



O peso da confiança

REPORTAGEM MOSTRA COMO UMA IDÉIA SIMPLES E FORTE, UM GERENCIAMENTO IMPECÁVEL E UMA COMUNIDADE UNIDA FIZERAM DA EBAY O MAIOR SUCESSO DA INTERNET

DOU-LHE UMA, dou-lhe duas, dou-lhe três... Que nada! Isso é leilão do tempo da carochinha. No universo da Internet, há uma empresa que, além de inventar a si mesma, reinventou a atividade “leilão”, transformando-a em um setor inteiramente novo. E mais: encontrou a dimensão exata dos negócios eletrônicos e, ao aproveitar lições comerciais tiradas de sólidas empresas de fora da Web, cresceu enquanto os negócios virtuais desmoronavam a seu redor. Essa empresa se chama eBay.

Nascida em 1995 com o nome de AuctionWeb, a eBay foi, no início, um modesto *site* de leilões que Pierre Omidyar criou para satisfazer as necessidades dos colecionadores dos mais diversos objetos. Sua repercussão foi tão impressionante que logo o negócio ultrapassou todos os seus limites, superando as expectativas do fundador e convertendo-se no maior, mais popular e mais bem-sucedido mercado *on-line* do mundo. A proposta de negócios da eBay congrega uma série de elementos que a diferenciam de qualquer mercado preexistente:

- É um mercado aberto, ao qual qualquer pessoa pode ter acesso e no qual não importa a experiência anterior em atividades comerciais nem o porte da transação.
- Podem-se fazer negócios a qualquer momento e a distância (com limitações óbvias, relacionadas ao alcance atual da Internet e à cobertura geográfica da eBay).
- Oferece uma gama incrível de produtos (de brinquedos a equipamentos para empresas).
- Os usuários são o coração do negócio e parte de uma grande comunidade.
- A experiência é apresentada ao consumidor de modo dinâmico, divertido, original.
- A confiança do usuário em um sistema embasado na interação entre pessoas que não se conhecem é a chave de sua permanência.

A empresa mudou a vida de milhões de pessoas, oferecendo-lhes um espaço onde, além de vender ou comprar todo tipo de artigo, podem comunicar-se e criar laços que ultrapassam a esfera comercial.

O impulso inicial

Interessado nas possibilidades da Internet para implementar um mecanismo de mercado mais eficiente e justo, Pierre Omidyar, graduado em sistemas na Tufts University, de Boston, Massachusetts, procurou criar um sistema que fosse acessível a qualquer pessoa e no qual os próprios compradores e vendedores estabelecessem o valor das mercadorias. Conta a lenda que Omidyar também procurou facilitar para sua mulher, colecionadora dos populares porta-pastilhas conhecidos como “Pez Dispensers”, a possibilidade de adquiri-los e trocá-los.

O negócio se apóia nas tarifas pagas por todas as transações. As comissões são cobradas apenas da parte vendedora

Em setembro de 1995, surgiu a AuctionWeb, um modesto *site* de leilões sem fins lucrativos, dirigido basicamente para colecionadores e pequenos comerciantes, concebido quase como um *hobby* por seu fundador, que trabalhava durante o dia na empresa General Magic. Era uma espécie de “mercado das pulgas” virtual.

O mecanismo idealizado por Omidyar era simples, fácil de compreender e totalmente afinado com o poder da Internet, pois consistia em esquecer o estoque e os depósitos para simplesmente criar um mercado *on-line* onde oferecer ou encontrar um produto.

Com a propaganda boca a boca, a proposta de um mercado de livre acesso se difundiu tão rapidamente introduzir mudanças. Começou a cobrar pequenas tarifas para pagar o *site* e incorporou sistematicamente novas categorias de produtos. Compreendeu, ao mesmo tempo, que precisava de colaboradores que compartilhassem seus valores e se comprometessem com a empresa.

A chegada de Meg Whitman, em 1998, estabeleceu um marco. Foi o momento em que a eBay deixou de ser um pequeno empreendimento para converter-se em uma empresa plenamente desenvolvida, dirigida em muitos aspectos com a racionalidade de uma empresa física. Poucos anos depois, o colapso da Internet iria oferecer-lhe a oportunidade de demonstrar que seu negócio era consistente e confiável.

Hoje, com cerca de 6,9 mil funcionários, faturamento anual de US\$ 3,27 bilhões em 2004, o que representa um aumento de 51% em relação a 2003, lucro de US\$ 778,2 milhões no mesmo ano e a expectativa de vender US\$ 4,3 bilhões em 2005, é uma grande e sólida empresa que opera na Nasdaq e está presente em quase 30 países, diretamente ou por meio de parcerias, como no caso do Brasil.

Um sistema bem-sucedido

Durante 24 horas por dia, sete dias por semana, a eBay fornece um serviço que consiste em uma plataforma de comércio *on-line* completamente automática e fácil de usar.

Os vendedores podem listar os produtos que desejam oferecer e optar pelas modalidades de leilão ou preço fixo. Os compradores podem navegar pelas listas de produtos com imensa variedade de categorias e escolher a forma pela qual querem efetuar sua experiência de compra.

O negócio da eBay se apóia no pagamento de tarifas por todas as transações, inclusive as menores. As comissões são pagas apenas pela parte vendedora, o que é feito em duas oportunidades: quando lista seu produto (a tarifa varia de acordo com a forma de apresentação) e quando a transação se concretiza (a eBay arrecada uma percentagem sobre o valor final estabelecido pelas partes).

A fórmula é bem simples: proporcionar um mercado virtualmente mundial e cobrar uma comissão sobre as transações à medida que elas se concretizem. Deixar que os compradores cheguem até onde estão os vendedores e vice-versa. E que sejam eles a decidir como querem oferecer ou adquirir os produtos, a que preço e sob que condições de pagamento e de envio.

A tarefa da eBay? Proporcionar um ambiente seguro, eficiente e prazeroso, em que os clientes se movimentem com plena liberdade. Para esse fim, o *site* oferece serviços adicionais como a plataforma de pagamento eletrônico PayPal, um sistema que atua como intermediário e oferece aos usuários uma forma mais segura e conveniente de enviar ou receber os pagamentos, a partir do registro de seus dados bancários.

O grande salto

Margaret Whitman estava no esplendor de seus 40 anos quando, no fim de 1997, assumiu a direção executiva do portal. Sua experiência em empresas de tecnologia era

Várias
empresas
ameaçaram
a eBay –até
Yahoo! e
Amazon
tinham leilões.
Com o tempo,
a maioria
abandonou
seus projetos

mínima, mas seus antecedentes impressionavam. Nascida em Nova York, formou-se em economia em Princeton e tinha completado um MBA em Harvard. Sua carreira teve início na Procter & Gamble, onde aprendeu muito do que aplicaria na eBay –por exemplo, que o cliente devia ocupar um lugar central. Mais tarde dirigiu o marketing da divisão de produtos de consumo da Walt Disney, trabalhou oito anos na consultoria de estratégia da Bain & Company e conduziu a divisão de pré-escolares da Hasbro Toys.

Só depois de compreender que a pequena empresa de Internet de Omidyar tinha um poder de funcionalidade único e um sentido de comunidade sem precedentes, Whitman decidiu aceitar a oferta de emprego. Ao fazê-lo, ela e sua família abandonaram Boston e retornaram à Califórnia, onde já haviam morado.

Omidyar não errou em colocá-la na direção da empresa. Na mão de Meg, a eBay deu o grande salto, até converter-se na empresa mais valiosa da Internet.

Em setembro de 1998, a empresa lançou sua IPO (oferta pública inicial de ações). O preço fixado para cada ação, US\$ 18, triplicou durante o pregão, para terminar fechando em US\$ 47. Após a bem-sucedida explosão no mercado de capitais, os executivos da eBay chegaram à conclusão de que o crescimento não podia continuar apoiado exclusivamente nos pequenos usuários de leilões. A empresa tinha de evoluir para uma verdadeira plataforma comercial.

Meg Whitman viu a oportunidade de transformá-la em um local de compra muito maior e para todos os usos. Queria que a eBay se tornasse a primeira opção na hora de fazer compras, objetivo que até então apenas uma empresa de tijolo-ecimento como o Wal-Mart poderia pleitear.

O segredo de Meg

Longe de ser o protótipo de empresária da nova economia, Meg Whitman cultiva a simplicidade, tanto na aparência como no trato. De caráter decidido, embora tranqüilo, ama seu trabalho. Age convencida do que faz, mas é respeitosa e suave ao induzir os outros a segui-la. E tem interesse genuíno em entender os membros da comunidade virtual, saber de onde provêm e averiguar o que desejam vender ou comprar.

Embora estabeleça metas ambiciosas para a eBay e assuma os riscos, ela nunca perde a modéstia. Costuma dizer que se considera uma “executiva de nível 5”, umas das categorias de administradores criadas pelo especialista Jim Collins, autor do clássico *best seller Feitas para Durar*. Esse nível corresponde aos líderes humildes e pouco carismáticos, mas muito decididos e que dão muito crédito a seus subordinados.

Whitman não cultua o poder, mas o entende da mesma forma que A.G. Lafley, presidente da Procter & Gamble e devotado admirador seu: poder tem a ver com a capacidade de construir um círculo de influência a seu redor. Ela prefere dar às pessoas oportunidades para que atuem, em lugar de dirigi-las. Aqueles que trabalham com Meg afirmam que ela irradia confiança. E é exatamente a confiança que constitui um dos fundamentos do negócio da eBay.

Meg é fanática por estatísticas, sempre propensa a medir tudo o que a rodeia. Acredita que aquilo que não pode ser medido também não pode ser controlado. Sob sua influência, a eBay utiliza uma abordagem de negócios muito disciplinada, ainda que dentro de um quadro de informalidade, típico das empresas da Internet.

Dores do crescimento

A identidade original da eBay –um mercado de colecionadores e pequenos comerciantes – foi-se transformando à medida que o negócio crescia e o portal começou a abrir-se para as grandes empresas. Isso alterou a convivência com a comunidade, dominada

Normas e valores que regem a comunidade eBay se inspiram na filosofia que vê as pessoas como boas em princípio

numérica e historicamente pelos pequenos negócios. No princípio de 2002, muitos usuários se queixavam de que já não era o lugar utópico em que todos podiam prosperar. As tarifas haviam aumentado e a empresa parecia não prestar muita atenção a seus clientes mais fiéis.

A resposta da eBay foi programar uma série de conferências para usuários, a primeira das quais se realizou em junho do mesmo ano na cidade californiana de Anaheim. Por esses contatos, a empresa ratificou seu compromisso com a comunidade de usuários e deixou claro que os interesses da empresa e de sua comunidade eram os mesmos. Também conseguiu convencê-los de que as novas iniciativas, como a incorporação de marcas e a opção de venda sob preço fixo, beneficiavam tanto os grandes como os pequenos fornecedores.

O mapa competitivo

Na época em que Meg Whitman se integrou à eBay, várias empresas, entre elas a OnSale.com, ameaçavam o negócio –até o Yahoo! e a Amazon tinham começado a promover leilões. Com o tempo, a maioria delas abandonou seus projetos e hoje a eBay não tem nenhum grande rival mundial, apenas concorrentes de nicho: o Yahoo! conseguiu posicionar-se com sucesso em leilões *on-line*, mas somente em alguns mercados geográficos; a Amazon se limita ao mercado dos livros usados; a AutoTrader, ao dos automóveis de segunda mão; a Ticket Master, ao da compra e venda de entradas a espetáculos, e assim outros mais. Essa ausência de concorrentes globalizados é que permite a Meg Whitman afirmar que não existe um setor de mercados *on-line*.

Os analistas consideram a eBay a única empresa que explorou inteligentemente o imenso potencial da Internet (correio eletrônico, diretório de mensagens, comunidades virtuais). Com uma quantidade mínima de funcionários para uma empresa de suas dimensões financeiras e geográficas e alta rentabilidade apoiada na ausência de estoque, é vista pelos próprios diretores como uma empresa do futuro. Seu modelo de negócio “generalista” é mais sustentável e consistente que a maioria dos modelos de Internet, baseados em assinaturas.

E o *site* se inspira em empresas do mundo físico. As grandes categorias (brinquedos, automóveis, itens de colecionador) são gerenciadas pela eBay tal como a Procter & Gamble administra, por exemplo, seu sabão em pó. Cada transação e cada cliente são acompanhados

com o mesmo cuidado que o exercido pelos executivos do Wal-Mart.

Pierre Omidyar diz, entretanto, que a eBay não é uma empresa, mas sim um “sistema complexo adaptável” –como os mercados financeiros ou o clima–, capaz de redefinir-se permanentemente.

O valor de uma comunidade

Entre o final de 2004 e o início de 2005, a eBay alcançava as impressionantes cifras de 135,5 milhões de usuários registrados confirmados e 56,1 milhões de usuários ativos (aqueles que listaram um produto, pelo menos, nos 12 meses anteriores). Os novos usuários em 2004 foram 404,6 milhões, um

Alguns fatos e números da eBay

Data de fundação: setembro de 1995

Sede: San José, Califórnia, EUA

Número de funcionários: 6,9 mil

Produtos incluídos nas listas da eBay: 348 milhões (até outubro de 2004)

Faturamento nos anos recentes: 2001: US\$ 748,8 milhões
2002: US\$ 1,21 bilhão
2003: US\$ 2,16 bilhões

Faturamento em 2004: US\$ 3,27 bilhões

Lucro líquido em 2004: US\$ 778,2 milhões

Faturamento previsto para 2005: entre US\$ 4,25 bilhões e US\$ 4,35 bilhões

A associação estratégica com o MercadoLivre possibilitou a operação em oito países da América Latina, entre eles Brasil

aumento de 43% sobre o ano anterior.

Os pequenos comerciantes continuam sendo a base dessa comunidade leal e estável, que é, para a empresa, a alma de seu negócio. Existe, por isso, a preocupação sistemática em ampliá-la e satisfazê-la e também em promover zonas de diálogo entre seus membros.

Um dos mecanismos criados para fazer com que os usuários continuem confiando nesse sistema baseado na interação entre estranhos é o “Fórum de *Feedback*”, um espaço para resolver conflitos, receber ajuda e estabelecer vínculos. Ali os usuários podem conferir pontos a seus companheiros comerciais, o que permite que cada membro da comunidade possua uma reputação em função de como foi avaliado pelos outros.

As normas e valores que regem essa comunidade se inspiram na filosofia de vida de Omidyar, que enxerga as pessoas como boas em princípio. O ideal da empresa é que seus membros compartilhem esses valores e consigam interagir em um ambiente franco e aberto, em que todos se respeitem e tentem se entender.

Quando os diretores da eBay precisaram estabelecer seu próprio canal de comunicação com os usuários, criaram as conferências e mesas-redondas, em alguns casos com comparecimento pessoal, possibilitando aos clientes analisar a gestão da empresa e aprender sobre as técnicas de venda *on-line*.

A existência dessa comunidade ativa e participativa reduz os custos de apoio e de marketing, incentiva a fidelidade dos clientes e alimenta o impulso da empresa para novos mercados.

A meta da expansão

O principal objetivo da eBay é ampliar sua comunidade de usuários em um espaço geográfico cada vez mais estendido e interconectado. É o que consegue, mediante:

■ **Criação de mercados *on-line* locais.** A expansão de seu negócio ocorre tanto dentro dos Estados Unidos, onde no princípio de 2000 já cobria as 50 maiores áreas metropolitanas, como no exterior. Na América Latina, a associação estratégica com o MercadoLivre possibilitou que se instalasse em oito países da região: Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Equador, México, Uruguai e Venezuela. Na Ásia, região prioritária para a empresa, a eBay está investindo bastante, e com boas perspectivas, no mercado chinês; tenta recuperar, no Japão, a liderança perdida em 2002 para o Yahoo!; investiu na Internet Auction para ganhar o mercado da Coreia do Sul e concluiu a aquisição do mercado *on-line* Baazee.com, na Índia, em 2004, por US\$ 50 milhões. Mas a maior oportunidade externa para a empresa continua a ser a Europa, única região do mundo com um potencial para a eBay similar ao dos Estados Unidos.

■ **Aquisições.** Em outubro de 2002, a eBay adquiriu, por US\$ 1,5 bilhão, a plataforma de pagamento eletrônico PayPal. A decisão de Meg Whitman não foi compartilhada por sua equipe de *management*. Entretanto, capaz de atuar às vezes contra o que aconselha o sentido comum, a presidente concretizou a operação e hoje a eBay tem como objetivo básico estender o sistema PayPal a todas suas filiais. Nesse mesmo ano, a eBay adquiriu o mercado *on-line* de preços fixos Half.com, para ampliar as opções de compra e venda dentro de sua comunidade.

■ **Atualização da arquitetura de TI.** Em junho de 1999 uma sobrecarga de tráfego paralisou o *site* durante 22 horas. A partir de então, o diretor de operações, Maynard Webb, desempenha papel-chave na atualização da arquitetura de tecnologia da informação.

Para continuar pensando

Como explicar a dimensão do êxito da eBay? Só pela liderança de uma pessoa excepcional como Meg Whitman? Pela concepção inovadora de Pierre Omidyar de um

mercado mais justo e eficiente? Pelo uso do melhor canal de comunicação (Internet) da história? Pela construção de uma poderosa comunidade de usuários, que encontram em um mercado *on-line* a forma de se relacionar com os outros?

Certamente o êxito da eBay não se reduz a nenhum desses elementos, mas engloba todos. Ninguém concebe hoje a empresa sem qualquer um desses pontos fortes, o maior dos quais talvez seja a presença de uma pessoa como Meg Whitman para harmonizá-los e erguer um mercado inesgotável (lembre o *slogan* “Se existir, está na eBay”). Por isso, muitos se perguntam o que acontecerá à eBay no dia em que Meg se for.

Entretanto, não parece haver riscos imediatos para a plataforma do maior mercado *on-line* do mundo, uma vez que o *management* continua atento às vozes de seus milhões de usuários. Eles, por seu lado, continuarão alimentando-a com sua fonte de energia mais valiosa, a confiança.

A reportagem é de Laura Babini, colaboradora de *HSM Management*.