundo os dados secundários, o iFood tem como investidor uma das principais concorrentes do Deliveroo. Sobre o Nubank e o N26, as notícias evidenciam a semelhança do modelo de negócio direcionado a públicos alvo diferentes, apesar de terem o mesmo modelo de negócio. Já sobre a Uber e a Didi Chuxing, os dados secundários evidenciam uma corrida pela expansão global, uma vez que essas empresas são concorrentes, apesar de se originarem em países distintos.

#### 4. Resultados

##### **iFood e Deliveroo, mesmo modelo de negócio, estratégias distintas.**

O iFood surgiu em 2011, no Brasil, por meio da ideia de revolucionar o delivery dos restaurantes. A foodtech surgiu na DiskCook, em que os pedidos eram realizados por meio de ligações telefônicas e, por essa razão, contavam com alguns recursos online. Em 2012, a empresa recebeu investimentos da Warehouse, com isso, conseguiu desenvolver o aplicativo. E, em 2013, recebeu a Movable como sócia, focando melhor nas estratégias de marketing e de gestão. Atualmente, o iFood é líder na América Latina, e, tem como principais concorrentes o UberEATS e a Rappi.

A estratégia de expansão da empresa ocorreu, em primeiro lugar, dentro do país, e, conseqüentemente, para outros países latino americanos. O iFood optou pela aquisição ou união entre empresas, comprando empresas que atuavam em determinadas regiões, ou se unindo aos seus concorrentes, como o Restaurante Web e a Just Eat em 2014, e o Hellofood em 2016.<sup>1</sup>

Nesse mesmo ano, a foodtech havia conquistado 80% do mercado brasileiro, e, iniciou sua expansão internacional. O primeiro país em que a iFood iniciou suas atividades foi o México, por meio da mexicana SinDelantal com aquisição de 49% da empresa. O aporte, de R\$ 100 milhões, foi feito pela Movable e Just Eat, investidoras do iFood, e, parte do investimento foi utilizado para melhorias na plataforma para a aquisição da foodtech mexicana. As operações no México ficaram divididas entre o iFood e a Just Eat, uma vez que a Just Eat já havia adquirido parte da empresa mexicana no início de 2015. A escolha do mercado mexicano ocorreu devido à similaridade com o mercado brasileiro e ao número de consumidores, uma vez que o México é o segundo maior mercado da América Latina<sup>2</sup>, caracterizando a teoria de Uppsala, em que as empresas passam por um processo de aprendizagem conforme suas decisões (Calixto, Souza, Vasconcellos & Garrido, 2011).

Em 2018, a empresa anunciou uma parceria com a Delivery Hero, foodtech global, tendo como subsidiária a Domicílios.com, para a expansão no mercado colombiano<sup>3</sup>. Nesse mercado, o iFood pode competir diretamente com a Rappi, assim como compete no Brasil. De

---

<sup>1</sup> MARZOCHI, Renato. "A fome do iFood". 2016.

<sup>2</sup> Autor desconhecido. "iFood faz acordo para ter 49% de mexicana SinDelantal". 2016.

<sup>3</sup> Autor desconhecido. "iFood se junta à Delivery Hero para conquistar mercado colombiano de delivery". 2020.



acordo com o iFood, o mercado colombiano é importante tanto para futuras expansões quanto para atender novos mercados que não são alcançados pelos concorrentes. Com o iFood presente na Colômbia, os consumidores poderiam ter maior acesso à oferta de restaurantes e serviços maior, e, os restaurantes teriam mais lucro devido à nova oportunidade de negócio. A foodtech atua, também, na Argentina em parceria com a PedidosJá<sup>4</sup>. Essa empresa tem origem no Uruguai e possuía grande alcance no Brasil, tendo mais de 15 mil restaurantes cadastrados. Por essa razão, foi adquirida pelo iFood no ano de 2018, e, como parte do acordo, as operações do iFood na Argentina foram vendidas para a PedidosJá.

O iFood, então, tem como principal estratégia de internacionalização a aquisição e parcerias. Essas aquisições ocorreram tanto para a expansão no próprio mercado brasileiro, de modo a ampliar o alcance da empresa quanto para outros países. Além disso, a empresa optou por parcerias, de modo a competir diretamente com potenciais concorrentes.

Já a Deliveroo foi fundada em Londres no ano de 2013 por Will Shu e Greg Orlowski. Os principais concorrentes dessa empresa são UberEATS, GrubHub e JustEAT, que possui investimentos na brasileira iFood. Em 2014, a food-tech britânica recebeu um investimento Série A de 2,7 milhões de libras esterlinas, de fundos como Index Ventures e Hoxton Ventures. Com esse aporte, a empresa fez melhorias logísticas e tecnológicas, além de iniciar sua expansão tanto dentro do Reino Unido quanto no restante da Europa<sup>5</sup>. A Deliveroo, então, realizou mais séries de investimentos, sendo que a última delas, em 2019, foi feita pela Amazon.

Em 2015, a Deliveroo iniciou sua expansão internacional, que foi marcada por dois principais países, sendo eles França e Alemanha<sup>6</sup>. A empresa optou pelas cidades de Paris e Berlim, uma vez que são locais conhecidos como "foodie city". Para a empresa, a implementação da plataforma, especialmente em Paris, seria um desafio, uma vez que os consumidores locais preferem ir a restaurantes para almoçar ou jantar fora de suas residências. Porém, segundo o fundador da empresa, o aplicativo teve boa aderência em meio aos parisienses. A empresa também optou por iniciar suas operações em Dublin, na Irlanda, de modo a competir diretamente com os serviços da JustEAT.

---

<sup>4</sup> Autor desconhecido. "iFood compra operação da concorrente PedidosJá no Brasil". 2018.

<sup>5</sup> O'HEAR, Steven. "Premium Restaurant Take-Out Platform Deliveroo Raises £2.75M From Index, Hoxton, And Others". 2014.

<sup>6</sup> WOODS, Ben. "Deliveroo expands its food delivery service to France and Germany". 2015.

Além das três cidades, o aplicativo foi lançado na Holanda, tendo como as principais cidades Amsterdã e Roterdã. No mesmo ano, a food-tech britânica foi lançada na cidade de Bruxelas, na Bélgica. O lançamento ocorreu de modo a enfrentar a concorrente belga Take Eat Easy, que está no país desde 2013. Além disso, a food-tech foi lançada na Espanha, em que disputava espaço com mais seis empresas de delivery, como a Glovo e o UberEATS. Dois concorrentes presentes também na região de Roma, na Itália, onde o aplicativo também foi lançado.

Nesse mesmo ano, a empresa se expandiu para além do continente europeu, iniciando suas atividades em Singapura, Hong Kong e Emirados Árabes, além da Austrália<sup>7</sup>. Para essa expansão, a food-tech fez a sua terceira rodada de investimentos, tendo US\$ 140 milhões investidos, conduzidos por DST Global e Greenoaks Capital, e, como investidores Accel Partners, Hummingbird Ventures e Index Ventures. Seu lançamento em Singapura foi em 2015, e, no ano de 2019, contava com 4.500 restaurantes parceiros e 6.000 entregadores, contribuindo então com US\$ 302,7 milhões para a economia do país. Já na Austrália, iniciou em Sydney e Melbourne tendo como principais competidores a UberEATS e a EatNow. Porém, seu diferencial envolve a maior opção de restaurantes disponíveis para consumidores, tanto para o café da manhã, quanto para o almoço ou jantar. Em 2019, a plataforma possuía mais de 17 mil restaurantes cadastrados na Austrália.

Em 2018, a Deliveroo se expandiu para Taiwan, iniciando suas atividades em Taipei. A empresa realizou, para essa expansão, sua nona rodada de investimentos, recebendo um aporte de US\$ 500 milhões de dólares, sendo avaliada em US\$ 2 bilhões. Já em 2019, o Kuwait<sup>8</sup> foi o país escolhido pela empresa para sua próxima expansão. No momento do seu lançamento, novecentos restaurantes já estavam cadastrados na plataforma.

Apesar das duas empresas serem consideradas *Born Globals*, as estratégias de expansão internacional se diferem. A Deliveroo está presente no continente europeu, facilitado pelo acordo da União Europeia, e tem sua estratégia feita por meio da organização de diversas rodadas de investimentos que possibilitam sua ida para outros países. Além disso, a empresa optou pelo cadastro de inúmeros restaurantes, de modo a ampliar as possibilidades a fim de agradar diversos tipos de consumidores. Sendo caracterizada, então, como uma empresa *Geographically focused Startup*, já que suas atividades em outros países está

---

<sup>7</sup> SHEAD, Sam. "Deliveroo has signed its 10,000th restaurant in Australia as the company's global expansion continues". 2019.

<sup>8</sup> BRIDGE, Sam. "Deliveroo launches in Kuwait with 900 restaurants". 2019.

umentando (Casnici, 2020). Em comparação com o iFood, caracterizada como *Export Startup*, uma vez que possui poucas atividades no exterior (Casnici 2020), em que a estratégia foi de aquisição e parcerias, a Deliveroo optou por seguir sozinha e ter seus possíveis parceiros como concorrentes. Em adição, as duas empresas receberam investimentos, inclusive alguns do mesmo investidor, Index Venture. Enquanto a JustEat investidora no iFood é, ao mesmo tempo, competidora da Deliveroo, na maioria dos países em que a empresa está presente.

### **Ebay e MercadoLivre apesar da semelhança seguiram destinos diferentes.**

O Ebay, surgiu nos Estados Unidos no início dos anos 1990. A empresa representa uma plataforma online, cujo objetivo inicial era a realização de leilões entre compradores e vendedores. Com o passar dos anos a empresa teve presença no mundo todo, além da possibilidade de interação entre compradores e vendedores de países distintos.

A estratégia inicial da empresa, com relação ao processo de internacionalização, envolveu parcerias, fusões e aquisições com plataformas de meios de pagamento, como o Paypal e Adyen ou de vendas online, como Mercado Livre e EachNet. O Ebay iniciou o processo no Canadá e no Reino Unido, tendo sites personalizados para cada um desses países. Em seguida, ocorreram aquisições de empresas na Austrália e na Nova Zelândia, além da aquisição da Ibazar na Europa, que já estava presente em 15 países devido à União Europeia. O Ebay, então, alcançou a Ásia, por meio de uma *joint-venture* com a NEC, empresa de tecnologia que ficou responsável por formular um *marketplace* especializado no comércio japonês<sup>9</sup>. Após esse processo, o Ebay alcançou países como Taiwan, Coréia do Sul e Singapura. No ano de 2018, a empresa Qoo10.jp foi adquirida pelo Ebay, com o objetivo de aumentar a presença no Japão. Com relação à presença da plataforma na América Latina, o Ebay adquiriu participações no Mercado Livre.

A presença do Ebay em inúmeros países mostrava a grande influência da plataforma com relação aos marketplaces, porém, não havia o domínio sobre os métodos de pagamentos. Por essa razão, houve a criação da plataforma BillPoint, que tinha como maior concorrente o Paypal. A BillPoint não obteve sucesso, por isso, em 2000, o Ebay optou por adquirir a concorrente. Porém, no ano de 2015, o Ebay e o Paypal<sup>10</sup> decidiram operar separadamente,

---

<sup>9</sup> Autor desconhecido. "eBay expande negócios no Japão com aquisição de startup". 2018.

<sup>10</sup> Autor desconhecido. "PayPal não será mais parceiro de pagamentos do eBay". 2018.

com a justificativa de que cada empresa poderia focar mais no seu próprio mercado. Após esse processo, o Paypal investiu R\$ 2,8 bilhões no MercadoLivre<sup>11</sup>.

Já o MercadoLivre foi fundado em 1999 na Argentina, com o objetivo de direcionar leilões entre compradores e vendedores, mas, na América do Sul. A empresa, então, começou sua expansão em outubro do mesmo ano por meio da estratégia de crescimento em rede.

Um dos investidores do MercadoLivre, era o Ebay, que possuía 18,5% de participação na empresa. Por essa razão, a empresa não temia a vinda da concorrente americana para a Argentina e Brasil, uma vez que o MercadoLivre era um dos braços da norte americana nessa região. Porém, em 2013, o Ebay decidiu vender suas ações do MercadoLivre, o que valorizou a empresa argentina e permitiu que a americana pudesse ter mais ganhos sobre os investimentos passados. Atualmente, o Ebay também atua no Brasil.

O primeiro país a ser escolhido pela empresa foi o Brasil, uma vez que representava o maior mercado na América Latina<sup>12</sup>. Além disso, a empresa optou por países como Uruguai, México, Equador, Chile, Venezuela e Colômbia. Em 2010, a empresa decidiu abrir suas operações para Portugal. A principal estratégia do MercadoLivre foi marcada pela aproximação do mercado brasileiro, por meio de grandes investimentos e da criação de centros de *cross docking* e *fulfillment*. Os investimentos no Brasil podem se relacionar com o desenvolvimento da internet, pois, durante o período de 1999 a 2002, houve um crescimento de 5,18 milhões de internautas no país. Há relação, também, com o *boom* da internet brasileira, ocorrido no ano de 1996, uma vez que o número de computadores do país aumentou, sendo o Brasil classificado como o país da América Latina que mais possuía computadores com acesso a internet.

Apesar da distribuição em países da América Latina, e a expansão para Portugal, o MercadoLivre preferiu se aproximar dos brasileiros. A estratégia utilizada no Brasil, se difere do Ebay, que preferiu realizar aquisições, enquanto a empresa argentina optou por montar o mesmo site mas em português, sendo utilizado as mesmas propagandas, a mesma interface visual e o mesmo posicionamento da marca. Porém, um desafio no país é representado pela logística, por essa razão, a empresa optou pela criação de parcerias e de novas empresas. Nesse contexto, o MercadoLivre fez parceiras com empresas como os Correios e a Azul

---

<sup>11</sup> Autor desconhecido. "PayPal vai investir R\$ 2,8 bilhões em oferta de ações do Mercado Livre" 2019.

<sup>12</sup> BOHRER e ROCHA, Felipe Magalhães e Luis Antonio. "O processo de internacionalização de empresas de comércio eletrônico sob o olhar comportamental: estudo longitudinal dos casos MercadoLibre e Ebay". 2014.

Linhas Aéreas Brasileiras<sup>13</sup>, de modo a tornar as entregas mais rápidas. Além disso, a empresa criou o MercadoEnvios, responsável pelo cálculo do frete, pelos envios e pelas coletas. Com relação aos meios de pagamento, este ocorre tanto por meio do MercadoPago quanto por meio do Paypal. O MercadoPago é uma empresa criada pelo próprio MercadoLivre, e, por meio dela é possível realizar pagamentos por meio de boletos ou cartão de crédito.

Tanto o Ebay quanto o MercadoLivre são definidos como *marketplaces*, porém, cada um representou uma estratégia de internacionalização tardia. A empresa americana optou pela fusão e aquisição de outras empresas com presença em diversos países, dessa forma, conseguiu atingir países onde a presença das empresas adquiridas já era relevante. Com relação ao MercadoLivre, houve um direcionamento para o Brasil, uma vez que essa era o maior mercado da América Latina, e, ocorreu a construção de outras empresas que complementavam o serviço oferecido pelo *marketplace*. Por essa razão, o Ebay é considerado uma empresa *Global Startup* enquanto o MercadoLivre é caracterizado como *Geographically Startup*, devido a sua presença na América Latina. (Casnici, 2020).

### **N26 e Nubank: diferenças no público alvo.**

O banco digital N26 surgiu no ano de 2013 em Berlim, na Alemanha, e está presente em quarenta e sete países da Europa, sendo a Áustria seu primeiro destino e seguido pelos países presentes na zona do euro. Os serviços oferecidos pelo banco, como seguros e investimentos, estão presentes no meio digital e atendem mais de um milhão de clientes. Além disso, um diferencial do banco relaciona-se à quantidade de serviços oferecidos no aplicativo, ao layout moderno e ao fácil manuseio da conta digital. Porém, esses serviços são de fácil imitabilidade, por essa razão, a startup possui dois principais concorrentes, sendo eles os bancos digitais Revolut e Fidor Bank AG.

Com relação ao processo de internacionalização da Fintech, foram realizadas cinco rodadas de investimento até que o objetivo de expansão fosse alcançado<sup>14</sup>. O N26, então, atraiu investidores como Valar Ventures, Axel Springer Plug and Play Accelerator, Earlybird Venture Capital, Allianz X e Tencent Holdings Limited. Porém, a principal rodada de investimento, que marcou a expansão para os Estados Unidos<sup>15</sup>, foi feita pela Tencent e pela

---

<sup>13</sup> MARTINS, Carlos. "Azul Cargo e Mercado Livre fecham mega parceria para entregas". 2019.

<sup>14</sup> DILLET, Romain. "Banking startup N26 raises \$300 million at \$2.7 billion valuation". 2019.

<sup>15</sup> PINHEIRO, Vinicius. "Banco digital N26, o "Nubank alemão", começa a operar nos EUA". 2019.

Allianz. Então, após esse processo, a Fintech realizou sua primeira expansão no mercado norte americano, por meio de uma parceria com o Axos Bank, um banco digital com sede na Califórnia. Segundo a Fintech, o próximo destino deverá ser o Brasil, onde a empresa encontrará concorrentes como Nubank, Banco Inter e C6 Bank.

A principal estratégia do N26, com relação à internacionalização, envolve a adaptação dos seus serviços para os países de destino. A empresa utiliza o seu principal core, que envolve a facilidade do aplicativo, e adapta para as necessidades de cada mercado consumidor, de maneira a seguir as regulamentações de cada país.

Em 2013, surgiu, no Brasil, o banco digital Nubank, com sede na cidade de São Paulo. A Fintech é caracterizada como o maior banco digital fora do continente asiático, e, conta com vinte milhões de clientes apenas no Brasil. O diferencial presente na empresa envolve a rentabilidade maior que a poupança e a ausência de taxas, por essa razão, consegue aproximadamente cinquenta mil clientes por dia. A rentabilidade da empresa, então, ocorre por meio da taxa paga pelos lojistas e da taxa de juros pelo atraso do pagamento da fatura do cartão de crédito.

Assim como o seu concorrente N26, o Nubank realizou diversas rodadas de investimento, inclusive recebendo investimentos de alguns fundos semelhantes. Foram realizadas sete rodadas de investimentos de fundos como Sequoia Capital, Kaszek Ventures, Tiger Global Management, QED, Redpoint Ventures, Ribbit Capital e Tencent. Por essa razão, o Nubank se tornou uma das primeiras *Unicorns* da América Latina, além de ser considerado um dos bancos digitais mais valiosos do mundo.

O banco digital iniciou seu processo de internacionalização no ano de 2017, e, o consolidou em 2019<sup>16</sup>. Em 2017, a empresa criou um *hub* de tecnologia em Berlim, na Alemanha, responsável pela infraestrutura de dados. A escolha da cidade, segundo a startup, envolve sua participação em eventos de tecnologia e da concentração de pesquisas relacionadas ao processamento de dados, além da disponibilidade de mão de obra qualificada. Já em maio de 2019, o Nubank abriu seus serviços no México<sup>17</sup>. O mercado mexicano foi alvo da empresa uma vez que apresenta similaridade com o mercado brasileiro, devido à concentração bancária e ao grande número de consumidores desbancarizados, cenário propício para a oferta de cartão de crédito e débito. No país, a empresa optou pelo nome "Nu",

---

<sup>16</sup> ROVAROTO, Isabela. "Nubank alcança 20 milhões de clientes no Brasil". 2020.

<sup>17</sup> Autor desconhecido. "Nubank inicia internacionalização com abertura de filial no México". 2019.

e, criou o seu segundo *hub* internacional. No mesmo ano, o banco digital se direcionou para a Argentina<sup>18</sup>, uma vez que, nesse país dezesseis milhões de indivíduos não possuem acesso ao sistema bancário. Por essa razão, o foco no país será a captação de clientes por meio da população jovem e a busca por novos desenvolvedores.

Tanto o banco alemão quanto o brasileiro são *Born Globals*, uma vez que experimentaram a rápida internacionalização. O banco N26 tem sua estratégia de internacionalização baseada nos países europeus, considerados países desenvolvidos, enquanto o Nubank buscou os países da América do Sul e Latina, que são países considerados subdesenvolvidos. Dessa maneira, as duas empresas são caracterizadas como *Geographically focused Startup*, pois possuem atividades em algumas regiões (Casnici, 2020). Para o N26, há maior facilidade ao adaptar os seus serviços nesses países, uma vez que grande parte da população já possui contas bancárias e cartões, o que facilita os processos. Enquanto isso, para o Nubank, há dificuldades, uma vez que a maioria não possui cartões de crédito ou débito, por isso, a empresa busca conquistar clientes. As duas fintechs utilizaram de conhecimentos prévios e da aprendizagem de decisões, por essa razão, se relacionam com a teoria proposta por Uppsala (Calixto, Souza, Vasconcellos e Garrido 2011)

### **Uber e Didi, a guerra pela liderança do mercado global.**

A Uber foi criada em 2009, por meio de uma necessidade de seus fundadores em um congresso em Paris, na França. Seu lançamento ocorreu na cidade de São Francisco, na Califórnia, e, ao longo dos anos contou com diversos investimentos tanto de investidores anjos quanto de fundos de venture capital. Com isso, a empresa realizou sua expansão por todo o país, inclusive em New York. Seu maior concorrente dentro do mercado norte americano foi a Lyft. A Uber está presente em 69 países e em mais de 10 mil cidades no mundo todo. Além disso, a empresa oferece diversos serviços de mobilidade, como a UberEats e UberX.

Em 2011, a empresa recebeu uma rodada de investimento, de investidores como Goldman Sachs e Bezos Expedition. Com isso, a Uber iniciou em dezembro suas operações em Paris, na França<sup>19</sup>, marcando sua primeira expansão internacional. Para isso, a empresa

---

<sup>18</sup> Autor desconhecido. "Nubank segue com internacionalização e anuncia escritório na Argentina". 2019.

<sup>19</sup> SHANKLAND, Stephen. "Car service Uber raises \$32 million, launches in Paris". 2011.

levantou um fundo de US\$ 32 milhões. O Canadá foi escolhido como o segundo país para a Uber se internacionalizar, essa expansão ocorreu em 2012, na cidade de Toronto. No mesmo ano, a Uber iniciou suas atividades em Londres, no Reino Unido<sup>20</sup>. Na capital inglesa, a empresa optou por inserir, primeiramente, corridas em que os carros eram de luxo, como Jaguar, BMW e Mercedes. Porém, atualmente, as categorias "access" e "pool" foram implementadas, além da possibilidade da escolha pelos usuários de carros elétricos.

Entre os anos de 2012 e 2013, a Uber lançou novos produtos, como o UberX. No ano de 2013, a Uber se expandiu para o México, com operações iniciadas na Cidade do México<sup>21</sup>, sendo o primeiro país a receber a empresa na América Latina. Nesse mesmo ano, a empresa realizou expansão pela Ásia, marcada em três países. O primeiro deles foi Singapura, em que se registrou como uma empresa de serviços privados, uma vez que os taxistas na cidade são licenciados pelo governo. Seul, capital da Coreia do Sul<sup>22</sup>, foi a segunda cidade escolhida pela empresa, tendo como principal concorrente a EasyTaxi. Já a terceira expansão asiática ocorreu em Taiwan, onde a Uber se instalou em Tapei, capital do país.

Em 2013, a empresa lançou seus serviços na África do Sul, na cidade de Joanesburgo. Para o país, a Uber facilitou o turismo, uma vez que seu pagamento é realizado pelo aplicativo. No mesmo ano, a empresa recebeu um aporte de US\$ 258 milhões do Google Ventures, que segundo a Uber, seria utilizado para expansão de mercado. Após o aporte, a empresa iniciou sua expansão pela Índia na cidade de Bangalore<sup>23</sup>, segundo a Uber, a sua proposta em meio ao trânsito da cidade seria atrativa aos indianos. Além disso, uma das concorrentes enfrentadas pela Uber no mercado Índia é a Ola, que recebeu investimentos da concorrente global, Didi Chuxing.

Então, em 2014, a Uber deu início a seus serviços no Brasil, começando pela cidade do Rio de Janeiro, e, atualmente atua em mais de 500 cidades brasileiras. No mesmo ano, a empresa iniciou seus serviços na China. Porém, precisou realizar algumas mudanças no seu modelo de negócio, sendo a primeira delas o método de pagamento, uma vez que os chineses são habituados a realizar pagamentos por meio de plataformas como o WeChat. Além disso, os mapas utilizados eram da Baidu, não do Google, como nos outros locais. Porém, nesse

---

<sup>20</sup> BERTRAM, Jo. "5 years moving London". 2017.

<sup>21</sup> STEWART, Emily. "Uber's Rodrigo Arevalo: 'It's not just moving around, but having a great experience doing it'". 2013.

<sup>22</sup> LUKMAN, Enricko. "Uber Kicks Off Korea Expansion with Gangnam Celebrity Pickup". 2013.

<sup>23</sup> MOHAN, Ranghu. "Uber enters India; rolls out first in Bangalore". 2013.



tempo, a Uber teve que lidar com a competição da chinesa Didi Chuxing, que estava recebendo investimentos de US\$ 2 bilhões na época. Com isso, a chinesa ampliou sua frota e as cidades atendidas, além de possibilitar o pagamento em dinheiro. Enquanto isso, a Uber perdia US\$ 1 bilhão por ano na China, pois estava enfrentando conflitos regionais e culturais, e, por essa razão, vendeu suas operações no país para a Didi Chuxing.

Em 2014 e 2015, a empresa ampliou suas operações no continente africano. A expansão ocorreu em Lagos, na Nigéria, tendo como principal competidor a EasyTaxi nesses dois países. Em 2016, a empresa iniciou suas operações em Buenos Aires, na Argentina<sup>24</sup>, porém, não seguia com as leis da cidade, se tornando um aplicativo ilegal. No mesmo ano, a empresa se expandiu para o também para a Ucrânia, e, colocou fim às suas atividades da Húngria.

A estratégia de internacionalização da Uber foi marcada pela adaptação às leis governamentais e às diferentes culturas de cada país. Além disso, a empresa iniciava suas operações sempre em fase de teste para o aprimoramento da sua plataforma.

Já Didi Chuxing, é uma empresa chinesa que presta serviços de transporte, inclusive, surgiu, em 2012, como forma de resposta a entrada da Uber no mercado chinês. A plataforma conta com o auxílio da Tencent, proprietária do WeChat, em que, as corridas podem ser pagas por meio desse aplicativo. Em 2014, a empresa totalizou US\$ 700 milhões em investimentos, inclusive, da chinesa Tencent. O maior concorrente da Didi Chuxing na China, era o aplicativo chamado Kuaidi Dache, que utilizava o serviço de pagamento do Alibaba. Porém, em 2015, essas duas empresas realizaram uma fusão. Com isso, a fusão das duas empresas, fez com que a Didi Chuxing<sup>25</sup> recebesse o título de maior empresa de transporte privado por aplicativo móvel do mundo, totalizando um valor de mercado de US\$ 6 bilhões.

A empresa tem como estratégia de internacionalização, adquirir ou investir em outras empresas de mobilidade. Uma das estratégias envolveu a parceria com a empresa americana Lyft, além do investimento de US\$ 100 milhões pela chinesa, em 2015. Nesse mesmo ano, a empresa investiu na indiana Ola, com um valor estimado de US\$ 30 milhões. A Ola estava presente, em 2018, em países como Austrália, Reino Unido e Nova Zelândia.

Em 2016, a Didi Chuxing, comprou a Uber da China, dominando 90% do mercado de mobilidade no país. Em julho de 2017, a empresa injetou US\$ 2 bilhões na Grab, companhia de

---

<sup>24</sup> Autor desconhecido. "Uber começará a operar hoje em Buenos Aires". 2016.

<sup>25</sup> KOSINCTEVA, Aleksandra. "BUSINESS MODELS OF SHARING ECONOMY COMPANIES". 2016.

mobilidade localizada em Singapura. A intenção desse investimento, representa a tentativa de derrotar a Uber no Sudeste Asiático, e, ampliar o alcance da Didi Chuxing, por meio da Grab, nesses países. Além disso, em agosto do mesmo ano, os investimentos também foram para a Taxify, que atua na Europa e na África. A Taxify é uma empresa fundada na Estônia, e, atua em dezoito países, em que alguns são emergentes. A Didi Chuxing está presente, também, no Oriente Médio, por meio de investimentos na Careem. Essa empresa de mobilidade sediada em Dubai, atua em oitenta cidades em diversos países, como a Arábia Saudita, Líbano e Jordânia<sup>26</sup>. Por essa razão, o objetivo desse investimento foi fortalecer a expansão e o alcance das duas empresas.

Já em 2018, a Didi Chuxing adquiriu a startup de mobilidade brasileira 99<sup>27</sup>. Essa empresa surgiu em junho de 2012, por meio da união de três investidores. Com um investimento de apenas R\$ 50 mil, a 99 não possuía recursos para investir em marketing ou se expandir para outras cidades, por isso era focada apenas na cidade de São Paulo. Por estar em competição direta com a EasyTaxi, precisava mostrar seu diferencial, por isso, a plataforma se mostrava prática para os motoristas e não havia a cobrança de taxas sobre as corridas, o que conquistou os motoristas.

Com o sucesso entre os motoristas, a empresa recebeu seu primeiro capital semente, vindo de um investidor brasileiro, no ano de 2013. Já em 2015, a 99 recebeu um grande investimento da TigerGlobal, totalizando, então, 5 rodadas de investimentos. No ano de 2018, a empresa estava em mais de 400 cidades brasileiras e contava com mais de 300 mil motoristas cadastrados, o que a transformou em competidora direta da Uber, em solo brasileiro. Nesse mesmo ano, a 99 foi adquirida pela Didi Chuxing, que já mostrava intenções em expandir a empresa para a América Latina. Por meio dessa aquisição, a 99, foi avaliada em US\$ 1 bilhão, se tornando a primeira Unicorn brasileira<sup>28</sup>.

Apesar de a empresa não mencionar abertamente sobre os países em que pretende atuar, o seu site de carreiras, mostra vagas em diversos países, sendo eles, Japão, México<sup>29</sup>, Brasil, Costa Rica, Austrália, Chile, Peru, Argentina e Colômbia. Isso ocorre uma vez que o processo de internacionalização dessa Unicorn possui grande relação com as áreas de atuação

---

<sup>26</sup> Autor desconhecido. "Empresa de transportes urbanos DiDi apoia rival do Uber no Oriente Médio". 2017.

<sup>27</sup> AMORIM, Lucas. "A ambição global da Didi, nova dona da 99". 2018.

<sup>28</sup> Autor desconhecido. "Aquisição da 99 torna a startup o primeiro Unicórnio brasileiro". 2018.

<sup>29</sup> Autor desconhecido. "Didi Chuxing, dona da 99, recruta motoristas no México para disputar mercado com Uber". 2018.

da chinesa Didi Chuxing. Em 2018, a Didi Chuxing iniciou os processos de recrutamento de motoristas no México, o que mostra a ampliação da concorrência com a Uber em outros países. Além da estratégia de expansão, a Didi Chuxing inaugurou em 2018, um centro de pesquisa nos Estados Unidos. Esse centro de pesquisa é um laboratório de inteligência artificial localizado no Vale do Silício.

A estratégia de internacionalização da Didi Chuxing, é marcada por um processo de aquisição e investimentos em empresas de mobilidade dos outros países, evidenciada por uma perseguição à Uber. Enquanto a estratégia da Uber era de expansão da sua própria marca, em que havia um crescimento escalar por meio da demanda. Apesar das estratégias serem diferentes, as duas empresas são classificadas como *Global Startups*, uma vez que atuam em diversos países por meio do mercado de dois lados (Casnici, 2020).

## 5. Considerações finais

As estratégias de internacionalização das *Unicorns*, portanto, podem ser analisadas por meio dos seus países de origem por meio de fatores que envolvem cada modelo de negócio. Por isso, foi feita a análise da relação dos modelos de negócio e dos países de origem e destino dessas empresas no processo de internacionalização. Com relação às food techs, o iFood, que teve origem no Brasil, país que está em desenvolvimento, optou por se internacionalizar em países que também estão na mesma fase que o Brasil. O que pode caracterizar a facilidade em encontrar um público e uma economia semelhante aos do país de origem. Diferente da Deliveroo, que por estar no continente europeu, optou por se internacionalizar, primeiramente, na União Europeia. Além disso, essas empresas possuem um fator em comum, a maior concorrente da Deliveroo na maioria dos países que ela está presente, é a maior investidora do iFood. Por essa razão, esse modelo de negócio enfrenta poucos concorrentes em larga escala, e que, na maioria das vezes, é o investidor de uma plataforma parecida em outro país.

Há uma situação semelhante entre o MercadoLivre e o Ebay, uma vez que o Ebay tinha sua presença na América Latina por meio dos seus investimentos no MercadoLivre. O Ebay, sendo oriundo em um país desenvolvido, teve sua expansão tanto em países em desenvolvimento quanto desenvolvidos, uma vez que seu negócio envolvia um grande domínio sobre marketplace, e, que não havia concorrentes presentes no mercado. O MercadoLivre foi fundado com os mesmos objetivos do Ebay, mas, sua expansão ocorreu em países da América do Sul, que ainda estavam em desenvolvimento, e, possuíam o mercado em expansão, assim como a Argentina. O sucesso dessas duas empresas é diretamente relacionado com o sucesso da internet, uma vez que seus modelos de negócio envolvem essa rede. Com isso, o MercadoLivre conseguiu se desenvolver e lançar outros produtos, como o MercadoPago e o MercadoEnvios.

Com relação às fintechs, a diferença entre as estratégias do Nubank e do N26 envolve o público alvo. O bando digital N26 está presente em mais de quarenta países, e, possui como estratégia de expansão a adaptação de seus serviços para os consumidores de cada uma dos país em que a fintech está presente. Já o Nubank, iniciou sua expansão no

México devido a similaridade com o mercado brasileiro e ao grande número de consumidores que não possuem contas em bancos. Enquanto o N26 procura se adaptar ao mercado e aos seus consumidores, o Nubank busca mercados semelhantes ao brasileiro de forma a replicar a sua estratégia. Além disso, as duas empresas apresentam um investidor em comum, a Tencent Holdings Limited, que auxiliou o N26 na sua expansão para o mercado norte americano e que foi responsável pela rodada de investimentos que levaram o Nubank ao título de *Unicorn*. Nas imagens 1, 2 e 3 presentes no Anexo deste trabalho, é possível observar os mapas desses três pares analisados.

Já a Uber e a Didi Chuxing, startups de mobilidade e transporte, representam uma guerra pela liderança no mercado global. A Uber teve sua origem nos Estados Unidos, em um país desenvolvido, enquanto a Didi Chuxing se originou na China, país em desenvolvimento. A Uber se expandiu para a Europa com diversas estratégias, como exemplo, a UberX ou a UberPool, sendo que suas operações eram iniciadas mas sempre em fases de teste. Porém, a Didi Chuxing também se expandiu, sendo que sua estratégia foi baseada em fusões e aquisições de empresas que já atuavam no mercado. Além disso, as estratégias de fusões da chinesa, fizeram com que outras empresas também se tornassem *Unicorns*, como foi o caso da startup brasileira 99. Com isso, a Uber teve sua expansão com base na construção da sua própria marca, enquanto a Didi Chuxing, optou pela aquisição de outras empresas. O que pode ser observado na tabela síntese a seguir.

<b>Nome da Empresa</b>	<b>Modos de entrada</b>
iFood	Aquisições e parcerias
Deliveroo	Greenfield
MercadoLivre	Greenfield
Ebay	Aquisições e fusões
Nubank	Greenfield
N26	Greenfield
Didi Chuxing	Aquisições, fusões e parcerias
Uber	Greenfield

Tabela 2. Síntese dos modos de entrada.

Com relação ao ambiente institucional desses países para o desenvolvimento de startups, pode-se concluir que não há um padrão nessas empresas sobre os seus países de origem. Apesar dos Estados Unidos e China possuírem o maior número de *Unicorns*, essas empresas focam em seu modelo de negócio para o país em que tiveram origem. Como é o caso do Nubank, em que teve sucesso devido à uma lacuna no sistema bancário brasileiro, e, como essa estratégia foi bem sucedida, teve seu teste em outros países como o México. Além disso, empresas que se originaram no continente europeu, possuem facilidade na sua expansão devido à União Europeia, assim como o mercado norte americano, com o Canadá e os Estados Unidos. Essa estratégia pode se relacionar à teoria de Uppsala, segundo Calixto, Souza, Vasconcellos e Garrido (2011), essa teoria envolve a maneira como a aprendizagem experimental pode resultar na adaptação do modelo de negócio em mercados externos. Essa aprendizagem experimental envolve, portanto, a forma como o Nubank foi bem sucedido no mercado brasileiro, e, sua implementação no mercado mexicano, uma vez que o ecossistema era semelhante.

Portanto, os desafios e as mudanças que as *Unicorns* precisaram implementar para inserir seus serviços ou produtos nesses novos países envolvem tanto concorrentes quanto normas e culturas de cada um dos países. A Uber, por exemplo, enfrentou a Didi Chuxing nas suas operações na China, uma vez que encontrou no país conflitos religiosos e culturais, como o método de pagamento oferecido aos seus clientes, que estavam habituados a utilizar dinheiro. A Deliveroo também enfrentou esses desafios durante sua expansão para a França, especialmente na cidade de Paris, em que as pessoas são habituadas a irem até o local do restaurante. Além disso, a fintech N26, envolveu em suas expansões a mudança dos produtos e serviços oferecidos de acordo com cada um dos países que realiza suas atividades. Portanto, essas empresas precisaram lidar tanto com a presença de grandes concorrentes no mesmo mercado quando com diferentes culturas e hábitos dos consumidores locais.

Com relação às estratégias, duas delas são semelhantes, tanto entre o caso das food techs quanto para o casos das startups de mobilidade. No caso do iFood e do Deliveroo, a primeira empresa optou pela realização de parcerias e de fusões com outras empresas do mesmo modelo de negócio, tanto no Brasil quanto nos países em que se expandiu, já a Deliveroo optou por seguir e realizar sua expansão sem se apoiar em outras empresa. O mesmo aconteceu com a Uber, que optou por expandir sua marca e por atender a sua própria

demanda. Diferente da concorrente Didi Chuxing, que fez fusões e aquisições com empresas de diversos países para competir diretamente com a Uber. Essas estratégias foram de sucesso para essas empresas, porém, não há a melhor delas, uma vez que o resultado foi individual. Portanto, cada uma dessas empresas utilizou a expansão e o modelo que acreditou ser necessário e viável para o seu fortalecimento.

No que se refere às proposições, foi traçado relações teóricas sobre o processo do modelo de negócio dos quatro pares analisados. Sendo assim, a análise dos resultados foi baseada no contraste entre os pares e na dedução das proposições, de modo a encontrar evidências empíricas que comprovem as proposições.

A análise da primeira proposição envolve fatores como internacionalização e relações geográficas, culturais ou institucionais. Por meio de empresas como N26 e Deliveroo, é possível perceber que tiveram seu processo de internacionalização facilitado em países membros da União Europeia ou da Zona do Euro, caracterizando o processo de proximidade geográfica e institucional por meio do acordo comercial. Por essa razão, a proposição de que Unicorns que se internacionalizam em regiões que possuem um acordo comercial, tem seu processo de internacionalização facilitado em países membros do acordo, é válida de acordo com essas duas empresas. A segunda proposição foi responsável por analisar a existência de uma relação direta entre a caracterização de uma empresa como *Unicorn* e seu processo de internacionalização, tornando *Born Global* as empresas *Unicorns* analisadas por conta da inovação. Apenas um dos quatro pares não representam *Born Globals*, Ebay e MercadoLivre, o que torna a proposição válida para os outros três pares presentes na análise. Por fim, a terceira proposição diz respeito à caracterização das empresas como *Export Startup*, *Geographically Startup* ou *Global Startup* levando em conta seu modelo de negócio por meio da sua cobertura de atuação internacional. Contudo, durante a análise foi necessário considerar o processo de internacionalização, o modelo de negócio e as estratégias dessas empresas, que se diferem. Resultando, então, no fato de que as oito empresas analisadas são caracterizadas como *Global Startup* ou *Geographically Startup*.

As limitações do estudo envolveram tanto a falta de artigos acadêmicos quanto a mudança na análise. As *Unicorns*, por serem um tema atual, carecem de artigos acadêmicos brasileiros e de pesquisas sobre seus processos de internacionalização. A análise,

primeiramente, seria feita com base em dois países, China e Estados Unidos, porém, ao longo da complementação da base de dados, foi possível perceber que poucas empresas chinesas haviam passado pelo processo de internacionalização. Por isso, essa pesquisa irá contribuir para futuros estudos a respeito do tema. Além disso, o estudo contribuirá com um possível direcionamento às empresas que possuem interesse em se expandir internacionalmente.



## 6. Referências (10 a 30 referências, 500 palavras)

DAVIS, Piper. “How do sharing economy companies grow? A comparison of internal and external growth patterns of Airbnb and Uber”. 2016. Disponível em: [https://trace.tennessee.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2925&context=utk\\_chanhonoproj](https://trace.tennessee.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2925&context=utk_chanhonoproj). Acesso em 26 de maio de 2019.

FONSECA, Mariana. “Virar unicórnio foi só o começo. Agora, plano da Rappi é dominar o Brasil”. 2018. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/virar-unicornio-foi-so-o-comeco-agora-plano-da-rappi-e-dominar-o-brasil/>. Acesso em 1 de junho de 2019.

GRIFFITH, Erin. “The next wave of Unicorns Start-Ups”. 2019. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2019/02/10/technology/new-wave-unicorn-start-ups.html>. Acesso em 1 de junho de 2019.

KERAI, Anita. “Role of Unicorn tag in gaining legitimacy and accessing funds”. 2017. Disponível em [http://www.abrnr.com/myfile/conference\\_proceedings/Con\\_Pro\\_73986/conference\\_49987.pdf](http://www.abrnr.com/myfile/conference_proceedings/Con_Pro_73986/conference_49987.pdf). Acesso em 25 de maio de 2019.

LEHMANN, Erik. “Hidden champions and unicorns: a question of the context of human capital investment”. 2018. Disponível em: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs11187-018-0096-3.pdf>. Acesso em 26 de maio de 2019.

MASSIS, Alfredo; FRATTINI, Federico; QUILLICO, Franco. “What big companies can learn from the success of the Unicorns”. 2016. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Alfredo\\_De\\_Massis/publication/305755434\\_What\\_Big\\_Companies\\_Can\\_Learn\\_from\\_the\\_Success\\_of\\_the\\_Unicorns/links/579f850708aece1c7215652c/What-Big-Companies-Can-Learn-from-the-Success-of-the-Unicorns.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Alfredo_De_Massis/publication/305755434_What_Big_Companies_Can_Learn_from_the_Success_of_the_Unicorns/links/579f850708aece1c7215652c/What-Big-Companies-Can-Learn-from-the-Success-of-the-Unicorns.pdf). Acesso em 26 de maio de 2019.

MILLER, Paul; BOUND Kristen. “The Startup Factories”. 2011. Disponível em: <https://www.bioin.or.kr/InnoDS/data/upload/policy/1310018323687.PDF> > Acesso em 20 de maio de 2019.

PERIN, Bruno. “A revolução das startups- o novo mundo do empreendedorismo de alto impacto”. 2016. Disponível em <https://books.google.com.br/books?id=yUsHCwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR>

[&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.>](#) Acesso em 26 de maio de 2019.

SALAS, Lina; MORON, James; ACEVEDO, Verónica. "Unicorns aren't fairytale, China is their valley". 2018. Disponível em:

<http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/map/article/view/5465/4374> . Acesso em 26 de maio de 2019.

TECEE, Davis; LINDEN, Greg. "Business models, value capture, and the digital enterprise". 2017. Disponível em:

<https://jorgdesign.springeropen.com/articles/10.1186/s41469-017-0018-x> . > Acesso em 26 de maio de 2019.

TEECE, Davis. "Business models and dynamic capabilities". 2018. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630117302868?via%3Dihub> . > Acesso em 26 de maio de 2019.

WEIBL, Johannes e HESS, Thomas. "Finding the next Unicorn: when big data meets venture capital". 2019. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/330205170\\_Finding\\_the\\_Next\\_Unicorn\\_When\\_Big\\_Data\\_Meets\\_Venture\\_Capital/download](https://www.researchgate.net/publication/330205170_Finding_the_Next_Unicorn_When_Big_Data_Meets_Venture_Capital/download) .> Acesso em 26 de maio de 2019.

ZORGIEBEL, Severin. "The Rise of the Unicorns - How Media Affects Start-up Valuations". 2016. Disponível em:

<<https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=161070001067086076092115081031015123120047030012065075094107114097003024100004067120049062054045104022006124118002083013126104123011053034003087093003085096111006010021050031124066089094107085025084096102106116121004121099113095096011125072068094099087&EXT=pdf>> . Acesso em 20 de maio de 2019.

MARZOCHI, Renato. "A fome do iFood". 2016. Disponível em:

<<https://www.istoedinheiro.com.br/noticias/mercado-digital/20160322/fome-ifeed/354099>> . Acesso em 15 de abril de 2020.

Autor desconhecido. "iFood faz acordo para ter 49% de mexicana SinDelantal". 2016. Disponível em:

<<https://exame.com/negocios/ifeed-faz-acordo-para-ter-49-de-mexicana-sindelantal/>> . Acesso em 15 de abril de 2020.

Autor desconhecido. "iFood se junta à Delivery Hero para conquistar mercado colombiano de delivery". 2020. Disponível em: <<https://forbes.com.br/negocios/2020/04/ifood-se-junta-a-delivery-hero-para-conquistar-mercado-colombiano-de-delivery/>>. Acesso em 15 de abril de 2020.

Autor desconhecido. "iFood compra operação da concorrente PedidosJá no Brasil". 2018. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/08/ifood-compra-operacao-da-concorrente-pedidos-ja-no-brasil.shtml>>. Acesso em 15 de abril de 2020.

O'HEAR, Steven. "Premium Restaurant Take-Out Platform Deliveroo Raises £2.75M From Index, Hoxton, And Others". 2014. Disponível em: <<https://techcrunch.com/2014/06/26/deliveroo/?guccounter=1>>. Acesso em 25 de abril de 2020.

WOODS, Ben. "Deliveroo expands its food delivery service to France and Germany". 2015. Disponível em: <<https://thenextweb.com/eu/2015/04/23/deliveroo-expands-its-food-delivery-service-to-france-and-germany/>>. Acesso em 25 de abril de 2020.

SHEAD, Sam. "Deliveroo has signed its 10,000th restaurant in Australia as the company's global expansion continues". 2019. Disponível em: <<https://www.businessinsider.com.au/deliveroo-has-signed-its-10000th-restaurant-in-australia-as-the-companys-global-expansion-continues-2019-3>>. Acesso em 25 de abril de 2020.

BRIDGE, Sam. "Deliveroo launches in Kuwait with 900 restaurants". 2019. Disponível em: <<https://www.arabianbusiness.com/transport/413684-deliveroo-launches-in-kuwait-with-900-restaurants#:~:text=Deliveroo%2C%20the%20delivery%20service%20founded,orders%20in%20around%2030%20minutes.>>. Acesso em 25 de abril de 2020.

Autor desconhecido. "PayPal não será mais parceiro de pagamentos do eBay". 2018. Disponível em: <<https://canaltech.com.br/e-commerce/paypal-nao-sera-mais-parceiro-de-pagamentos-do-ebay-107578/>>. Acesso em 10 de maio de 2020.

Autor desconhecido. "eBay expande negócios no Japão com aquisição de startup". 2018. Disponível em: <<https://startupi.com.br/2018/02/ebay-expande-negocios-no-japao-com-aquisicao-de-startup/>>. Acesso em 10 de maio de 2020.

MARTINS, Carlos. "Azul Cargo e Mercado Livre fecham mega parceria para entregas". 2019. Disponível em: <<https://www.aeroin.net/azul-cargo-mercado-livre-parceria-entregas/>>. Acesso em 10 de maio de 2020.

Autor desconhecido. "eBay prepara separação do PayPal". 2015. Disponível em: <<https://www.consumidormoderno.com.br/2015/07/06/ebay-prepara-separacao-do-paypa>>. Acesso em 10 de maio de 2020.

Autor desconhecido. "PayPal vai investir R\$ 2,8 bilhões em oferta de ações do Mercado Livre" 2019. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2019/03/paypal-vai-investir-r-28-bilhoes-em-oferta-de-acoes-do-mercado-livre.shtml>>. Acesso em 10 de maio de 2020.

BOHRER e ROCHA, Felipe Magalhães e Luis Antonio. "O processo de internacionalização de empresas de comércio eletrônico sob o olhar comportamental: estudo longitudinal dos casos MercadoLibre e Ebay". 2014. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477747162007>>. Acesso em 10 de maio de 2020.

ROVAROTO, Isabela. "Nubank alcança 20 milhões de clientes no Brasil". 2020. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/nubank-alcanca-20-milhoes-de-clientes-no-brasil/>>. Acesso em 20 de maio de 2020.

Autor desconhecido. "Nubank inicia internacionalização com abertura de filial no México". 2019. Disponível em: <<https://www.conta-corrente.com/conta-digital/nuconta/nubank-inicial-internacionalizacao-com-abertura-de-filial-no-mexico/>>. Acesso em 20 de maio de 2020.

Autor desconhecido. "Nubank segue com internacionalização e anuncia escritório na Argentina". 2019. Disponível em: <<https://computerworld.com.br/2019/06/14/nubank-segue-com-internacionalizacao-e-anuncia-escritorio-na-argentina/>>. Acesso em 20 de maio de 2020.

ANDRIONI, Alessandro. "Como funciona o escritório do Nubank em Berlim". 2020. Disponível em: <<https://blog.nubank.com.br/escritorio-do-nubank-em-berlim-como-funciona/>>. Acesso em 01 de junho de 2020.

DILLET, Romain. "Banking startup N26 raises \$300 million at \$2.7 billion valuation". 2019. Disponível em:

<<https://techcrunch.com/2019/01/09/n26-raises-300-million-at-2-7-billion-valuation/>>. Acesso em 01 de junho de 2020.

PINHEIRO, Vinícius. "Banco digital N26, o "Nubank alemão", começa a operar nos EUA". 2019. Disponível em: <<https://www.seudinheiro.com/2019/fintech/banco-digital-n26-o-nubank-alemao-comeca-a-operar-nos-eua/>>. Acesso em 01 de junho de 2020.

SHANKLAND, Stephen. "Car service Uber raises \$32 million, launches in Paris". 2011. Disponível em: <<https://www.cnet.com/news/car-service-uber-raises-32-million-launches-in-paris/>>. Acesso em 23 de julho de 2020.

BERTRAM, Jo. "5 years moving London". 2017. Disponível em: <<https://www.uber.com/en-GB/newsroom/5-years-moving-london/>>. Acesso em 23 de julho de 2020.

STEWART, Emily. "Uber's Rodrigo Arevalo: 'It's not just moving around, but having a great experience doing it'". 2013. Disponível em: <<https://pulsosocial.com/en/2013/10/08/ubers-rodrigo-arevalo-its-not-just-moving-around-but-having-a-great-experience-doing-it/>>. Acesso em 23 de julho de 2020.

LUKMAN, Enricko. "Uber Kicks Off Korea Expansion with Gangnam Celebrity Pickup". 2013. Disponível em: <<https://www.techinasia.com/uber-korea-gangnam>>. Acesso em 23 de julho de 2020.

MOHAN, Ranghu. "Uber enters India; rolls out first in Bangalore". 2013. Disponível em: <<https://yourstory.com/2013/08/uber-enters-india-rolls-out-first-in-bangalore>>. Acesso em 23 de julho de 2020.

Autor desconhecido. "Uber começará a operar hoje em Buenos Aires". 2016. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2016/04/uber-comecara-operar-hoje-em-buenos-aires.html>>. Acesso em 23 de julho de 2020.

KOSINTEVA, Aleksandra. "BUSINESS MODELS OF SHARING ECONOMY COMPANIES". 2016. Disponível em: <<https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/bitstream/handle/11250/2403861/masterthesis.pdf?sequence=1>>. Acesso em 23 de julho de 2020.

AMORIM, Lucas. "A ambição global da Didi, nova dona da 99". 2018. Disponível em: <<https://exame.com/negocios/a-ambicao-global-da-didi-nova-dona-da-99/>>. Acesso em 23 de julho de 2020.

SILVA, Antonio Oliveira. "Didi Chuxing compra operações da Uber China e confirma ambições globais". 2016. Disponível em: <<https://pt.euronews.com/2016/08/01/didichuxing-compra-operacoes-da-uber-china-e-confirma-ambices-globais>>. Acesso em 23 de julho de 2020.

Autor desconhecido. "Empresa de transportes urbanos DiDi apoia rival do Uber no Oriente Médio". 2017. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/noticias/tecnologia/empresa-de-transportes-urbanos-didi-apoia-rival-do-uber-no-orient-medio,7f9090423b7f65fde4659f382cb1fb688nzutzk3.html>>. Acesso em 23 de julho de 2020.

Autor desconhecido. "Aquisição da 99 torna a startup o primeiro Unicórnio brasileiro". 2018. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Startups/noticia/2018/01/aquisicao-da-99-torna-startup-o-primeiro-unicornio-brasileiro.html>>. Acesso em 23 de julho de 2020.

Autor desconhecido. "Didi Chuxing, dona da 99, recruta motoristas no México para disputar mercado com Uber". 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/didi-chuxing-dona-da-99-recruta-motoristas-no-mexico-para-disputar-mercado-com-uber.ghtml>>. Acesso em 23 de julho de 2020.

DOS SANTOS, Ana Filipa Luís. "Fatores de sucesso e insucesso em startups". 2019. Disponível em <<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/30311>>. Acesso em 25 de agosto de 2020.

CALIXTO, Cyntia Vilasboas. "Uma análise sobre o conceito de aprendizagem na perspectiva de internacionalização". 2011. Disponível em <<https://internext.espm.br/internext/article/view/113/109>>. Acesso em 25 de agosto de 2020.

ZONTA e AMAL, Thaisa e Mohamed. "Internationalization and innovation: The case of a born global from Brazil". 2018. Disponível em <<https://internext.espm.br/internext/article/view/416>>. Acesso em 15 de outubro de 2020.

CASNICI, Cyntia Vilasboas Calixto. "The Palgrave Handbook of Corporate Sustainability in the Digital Era". 2020. Disponível em <<https://www.palgrave.com/gp/book/9783030424114>>. Acesso em 15 de outubro de 2020.

EISENHARDT, Kathleen. "Building Theories from Case Study Research". 1989. Disponível em <<https://pdfs.semanticscholar.org/ad19/b994ed568156c5e9ca8763e8013bc5d1e0c6.pdf>>. Acesso em 15 de outubro de 2020.

KNIGHT, Gary A., & CAVUSGIL, S. Tamer. "A Taxonomy of born-global firms". 2005. Disponível em <[https://www.researchgate.net/publication/284105759\\_A\\_taxonomy\\_of\\_born-global\\_firms](https://www.researchgate.net/publication/284105759_A_taxonomy_of_born-global_firms)>. Acesso em 13 de novembro de 2020.

MEIRELLES, Dimária Silva. "Business Model and Strategy: In Search of Dialog through Value Perspective". 2019. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552019000600786&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552019000600786&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 17 de novembro de 2020.

## 7. Anexos

Sobre as três primeiras expansões, foram feitos mapas que mostram em quais países as empresas analisadas estavam presentes. A análise desses mapas não é válida para a Uber e a Didi Chuxing, uma vez que essas empresas estão presentes, em sua maioria, em países semelhantes, devido à guerra pela liderança global. Ademais, países com as cores laranjas representam empresas que se originaram de países em desenvolvimento, sendo elas o iFood, o MercadoLivre e o Nubank. Enquanto que países com as cores em azul, referem-se àquelas que tiveram sua origem em países desenvolvidos, como o Deliveroo, o Ebay e o N26. Os círculos roxos em cima de determinados países, evidencia a presença das duas empresas, como é o caso do MercadoLivre e do Ebay em que as duas empresas estão presentes no Brasil e em Portugal. É válido destacar que apenas os países citados neste estudo estão evidenciados nos mapas.

Imagem 1. iFood e Deliveroo.





Imagem 2. MercadoLivre e Ebay.

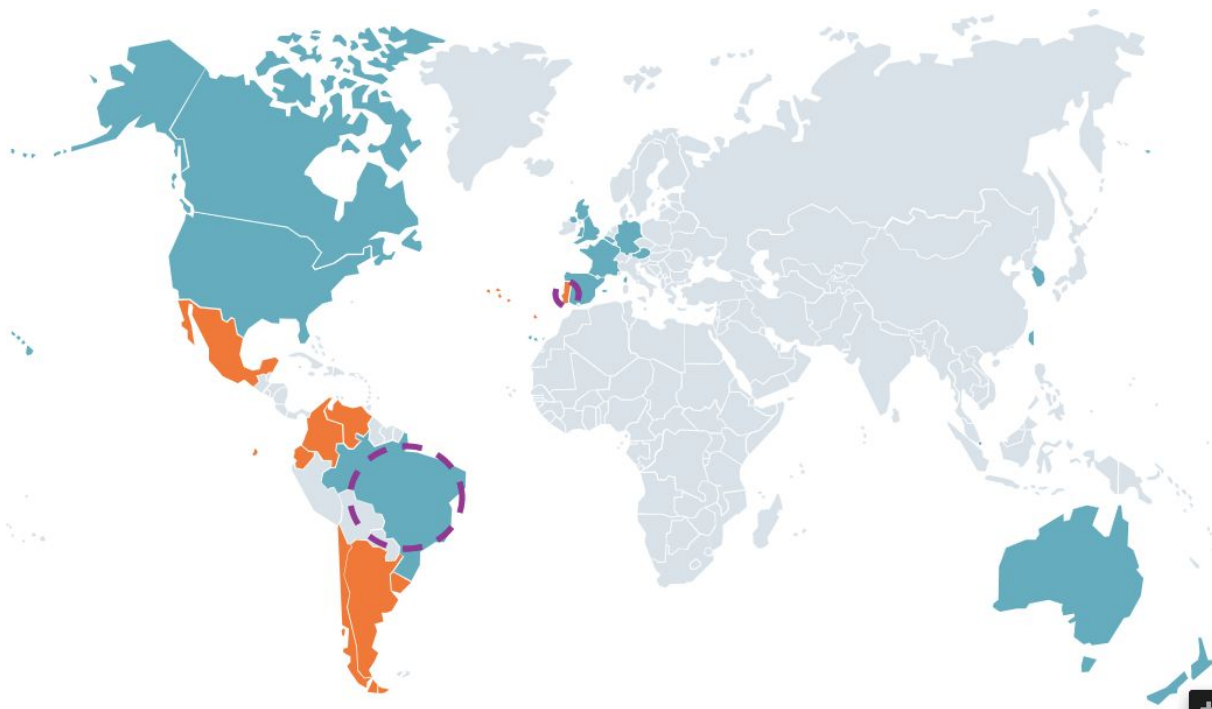


Imagem 3. Nubank e N26.

