

Amazon.com

Roberto Minadeo – Doutor em Engenharia de Produção – Prof. do Mestrado em
Administração da Universidade Estácio de Sá
Cleber Moreira – Mestrando da Universidade Estácio de Sá
Paulo Cabral – Mestrando da Universidade Estácio de Sá

INTRODUÇÃO

O caso de uma empresa com poucos anos de vida como a Amazon pode parecer que não apresenta matéria para merecer ser rotulado como um estudo de história empresarial. Afinal, a própria Internet é ainda um fenômeno bastante recente, mal compreendido, e que tem sido muito mais uma fonte de problemas e prejuízos ao meio empresarial do que propriamente de lucros.

De fato, essa observação é cabível. Porém, a Amazon deve ser encarada e estudada não apenas pelas suas realizações e pelo seu histórico, mas, principalmente, pelo valor de salto tecnológico que veio a representar. Nesse sentido, a empresa se constitui em um exemplo atrativo e atual, e com semelhança a vários outros casos de rompimentos com o passado trazidos por inovações de ordem mercadológica e técnica.

Além disso, a Amazon é uma empresa diferente. Em que pese o exagero do uso do termo globalização, a empresa nasceu efetivamente voltada a todo o mundo – devido à Internet. Assim, ainda sendo pequena e com poucos recursos, em seu primeiro mês despachou livros para 45 países e todos os 50 estados americanos. Ou seja, independentemente de ter sido objeto de uma avaliação exagerada por parte de Wall Street – como o foram todas as empresas do setor, e de certa forma como todas as cotações da Bolsa dos EUA – a Amazon

efetivamente foi um marco no mundo real do mercado de livros, trazendo inovações importantes aos consumidores.

SURGIMENTO DA INTERNET

Na década de 70, a National Science Foundation cria a NSFnet, interligando universidades nos EUA e no exterior. O e-mail começa a ser utilizado por estudantes, que, ao começarem a trabalhar na iniciativa privada, levam seus endereços eletrônicos, surgindo assim os primeiros vestígios de possibilidades comerciais para a nova rede. Com o surgimento da *World Wide Web*, o sistema de comunicações via Internet foi liberado para a utilização por todos, e a rede ganhou alcance global.

Começaram a surgir negócios adaptados à nova rede. Os dados financeiros passaram a ser mais rápidos e precisos, elevando as capacidades globais de investimentos, e tornando os negócios mais seguros. A Internet se faz presente em todo o mundo, são feitas empresas de compras, vendas, leilões e outras modalidades de negócios através da rede.

Em 1995, surge a Amazon – nome baseado no maior rio do mundo – uma livraria virtual. Um pioneirismo interessante da Amazon foi o fato de o cliente poder criticar os livros de seu interesse. Este novo critério criou a idéia de comunidade.

Em 1997, começa um processo de diversificação já esperado, pois seu destino natural eram os mercados de vídeos e CDs. Assim, a Amazon.com adquire a Bookpages e Telebook. A Amazon apresentou uma sensível expansão, ingressando em diversos novos países, e instalando centros de distribuição e estruturas administrativas e organizacionais com milhares de funcionários. Suas receitas atingiram a faixa de alguns bilhões de dólares, porém, os prejuízos persistiram nos seus balanços, com um modesto lucro apenas surgindo no último trimestre de 2001.

O que é realmente significativo é que a Amazon em pouco tempo conseguiu representar uma transformação no varejo em geral e no de livros em especial. O estudo em profundidade desse histórico empresarial apresenta a finalidade de apontar possíveis caminhos para outras empresas virem a descobrir seus caminhos para o ingresso no E-Commerce.

A HISTÓRIA DE JEFF BEZOS

Em 1964, nasceu Jeffrey Preston, filho de Jacklyn Gise, que recebeu o sobrenome Bezos quando sua mãe se casou em 1968 com Miguel Bezos, um cubano vindo aos EUA através de um programa de ajuda humanitária. Jeff Bezos sempre demonstrou inteligência acima da média, tendo, na época da escola secundária Palmetto High School sido o primeiro de sua turma de 680 alunos, além de ganhar o prêmio de melhor aluno de ciências nos três anos do segundo grau, e o prêmio de melhor aluno de matemática no segundo e no terceiro anos. Matriculou-se na universidade de Princeton em fins de 1982, formando-se em engenharia elétrica e computação em 1986.

Em 1986 iniciou na Fitel, que atuava na área de comunicações financeiras, como gerente de administração e desenvolvimento. A Fitel fora criada pelos professores Graciella Chichilnisky e Jeffrey Heal, da Columbia University. Sua atribuição era supervisionar uma rede internacional de telecomunicações que usava programas de computador para simplificar a complicada transferência de investimentos e dados de um país a outro. Essa rede especializada de comunicações globais era uma espécie de mini-Internet e foi uma das precursoras dos Websites de transações financeiras. Em 1987 foi promovido a diretor associado de desenvolvimento de tecnologia e administração, criando e comercializando a Equinet, rede projetada para conectar corretores, investidores e banqueiros e lhes fornecer as informações necessárias às transações internacionais.

Em 1988 foi trabalhar na Bankers Trust Company, onde supervisionou um departamento de programação com seis pessoas, que projetou e montou uma rede de comunicação que permitia que os clientes do banco conferissem periodicamente a situação de seus investimentos sem ter que esperar pelos relatórios padronizados que eram enviados periodicamente pelo Bankers Trust. Após dez meses nessa empresa e com apenas tinha 26 anos de idade, entrou na história desse banco, na condição de mais jovem vice-presidente.

Em 1990 Jeff passou a vice-presidente da D. E. Shaw & Co. e, dois anos depois, aos 28 anos, tornou-se o mais jovem vice-presidente sênior da empresa – chefiando uma equipe de 24 pessoas, responsável pela prospecção de novos mercados. David Shaw criou a empresa no ano de 1988 – após uma carreira como docente da Columbia University e como vice-presidente de tecnologia de transações da corretora Morgan Stanley. A empresa foi iniciada como um fundo hedge

Em 1993, Jeff casou-se com Mackenzie Tuttle, bacharel de Princeton, a mesma universidade em que ele estudara, e que também trabalhava com ele na D. E. Shaw.

Em 1994, Bezos foi incumbido de investigar as possibilidades de negócios na Internet. Sua pesquisa revelou que o uso da Web estava crescendo à razão de 2.300% ao ano, graças à disponibilidade do navegador Mosaic para os usuários de Macs e de PCs com Windows. À procura do melhor produto que se pudesse vender na Web, Bezos compilou uma lista de 20 possibilidades, entre elas software, suprimentos para escritórios, roupas e música. No decorrer da pesquisa, descobriu que os livros haviam disparado das posições finais da lista para o primeiro lugar.

Em meados da década de 1990, existiam cerca de um milhão e meio de livros em língua inglesa em catálogo, porém, mesmo as enormes superlojas das redes tradicionais possuíam no máximo 175.000 títulos disponíveis para pronta entrega, ou seja, cerca de 10%, as pois lojas físicas apresentam elevados

investimentos em estoques, imóveis e pessoal – sendo, também, impossível a um consumidor ter acesso a uma livraria com milhões de títulos.

Bezos percebeu que com aquela imensa diversidade de produtos, era possível montar uma loja *online* que simplesmente não poderia existir de outra forma: uma verdadeira superloja com um catálogo completo. Bezos recomendou a Shaw que o primeiro empreendimento deveria ser a venda de livros, mas este rejeitou a idéia. Bezos, então, demitiu-se da D.E. Shaw para abrir sua própria empresa de venda de livros pela Internet.

SURGIMENTO DA AMAZON

A empresa surgiu em Seattle em 5 de julho de 1994 com o nome de Cadabra, Inc., mudando de nome e sendo rematriculada como sociedade constituída em 09/02/1995. O nome escolhido, Amazon, levou em consideração dois fatores: o primeiro era que os Websites eram enumerados em ordem alfabética, o que facilitaria a sua visualização numa consulta aleatória; e o segundo foi que Jeff Bezos ficou entusiasmado com o fato de haver um rio muitas vezes maior que o segundo rio. Visando conhecer melhor o ramo, em setembro desse ano, Bezos fez um curso de introdução à venda de livros, de quatro dias, promovido pela American Booksellers Association.

Em 1995, a Amazon mantinha uma base de dados de pelo menos dois gigabytes que continha mais de um milhão de títulos de livros. Cada cliente *online* recebia uma identificação exclusiva quando entrava no site. Ao navegar, tudo que fazia era rastreado para que os gerentes da Amazon pudessem analisar seus hábitos de navegação e de compras.

A Amazon lançou seu site em Julho/1995. A empresa surgiu na hora certa:

- Em 1995, o número de computadores ligados à Internet começou a explodir.
- A Sun Microsystems lançou a linguagem Java nesse ano.

- A banda de transmissão foi ampliada para 128KB nesse ano, facilitando o tráfego na Internet.
- A Netscape lançou seu Navigator – que chegou rapidamente a dez milhões de usuários.

Durante os seis primeiros meses de operação Jeff Bezos sustentou a empresa com dinheiro do próprio bolso. Em julho de 1994, na qualidade de fundador, presidente, principal executivo e presidente do conselho, ele comprou 10.200.000 ações ordinárias pelo preço total de US\$ 10.000 e também fez à empresa um empréstimo de US\$ 15.000 sem juros, seguido por um novo empréstimo de US\$ 29.000 em novembro, segundo registros públicos. Mas não podia continuar a explorar sua própria fonte.

Assim, em fevereiro de 1995, vendeu 582.528 ações ordinárias a seu pai, Miguel Bezos, pelo preço de US\$ 0,1717 cada. A injeção de US\$ 100.020 concedeu tempo à empresa e permitiu que se mudasse para uma sede mais ampla: um conjunto de cinco salas. Em 16 de julho de 1995 foi lançado o Website da Amazon.com. Para poder lançar o Website ao público, Bezos vendeu 847.716 ações ordinárias ao Fundo de Herança da Família Gise, do qual Jacklyn Gise Bezos era curadora e beneficiária. A venda rendeu US\$ 145.553.

Na primeira semana de funcionamento, a Amazon recebeu US\$ 12.438 em encomendas, mas só conseguiu entregar US\$ 846. Na semana seguinte recebeu US\$ 14.792 em encomendas e conseguiu entregar US\$ 7.302. Durante o primeiro mês *online*, a Amazon despachou encomendas para 45 países e para todos os 50 estados dos EUA. Em outubro, a empresa registrou seu primeiro dia com 100 encomendas. A primeira hora a registrar 100 encomendas veio um ano depois.

O sistema de compras da Amazon era revolucionário: o cliente simplesmente clicava num botão para acrescentar livros à cesta virtual de compras. Se mudasse de idéia, era fácil retirar um livro da cesta de compras antes de fechar a compra, da mesma forma que faria numa loja real. Quando terminava a compra, o cliente só precisava clicar no botão “comprar”, fornecer o

número do cartão de crédito e escolher num menu de serviços de entrega, que incluía entrega em 24 horas e várias opções de remessa internacional. Também havia a opção de embrulhar para presente. O cliente recebia informação imediata sobre a situação do pedido, quanto tempo deveria esperar pela remessa do livro, o total das despesas de frete e quanto pagaria de impostos. A empresa enviava instantaneamente um e-mail que confirmava todos os detalhes acima mencionados; um e-mail subsequente avisava ao cliente que a encomenda fora despachada.

Segundo os documentos da Securities and Exchange Commission, em 1994 a Amazon perdeu US\$ 52.000; a perda em fins de 1995 seria de US\$ 303.000. Jeff estava completamente sem recursos em meados de 1995, com as portas prestes a fechar, segundo Eric Dillon, que era, na época, corretor da Smith Barney em Seattle.

Jeff disse ao amigo Nick Hanauer – que quisera investir desde que Bezos teve a idéia – que precisava de recursos, e que estava tentando decidir se pediria diretamente aos capitalistas de risco ou se pediria financiamento na própria cidade de Seattle. Hanauer, natural de Seattle, com um vasto currículo de contatos pessoais e comerciais na cidade, defendeu a tentativa local. Até fins de 1995, Bezos finalmente conseguiu levantar US\$ 981.000. Entre os investidores, cerca de 20, estavam Hanauer, Dillon e Tom Alberg – este era uma das pessoas com maior influência política e empresarial em Seattle, diplomado pela Harvard University e pela faculdade de direito da Columbia University. Alberg estivera recentemente envolvido no ramo dos telefones celulares, primeiro no cargo de presidente da LIN Broadcasting Corp., e depois como vice-presidente da McCaw Cellular Communication, Inc. Por ser o único funcionário da Amazon com experiência anterior em administração de empresas, em dezembro de 1995, Bezos pediu a Alberg, Hanauer e Dillon que formassem a junta de conselheiros extra-oficiais da empresa.

Em março de 1996, a Amazon mudou-se pela segunda vez em cinco meses, para a 2250 First Avenue South, onde se instalou num prédio de dois andares com 1.579 metros quadrados, com uma grande abertura para o depósito.

Quando começaram a receber telefonemas de empresas de capital de risco, os diretores da Amazon chegaram a um momento de decisão. Parou-se de falar em lucro e se começou a falar em dominar o mercado – e criar uma empresa multibilionária. A empresa se apercebeu estar na posse de uma oportunidade e correu para conservá-la. Constatou a necessidade de recursos para ser os primeiros vendedores de livros pela Internet a fazer publicidade em todo o país.

A nova metodologia da Amazon estava bem dentro do clima empreendedor dos anos de formação da Internet. As empresas da Internet adotaram o método administrativo de *crescer a qualquer custo, sem receita, declarar o máximo em propriedade no mercado antes que apareçam outros*. Essa mentalidade tornou-se conhecida como “Crescer Depressa”. Por trás dela havia pontos estratégicos: o primeiro é que as oportunidades na Internet são novas e nunca foram reivindicadas por ninguém, portanto disponíveis para delas lançar mão. Em segundo lugar, essas oportunidades acabarão por render grandes compensações para quem as reivindicar.

O impulso começou a crescer em 16 de Maio de 1996, quando a Amazon e Bezos foram matéria de primeira página do Wall Street Journal com a manchete “Como um gênio de Wall Street descobriu seu mercado de venda de livros na Internet”. O artigo gerou um aumento de tráfego tão grande que quase esmagou o site e a empresa. Já que a Amazon ainda não estava gastando dinheiro em publicidade, e estava confiando estritamente na propaganda espontânea feita pelos clientes e nas relações públicas, o artigo foi uma bênção porque serviu de publicidade para a empresa a muitos clientes novos. Por outro lado, o artigo alertou a concorrência da Amazon para o fato de que a empresa existia.

A empresa de capital de risco que Bezos e os outros mais queriam era a Kleiner Perkins Canfield & Byers, principal firma de capital de risco do Vale do

Silício, que fundara empresas como a Netscape, a Intuit, a Sun Microsystems, a Compaq, a Marimba, a @Home e a Macromedia. O seu mais ilustre sócio era L. John Doerr, que é considerado por muitos a pessoa que reconheceu o potencial da Internet antes praticamente qualquer outra pessoa. Em 1996, a Amazon aceitou a proposta da Kleiner de US\$ 8 milhões, com base numa avaliação de US\$ 60 milhões, ou a propriedade de um pouco mais de 13% da empresa, o que passou à Kleiner 3.401.376 ações ordinárias a US\$ 2,35 cada. Doerr concordou em tornar-se diretor da Amazon. Outra empresa – a General Atlantic – havia avaliado a Amazon em US\$ 50 milhões, e ficou de fora do negócio.

Com o capital de risco garantido, Bezos iniciou a tarefa de crescer depressa entrando num frenesi de contratação de gerentes, executivos e funcionários para o depósito. Em meados de 1996, o prédio da 2250 First Avenue South estava fervilhando de gente e de equipamentos. Determinado a construir uma cultura empresarial a partir da estaca zero, Bezos concentrou-se na contratação das melhores pessoas que encontrasse, graças, em parte, à insistência de John Doerr, que frisou a existência abundante de tecnologia, empresários, e de capital de risco – sendo o maior desafio a montagem de uma grande equipe. Até o início de 1997, Bezos entrevistava todos os funcionários assalariados e dava a palavra final acerca da contratação. Era um modo de preservar a cultura. Bezos queria, sobretudo, contratar pessoas inteligentes. “A concorrência não consegue copiar a cultura”, dizia ele.

Em agosto de 1996, a administração se mudou para o Columbia Building, na Second Avenue. O depósito ampliado continuou no endereço antigo até novembro, quando se mudou para instalações maiores – de 8.640 metros quadrados – na Dawson Street. Ao todo, a empresa se mudara cinco vezes em três anos. Bezos incentivava o pessoal do depósito afirmando sua importância e repetindo que os únicos elementos que os clientes da Amazon conheciam era o Website e o livro que recebiam pelo correio. Sem o depósito, dizia ele, a empresa não existia. Bezos reforçava as palavras com atos. Ele e outros gerentes estavam sempre ajudando a separar e a empacotar encomendas. Dois meses depois de se mudar para o depósito de Dawson Street, a Amazon contratou alguém com

experiência em logística. Antes disso, iam improvisando conforme a necessidade. Oswaldo Fernando Duenas era um americano de origem mexicana de 47 anos de idade que trabalhara 20 anos na Federal Express. Também para aprimorar a logística, no ano de 1997, a Amazon contrata Richard Dalzell, que era vice-presidente de sistemas de informática da Wal-Mart e que também havia sido diretor de teleprocessamento do Exército dos EUA.

A Amazon encerrou o ano de 1996 com 151 funcionários e US\$ 16 milhões em receitas. Com a nova injeção de capital, a Amazon finalmente podia custear investimentos em publicidade. No segundo trimestre de 1996, contratou a filial de Portland, Oregon, da US Web/CKS, uma agência de propaganda do Vale do Silício, para criar sua primeira campanha publicitária.

A VENDA TRADICIONAL DE LIVROS

Em 1996, os gastos dos consumidores norte-americanos com livros chegaram à cifra de US\$ 26 bilhões. Esses gastos haviam crescido a taxa anual de 5,4% desde 1991. Em média cerca de 10 livros eram vendidos, em 1996, por cidadão americano. A maior intensidade de compras era exibida por adultos entre 35 e 75 anos com renda familiar de US\$ 45.000 a.a. ou mais. Na tabela a seguir, é apresentada a divisão dos gastos dos consumidores no mercado de livros dos EUA, no ano de 1996.

Fonte: John P. Dessauer, Book Industry Trends (N. York: Preparado para o Book Industry Study Group, Inc. pelo Centro de Serviços Estatísticos, 1997)			
Comercial	37%	Religioso	7%
Profissional	16%	Clubes de Livros (pedidos pelo Correio)	6%
Universidade	11%	Referência (Ex: Enciclopédias)	2%
Salas de Aula (K-12)	10%	Imprensa Universitária	2%
Brochura (Mercado de Massa)			9%

VAREJISTAS

O varejo de livros nos EUA havia sido tradicionalmente dominado pelas livrarias independentes locais, mas as grandes cadeias vinham aumentando substancialmente sua participação de mercado, desde os anos 70. Na década de 80 as livrarias cresceram acrescentando lojas em *shopping centers*, mas nos anos 90 mudaram seu foco para “superlojas”, maiores, com mais títulos, oferecendo conforto aos consumidores, e com preços mais acessíveis.

As principais lojas eram B. Dalton e Waldenbooks, que, no início de 1982, operavam respectivamente 575 e 750 lojas. Estas lojas continuaram a se expandir até mudarem de donos. Em 1986, a B. Dalton foi comprada pela Barnes & Noble, anteriormente a terceira maior varejista de livros dos EUA. A K-mart, a segunda maior varejista do país na época, comprou a Waldenbooks em 1984. A Barnes & Noble, ajudada pelo seu sucesso da abertura do seu capital em 1993, foi muito agressiva na ampliação de suas superlojas em âmbito nacional. E a K-mart comprou a Borders, maior concorrente da Barnes e Noble em superlojas, no ano de 1992. Em 1995, entretanto, ganhos desapontadores levaram a K-mart a separar suas operações de varejo de livros – inclusive a Waldenbooks – como uma nova empresa, também denominada Borders.

O luxo e a atmosfera das superlojas foram um sucesso: entre 1991 e 1996 o número de superlojas operadas nos EUA pelas quatro maiores cadeias – Barnes & Noble, Borders, Crow, e Books-A-Million – passou de 97 para 788; as vendas cresceram de US\$ 280 milhões para US\$ 3,3 bilhões, ou de 16% para 66% das receitas totais das cadeias. O valor de uma transação média nas superlojas era de US\$ 20, quase o dobro do valor das lojas de *shopping centers*.

A entrada da Amazon obrigou a Barnes & Noble a anunciar o início das vendas pela Internet em 1997. O mesmo foi feito também pela Borders. A Amazon reagiu lançando um departamento de livros fora de catálogo – que rapidamente chegou a um milhão de títulos. Porém, além de lançar seu próprio site, dois diretores da Barnes & Noble chegaram a jantar com Bezos, e a propor

algum tipo de parceria, destacando que a entrada em ar de seu site certamente esmagaria a Amazon. O tempo se encarregou de mostrar que não era tão fácil assim destronar a liderança da novata Amazon na venda de livros pela Internet.

Assim, após as dificuldades iniciais, a Barnes & Noble vendeu 50% de seu site à alemã Bertelsman – à época, a maior editora de livros do mundo – por US\$ cem milhões. Porém, a Bertelsman ainda manteve seu próprio site BooksOnline em operação – o que poderia ser um sinal de problemas no futuro. (Carpenter. 2001. Pg. 103-143)

Finalmente, no ano de 1998, a Barnes & Noble vendeu US\$ 70,2 milhões pela Internet – cerca de 10% do que a líder Amazon vendeu.

O MODELO DE NEGÓCIOS *ONLINE*

Enquanto todas as grandes cadeias passavam todo o seu tempo expandindo suas redes de superlojas, o varejo de livros *online* pela Internet começou a surgir. As “ciberlojas” em 1997 chegavam a centenas em operação na WEB, variando de simples *websites* até aquelas que ajudavam nos processamentos de transações. A mais famosa das pioneiras foi a Book Stacks Unlimited – www.bookstacks.com ou www.books.com.

A Book Stacks ainda era uma participante significativa no varejo de livros *online*, mas já havia perdido seu espaço para a Amazon, que esperava vender entre US\$ 100 e US\$ 150 milhões em 1997, comparados com os US\$ 16 milhões de 1996, e tinha uma participação dominante das vendas em sua categoria de produtos.

Os prejuízos da Amazon também estavam crescendo, de US\$ 6 milhões em 1996 para US\$ 28 milhões em 1997. De acordo com um folheto da empresa ela esperava “continuar incorrendo em prejuízos substanciais no futuro previsível”. Mesmo assim ela conseguiu levantar em maio de 1997, US\$ 49 milhões com a

abertura do seu capital. Depois da primeira venda de ações Bezos era o dono de aproximadamente 41% da empresa e outros 10% pertenciam a membros da sua família e fundos por ele controlados.

Jeff Bezos despachou seu primeiro livro em julho de 1995. As vendas chegaram a US\$ 0,5 milhão no restante de 1995, antes de pularem para US\$ 16 milhões em 1996. O déficit acumulado foi financiado em grande parte pelo capital da Kleiner Perkins Caufield & Byer.

ATENDIMENTO

Jeff Bezos dizia que desejava tornar a Amazon a empresa mais “clientecêntrica” da história. Antes de lançar o Website em 1995, fez do atendimento ao cliente prioridade máxima na empresa, porque sabia que a propaganda espontânea positiva resultaria mais do que qualquer tipo de publicidade paga.

A propaganda é mais poderosa no ciberespaço do que no mundo concreto porque quando o cliente conta seus maus momentos com uma empresa física ele o faz para 5 pessoas, mas no ciberespaço ele pode contar a 5.000, 50.000 e assim por diante.

Com os clientes de hoje em dia munidos de amplas informações sobre produtos e preços, e com a liberdade de se transferir de um Website para outro com um mero clique, o equilíbrio dos poderes no comércio deslocou-se do comerciante para o consumidor. Segundo Bezos, “A Internet é um furacão imenso; a única constante nessa tempestade são os clientes”.

Por intermédio de relatos, pesquisas com grupos de consumidores e pesquisas quantitativas, a Amazon descobriu que as três coisas mais importantes para os clientes eram *variedade, conveniência e preço*.

Bezos sabia que a satisfação do cliente tem características do “efeito dominó”, pois abrange todos os aspectos da interação entre o comprador e o vendedor, a Amazon.com queria ter certeza de que o cliente passaria por uma experiência positiva – independentemente dos custos imediatos.

Desde o início, Bezos declarava que o comerciante *online* bem-sucedido deve agregar “valor” suficiente para convencer os clientes em potencial a mudar seus hábitos e experimentar um novo modo de comprar. Ele sabia que, na vida real, ninguém vai as livrarias só porque precisa de um livro; as pessoas vão as livrarias porque é um modo agradável de passar algumas horas numa tarde chuvosa de domingo. Por exemplo, em 1995, Bezos disse: “Não vamos substituir as livrarias. Uma das características interessantes do livro enquanto produto é que as pessoas vão a livrarias, em parte, porque querem livros e, em parte, porque querem ir a um local bonito. O desafio de todas as livrarias interativas é tornar seu site o mais atraente possível.” (Spector, 2000, pg. 66)

Chegou inclusive a admitir que: “Jamais tornaremos a Amazon.com divertida e atraente como são as grandes livrarias de concreto. Jamais será possível ouvir o rangido das encadernações e sentir o cheiro de livros, nunca teremos café com leite gostoso e sofás macios na Amazon.com. Mas podemos fazer coisas totalmente diferentes que surpreenderão as pessoas e tornarão sua visita encantadora e divertida”. (Spector. 2000. Pg. 120-121) O problema era justamente a forma de se conseguir tornar esta visita encantadora.

Bezos lançou na Internet algo inédito, o cliente era convidado a dar sua opinião. Assim surgiu a idéia de *comunidade* e por outro lado o Website da Amazon era muito espaçoso e precisava gerar mais textos. Pedindo aos clientes que escrevessem suas próprias críticas – positivas ou negativas – a Amazon conseguiu provocar alguns diálogos intelectuais e também acrescentar (sem despesas para a empresa) textos às páginas que, de outra forma, estariam praticamente em branco. Além disso a empresa oferecia prêmios em dinheiro as melhores críticas dos clientes.

Como em qualquer negócio, as críticas ao modelo e metodologia da Amazon.com começaram a aparecer das maneiras mais diversas. A resenha do livro *Starship Troopers*, de Robert Heinlein dizia que o livro era misógeno e de apoio ao hábito de bater em crianças. Maire Masco, gerente de atendimento a clientes, defendeu seus colegas: “Ele não interpretou do ponto de vista ficção e sim do ponto de vista sociológico. O Amazon.com recebeu muitos e-mails com opiniões contrárias. Parei de contar depois que publicamos 300 críticas de leitores que condenaram aquela resenha”. (Spector. 2000. Pg. 124)

PROGRAMA DE ASSOCIADOS

Em 1996, um cliente ligou para o Amazon.com e pediu autorização da empresa para fazer recomendações de livros em seu *site* com remissões à Amazon. A empresa logo concordou. Com aquele pedido inocente a Amazon tornou-se pioneira no conceito de organizar uma rede de associados para ajudá-la a vender livros, e assim construir comunidades de interesses. Em pouco tempo todas as empresas ou instituições que tivessem Website sobre algum assunto determinado foram convidadas para integrar o programa. Em seu site, o associado apresenta livros sobre seu tema escolhidos na base de dados da Amazon, juntamente com resenhas, recomendações e comentários.

Quando o cliente está visitando o Website do associado e clica para comprar um livro, é transferido (sem despesa para o associado) para o Amazon, onde fará a compra. A Amazon se encarrega do pedido, da logística, do embrulho para presente, e da remessa; enquanto que o associado ganha uma comissão de 5 a 15% sobre a venda.

Os associados poderiam, naturalmente, comprar livros diretamente de uma distribuidora, e ter uma margem de lucro de 40 a 50%, como qualquer livraria, mas também teriam que lidar com estoques e atendimento. A Amazon mostrou aos associados que, no fim das contas, seria melhor ganhar 15% líquidos, sem nenhuma despesa, do que 50% brutos.

AUMENTO DAS VENDAS

Quando subiram as vendas Bezos sabia que iria precisar de estoques e espaço. O modelo original de livraria *online* sem estoques havia morrido. No início o estoque se limitava aos 10 mais vendidos, logo subiu para 25 e para os 250 mais vendidos. Os funcionários trabalhavam até 18 horas por dia, e isso não era bom. Era comum alguém escrever dizendo que viu um lançamento na Borders e que não havia recebido seu exemplar da Amazon. Os clientes não estavam dispostos a esperar mais de dois dias por um *best-seller*, sabendo que poderiam encontra-lo em qualquer prateleira.

A estratégia de Bezos desde o início foi oferecer 1 milhão de títulos mesmo tendo apenas 2000 em seu estoque de Seattle. Os pedidos eram processados para todos os títulos de sua lista mas obtidos de uma editora ou atacadista. A dependência da Amazon de outros para estocar seus livros obrigou-a a trabalhar mais com atacadistas.

Assim o sistema de entregas da Amazon era *just-in-time* – o que beneficiava a empresa, principalmente devido ao elevado giro de estoques, e reduzindo a necessidade de capital de giro. Em 1996, a Amazon girou seus estoques mais de 70 vezes. Períodos médios de permanência em estoque de cinco a seis dias, mais as condições de pagamento de até 180 dias reduziam os níveis de capital de giro, os quais eram positivos somente devido ao excesso de caixa que Amazon mantinha em disponibilidade.

Em novembro de 1996 Amazon aluga um depósito de 8.640 m² em Seattle de onde poderia enviar os livros aos clientes imediatamente após o pedido. Bezos convenceu suas duas maiores distribuidoras, Ingram Books e Baker & Taylor, a entregar os livros a Amazon.com de acordo com a necessidade para que pudesse manter um estoque pequeno, e não ter muitas despesas com armazenagem.

Em pouco tempo a empresa mantinha 200.000 exemplares dos *best-sellers* nas instalações de Seattle, mais tarde num outro depósito em Wilmington,

Delaware. Recebiam de uma rede de 12 atacadistas cerca de 200.000 a 400.000 exemplares dos mais vendidos, e de 400.000 a 1,5 milhão de cerca de 20.000 editoras.

A Ingram e a Baker & Taylor remetem as encomendas entre 24 e 48 horas após o pedido. Mas, por esse serviço, os clientes pagam uma remarcação de atacado, que onera de 10% a 20% no preço que pagariam se comprassem direto na editora. A Amazon cobra dos clientes a despesa adicional de embalagem e remessa dos livros.

A Amazon ampliou sua oferta, quando, em 1998, convidou pequenas editoras independentes – que eram normalmente relegadas a segundo plano pelos grandes varejistas – a participar sem custos de um programa de Vantagens para Editoras, que proporciona espaço no site igual ao das grandes editoras, em troca da consignação de cinco exemplares. Com isso, os clientes seriam atendidos mais rapidamente. Além disso, a Amazon digitaliza gratuitamente a capa do livro, inclui uma página de dados sobre o livro, e acrescenta descrições e comentários.

No Natal de 1998, a Amazon conquistou 1,7 milhões de novos clientes, entre 17 de novembro e 31 de dezembro, enviando cerca de 7,5 milhões de pacotes no período, no qual as receitas somaram US\$ 252,89 milhões.

PERDENDO DINHEIRO

Em 1996, a Amazon teve receitas de US\$ 15,7 milhões, um salto de 3.000% sobre os US\$ 11.500 de 1995. O crescimento composto de suas vendas passou a ser de acima de 100% em todos os trimestres. Quase 180.000 contas de clientes. Aproximadamente 50.000 visitas (e não acessos) por dia em dezembro, em comparação com as 2.000 do ano anterior. Mais de 40% dos pedidos eram de clientes que retornavam.

Por outro lado, a Amazon estava perdendo dinheiro: US\$ 5,8 milhões em 1996 contra US\$ 303.000 em 1995. Seus gastos com despesas de marketing, publicidade *online* e impressa, relações públicas e outras despesas promocionais subiram de US\$ 200.000 em 1995 para US\$ 6,1 milhões em 1996. As despesas com aprimoramento de produtos subiram de US\$ 171.000 em 1995 para US\$ 2,3 milhões em 1996 – sendo a maior parte disso usado em sistemas de apoio no escritório.

Embora as vendas da empresa fossem de US\$ 16 milhões, significavam quase nada em relação ao faturamento do comércio nacional de livros nos EUA, de US\$ 26 bilhões. O desempenho, no entanto, da Amazon apontava para um novo modelo. A infra estrutura da WEB melhorara e agora o acesso estava mais fácil, com *modems* mais velozes e preços mais baixos.

Em fins de 1996, aproximadamente 35 milhões de pessoas estavam na WEB. De um total de bens adquiridos de cerca de US\$ 318 milhões em 1995, houve um salto para US\$ 4 bilhões já no ano seguinte. Mais da metade dos usuários de Internet no mundo tinham curso superior ou pós-graduação e ganhavam o equivalente a US\$ 40.000 por ano. Então, o público do Amazon era especialmente culto e conhecedor de informática. Jeff Bezos começa a pensar em crescer – via abertura de capital – aproveitando a maré de elevada valorização das novas empresas de Internet.

ABERTURA DE CAPITAL

Em 1996, Bezos começou a se reunir com banqueiros de investimentos para conhecer seus estilos e culturas. Com a contratação de Joy Covey como diretora financeira, os preparativos foram acelerados. Em fevereiro de 1997, Covey solicitou propostas de oito grandes bancos de investimentos que tinham força histórica na subscrição de ofertas públicas. Embora não pretendessem divulgar seus números financeiros e competitivos. Todos os riscos do investimento foram apresentados. Foram dezoito apresentações em vinte cidades, para os mais

variados tipos de investidores. Durante esta jornada aconteceu uma súbita fraqueza no mercado de ofertas públicas. Um contraste, se comparadas com 24 meses antes, quando houve várias aberturas de sucesso, como o Netscape (1995) e Yahoo! (1996).

Covey voltava de Londres quando abriu o Financial Times e viu o seguinte: “Investidores céticos com flutuações da Internet”. Assim mesmo Jeff e Covey ignoraram os fatos e continuaram acreditando em suas expectativas de longo prazo, e os investidores também. Esperava-se que Amazon oferecesse 2,5 milhões de ações ordinárias por US\$ 12 a 14 cada, mas já havia candidatos em excesso.

Jeff então precificou em US\$ 18 por ação. Então, em 15 maio de 1997, Bezos, com 33 anos, com seus 9,88 milhões de ações, passou a valer em papéis US\$ 177,8 milhões. Menos de três anos depois de sua chegada a Seattle. E só vendeu 10% da empresa, possuíam 42%; o pai, a mãe, o irmão Mark, a irmã Christina e o fundo de herança da família Gise 10%, dando aos Bezos 52% do poder de voto. Depois de cinco dias as ações chegaram a US\$ 30, e depois voltaram a US\$ 18. Em fins de 1997, as ações da Amazon subiram 235%, alcançando o preço de US\$ 52. Era a montanha russa mais elogiada e xingada de Wall Street.

EXPANSÃO E DIVERSIFICAÇÃO

No ano de 1997, a Amazon adquiriu a PlanetAll – em troca de 800 mil ações. A adquirida oferecia serviços de administração de contatos pela Internet, e – à época da compra – somava um milhão e meio de membros.

A segunda aquisição foi da Jungle Corp. – que fizera um mecanismo de busca para a comparação de preços de produtos.

Em 1998, a Amazon se expandiu na Europa: adquire a Bookpages – uma livraria eletrônica inglesa – e a Telebuch – uma congênere alemã. Foram montados centros de distribuição em Slough – na Inglaterra – e em Regensburg – na Alemanha.

Com seu papel já firmado no mercado *online* de livros, era chegada a hora de colocar em prática uma antiga idéia. Bezos queria aumentar a base de clientes, as competências e o nome da empresa com produtos como vídeos, e CDs, que eram complementos óbvios.

Fora do ramo de livros, também em 1998, adquire a inglesa Internet Movie Database – IMDB – com filmes e programas de TV datados desde os primórdios do cinema. A IMDB somava informações de mais de 150 mil filmes e 500 mil atores e membros de equipes cinematográficas.

A Amazon entrou no negócio de venda de músicas, sendo em 120 dias a maior loja de música *online* – o que durou pouco, pois ocorreu a compra da CDNow pelas gigantes Time Warner Inc. e Sony Corp.

Devido à alta das empresas de Internet, no começo de 1999, a empresa captou US\$ 1,25 bilhões em debêntures conversíveis em ações – o maior valor de uma emissão desse tipo nos EUA até essa data. Em 1999, a Amazon adquiriu:

- 50% da Pets.com – uma pequena empresa especializada em produtos para animais de estimação pela Internet.
- 1,7% da Sotheby's Holdings – tradicional casa de leilões – por US\$ 45 milhões.
- E-Niche Inc., por US\$ 200 milhões em ações, detentora do site Exchange.com.
- Accept.com, que estava desenvolvendo um software para simplificar as transações na Internet, por US\$ 101 milhões em ações.
- Alexa Internet Co., criada por Brewster Kahle, um serviço de navegação que rastreia os sites que as pessoas visitam. Foi comprada por US\$ 250 milhões em ações, apesar de ter receita anual inferior a US\$ 500 mil.

- 35% da HomeGrocer.com, por US\$ 42,5 milhões.

Em 2000, a Amazon adquiriu:

- 23% da Kozmo.com Inc., por US\$ 60 milhões. É uma empresa que entrega vídeos, DVD's, lanches e outros produtos, comprados via internet.
- 28% da drugstore.com, por US\$ 30 milhões.
- 18% da living.com.

Desempenho da Amazon (Fonte: Amazon)

Ano	Receitas	Prejuízos
1996	U\$\$ 15,7 milhões	(U\$\$ 5.8 milhões)
1997	U\$\$ 147,8 milhões	(U\$\$ 27.6 milhões)
1998	U\$\$ 610 milhões	(U\$\$ 74 milhões)
1999	U\$\$ 1,64 bilhões	(U\$\$ 390 milhões)

Em 2001, a Amazon somava dívidas de US\$ 2,1 bilhões. O primeiro trimestre desse ano apresentou crescimento nas vendas de 22% sobre igual período do ano anterior, chegando-se a US\$ 700 milhões, porém, os prejuízos persistem: US\$ 234 milhões. A boa notícia é que os prejuízos de igual período do ano anterior haviam sido de US\$ 308 milhões. A empresa já somava onze centros de distribuição: sete nos EUA, três na Europa e um no Japão. As vendas fora dos EUA já representavam 19% da receita total. Além disso, a Amazon chegou à cifra de 22 milhões de clientes espalhados por 160 países.

Finalmente, a empresa anunciou lucros de US\$ 5,9 milhões no quarto trimestre desse ano. Outro importante resultado desse trimestre foi a receita de US\$ 262,4 milhões de seus sites internacionais – Grã-Bretanha, Alemanha, Japão e França.

CONCLUSÕES

A Amazon é uma história interessante de rápido crescimento, via novas tecnologias, nova abordagem mercadológica, e um frenético aproveitamento das oportunidades que a Internet propiciava – visando conquistar espaços e impedir a chegada de concorrentes.

Além do serviço acessível ao consumidor da compra de livros e outros produtos sem sair de casa, a Amazon cresceu oferecendo um serviço novo: a disponibilidade de um banco de milhões de livros. Ou seja, nenhuma livraria à moda antiga reunia as condições de oferecer tantos títulos à disposição do consumidor. Ao mesmo tempo, seria impossível que este tivesse a mais remota possibilidade de passear por prateleiras com tantas ofertas. Porém, uma livraria virtual com tal catálogo oferece a possibilidade de o consumidor procurar coisas – às vezes bastante específicas, e pelas quais estaria disposto a esperar alguns dias ou semanas até receber a encomenda sem sair de casa. Sim, a Amazon trouxe um serviço novo, que inclusive não necessariamente elimina a livraria tradicional. Pois, os consumidores podem por um lado ir às livrarias ver lançamentos e manusear livros e revistas, e também consultar catálogos de livrarias virtuais à busca de obras sobre temas de seu interesse.

Finalmente, o estudo da Amazon permite importantes paralelismos com outras empresas cujo agressivo processo de crescimento foi calcado na liderança obtida através da descoberta e rápida disseminação de novas tecnologias. Assim, sua trajetória guarda importantes pontos em comum com os casos da Bell na telefonia; da IBM, e da Microsoft, na área da informática; e da Kodak em fotografia.

Além disso, o estudo desse caso vem a ser muito útil, por vir a provocar diversas dúvidas, como:

- Havia a necessidade de a empresa investir em centros de distribuição e em estoques físicos? Seu maior ativo não era justamente o fato de ser

uma empresa ágil – calcada em um banco de dados de acesso pela Internet, e podendo fazer a intermediação de negócios?

- Poderá a Amazon apresentar vantagens de preços frente aos varejistas tradicionais, na medida em que apresenta grandes despesas com esses estoques e centros de distribuição?
- A venda de livros pela Internet apresenta sinergia com a venda de que outros produtos? Em outras palavras, a diversificação empreendida pela Amazon possui efetivas possibilidades de sucesso, ou se assemelha a tantos outros casos desastrosos? Nesse sentido, é útil constatar a rede de lojas K-Mart tendo tido dificuldades em gerir uma rede de lojas de livros, e indo à concordata mais recentemente.
- Até que ponto é atrativa ao leitor a possibilidade de ver suas críticas no site da Amazon? Pode isso vir a ser considerada uma ferramenta mercadológica?
- A forte desvalorização ocorrida nas empresas de Internet pode vir a atrapalhar o crescimento e as atividades operacionais da Amazon?

BIBLIOGRAFIA

CARPENTER, Phil. E-Brands – Como se Constrói uma Empresa na Internet à Velocidade Máxima. Qualitymark. Rio de Janeiro. 2001.

GHEMAWAT, Pankaj. Liderança Online: Barnes & Noble vs. Amazon.com (A). IN: A estratégia e o cenário dos negócios (pg. 325-347). Tradução: Nivaldo Montigelli Jr. Porto Alegre. Bookman. 2000.

SPECTOR, Robert. Amazon.com: Como crescer da noite para o dia. Os bastidores da empresa que mudou o mundo. Tradução: Jussara Simões. Rio de Janeiro. Campus. 2000.