



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Faculdade de Ciências Sociais e Humanas
Departamento de Gestão e Economia

Estratégias de Negócios Internacionais: O caso da empresa Amazon.com

Henrique Freitas Tortorelli

Projeto para obtenção do Grau de Mestre em
Marketing
(2º ciclo de estudos)

Orientador:
Dr. João José de Matos Ferreira

Covilhã, Junho de 2018

Dedicatória

Gostaria primeiramente de agradecer a Deus, pois sem Ele nada é possível. Realizar um trabalho como este, requer atenção e sobretudo dedicação, não somente para com sua escrita, mas também por toda jornada já vivida para chegar até este momento.

Agradeço infindamente aos meus pais Marcelo e Luciana Tortorelli que me proporcionaram desde criança o acesso à educação de qualidade, sem eles isso não seria possível, minha eterna gratidão a eles, que são minha base de vida e minha inspiração.

Também agradeço aos meus avós Luiz e Maria que sempre estiverem presentes em minha vida e sempre me ajudaram com conselhos em diversas adversidades.

Também deixo aqui meu agradecimento aos meus tios e tias que também sempre estiveram comigo fornecendo uma estrutura familiar para que meus estudos fossem cumpridos. A minha namorada e parceira Jana Korčoková e sua família pela incrível ajuda e suporte em todos os quesitos, deixo minha gratidão a vocês.

A meus companheiros de curso e amigas feitas na Residência Pedro Álvares Cabral, local onde socializar-se com os colegas me fez ter uma visão mais abrangida sobre diferentes temas, e também sobre companheirismo.

Deixo meu agradecimento a UBI por fornecer uma estrutura que fosse possível a realização desta jornada. Em especial aos meus professores João Ferreira, Arminda do Paço, Paulo Duarte, Helena Alves, Mário Raposo e todos os outros professores que me proporcionaram aulas que levarei como aprendizagem para minha carreira profissional.

Por fim agradeço a todos que direta ou indiretamente me deram suporte para chegar a este dia, mesmo num passado distante como no presente, deixo aqui minha gratidão a todas as pessoas que verdadeiramente me ajudaram, deixo aqui meu muito obrigado por realizarem este sonho.

A mensagem que deixo é para reinventar-se, de preferência todos os dias. Deixo o poema criado por Edson Marques, filósofo, poeta escritor brasileiro. Este poema ficou conhecido por ser recitado pelo grande diretor de teatro, ator e apresentador televisivo brasileiro Antônio Abujamra.

Estratégias de Negócios Internacionais: O caso da Empresa Amazon.com

“Mude.

Mas comece devagar, porque a direção é mais importante que a velocidade.

Mude de caminho, ande por outras ruas, observando os lugares por onde você passa.

Veja o mundo de outras perspectivas.

Descubra novos horizontes.

Não faça do hábito um estilo de vida.

Ame a novidade.

Tente o novo todo dia.

O novo lado, o novo método, o novo sabor, o novo jeito, o novo prazer, o novo amor.

Busque novos amigos, tente novos amores.

Faça novas relações.

Experimente a gostosura da surpresa.

Troque esse monte de medo por um pouco de vida.

Ame muito, cada vez mais, e de modos diferentes.

Troque de bolsa, de carteira, de malas, de atitude.

Mude.

Dê uma chance ao inesperado.

Abrace a gostosura da Surpresa.

Sonhe só o sonho certo e realize-o todo dia.

Lembre-se de que a Vida é uma só, e decida-se por arrumar um outro emprego, uma nova ocupação, um trabalho mais prazeroso, mais digno, mais humano.

Abra seu coração de dentro para fora.

Se você não encontrar razões para ser livre, invente-as.

Exagere na criatividade.

E aproveite para fazer uma viagem longa, se possível sem destino.

Experimente coisas diferentes, troque novamente.

Mude, de novo.

Experimente outra vez.

Você conhecerá coisas melhores e coisas piores, mas não é isso o que importa.

O mais importante é a mudança, o movimento, a energia, o entusiasmo.

Só o que está morto não muda!”

Autor: Edson Marques

Resumo

O projeto aborda questões logísticas, mercadológicas e estratégias que fazem da empresa Amazon.com uma empresa de sucesso internacional. Este projeto irá ainda objetivar a quais setores desta empresa recebem mais investimento, tentando exemplificar e explorar pontos positivos a serem vistos e adotados por outras empresas varejistas que se assemelham a filosofia e estrutura da empresa em questão. Será destacado também a questão teórica aplicada ao marketing da empresa, e como em geral a pesquisa e inovação são colocadas a prova. O estudo também detalhará a história da Amazon.com, sua rentabilidade e sobretudo, como o marketing da empresa se mantém correto em seu direcionamento a atrair novos clientes. Também será incluído como a empresa foi evoluindo, desde seu início em 1994, até os dias atuais. Em adição, serão analisadas as tendências e inovações da empresa e como estão inseridas no mercado. Também será verificado a atuação da Amazon Go, empresa inovadora pertencente ao grupo Amazon.com e irá ser levantados aspectos sociais e econômicos de sua entrada no mercado europeu, bem como em quais regiões da Europa a sua introdução no mercado seria mais precisa. Será detalhado a ideia e conceito por trás da Amazon Go, bem como sua estratégia. A metodologia passará por pesquisas em bases de dados confiáveis tendo como base publicações científicas, artigos, periódicos, revistas acadêmicas, e fontes da *internet*. Para tal pesquisa em bases de dados será usado artigos recém-publicados, conseguidos através biblioteca UBI e também como EBSCO-host, Scielo, Web of Knowledge, entre outros.

Espera-se quantificar os valores da empresa e suas estratégias, mas sobre tudo mostrar o sucesso no marketing da empresa, bem como passar por sua filosofia, estruturação e logística, fazendo um comparativo evidenciando que todos os setores da empresa, estão interligados de forma a evoluir principalmente em suas tecnologias. Por fim será feita uma análise atual de planos para o futuro da empresa de forma holística, embasado em planos que estão em prática, bem como entender o direcionamento futuro da empresa.

Palavras-chave

Palavras-chave: Amazon; Amazon Go; *e-commerce*; *online*; logística; marca; estratégia; marketing.

Índice

Capítulo 1. Prévia do projeto	1
1.1 Introdução.....	1
1.2 A história da Amazon.com.....	1
1.3 Objetivo	2
Capítulo 2. Revisão de Literatura	3
2.1 Introdução.....	3
2.2 <i>Business to consumer (B2C)</i>	3
2.3 Logística.....	6
Capítulo 3. Enquadramento da Empresa	9
3.1 Introdução	9
3.2 Comportamento do mercado virtual	9
3.3 Comportamento do comércio eletrônico na Europa	11
3.4 A logística da empresa.....	13
Capítulo 4. Posicionamento da Empresa	17
4.1 Introdução	17
4.2 A empresa Amazon.com	17
4.3 Estratégia, visão e missão da Amazon.com	19
4.4 Evolução dos negócios	20
4.5 Direcionamento do Marketing	23
4.6 Infraestrutura	24
4.7 Novos investimentos	27
Capítulo 5. Projeto Amazon Go	29
5.1 Introdução	29
5.2 O investimento da Amazon em lojas físicas.....	29
5.3 O conceito da Amazon Go.....	30
5.4 A estratégia.....	39
5.5 Projeto Amazon Go na Europa.....	42
Capítulo 6. Conclusões	41
6.1 Levantamentos Gerais.....	41
6.2 Conclusão.....	45
Bibliografia.....	49

Lista de figuras

Figura 1. Vendas mundiais do <i>E-commerce</i> 2015-2020	10
Figura 2. Receita Europeia do <i>E-commerce</i> 2014-2016	11
Figura 3. Vendas <i>E-commerce</i> de cada região Europeia em 2015	11
Figura 4. Vendas <i>online</i> em varejo (%) na Europa.....	12
Figura 5. Maiores varejistas <i>online</i> na Europa	12
Figura 6. Processo logístico em compras <i>online</i>	13
Figura 7. Justificativa das compras <i>online</i> pelos consumidores.....	16
Figura 8. Primeiro logo da empresa em 1995	18
Figura 9. Logo atual internacional	18
Figura 10. Fachada Amazon Go localizada em Seattle, EUA.	30
Figura 11. Cancelas na entrada da loja.	32
Figura 12. Entrada a partir do <i>smartphone</i> atrelado a conta da Amazon.	32
Figura 13. Sensores e câmeras espalhadas pela loja.	33
Figura 14. Cliente retirando o produto da prateleira.	33
Figura 15. Cliente colocando produto dentro da sacola exclusiva.	34
Figura 16. Seção de produtos alcoólicos presentes na Amazon Go.	35
Figura 17. Funcionária auxiliando e supervisionando seções específicas.	36
Figura 18. Funcionária conferindo a idade do consumidor.....	36
Figura 19. Saída do consumidor da Amazon Go passando pela catraca.....	37
Figura 20. Fatura após saída da Amazon Go.	38
Figura 21. Como se apresenta as máquinas de <i>self-checkout</i>	43

Lista de Acrónimos

UBI	Universidade da Beira Interior
ENIOCEA	Estratégias de Negócios Internacionais: O caso da Empresa Amazon.com

Capítulo 1

1. Prévia do Projeto

1.1 Introdução

Quando a Amazon foi fundada por Jeffrey Bezos em 1994, em Seattle nos Estados Unidos da América, trouxe consigo a idealização de que não é necessário armazéns ou estoques físicos para a criação de uma empresa de caráter virtual. Essas criações físicas demandam tempo e sobretudo dinheiro para a construção das mesmas. O que de fato levou ao passar dos anos a Amazon necessitou fazer ajustes estratégicos que acompanhassem seu crescimento. Como o aumento pela empresa era um fato, as vendas também cresciam diretamente proporcionais, foi então que na atualidade pode-se contemplar que existem mais de 60 Centros de Distribuição (CD) espalhados pelo mundo, de forma estratégica, otimizando custos e sobretudo, tempo de entrega, que é uma das chaves do sucesso e reconhecimento da empresa. Com todas essas transações, é exigido um nível altíssimo de controle para manter a qualidade a um nível mundial. O objetivo deste projeto é relatar e descrever importantes processos na empresa, e sobretudo a estratégia adotada atualmente e para um futuro a curto prazo. Tendo como prioridade a viabilidade de implementação do projeto Amazon Go na Europa, levantando questões econômicas e sociais.

1.2 A história da Amazon.com

A empresa teve seu início em 1994 quando então seu fundador Jeffrey Bezos, atual presidente e *Chief Executive Officer* (CEO), formado na Universidade de Princeton, teve sua primeira experiência como investidor na bolsa de valores, e no meio da década de 1990 resolveu sair do ramo e migrar de New York para Seattle nos Estados Unidos. Na época o intuito era criar uma empresa que fosse uma livraria *online*, estando aberta todos os 7 dias em qualquer horário, o que na época foi visto como revolução ao mercado tradicional de livrarias. Entretanto a primeira venda foi realizada somente no próximo ano, em 1995 devido a desenvolvimento do *site* e questões jurídicas. A ordem de grandeza dos pedidos era alta e foram registradas vendas para 40 países fora dos Estados Unidos, sem contar seus 50 Estados somente no primeiro mês de existência. A ideia era simples, em seu *website* continham cerca de 1 milhão de livros a escolha do cliente, com um pequeno estoque, e nos próximos meses se tornaram 2,5 milhões de títulos para os consumidores, tamanha demanda. Tendo seu início como livraria, a Amazon.com começou a diversificar e inovar em novos produtos para venda, incluindo produtos de marcas renomadas e de marca própria. Um ponto importante a destacar, foi que no período de 1995 até 1999 houve um aumento incrível em vendas devido ao crescimento de utilizadores de *internet*, isso fez com que a empresa crescesse

Estratégias de Negócios Internacionais: O caso da Empresa Amazon.com

exponencialmente em apenas 4 anos. Porém em 2001, a empresa obteve seu primeiro déficit ao acumular cerca de 1,4 bilhões de dólares em taxas fiscais. Em torno desse rumor, muitos no mesmo ano começaram a vender ações no mercado de bolsa de valores, o que fez o valor das ações caírem, o que não desanimou o atual CEO e fundador da empresa Jeff Bezos, que procurou incessantemente cortar gastos e reestruturar mundialmente a empresa, e assim a colocou novamente em seu patamar de gigante varejista online. Desde a intervenção ideológica aplicada por Bezos em 2001, a empresa vem crescendo ano após ano de forma mundial, sendo atualmente uma das empresas com mais influência tecnológica no mundo, renovando-se de forma a buscar os melhores serviços aos clientes. É estimado que a empresa tenha atualmente cerca de 20 milhões de clientes mundiais ^[1] mais fiéis segundo seu próprio *site*, o mesmo também mostra que seu site recebe mais de 1 milhão de visitas por dia ^[1], um número grandioso quando comparada com uma empresa tradicional, seja ela em qualquer país.

1.3 Objetivo

Por ser a maior rede de comércio varejista mundial, visou neste projeto verificar a competência logística e história da empresa, bem como sua estratégia atual e a curto prazo. Também foi verificado neste estudo a implementação de novos projetos da Amazon, como a Amazon Go verificando sua viabilidade de implementação em cidades europeias. Ao final deste estudo a intenção é de evidenciar o cerne da Amazon, bem como entender seus planos futuros, e verificar como a estratégia está atrelada ao seu sucesso.

De forma a evidenciar:

- a) Os processos que fazem da Amazon empresa líder de seu segmento;
- b) Em quais setores a empresa mais investe;
- c) Viabilização econômica e social da implementação da Amazon Go na Europa.

Capítulo 2

Revisão de Literatura

2.1 Introdução

Neste capítulo, buscar-se-á evidenciar a partir de bases de dados relevantes, como a Amazon caracteriza-se no mercado e como se dá seu sucesso no mercado do *e-commerce*, a partir de suas metodologias e processos que a diferenciam e a colocam como pioneira neste segmento do mercado. Levantando conceitos mercadológicos e bem como retratar o enquadramento da empresa dentro deste conceitos, afim de mostrar a partir de base teórica o posicionamento da empresa no mercado.

2.2 *Business to consumer (B2C)*

O *Business to consumer (B2C)* nada mais é do que uma relação comercial entre uma empresa e o consumidor final a partir de bens tangíveis ou informacionais de natureza digital conforme pode ser visto na Autoridade Nacional de Comunicações (ANACOM) ^[2]. A Amazon não foi a primeira empresa a trabalhar essa vertente, mas foi a que mais se expandiu rapidamente a partir da *internet* (Ghenawat, 2009). Um dos grandes desafios desta modalidade de negócio é a capacidade logística para no qual o consumidor final receba o produto de forma coerente ao modelo de negócio implantado pela empresa (Carvalho e Encantado, 2006)

E-commerce

A economia digital, tem suas bases fundada na *internet*, a qual foi responsável por inúmeras mudanças nos modos antigos de comércio, sendo assim estritamente relacionada às tecnologias, mostrando uma base de dados em tempo real, coisa que no modelo antigo de comércio era voltado a venda do produto físico no exato momento, enquanto que essa trabalha com um período de tempo para entrega do produto ao seu consumidor. Com o surgimento da *internet*, que visa a partilha de informação, surgiu por conta o *e-commerce* que é intitulado em um “processo de compra, venda, transferência ou troca de produtos, serviços e/ou informação através de redes informáticas, maioritariamente a *internet* e a *intranet*” (Turban et al., 2012). A Autoridade Nacional de Comunicações - ANACOM (2004) ^[19], coloca como principal fator de distinção dos outros comércios, o fato da compra ser feita *online*, e assim a empresa então prestar o serviço ou a entrega do produto adquirido. Já o diferencial do *e-commerce* é que as empresas podem interagir com os potenciais compradores assim como no comércio tradicional, entretanto

não existe contato físico e esses agentes possuem tecnologias computacionais que ajudam a influenciar a decisão dos compradores (Shaw et al., 2000). Porém um dos maiores desafios dessa modalidade está atrelado a entrega dos produtos, o que torna sua logística um dos maiores desafios do setor (Carvalho e Encantado, 2006). Em sua maioria, transportar pequenos produtos em grandes distâncias normalmente tem um custo muito elevado de transporte. Drucker (1995) faz menção de que a logística é vital para o *e-commerce*, e que essa logística se tornou um fator de competitividade entre as empresas varejistas *online*. Então é possível alegar que uma boa coordenação as vendas físicas e informacionais estão ligada ao seu setor logístico (Carvalho e Dias, 2000).

Retail mix e e-retail mix

Numa visão atual, o *retail-mix* pode ser compreendido como uma estratégia varejista, no qual o vendedor reconhece o consumidor alvo, e a partir disso constrói seu comércio da forma mais apropriada para chegar neste consumidor (Levy e Weitz, 2011). A única diferença entre eles, é que no *e-retail mix* os bens e serviços ofertados estão numa plataforma *online*, do restante assemelha-se quanto a direção da criação de sua loja, neste caso *online*, para atender as necessidades vistas do público alvo. Entretanto, mesmo convergindo com o mesmo propósito na teoria, a prática as torna bem diferentes (Dennis et al., 2005). Fatores intrínsecos como logística evidenciam uma diferença contrastante entre as duas metodologias.

Produtos

No âmbito de diversificação de produtos procurados pelo público alvo, é de suma importância saber o que de fato os consumidores irão comprar. Atrelado a isso a qualidade do produto é um item de suma importância, pois não se visa apenas vender produtos baratos de alta qualidade, mas sim produtos que não sofram detrimento facilmente por um preço acessível e justo (Stambaugh, 1993). Uma das alternativas usadas é a empresa criar sua própria marca de produtos, afim de conseguir um preço mais acessível para sua produção e também a própria empresa ter o controle de qualidade do produto, o que na maioria dos casos resulta em agregar mais valor ao produto, obtendo assim mais lucro (Corstjens e Lal, 2000). Essa técnica de produção de sua linha exclusiva, é feita por varejistas *online* bem como por varejistas tradicionais com lojas físicas, a grande diferença entre elas é como o vendedor mostra o produto ao seu cliente, tendendo a ser mais cuidadosa a venda *online* (Dennis et al., 2005), pois é baseada em como o vendedor fornece informações e apresenta este produto, bem como é baseado em comentários de outros consumidores presentes no próprio *site* do vendedor.

Localização

Segundo Kotler (1998), a localização da loja é um fator decisivo para o seu sucesso de suas vendas. Essa justificativa se dá de forma a levar em conta o preço para locomoção dos produtos até chegar ao consumidor final, seja a loja de caráter *online* ou de caráter físico. Com relação as lojas *online*, é de grande importância possuir Centros de Distribuição em locais estratégicos, visando estar mais próxima a grandes centros visando poupar gastos com fretes mais longos. Porém de nada adianta para o varejista *online* possuir uma boa localização para distribuição de seus produtos se seu *website* não é encontrado facilmente, sendo importante então sua fácil localidade na *internet* (Dennis et al., 2005).

Preço

Nos dias atuais o preço é um dos principais fatores para compra, devido aos consumidores possuírem informações mais facilmente o que os faz comprar preços do mesmo produto em diferentes lojas, físicas ou não. Mesmo com a incessante busca por preços cada vez mais baixo, existem clientes que estão dispostos a pagar a mais em busca de uma diferenciação de produto ou de serviço, visando a qualidade do mesmo. Pensando nisso, os vendedores vêm buscando soluções que agreguem preços baixos e diferenciação (Levy e Weitz, 2011). Com relação ao *e-commerce* alguns pontos devem ser levados em consideração ao preço, como transporte e impostos, que em sua maioria são repassados ao consumidor final. Normalmente o preço do frete é colocado ao final devido a opção de entrega para o consumidor, podendo ser mais rápida ou ter uma entrega padrão, o que fará o preço mudar nos diferentes casos de entrega.

Atendimento ao cliente

Um dos objetivos do atendimento ao cliente é sempre estabelecer uma experiência agradável pela compra realizada pelo consumidor (Levy e Weitz, 2011). Nos dias atuais é de suma importância ressaltar a proximidade da empresa para com o cliente, revelando as ideias e filosofia de trabalho da empresa. Esses valores possuem como objetivo criar uma relação entre o cliente e a empresa, de forma a fidelizar o mesmo as compras em sua loja. Em uma segunda instância o outro objetivo do atendimento ao cliente é criar uma estratégia de fidelização dos clientes (Christopher, 2005). Portanto o a experiência de compra agradável juntamente com a satisfação do cliente, aumenta a sua fidelização (Cronin e Taylor, 1992, citado por Wiles, 2007). Diferentemente do que ocorre o comércio tradicional, onde o funcionário tem primordial fator de influência sobre o cliente para a venda, no *e-commerce* fatores internos estão ligados ao sucesso da relação com o cliente, uma das mais importantes, a entrega eficaz do produto.

Marca

Uma imagem forte e clara de qualquer empresa causa um poder de influência sobre o poder de compra do consumidor de forma positiva. Uma estratégia ideal é então seguir um paralelo entre a imagem da loja e o consumidor (Newman e Cullen, 2001). Diferentemente das lojas físicas tradicionais, no *e-commerce* não há prateleiras de exposição para os clientes verem e tocarem fisicamente no produto, entretanto em seu *website* a empresa *online* fornece dados específicos, vídeos, que juntados ao um *design* atrativo e simples, juntamente com preço acessível, o que torna a compra mais facilitada (Dennis et al., 2005).

2.3 Logística

O conceito de logística há um longo tempo atrás era visto como operações militares de movimentação de tropas e mantimentos a lugares específicos num espaço de tempo determinado. Nos dias atuais esse conceito foi aderido no setor empresarial e coligado a estratégia comercial. É possível notar na atualidade que a logística é um dos pilares mais importantes das empresas (Dias, 2005) e que a partir dela pode-se uma empresa obter sucesso ou fracasso no mundo dos negócios. Um conceito bem sucinto é dado pela *Council of Supply Chain Management Professionals* (CSCMP) ^[20] como:

“É a parte da gestão do abastecimento que planeja, implementa e controla de forma eficiente e eficaz, os fluxos normal e inverso, armazenagem de produtos, serviços de informação relacionada entre sua origem e destino final”.

Ainda mais sucintamente, é o elo entre os clientes, fornecedores e empresa. O intuito então buscado pela logística é agregar valor ao serviço prestado na entrega de produtos adquiridos, atuando como um agente de ligação entre os fornecedores até a empresa, e depois até o cliente final. Atualmente os processos feitos pelas empresas são determinantes para o sucesso financeiro, entre elas adaptação ao mercado, recursos humanos e capacidade de venda da empresa (Carvalho e Dias, 2004). Sendo um dos processos mais importantes a logística passou então a ser um fator chave que visa a capacidade de organização das empresas (Carvalho e Encantado, 2006).

Fatores logísticos

Os fatores logísticos são agentes que podem potencializar ou não todo o processo logístico, listado abaixo estão citados os que são de mais importância para o processo. A questão do tempo faz com que a empresa consiga atender aos seus pedidos e realizar todos os seus processos embutidos junto a logística a fornecedores, as empresas que administram bem o tempo, tem vantagem perante aos concorrentes.

Estratégias de Negócios Internacionais: O caso da Empresa Amazon.com

Tendo principal parte do sucesso logístico, o tempo de entrega faz relação com o lugar onde o produto será estocado para ser destinado ao consumidor. Esse lugar, pode ser definido como galpão, armazém ou fábrica na qual o produto será encaminhado para a empresa ou cliente.

A quantidade de armazenamento de determinados produtos é de extrema importância, ligados aos fatores de tempo e local.

Essa importância se dá a informação que é feita entre a loja que efetivamente vende, e o armazém. Este processo é vital para a logística. A partir desta informação, pode-se determinar ajustes na quantidade de produção, ou até mesmo aquisição, pois tudo depende das vendas e da quantidade de produtos que deixam o estoque. Segundo Carvalho e Dias (2004), o tempo, lugar e quantidade mostram que as empresas devem ser interdisciplinadas nesses 3 aspectos, fornecendo um serviço bom, no local certo e com preço competitivo, são primordiais para obterem sucesso no mercado atual.

E-fulfiment

Baseada nos prazos de entrega rápidos e ao mesmo tempo um elevado nível de qualidade de serviço que surge o *e-fulfiment*, metodologia na qual se define a logística do *e-commerce*. O objetivo deste setor do processo de venda do *e-commerce* é bem sucinto, localizar o estoque para que a partir disso possa se gerar uma maior eficiência e menos gastos com frete (Dias, 2006). Com relação a sua composição o *e-fulfiment* começa a agir a partir do momento que o cliente adquire o produto, movimentando processos de geração de pedido, contato ao cliente para comunicar sua compra, gestão do estoque e gerar nota do produto, após isso o produto é expedido para o transporte de seus colaboradores. Segundo Dias (2006) o *e-fulfiment* é de forma resumida toda a atividade do pedido, até chegar ao cliente, passando por todos os processos logísticos e legais.

Insourcing e outsourcing

Hoje em dia a logística se tornou uma das principais fontes de eficiência da empresa, então logo também há uma constante melhora para se poupar mais dinheiro e ao mesmo tempo ser eficiente por parte da empresa de *e-commerce*. Assim sendo, o foco e *know-how* deve-se voltar para a filosofia da empresa, e não para outras áreas, por isso da terceirização da última parcela da entrega ao cliente, feita por parceiros. É assim que muitas das empresas virtuais agem, agindo somente no seu foco de vendas e portanto dependem de outras empresas (*outsourcing*) para fazerem o frete do produto. O que faz manter seu foco em sua gestão de vendas (*insourcing*). (Carvalho e Encantado, 2006) O *outsourcing* portanto se entende quando a empresa decide por optar pela adesão de parceiros para prestação de serviço que seja viável para a empresa contratante. O que de fato traz o foco da empresa para sua especialidade para se sobressair no mercado. Com relação ao *insourcing*, retrata o oposto do *outsourcing*, ou seja, a empresa possui dentro de seus diferentes departamentos, *know-how* para processar de forma autônoma serviços sem precisar da interação de outras empresas. (Carvalho e Encantado, 2006).

Capítulo 3

3. Enquadramento da Empresa

3.1 Introdução

Neste capítulo, foi visado o entendimento estratégico e exposição de dados que revelam a superioridade da empresa no segmento do *e-commerce*. Também foi verificado e quantificado o mercado europeu e qual sua distribuição. Para tanto será exposto dados coletados de fontes que buscam retratar a superioridade da empresa no segmento do *e-commerce*. Bem como será possível entender o cliente alvo e a estratégia da empresa.

3.2 Comportamento do mercado virtual

Conhecido como *e-commerce*, o mercado virtual possui muitas vantagens perante o comércio tradicional físico. Como exemplos podemos destacar a grande faixa etária de pessoas que possuem acesso à *internet*, em diferentes locais do mundo, sem restrições de horários de funcionamento, ou seja, a empresa que possui uma loja virtual está aberta 365 dias por ano, 24 horas por dia. Outra importância se dá à folha de pagamento de uma empresa virtual, que é muito mais rentável do que a do comércio tradicional. Entretanto existe uma alta concorrência devido às facilidades e vantagens enumeradas.

O *e-commerce* pode ser considerado como um nível de crescimento intermediário, em constante crescimento, tal fato se dá pela procura cada vez mais recorrente dos consumidores a produtos mais acessíveis que possam ser entregues em suas moradias, sem que o mesmo se quer precise sair de casa. Por essa comodidade, as empresas que possuem ambas as plataformas, físicas e *e-commerce*, tentam fazer conexões entre elas, por exemplo executar uma compra *online* e retirar o produto na loja física, afim de diminuir gastos e expor o cliente a visita a loja física, que possa acarretar em uma futura venda, o que aumenta o fluxo da receita da empresa e também o fluxo de informações, uma vez que *online* também pode-se agregar opiniões dos clientes com relação ao produto e ter contato direto com o serviço de atendimento ao cliente, para tratar de assuntos pós-venda. Como percebido, financeiramente o produto se torna mais atrativo para os consumidores, devido a não necessidade de espaço físico e outros custos operacionais, e também devido a baixa quantidade de estoque, criando assim uma maior margem sobre o custo e venda do produto, mostrando em sua maioria, um preço mais baixo do que o exercido pelas lojas físicas.

É um fato, o *e-commerce* está a crescer. No ano de 2016, segundo a revista Emarketer, foram contabilizados 1,9 trilhões de dólares americanos em todo o mundo, cerca de 8.7% a mais do que no ano anterior ^[1]. Esses números significativos podem ser analisados na Figura 1, a partir do ano de 2015 e com projeção de especialistas até 2020, com números reais em venda e

crescimento por ano. Os produtos que são levados em conta do *e-commerce* abrangem desde eletroeletrônicos, eletrodomésticos, livros, vídeos, vestuário e até alimentos, entre outros. Como qualquer produto existe sazonalidade, a melhor época de faturamento do *e-commerce* é o Natal.



Figura 1: Vendas mundiais do *E-commerce* 2015-2020 Fonte: <https://www.emarketer.com/Article/Worldwide-Retail-Ecommerce-Sales-Will-Reach-1915-Trillion-This-Year/1014369>

E-commerce na Europa

De nada serve o *e-commerce* sem segurança virtual, por isso uma parte essencial é a segurança. O pagamento dos produtos adquiridos a partir de compras *online*, segundo a *E-commerce Europe*, são feitos a partir de cartões de crédito e o uso do Paypal em sua maioria na Europa. Paypal é uma empresa que possui a facilidade no pagamento, agindo através da interação entre *internet* e cartão de crédito [2], o que torna o pagamento mais rápido e prático. Especificamente falando do continente Europeu é possível concluir um aumento nos últimos anos nas compras por *e-commerce*, cerca de 12% em 2016 comparado a 2015, mostrando um total de 510 bilhões de Euros de vendas a partir do *e-commerce*, como visto a partir da Figura 2.

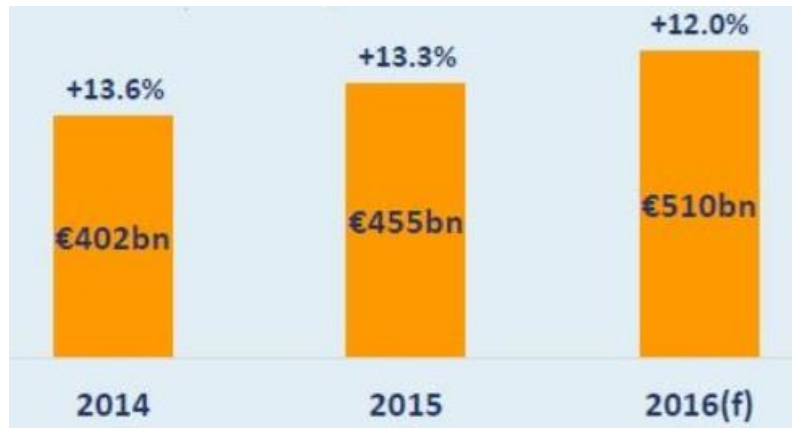


Figura 2: Receita Europeia do E-commerce 2014-2016. Fonte: <https://www.ecommerce-europe.eu/app/uploads/2016/07/Infographics-2>

Outros dados importantes desta fonte são que de 43% da população europeia são compradoras pela *internet*, cerca de 296 milhões de pessoas, e que em média por ano cada pessoa gasta cerca de 1500 euros com compras *online*. Também vale ressaltar que a região Oeste da Europa é que tem o título de maior comprador *online*, e por último o a região que menos comprou no ano de 2016 *online* foi a região Leste conforme pode ser visto na Figura 3.



Figura 3: Vendas E-commerce de cada região Europeia em 2015. Fonte: <https://www.ecommerce-europe.eu/app/uploads/2016/07/Infographics-2>

3.3 Comportamento do comércio eletrônico na Europa

O crescimento dos produtos adquiridos de forma *online* na Europa vem crescendo na última década. Segundo o *Centre for Retail Research* com sua sede europeia em Londres - Reino Unido, toda Europa teve um crescimento nas compras *online* de mais 40% em 2008 e por volta dos 20% em 2010 [4]. Relacionados a esses números é importante salientar a França que em 2010 cresceu 24%, 4% a mais que a média da União Europeia, ficando a sua frente somente a Polônia com 33%, 13% a mais que a média [4]. Um importante dado constatado se dá ao fato de que o Reino Unido, Alemanha e França representavam no ano de 2010, 71% de todas as vendas *online* na Europa [4]. Como pode-se ver em seguida, o a Figura 4 retrata em porcentagem o crescimento das

Estratégias de Negócios Internacionais: O caso da Empresa Amazon.com

vendas em varejo *online* na União Europeia. Os registros da eMarketer [5], evidenciam que cerca de 204,7 bilhões de euros (266 bilhões de dólares americanos) foram a quantia a mais que mostrou em 2011 devido ao crescimento das vendas em varejo *online* na Europa, é importante ressaltar que jogos e aplicativos não constam nesse valor, somente bem tangíveis. Uma tendência mostrada pela pesquisa da Eurostat [6], mostra que as pessoas estão comprando mais *online* do que aos anos anteriores, tendo em vista que em 2009, 54% da população europeia comprava *online*, e um ano após esse número subiu para 57% em 2010. Países como Reino Unido, Alemanha e países nórdicos possuem cerca de 60 a 70% de sua população que compra *online*.

Tendo em vista que o país que a população mais compra *online* da União Europeia é a Holanda com 74%, e a menor é a Romênia e Bulgária com 13%.

A importância da empresa estudada nesse projeto se mostra quando analisamos a Figura 5, que nos mostra as maiores empresas varejistas *online* da Europa, sendo a Amazon.com a líder do segmento. Nesse período mostrado pela tabela em 2011, é também importante ressaltar o fator de crescimento, mostrado em %, que a empresa teve, um pouco menos 40% comparado ao ano anterior.

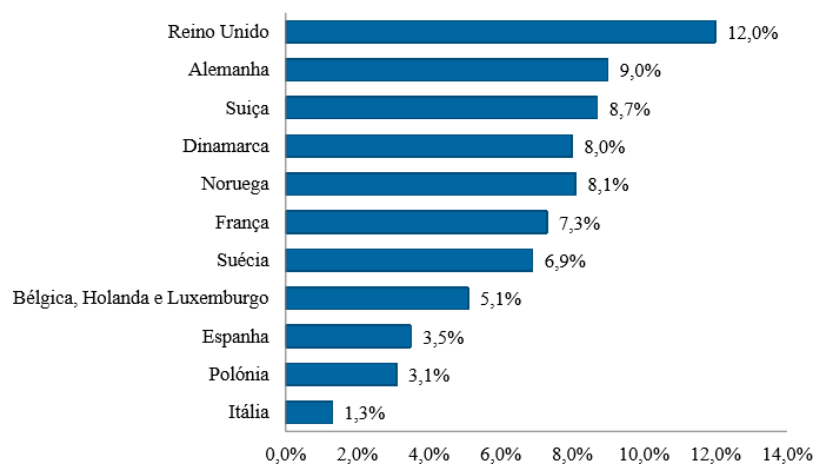


Figura 4: Vendas *online* em varejo (%) na Europa. Fonte: Cavalheiro, 2013.

Retalhistas <i>online</i>	Vendas <i>online</i> Europa 2010 (em bilhões de dólares)	Vendas <i>online</i> Europa 2009 (em bilhões de dólares)	Taxa de crescimento 2010/2009
Amazon.com Inc.	9,360	6,700	39,7%
Otto Group	8,836	3,197	19,99%
Tesco Stores	3,151	2,794	12,76%
Staples Inc.	2,826	2,744	3,00%
PPR SA	2,300	1,900	10,00%

Figura 5: Maiores varejistas *online* na Europa Fonte: Cavalheiro, 2013.

3.4 A logística da empresa

Por se tratar de um mercado diferente do tradicional, os mercados eletrônicos não seguem o fluxo linear dos mercados tradicionais, o importante no mercado *online* é ser um canal físico linear curto, onde o tempo de entrega ao consumidor é considerado crucial.

A questão física da negociação se dá por um canal *online*, que conectam o consumidor, o varejista e os agentes terceirizados, para que quando liberado o produto após o pagamento, um canal dependa da aprovação do outro, até chegar a mão do consumidor final. A cadeia de abastecimento neste tipo de comércio inicia-se a partir do mercado e cliente com a venda do produto através de lojas virtuais, no qual o consumidor realiza toda a operação de compra desde a escolha da loja, até ao pagamento dos produtos encomendados.

Em seguida, o produto é direcionado para uma Central de distribuição (CD) uma espécie de armazém localizada em pontos estratégicos, e que a qual é enviada para o CD mais próximo do cliente. Então a partir daí, os agentes terceirizados logísticos entram em ação para que o produto chegue da melhor forma e mais rápido possível ao cliente. Essas podem ser feitas pela própria empresa, ou como na maioria das vezes feitas por agentes terceirizados.

No caso da empresa estudada, ela fornece opções para o cliente que tem que arcar com os custos do envio, então cabe a ele selecionar sua prioridade e rapidez de entrega, bem como seu custo, eliminando assim uma grande responsabilidade da empresa, quando feita por agentes terceiros. A Figura 6 mostra como a logística funciona na empresa, de forma que uma operação depende da outra de forma sistematizada até chegar ao consumidor.

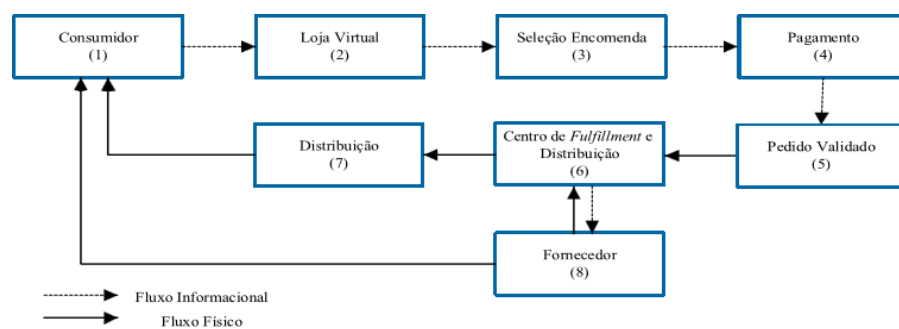


Figura 6: Processo logístico em compras *online*
Fonte: Cavalheiro, 2013.

Desafios e tendências

Segundo a *Goldman Sachs* [7], um dos mais prestigiados relatórios de investimento nos Estados Unidos, o comércio eletrônico faturou cerca de 963 bilhões de dólares em 2013, e essa mesma pesquisa revelou que para os próximos 3 anos haverá um aumento de 12,4% em compras em *sites* varejistas *online*. Em 2013, foram cerca de 189 milhões de consumidores nos Estados Unidos, e a tendência de crescimento foi da ordem de 3,6% por ano.

Com relação ao mercado Asiático, outro grande mercado em crescimento significativo

Estratégias de Negócios Internacionais: O caso da Empresa Amazon.com

mundial, houve um valor de 323 bilhões de dólares em 2013, mesmo menor que o americano, mostrou-se o dobro comparado a ele mesmo em 2010. Portanto seguindo as estatísticas fornecidas e probabilidades, a *Goldman Sachs* aponta que a China irá representar a maior porção do planeta com vendas varejistas *online* no futuro, não muito distante. Outro dado que comprava esta teoria é de que em 2015 o número de consumidores *online* na China foi de 329 milhões, quando comparado em 2011 era de 145 milhões, ou seja, mais que dobrou. Quando comparada, a Europa apresentou em 2013, 334 bilhões de dólares em produtos varejistas *online*. O que ainda mostra a força do continente neste segmento do mercado, dados segundo a eMarketer [8].

Historicamente, assim como no comércio tradicional, os consumidores sempre buscam os melhores produtos e serviços sem que para isso desembolsem mais dinheiro por isso. Perante a essa essência dos consumidores, os varejistas *online* recaem sobre a logística otimizada que deverá de forma não só segura, como também a mais rápida possível, sem que para isso o consumidor não gaste mais dinheiro com isso. A partir dessa problemática, os principais comerciantes *online* deverão oferecer uma gama maior de opções de entregas, e obviamente com um menor custo - ou sem custo adicional - para o consumidor.

Essa evolução, leva cada vez mais os varejistas *online* a otimizarem também seus *sites*, no qual devem possuir uma experiência agradável para seu consumidor em todos os sentidos. Tal questão pela empresa estudada neste projeto, a Amazon.com Inc. lançou em 2005 a plataforma adicional Amazon Prime. Esta tem sido uma revolução no mercado internacional e seguida por outros gigantes varejistas *online* no mundo todo. Como dito, a ideia por trás da Amazon Prime é de oferecer para o cliente uma experiência ao comprar algo. Isso é feito a partir da seguinte forma, o cliente paga uma taxa mensal - ou anual - e este usufrui diferenciadamente todo o *site* da Amazon.com. Este privilégio comprado pelo consumidor vai desde uma entrega mais rápida para seus produtos sem custo adicional - sem levar em conta o valor pago mensalmente ou anualmente por esse serviço extra - como também fazer o uso de plataforma *streaming* também oferecida para o cliente, oferecendo a ele não só uma rapidez e segurança na entrega de produtos, coisa que a empresa já fazia, mas também adicionando ao consumidor uma experiência que vai além dos seus limites, promovendo assim outro negócio da empresa que vem a crescer muito nos últimos anos, o *streaming*.

O *streaming* é uma tecnologia que possibilita o envio de informações multimídia por meio de uma transferência de dados utilizando-se da *internet* para tanto [9], não precisando assim fazer o *download* de nenhum arquivo, tornando o serviço mais rápido e prático para o consumidor. Levando em consideração os pontos acima, pode-se afirmar que o marketing *online* tem se tornado mais sofisticado e intenso nos últimos anos, sendo então o diferencial pertencente as empresas que tem boas noções não só de entregar seus produtos com segurança e rapidez, mas também a agregar valor a própria marca. Também é importante mencionar no caso estudado a questão do *Inbound marketing* que a partir de uma experiência de compra, tenta cativar o cliente para uma fidelização, não só pelo bom serviço e atendimento prestado, mas também por estar presente em filmes, séries, transmissões ao vivo, que são do gosto único do consumidor, fazendo assim que ele se sinta mais confortável não só com a compra, mas mais

Estratégias de Negócios Internacionais: O caso da Empresa Amazon.com

confortável e próximo da marca. É importante destacar que em média segundo o Invesp, o *Inbound* marketing é 61% mais barato que o marketing tradicional ^[10]. Por outro lado, esse crescimento do varejo *online* também pode ser considerado pelo aumento e melhorias das redes que conectam os computadores, bem como a segurança que veem sido cada vez mais aperfeiçoada contra ataques de *hackers*. Ainda sobre a questão do aumento de compradores de lojas *online*, não pode-se deixar de destacar o surgimento dos *smartphones* que na última década revolucionaram a vida e praticidade das pessoas. Com os *smartphones* os consumidores tiveram mais acesso à informação, e portanto pesquisam mais sobre o produto a ser comprado, e muita das vezes acontece o efeito *showrooming*, que consiste no consumidor analisar o produto na loja física, e por fim acabar comprando na loja *online*.

A partir desse hábito, o consumidor pode comparar preços em tempo real, e tomar a melhor decisão de compra, tornando o mercado mais competitivo. Outra vertente que é usada a partir da *internet*, pode-se citar o *social-commerce*, no qual as marcas podem manter contato com o cliente por redes sociais, como Facebook, Instagram, Twitter, entre outras, não só para fins de satisfação do cliente no pós-venda, mas como por alguma publicação, fomentar o desejo de compra e o consumidor assim fazê-lo.

Esse ciclo criado pelas redes sociais, fornece as lojas *online* dados extremamente ricos que podem direcionar sua propaganda para seu público alvo, seja por idade, sexo, país, entre tantos outras particularidades, baseando-se prioritariamente nos hábitos de navegação dos usuários. A questão a ser aprimorada pelas empresas *online*, é de saber usar na hora correta, suas propagandas e seus artifícios para potencializar ou fidelizar seus clientes.

Nos tempos atuais o cenário tem mudado, mas ainda muitos consumidores sentem receio quando se trata de comprar *online*. Entretanto, indo de oposto a isso, o comércio *online* vem fornecendo cada vez mais segurança para si próprio e também para os consumidores, pois se o consumidor está em risco, o próprio *site* da empresa também está susceptível a golpes, então cada vez mais é investido na segurança *online* pelas empresas do segmento. Em 2011 um estudo realizado pela Invesp ^[11], teve como foco conhecer o comportamento dos consumidores *online* e o motivo no qual optou por fazê-lo.

A Figura 7 revela que 73% dos consumidores optam por comprar *online* devido à economia de tempo, em seguida com 55% dos entrevistados aderiram a compra *online* devido à economia de preço.

Algumas outras ações também foram atribuídas à compra *online*, como uma maior gama de produtos com 67%, comparação de preços entre *sites* 59%.

Estratégias de Negócios Internacionais: O caso da Empresa Amazon.com

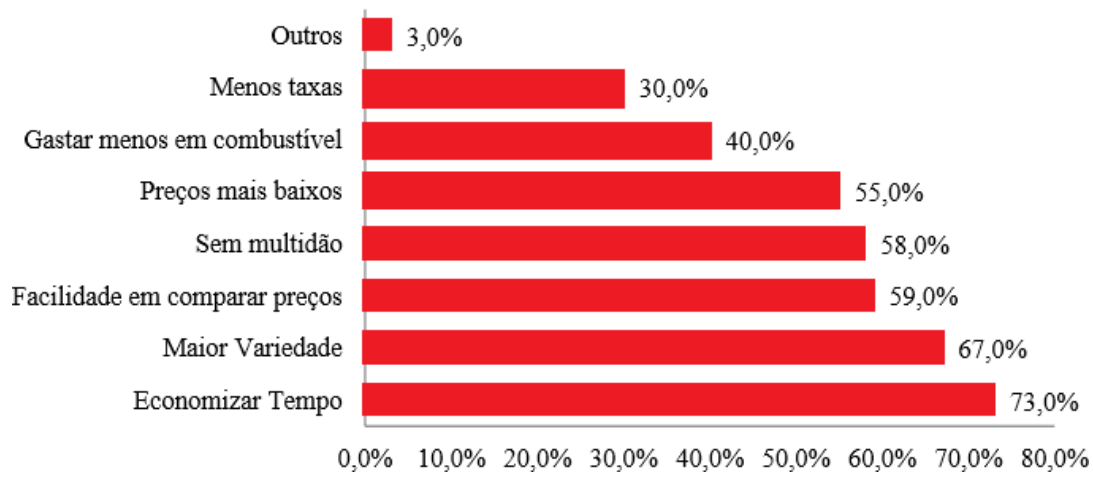


Figura 7: Justificativa das compras *online* pelos consumidores
Fonte: Cavalheiro, 2013.

Capítulo 4

Posicionamento da Empresa

4.1 Introdução

Neste capítulo irá ser apresentado a história da empresa em seus detalhes, bem como a empresa age na atualidade. Também será analisada a sua estratégia de posicionamento de mercado.

4.2 A empresa Amazon.com

A empresa teve seu início em 1994 quando então seu fundador Jeffrey Bezos - atual presidente e *Chief Executive Officer* (CEO), formado na Universidade de Princeton, teve sua primeira experiência como investidor na bolsa de valores, e no meio da década de 1990 resolveu sair do ramo e migrar de New York para Seattle nos Estados Unidos. Na época o intuito era criar uma empresa que fosse uma livraria *online*, estando aberta todos os 7 dias em qualquer horário, o que na época foi visto como revolução ao mercado tradicional de livrarias. Entretanto a primeira venda foi realizada somente no próximo ano, em 1995 devido a desenvolvimento do *site* e questões jurídicas.

A ordem de grandeza dos pedidos era alta e foram registradas vendas para 40 países fora dos Estados Unidos, sem contar seus 50 Estados somente no primeiro mês de existência. A ideia era simples, em seu *website* continham cerca de 1 milhão de livros a escolha do cliente, com um pequeno estoque, e nos próximos meses se tornaram 2,5 milhões de títulos para os consumidores, tamanha demanda.

Tendo seu início como livraria, a Amazon.com começou a diversificar e inovar em novos produtos para venda, incluindo produtos de marcas renomadas e de marca própria. Um ponto importante a destacar, foi que no período de 1995 até 1999 houve um aumento incrível em vendas devido ao crescimento de utilizadores de *internet*, isso fez com que a empresa crescesse exponencialmente em apenas 4 anos. Porém em 2001, a empresa obteve seu primeiro déficit ao acumular cerca de 1,4 bilhões de dólares em taxas fiscais.

Em torno desse rumor, muitos no mesmo ano começaram a vender ações no mercado de bolsa de valores, o que fez o valor das ações caírem, o que não desanimou o atual CEO e fundador da empresa Jeff Bezos, que procurou incessantemente cortar gastos e reestruturar mundialmente a empresa, e assim a colocou novamente em seu patamar de gigante varejista *online*. Desde a intervenção ideológica aplicada por Bezos em 2001, a empresa vem crescendo ano após ano de forma mundial, sendo atualmente uma das empresas com mais influência tecnológica no mundo, renovando-se de forma a buscar os melhores serviços aos clientes.

Estratégias de Negócios Internacionais: O caso da Empresa Amazon.com

É estimado que a empresa tenha atualmente cerca de 20 milhões de clientes mundiais ^[12] mais fiéis segundo seu próprio *site*, o mesmo também mostra que seu *site* recebe mais de 1 milhão de visitas por dia ^[12], um número grandioso quando comparada com uma empresa tradicional, seja ela em qualquer país.

O antigo logotipo da Amazon.com pode ser visto na Figura 8, era típico dos anos 90, e durou até o ano 2000. Este que dura até atualmente, faz a alusão a um sorriso em amarelo bem como uma seta que mostra que no *site* se encontra produtos de A a Z como forme ser vista na Figura 9, mostrando a diversidade dos produtos vendidos no *site*.

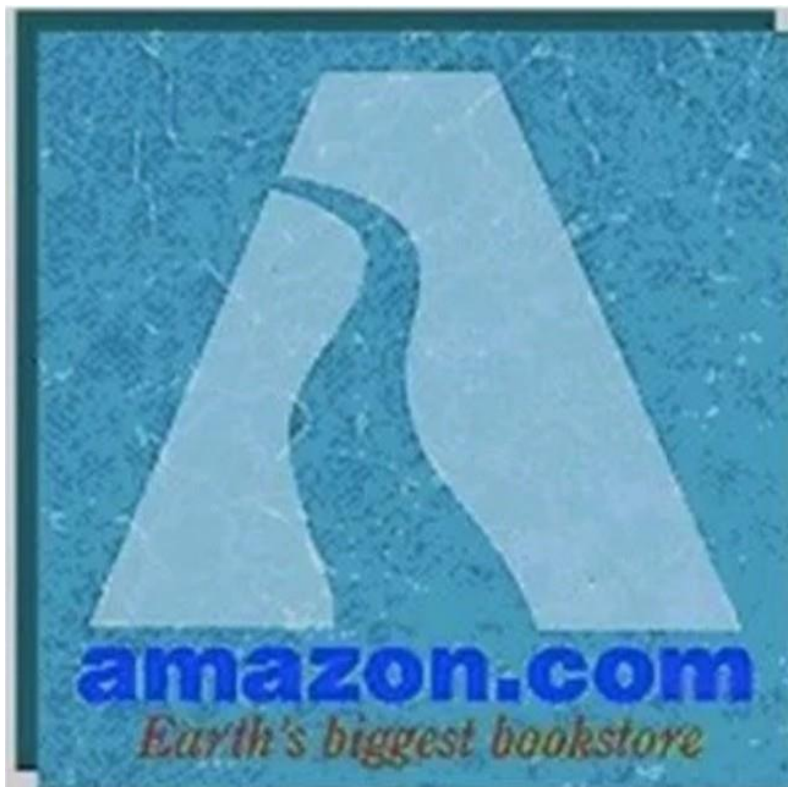


Figura 8: Primeiro logo da empresa em 1995 *Fonte:* <https://www.tecmundo.com.br/ciencia/120161-historia-amazon-pioneira-ecommerce-ebooks-video.htm>



Figura 9: Logo atual internacional
Fonte: amazon.com

O antigo logotipo da Amazon.com, era típico dos anos 90, e durou até o ano 2000. O atual faz a alusão a um sorriso em amarelo bem como uma seta que mostra que no *site* se encontra produtos de A a Z, mostrando a diversidade dos produtos vendidos no *site*.

4.3 Estratégia, visão e missão da Amazon.com

Com a sua criação e seu exponencial crescimento desde a década de 90, a Amazon.com tem como base aumentar a receita por cliente, ou seja, que o cliente compre mais. Quando fundada suas raízes estavam em entregar ao cliente livros de forma mais rápida, relativamente fácil e que seria uma forma diferente para o comprador adquiri-lo. Atualmente a empresa se define como centrada ao cliente, onde o mesmo pode vir em seu *website* e partir dali escolher praticamente tudo o que deseja, devido a tamanha gama de produtos.

Então como a empresa adotaria uma estratégia que traria o cliente e o mantivesse em seu comércio para comprar qualquer produto. Foi-se atribuído como um dos pilares a satisfação ao cliente, preço e compra conveniente - aberta todos os dias e horários - bem como uma grande variedade de produtos. A busca pela qualidade do serviço prestado é uma das razões definidas pelo seu fundador e CEO Bezos, é uma filosofia intrínseca dele que foi passada aos demais setores da empresa.

Para criar um preço competitivo a empresa se utilizou de uma logística extremamente eficaz e estratégica, com centro de distribuições em lugares corretos nos determinados países em que atua, o que proporciona uma maior flexibilidade nas entregas, um poder de reter o produto dependendo da demanda, e também devido a grandiosidade dos armazéns, e obviamente um melhor treinamento de seus profissionais para que não haja perdas e estoque em excesso, sendo esse processo extremamente preciso.

O maior objetivo da empresa é de fato com que os clientes comprem de forma repetitiva, tendo um *layout* atrativo e simples, sendo também de natureza segura e ricas informações contidas na página *online*. Outra interface se dá a Amazon Prime, que se trata da fidelização do cliente com algumas regalias perante ao consumidor normal, como por exemplo frete grátis e acesso ilimitado a *streams* ^[9]. E por este não ser um investimento caro, muitas das vezes o consumidor opta por pagar por esse upgrade e possuir diferenciais úteis, mantendo-o sempre fiel as compras no *site* da Amazon.

Um dos pontos que muitos não sabem é que a devido a rotação rápida de seus produtos e a previsão de vendas de suas equipes, a empresa funciona a partir de primeiro pagar seus fornecedores antes mesmo de receber de seus clientes, não tratando-se de um risco para a empresa, mas sim uma questão organizacional, onde ela pode tirar mais vantagem e agregar valor sem que atinja o consumidor no preço final, sendo apenas uma estratégia, de extremo valor e confiança.

Com relação a sua expansão na Europa, foi visto que não seria possível fazê-lo do mesmo modo que nos Estados Unidos, os fatores foram diversos, desde geopolíticos até fornecedores que não acompanhavam a demanda, na qual forneciam para um país e a partir de então começaram a fornecer para toda Europa, ou até fora dela. Um grande exemplo cultural de barreira encontrado foi a de línguas, onde em suas raízes a empresa fundou-se a partir da venda de livros, e então para exercer esse segmento foi necessário que a Amazon fizesse reuniões e contratos com fornecedores, visando obviamente aumentar a produção/vendas e

logística dentro da União Europeia. Assim, começou a Amazon começou a ver que detinha um grande controle do mercado e que isso dependia muito das vezes da sua capacidade em manter e crescer contatos com fornecedores. Como citado anteriormente como um dos pilares do sucesso da empresa, a repetição dos pedidos está presente em cerca de 60% de todas as encomendas feitas dentro da Amazon.com, um grande trunfo da empresa ^[13].

4.4 Evolução dos negócios

Tendo a Amazon começado com o *e-commerce*, e com o passar do tempo o setor vem crescendo alguns motivos mostram o porque da empresa continuar no topo do mercado. O modelo de negócios da empresa é de conseguir expor produtos novos, que em sua maioria estão ligados a tecnologia, e ao mesmo tempo conseguir tirar lucro de negócios existentes. A empresa entende-se na atualidade dividida entre 4 indivíduos, os consumidores, os vendedores, os criadores de conteúdo e as empresas.

Para se ter uma ideia existem na atualidade cerca de mais de 2 milhões de varejistas terceirizados que de forma indireta vendem a partir da Amazon.com por todo o mundo ^[13]. Esse processo fez com que seus concorrentes no comércio *online* virassem seus aliados, o que só fez com que a empresa obtivesse mais valor agregado com suas vendas e por outro lado sem se preocupar com estoque e logística.

Uma das diretrizes tomadas que reinventou o mercado, foi o lançamento do *Kindle* em 2007, um *e-book*, ou uma espécie de *tablet* onde se pode ler inúmeros livros a partir de uma tela prática e compacta.

Tal surgimento tecnológico mudou a cadeia mundial de livros e até desbancou grandes indústrias editoriais, isso tudo mantendo as características e mantendo o perfil da Amazon, mostrando ser ousada, tecnológica e salvar espaços que seriam ocupados por livros. Tal feito só poderia ser feito a partir de uma grande rede suportada pela empresa, e que possibilitasse também estabilidade no seu crescimento, a partir de um banco de dados previamente pensado, mostrado um papel não só de boas ideias da empresa, mas como um planejamento eficaz.

Parcerias

O *website* da Amazon que permite que vendedores terceiros forneçam produtos para sua venda, podem também usar serviços da empresa com a *Amazon Web Services e Fulfillment by Amazon* (AWS e FBA), que tratam-se da área tecnológica e distribuição dos produtos, com isso a empresa abre mais postos de arrecadação e vende mais serviços apenas otimizando o que ela mesmo já possui e necessita para o uso da Amazon, sem contar as comissões relacionadas as vendas dos terceiros. Atualmente a empresa possui mais de 2 milhões de lojas subsidiárias ^[13] no seu chamado programa *sell on Amazon* o qual empresas terceiras vendem produtos novos e usados a partir da estrutura da Amazon, em troca disso é cobrado uma comissão por cada produto vendido

Estratégias de Negócios Internacionais: O caso da Empresa Amazon.com

ou é feito um contrato que agrade ambas as partes.

Em outras palavras, a Amazon aluga esse espaço para outras empresas de comércio varejista que veem nessa uma oportunidade extra de somar as suas vendas. Os vendedores que possuem esse acordo com a Amazon, geralmente podem usufruir dos seguintes segmentos, *Amazon Marketplace*, *Amazon zShops* e até da *Amazon Auctions*, esta última que se destina a venda de produtos novos e usados.

Explicitando a utilidade de cada uma dessas funções, *Amazon Marketplace* possui dois segmentos, os produtos com preço fixo e produtos vendidos a base de leilões, que é vendido pelo valor mais alto ofertado pelos consumidores que tem conta na Amazon. Já na *Amazon zShops* é caracterizada por vender somente produtos usados agregado a um valor fixo. Com relação a logística, basicamente os vendedores enviam os produtos - usados ou não para a Amazon que trata dessa transação por completa. Por todos esses programas já citados a Amazon embolsa cerca de 10-15% em cada venda e também dependendo do contrato pode haver um pagamento de assinatura adicional e no caso específico da *Amazon Advantage* a empresa embolsa 55% de comissão por venda ^[13].

Esse se trata de uma subclasse diferenciada que visa a consignação de produtos, por isso a elevada taxa de comissão e taxas adicionais. Como visto a área de *third-party seller*, ou vendedores terceirizados, é muito atrativa para Amazon economicamente, sem contar que ela embolsa uma maior quantia sem se preocupar com alguns problemas, dentre eles os impostos, portanto para os próximos anos a empresa irá continuar e provavelmente ampliará horizontes para essa vertente, que além de tudo, só ainda abre mais a gama de produtos expostos no *website*. Uma das mais importantes lançamentos da empresa ocorreu nos últimos anos com a criação da *Amazon Web Services (AWS)*, no qual seu direcionamento de atuação está ligado a tecnologia, e principalmente armazenamento de dados em nuvem, mercado que vem crescendo desde 2016 num ritmo altíssimo devido a *streams* de séries e filmes, que podem ser usados pelos clientes tanto quanto pela *Amazon prime*, bem como outras empresas podem comprar o banco de dados e armazenar lá seu produto, como no caso da *Netflix*, cliente da *Amazon Web Services* desde seu início.

Deste modo, a Amazon estabelece uma relação com seus clientes empresariais de forma usar não somente o *website*, mas também outros serviços da Amazon. Como outras ferramentas para serem usadas para venderem os serviços da Amazon, a *Fulfilment By Amazon (FBA)* assim com a *Amazon Web Services*) são setores secundários que rendem uma boa receita a empresa, a FBA faz relação a logística das encomendas de outros vendedores, dando a possibilidade da Amazon controlar e poder criar economia em grande escala, o que barateia o frete total, gerando assim uma economia que é também embolsada pela Amazon.

Tecnologia

A tecnologia é algo que está vinculado em todos os processos feitos da empresa, desde investimentos nos seus *sites*, assim como também no desenvolvimento de novos produtos de *software*, sendo importante destacar o sistema de gestão de armazém de dados o Amazon *Web Marketplace System* (WMS). Esse por sua vez tem funcionalidades que visam facilitar e melhorar a compra do cliente, seja ela feita pela Amazon ou de um de seus terceiros que utilizam seu *site* para revenda e também otimização do processo durante todo o processo logístico, pois se algum erro for feito, poderá ser corrigido facilmente pela programação.

É necessário fazer um alto investimento quando os vendedores terceiros estão num mesmo sistema de vendas e logística, portanto um alto investimento na área de Sistema da informação (SI) é determinante para o sucesso. Qualquer que seja o erro - do maior ou menor - não se pode comprometer todo o sistema, então vários processos de checagem, manual e automatizados - por *software* - estão presentes antes e depois da compra efetuada.

É fundamental que a empresa continue com essa visão de desenvolvimento e inovação contínua, seja ele partilhado ou exclusivo da Amazon.

Todas estas tecnologias estão interligadas, pois se tem todos os dados fornecidos a partir da compra e então é feito todo o fluxo operacional do pedido, dizendo-se até a data de sua entrega de forma precisa ao cliente. Sem contar que para todo pedido existe algum encarregado responsável pela notificação ao consumidor, que é feita a partir de *e-mail*. Segundo dados internos do último relatório anual da empresa, foi gastado em 2016 um valor pouco superior a 3 bilhões de dólares ^[14], um valor maior do que o ano anterior, mostrando a importância e o qual importante é o investimento contínuo na área tecnológica de desenvolvimento.

Prestação de serviço ao consumidor

Em suas origens, ainda como uma pequena livraria, a questão de oferecer uma experiência para seus consumidores sempre esteve presente desde o primeiro dia. A empresa expõe que está para facilitar a vida dos seus consumidores e se propõe a fazer isso de uma forma fácil, efetiva e segura. Mas toda essa filosofia entrou em vigor em 1995, há mais de 20 anos atrás, quando a *internet* era diferente e principalmente as pessoas eram diferentes. Nesse período várias inovações tecnológicas que modificaram a vida das pessoas, desde a criação de *notebooks* cada vez mais potentes e portáteis, até aos *smartphones* que são ferramenta fundamental no dia-a-dia da maioria das pessoas, independente do seu país.

Para isso a empresa tenta extrair o máximo de informações possíveis dos clientes e como eles vem mudado seu foco, ou qual produto possuem mais interesse, e em qual não tão assíduos. Isso resulta na simplificação para o cliente, que recebe em sua tela quando navega pelo *site*

Estratégias de Negócios Internacionais: O caso da Empresa Amazon.com

produtos de seu interesse, que seja similar ou que façam relação a algo comprado anteriormente, ou que tenha somente pesquisado, tornando a experiência de compra mais agradável e acima de tudo, fácil. Muitas ferramentas hoje atualizadas por várias e famosas lojas *online* foram criadas pela Amazon, revelando no fundo uma simplicidade da compra. Dentre elas é possível destacar a venda em *1-click* que uma do usuário *login* feito, deixa pré-selecionado uma forma de pagamento, e assim apenas com um clique, consegue finalizar a compra. Outro serviço foi a fidelização dos clientes pagando uma quantia fixa por ano e sendo proporcionado a eles formas diferentes de entrega e também acesso a conteúdos exclusivo como *streaming*, chamado esse plano de Amazon Prime.

Outras inovações como criar um aplicativo de *smartphone* que compare o preço dos seus produtos em outras lojas virtuais, e também sugerir alguns produtos que se assemelham com perfil do cliente, coletado pela Amazon a fim de facilitar a experiência e poupar tempo do cliente. Também é importante ressaltar que em todos os países no qual está presente, existe uma central de atendimento via telefone para seus clientes, a fim de solucionar problemas, realizar compras e até mesmo deixar sugestões ou críticas. Essas ferramentas são basicamente usadas na maioria dos *sites* renomados ao redor do mundo, essas então criadas pela Amazon no intuito de oferecer uma melhor experiência para seus clientes, tornando a empresa um referencial quando se trata de comércio varejista *online*.

O sistema de armazenamento de um determinado país contem milhões de itens, já vendidos ou não, e se vendidos com diversos *status* de entrega, para então serem expedidos para a entrega. Para organizar todos esses pedidos a Amazon utiliza um conjunto de programas para aceitar e validar os pedidos dos clientes e instantaneamente trocar essas informações com os fornecedores, mostrando uma gestão e logística extremamente organizada. Quando uma empresa terceirizada aluga o *site* da Amazon para fazer suas vendas, e decide por fazer as entregas por seu próprio meio, ainda sim esta empresa terá que fazer a entrega em caixas personalizadas da Amazon.com, mostrando ao cliente que sua experiência foi continua com Amazon. Por isso é devida a fama, pois se tratar de uma publicidade agregada a uma entrega, e de entregar ao consumidor confiabilidade à uma só marca, e assim o consumidor ter a experiencia vendida e não somente um produto.

4.5 Direcionamento do Marketing

Geralmente as campanhas de empresas varejistas *online* possuem um marketing pragmático com relação aos seus consumidores, há um certo espaço a ser preenchido quando por exemplo é enviado somente um *e-mail* com um folheto de promoções ou alguma propaganda vinculada em *sites* de busca. O trecho a seguir foi retirado do relatório anual da Amazon em 2011 e repercute bem o direcionamento da empresa ^[15].

Estratégias de Negócios Internacionais: O caso da Empresa Amazon.com

“Nós nos direcionamos para os nossos clientes, nos nossos *sites*, principalmente através de um número de canais direcionados para o marketing *online*, como o nosso programa de Associados (uma vez que direciona um grande número de clientes para os nossos *sites*), a pesquisa patrocinada, a publicidade nos portais, as campanhas de marketing por *e-mail*, e outras iniciativas”.

Esta por sua vez mostra o direcionamento particular aos seus clientes, não de forma genérica, mostrando não ter somente preço atrativos, mas sobretudo confiabilidade e tecnologia avançada por parte da empresa. Independente do meio de comunicação, a empresa procura diversificar e ser criativa em seus comerciais publicitários.

Com relação a estratégia de comunicação, a empresa no mesmo relatório salientou que seus objetivos são aumentar os clientes visitando seus *sites*, promover compras repetidas, fortalecer a marca da empresa, mostrar seus produtos e serviços de forma cristalina para seus consumidores e desenvolver produtos tecnológicos próprios. A famosa expressão do boca-a-boca é um exemplo da aplicação dessas diretrizes de comunicação do marketing citados acima, uma vez que a empresa se mostra como honesta e fornece mais que o produto - uma experiência prática e segura - as pessoas começam a comentar a eficácia e logo novos consumidores irão acreditar e realizar compras na empresa.

4.6 Infraestrutura

A infraestrutura da Amazon está presente nas Américas (Norte, Central e Sul), na África, Europa e Ásia. Nesse contexto é entendido por infraestrutura, serviço de atendimento ao cliente, sede de escritórios, central de armazenamento de dados e de desenvolvimento de *software* e centro logístico de distribuição. Um dos pilares para o sucesso, o centro de *fulfiment* ou centro logístico de distribuição é onde se estoca mercadorias em pontos estratégicos do país onde está presente, podendo ter uma ou mais unidades. Voltando 23 anos atrás, os primeiros centros de *fulfiment* era nas cidades de Delaware e Seattle nos Estados Unidos.

Em Seattle eram cerca de 900 m² para armazenamento de mercadorias e todo trabalho ali feito era em sua maioria manual, um fato no qual é difícil comparar com os novos e tecnológicos centros de distribuição. No período de 1999 até 2005 a Amazon expandiu-se na América do Norte criando novos centros de distribuição, a partir de 2005 começaram as expansões fora dos Estados Unidos, e começaram a se mostrar a competência que mesmo crescendo, a empresa mantinha o controle de qualidade e rapidez de entrega, bem como foram feitos grandes avanços nos desenvolvimentos de *softwares* e operações logísticas. Com todos esses investimentos na atualidade um centro de *fulfiment* tem capacidade de embalar cerca de 1 milhão de caixas por dia ^[16].

Na atualidade existem 70 centros de *fulfiment* nos Estados Unidos, totalizado um total de 4 milhões de m², valor incomparável ao seu primeiro armazém em Seattle em 1995. E seu *Core*

logístico está na oitava geração de robótica, mostrando sua constante evolução tecnológica. Fora da América do Norte a Amazon ainda conta só com centros de *fulfiment* mais de 120 unidades espalhadas pelo mundo ^[16].

Estratégias dos centros distribuidores

No seu começo a Amazon não pensava em economia no transporte logístico muito menos em pontos estratégicos em setores do país para facilitação das entregas, tratava-se apenas de uma livraria com um estoque feito num galpão alugado em Seattle, visando na época somente a economia de investimento por ser uma empresa que acabara de ser fundada. Nessa época, em meados de 1996 quando um cliente adquiria um produto, o mesmo era enviado de um Centro de distribuição mais próximo, que mesmo assim poderia estar em outro Estado dos Estados Unidos, um país que possui tamanho continental, então a chave para o segredo era ir encurtando caminhos. Isso fez de fato uma mudança para com seus concorrentes que não possuíam sequer essa organização logística, o que foi acontecendo ao longo dos anos foi uma melhora e aumento de centros de *fulfiment* o que gerou cada vez mais em encurtar e otimizar a entrega ao consumidor, cada vez num espaço de tempo mais curto, porem sempre com a mesma segurança e confiança do consumidor.

Com relação as vendas fora dos Estados Unidos, a maioria dos países usa um sistema de taxaço acrescida que define o imposto independente do país, quando o consumidor efetua a compra. Portanto estrategicamente, os quesitos levados em consideração para implementação desses centros de distribuição foram o custo de mão de obra e transporte, bem como os tempos de entrega nos países no quais a Amazon está presente fora da América.

Inventário

Como sabe-se a Amazon possui milhões de diferentes produtos em seu *website*, entretanto por motivos óbvios não é possível a viabilidade de estocagem de todos esses produtos num só centro de distribuição, e deve-se levar em conta as parcerias feitas com terceiros. A partir disso a Amazon é constantemente pressionada pelo desafio de tomada de decisões sobre o tamanho de seus inventários e também com relação ao armazenamento de seus terceiros. Foi aí então que agiu de modo diferente e criou sua própria estratégia de seu inventário.

A opção foi ter em seu estoque os produtos mais vendidos no mundo no seu *website*, e também manter alguns produtos mesmo que de não tão valor expressivo de vendas sempre são vendidos constantemente, consultando relatórios dos centros de *fulfiment* do determinado país. Mesmo sabendo quais os produtos mais vendidos, a empresa não decidiu criar centros ou setores específicos para esses *best-sellers*, o que foi decidido foi manter todos os centros com uma variedade de produto e não com somente uma linha, por exemplo só eletrônicos, ou só livros.

Essa variedade aliada com relatórios precisos dos produtos mais vendidos, dão a segurança do crescimento e melhorias das vendas, tanto para empresa, tanto quanto para o investimento de melhorias logísticas, que obviamente são refletidas em vendas para os clientes.

Para chegar a essa conclusão de logística do inventário, também foi levado em conta o fator de numa compra a Amazon poder fornecer - e a empresa incentiva - a compra de mais de um produto pelo cliente, acarretando assim num menor custo ainda embutido no valor da entrega, podendo por exemplo o cliente comprar um livro, e aparecer como sugestão a compra de um filme ou algum pequeno eletrônico. Com relação as entregas dos seus terceirizados, a empresa deixa isso por conta dos seus parceiros.

Distribuição

Por dia são enviados para mais de 200 países, encomendas diretamente ligadas a Amazon no mundo todo ^[14]. Para isso ser possível a Amazon conta com parceiros de ampla cobertura de entrega, com segurança para o não comprometer o produto, aliada a um dos pilares da filosofia da empresa, a entrega rápida.

A empresa juntamente com seus parceiros de entrega, enviam dados para os clientes para acompanhar prazos de entrega bem como onde o produto se encontra. Devoluções podem ser realizadas em até 30 dias a partir da recepção do produto, desde que justificado. A distribuição começa de fato quando o cliente faz seu pedido e então é aprovado pelo sistema financeiro, e a partir daí é recebido pelo sistema da Amazon, onde o Sistema da Informação (SI) automaticamente informa qual centro de distribuição o produto deve ser extraído, levando em conta fatores como proximidade com o cliente, se está disponível em estoque, e por fim o custo operacional para o fazê-lo, todas essas ações são feitas conjuntamente pelo *software* próprio da empresa, afim de reduzir custos e maximizar lucros.

O *zoneskipping* é uma técnica criada pela Amazon, no qual os próprios Centros de Distribuição enviam as encomendas para seus clientes ou outros Centros de Distribuição, deixando assim mais simples os processos de entrega, por exemplo triagem, entre outros. Esse processo faz-se eficaz em grandes Centros, onde na falta de um determinado produto, pede-se para outro e este mesmo chega de forma rápida, poupando tempo e custos, e atenderá a demanda numa possível falta de produto. Após já estarem nos Centros de distribuição, a Amazon contrata uma empresa prestadora de serviços de entrega - dependendo do país de origem - e essa realiza a parte final da entrega, essa técnica reduz custos segundo a empresa em cerca de 5% a 17% do custo da entrega ^[15]. Nessa última fase cabe ao consumidor escolher seu modo de entrega, podendo ser prioritária sua entrega ou padrão.

Uma das ferramentas usadas é o incentivo a compra, no qual acima de um valor estabelecido a compra terá frete grátis. Assim se o consumidor pensa em comprar algum de um valor não tão alto, sente-se encorajado a agregar mais produtos ao seu pedido a fim de poupar com relação ao custo da entrega.

A partir de sua constante busca pelo melhoramento logístico, a empresa proporciona ao seu cliente esse repasse na economia no preço do seu frete devido ao baixo custo de deslocamento e armazenagem, sendo a logística um dos pilares do sucesso da Amazon. A empresa também conta com contratos com grandes parceiros de entrega nessa última parte de sua entrega, podendo-se citar a DHL, FedEx, UPS. Essas três grandes empresas multinacionais fornecem segurança e devido ao tamanho de entregas diárias, fizeram com que o preço do frete ficasse mais acessível, obviamente dependendo do país da compra, taxaço e velocidade de entrega que o cliente escolher, podendo ser padrão, dois dias de entrega, até mesmo entrega no mesmo dia se for uma região metropolitana, entre outros modos de entrega.

4.7 Novos investimentos

A empresa vem buscado nos últimos anos abranger seu poderio econômico a partir de investimentos em setores até então não desbravados pela empresa. Dentre elas estão a grandes promessas da Amazon, o AWS ou Amazon Web Services, e a Amazon Go. Primeiramente a AWS, é a conjuntura da Amazon fornece armazenamento de dados em nuvem, que nada mais é do que salvar dados de forma remota a partir de um servidor fornecido. No primeiro trimestre de 2017 a Amazon relatou em seu relatório trimestral ^[17], uma receita líquida de US\$ 35,7 bilhões o que representou um crescimento de 23% perante o mesmo período em 2016. Com relação ao lucro, ficou em US\$ 724 milhões, bem acima dos US\$ 513 milhões do ano passado.

Especificamente a AWS ainda de acordo com o relatório ^[17] do primeiro trimestre de 2017 foi atribuído um valor de sua receita líquida de US\$ 890 milhões, sendo sua receita de US\$ 3,66 bilhões, sendo 46% maior do que no mesmo período do ano anterior. Esses valores voltaram os olhos dos executivos para uma crescente do mercado em armazenamento em nuvem, e é ali então que Amazon tem seus planos de investimento focado para os próximos anos, sem deixar de investir nos outros setores. Sem contar que a Amazon Prime, um outro segmento da Amazon já citado, usufrui desses investimentos a partir de sua plataforma *streaming*, com a apresentação de séries e filmes - recentemente também foi aderido eventos ao vivo - com seu armazenamento de dados feitos pela própria empresa, ou seja, agregando mais valor ao serviço fornecido. Em uma vertente revolucionária, se encontra a Amazon Go. Uma empresa da conjuntura da Amazon que visa a venda em loja física de produtos *grab and go*, ou seja, produtos consumíveis instantaneamente, que fazem parte do dia-a-dia da população.

A revolução se dá a partir de seu funcionamento que não é necessário para o pagamento de suas compras, passar pelo caixa físico. Devido ao fato de a AWS já estar em vigor há alguns anos, o intuito deste estudo é verificar a viabilidade econômica-social, bem como a estratégia de implementação da Amazon Go na Europa, este projeto está descrito no capítulo a seguir.

Capítulo 5

Projeto Amazon Go

5.1 Introdução

Neste capítulo, analisar-se-á em forma de projeto como as estratégias da Amazon vem ganhando novas formas e como elas vem a somar na vida dos consumidores. Neste também será apresentado uma vertente revolucionária da empresa, a Amazon Go, e nela o estudo de projeto será baseado, evidenciando como todos os processos estão interligados pela Amazon, desde a sua logística consagrada, até a revolucionária implementação da loja física que não exige filas. Também será possível detalhar a estratégia da Amazon Go a partir de análise feita a partir de sua teoria econômica afim de evidenciar seu sucesso e o comportamento do público perante a novidade. Outra questão levantada será a implementação da loja física Amazon Go na Europa, e dados que remetem a cultura consumidora e como se adequariam neste continente a este novo método de compra. Portanto a ideia deste projeto é avaliar a possibilidade de entrada deste novo segmento estratégico de lojas físicas da Amazon, especificamente a Amazon Go no continente Europeu e se seria bem aceito pelo público

5.2 O investimento da Amazon em lojas físicas

A entrada de empresas físicas no *e-commerce* não é um fato incomum. As empresas têm investido em redes sociais para manter-se conectados com seus clientes o máximo possível. Mas ainda sim, o varejo tradicional possui grande espaço no varejo. A gigante do *e-commerce* Amazon percebeu isso e começou a investir no mercado tradicional.

Segundo estudo do Departamento de Comércio dos Estados Unidos, apenas 9% das vendas do varejo local no terceiro trimestre de 2017 foram por *e-commerce* ^[21]. Na China, segundo a PwC, apenas 17% das pessoas afirmam que suas compras são realizadas apenas na Amazon ^[21]. Esses dados demonstram a importância que o comércio tradicional ainda tem sobre o setor de supermercados. Além disso, as lojas físicas funcionam como uma vitrine do que existe *online*. Nelas, os consumidores têm contato com os produtos, e os espaços criam lealdade dos consumidores com a marca. Ainda, segundo a revista Fortune, o CFO da Amazon nos Estados Unidos, Brian T. Olsavsky disse a seus investidores que as lojas físicas são “Uma maneira diferente de se aproximar dos consumidores e saber o que tem bons efeitos sobre eles” ^[21].

O conceito da Amazon Go

A Amazon Go é uma mercearia operada pela varejista *online* Amazon, atualmente com sua única sede situada em Seattle, Washington. É parcialmente automatizada, com clientes capazes de comprar produtos sem o uso de caixa (Wingfield, 2016). A primeira loja, localizada no prédio da empresa, foi aberta aos funcionários em 5 de Dezembro de 2016 e para o público em 22 de Janeiro de 2018.

A loja contém alimentos, kits de refeições, mantimentos limitados e bebidas disponíveis para compra. (Day, 2018) A seguir é mostrado na Figura 10 a fachada da loja localizada em Seattle nos Estados Unidos.



Figura 10: Fachada Amazon Go localizada em Seattle, EUA. Fonte: <https://studybreaks.com/culture/amazon-go/>

A ideia

O conceito do projeto nasceu de uma simples questão: O que pode ser feito para melhorar as lojas de conveniência. Melhorar a espera nas filas. A partir disso, começou a se discutir o planejamento para construir a loja, o tipo de tecnologia que seria necessária.

Toda a estrutura é repleta de câmeras e, para ter acesso à conveniência, o consumidor precisa fazer *download* de um aplicativo específico, passando-o pela catraca - como o ingresso de um estádio de futebol ou *show* - para poder chegar às mercadorias. Ao rodar pelo espaço e encontrar os itens, basta encher a cesta ou as sacolas com os produtos, sem a necessidade de uso de códigos de barra. Ao sair da loja, sem passar por nenhum sistema, ele terá, em seu *smartphone*, a lista de itens adquiridos e o recibo do valor pago, ou seja, é muito mais do que o *self-checkout*.

Tecnologia e implementação

De acordo com divulgação da Amazon, o conceito de loja utiliza várias tecnologias, incluindo visão computacional, algoritmos de aprendizagem profunda e fusão de sensores para automatizar grande parte das etapas de compra, *checkout* e pagamento associadas a uma transação de varejo ^[22]. O conceito de loja é visto como um modelo revolucionário que depende da prevalência da tecnologia de *smartphones* e georreferenciamento para agilizar a experiência do cliente, bem como a gestão da cadeia de suprimentos e de estoque (Grewal et al., 2017). No entanto, o lançamento público do local do protótipo da Amazon Go localizado em Seattle foi adiado devido a problemas com a capacidade dos sensores de rastrear vários usuários ou objetos dentro da loja (Rey, 2017), como quando pessoas movem itens para outras prateleiras ou quando mais de um o cliente tem um peso corporal semelhante a outro cliente (Johnston, 2018).

Os clientes devem baixar o aplicativo Amazon Go para iOS e Android, que está vinculado à sua conta da Amazon.com, antes de fazer compras na loja (Bosa, 2018). O aplicativo permite que os usuários adicionem outros à sua conta da Amazon, para que as compras de filhos e de um cônjuge possam ser cobradas na mesma conta (Valdes; Pisani, 2018).

O teto da loja tem várias câmeras e prateleiras de lojas têm sensores de peso, para detectar quais itens um cliente levou ^[23]. Se um cliente retirar um item da prateleira, ele será adicionado ao carrinho virtual da pessoa. Se um cliente colocar um item de volta na prateleira, ele será retirado do carrinho virtual.

Como funciona a Amazon Go

Sediada na grande cidade de Seattle, Estado de Washington, Estados Unidos, a loja com 167 metros quadrados conhecida como Amazon Go, estava em período de testes desde o ano de 2016, mais precisamente Dezembro, somente podendo ter acesso funcionários da Amazon. Finalmente em Janeiro de 2018 abriu para atendimento de toda a população. A única loja da empresa até o momento, fica aberta diariamente das 7 às 21 hs, inclusive em finais de semana, localizada no endereço 7th Avenue, 2131 ^[24]. Nessa loja não é necessário se preocupar com dinheiro, com filas, com passar pelo caixa.

Ela é uma loja ótima para qualquer pessoa com pressa, e permite que toda a espera dentro de lojas de conveniência suma. Essa tecnologia está prometendo alterar completamente como vemos o varejo físico Tudo começa antes mesmo do cliente entrar na loja. O cliente precisa ter em seu *smartphone*, um aplicativo chamado Amazon Go, disponível para Android e iOS. Ao passar por uma catraca com *scanner*, como mostrado nas Figuras 11 e 12, o aplicativo notificará ao sistema que o cliente está agora na loja, pronto para comprar os produtos lá disponíveis.



Figura 11. Cancelas na entrada da loja. Fonte: <https://www.nytimes.com/2018/01/21/technology/inside-amazon-go-a-store-of-the-future.html>



Figura 12. Entrada a partir do *smartphone* atrelado a conta da Amazon. Fonte: <https://www.nytimes.com/2018/01/21/technology/inside-amazon-go-a-store-of-the-future.html>

Câmeras espalhadas por toda a loja, como na Figura 13, e sensores nas prateleiras captam uma série de informações, como os itens sendo colocados nos carrinhos, qual prateleira sofreu diminuição do peso, e então vão montando uma lista, associando cada produto em uma lista virtual de compras diretamente no aplicativo da Amazon Go.



Figura 13. Sensores e câmeras espalhadas pela loja. Fonte: <https://www.nytimes.com/2018/01/21/technology/inside-amazon-go-a-store-of-the-future.html>

Essa tecnologia é capaz de com precisão, identificar quais produtos estão em quais cestas dos consumidores, e até mesmo de identificar quais produtos foram devolvidos as prateleiras, como exemplificado nas Figuras 14 e 15, sendo da Figura 15 os sensores já tendo percebido a ação.



Figura 14. Cliente retirando o produto da prateleira. Fonte: <https://www.nytimes.com/2018/01/21/technology/inside-amazon-go-a-store-of-the-future.html>



Figura 15. Cliente colocando produto dentro da sacola exclusiva. *Fonte:* <https://www.nytimes.com/2018/01/21/technology/inside-amazon-go-a-store-of-the-future.html>

Os poucos funcionários que a loja possui, se dá a um fato, o cumprimento da lei que proíbe o consumo de bebidas alcoólicas por menores de 21 anos nos Estados Unidos, como visto nas Figuras 16, 17 e 18. Este mesmo colaborador fica presente a loja caso algum cliente necessite encontre algum problema ou que necessite algum auxílio.



Figura 16. Seção de produtos alcoólicos presentes na Amazon Go. Fonte: <https://www.nytimes.com/2018/01/21/technology/inside-amazon-go-a-store-of-the-future.html>

Estratégias de Negócios Internacionais: O caso da Empresa Amazon.com



Figura 17. Funcionária auxiliando e supervisionando seções específicas. *Fonte:* <https://www.nytimes.com/2018/01/21/technology/inside-amazon-go-a-store-of-the-future.html>



Figura 18. Funcionária conferindo a idade do consumidor. *Fonte:* <https://www.nytimes.com/2018/01/21/technology/inside-amazon-go-a-store-of-the-future.html>

Estratégias de Negócios Internacionais: O caso da Empresa Amazon.com

E a parte que a diferencia das outras lojas tradicionais, para finalizar a compra, basta passar na catraca novamente. A catraca notificará o aplicativo da Amazon Go que você deixou o recinto, e o total da lista de produtos que você pegou será cobrado da sua conta Amazon, diretamente no seu cartão de crédito que estará sincronizado com o aplicativo, como mostrado nas Figuras 19 e 20, e como também é verificado não pagamento físico.



Figura 19. Saída do consumidor da Amazon Go passando pela catraca. Fonte: <https://www.nytimes.com/2018/01/21/technology/inside-amazon-go-a-store-of-the-future.html>

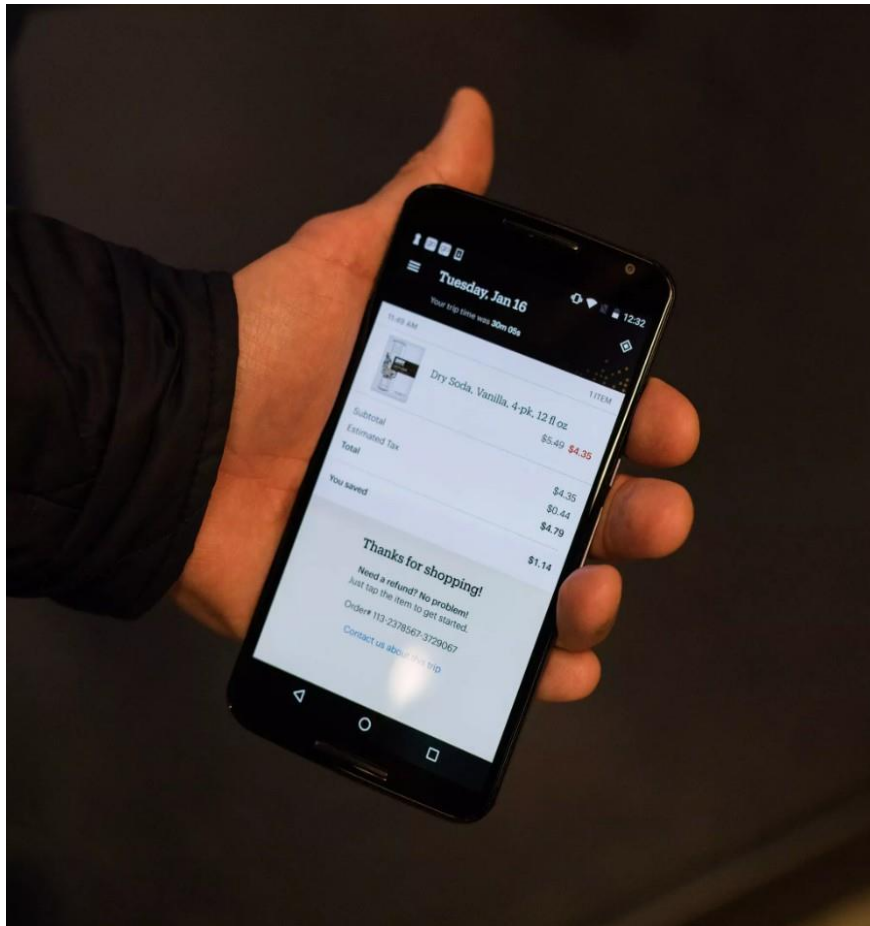


Figura 20. Fatura após saída da Amazon Go. Fonte:

<https://www.nytimes.com/2018/01/21/technology/inside-amazon-go-a-store-of-the-future.html>

Assim, a Amazon não somente diminuiu necessidade de atendimento humano, como também diminuiu as filas, e vai revolucionar o atendimento em varejo somente usando tecnologias. Assim, com as mais dinâmicas e inteligentes soluções tecnológicas, é como a Amazon Go funciona.

5.4 A estratégia

Em Janeiro de 2018, a loja Amazon Go abriu em Seattle para o público com produtos para venda como sanduíches, saladas, salgadinhos, vários mantimentos e até cerveja e vinho. O diferencial é que você não paga, fisicamente, uma coleção de câmeras e sensores emparelha sua seleção à sua conta na Amazon, que é registrada por meio de um aplicativo para *smartphone*, que faz o *login* quando passa na catraca de entrada ^[24].

A economia da Amazon Go define a indústria de tecnologia; a estratégia, no entanto, é exclusivamente da Amazon. Acima de tudo, as implicações da Amazon Go explicam os desafios e as oportunidades enfrentadas pela sociedade em geral pela ascensão da tecnologia e pela facilitação das vidas dos consumidores no dia-a-dia.

A economia aliada a tecnologia

Este ponto é fundamental para o entendimento da estratégia. Para entender a economia das empresas de tecnologia, é preciso entender a diferença entre os custos fixos e marginais e, para isso, o Amazon Go fornece um exemplo perfeito. Um colaborador que trabalha como caixa, é um custo marginal para a empresa. Isto é, para uma loja de conveniência vender mais um item requer algum tempo por parte de um caixa, e esse tempo custa o dinheiro do operador da loja de conveniência. Vender mais 100 itens requer ainda mais tempo - os custos aumentam de acordo com a receita.

Os custos fixos, por outro lado, não têm relação com a receita. No caso de lojas de conveniência, o aluguel é um custo fixo. Por exemplo, a loja física tem que pagar o seu aluguel independentemente se serve 100 clientes ou serve 1.000 em um determinado mês. Certamente, quanto mais serve, melhor, isso significa que a loja está conseguindo mais alavancagem em seus custos fixos, então logo obtendo mais rentabilidade. No caso do Amazon Go especificamente, todas essas câmeras e sensores e portões de leitura de *smartphones* também têm custos fixos que podem ser divididos em duas partes. O primeiro é o custo real de comprar e instalar o equipamento; esses custos, como o aluguel, são incorridos independentemente de quanto receita a loja produzir. Muito mais extenso, porém, são os custos de desenvolvimento dos sistemas subjacentes que tornam o Amazon Go ainda possível. Esses são custos de *Research and Development* (R&D), ou seja traduzido, Pesquisa e Desenvolvimento, e estes são diferentes dos custos fixos, como aluguel e equipamento.

- Se o custo marginal de vender um item individual for maior do que a receita marginal obtida com a venda do item, o item não será vendido;
- Se o aluguel mensal de uma loja de conveniência exceder o lucro bruto mensal da loja, a loja será fechada;

Estratégias de Negócios Internacionais: O caso da Empresa Amazon.com

- Se o custo marginal de vender um item individual for maior do que a receita marginal obtida com a venda do item, o item não será vendido;
- Se o custo marginal de vender um item individual for maior do que a receita marginal obtida com a venda do item, o item não será vendido;
- Se o custo marginal de vender um item individual for maior do que a receita marginal obtida com a venda do item, o item não será vendido;
- Se o aluguel mensal de uma loja de conveniência exceder o lucro bruto mensal da loja, a loja será fechada;
- Se o custo de renovações e equipamentos, no caso de pequenas empresas, este custo é geralmente os pagamentos mensais de um empréstimo, exceder o financiamento do lucro líquido, então o proprietário irá à falência.

É importante saber que a maioria das empresas começa com dificuldades financeiras: geralmente é necessário financiamento, muitas vezes na forma de um empréstimo, para comprar tudo o que é necessário para abrir o negócio, em primeiro lugar; uma empresa não é verdadeiramente lucrativa até que o financiamento seja aposentado. É evidente que uma vez que tudo é pago, um negócio não é totalmente claro, objetos físicos como prateleiras ou unidades de refrigeração ou luzes quebram e se desgastam, e precisam ser substituídos. No entanto, é por isso que a atividade que é contabilizada em R&D é tão importante para a lucratividade da empresa de tecnologia: embora a infraestrutura digital obviamente precise ser mantida, o investimento arrecada dividendos muito mais do que a compra de qualquer bem físico.

A Amazon Go é um exemplo perfeito, a despesa massiva que foi para o desenvolvimento do sistema que alimenta as compras sem caixa não precisa ser gasto novamente. Além disso, ao contrário de prateleiras ou refrigeradores, a saída dessa despesa pode ser duplicada infinitamente sem incorrer em qualquer custo adicional.

Estas pontos e comparações sustentam a fantástica rentabilidade de empresas de tecnologia de sucesso:

- Era caro desenvolver *mainframes*, mas a IBM poderia reutilizar o conhecimento para desenvolvê-los e, o mais importante, o *software* necessário para executá-los, cada novo *mainframe* era mais lucrativo que o anterior;
- Era caro desenvolver o Windows, mas a Microsoft poderia reutilizar o *software* em todos os computadores; todo novo computador vendido era puro lucro;
- Era caro construir o Google, mas a pesquisa pode ser estendida a qualquer pessoa que tenha uma conexão com a *internet*, cada novo usuário foi uma oportunidade de exibir mais anúncios;
- Era caro desenvolver o iOS, mas o *software* pode ser usado em bilhões de iPhones, cada um dos quais gera um lucro gigantes;
- Era caro construir o Facebook, mas a rede pode ser dimensionada para dois bilhões de pessoas e contando, e todas podem ser exibidas em anúncios.

Estratégias de Negócios Internacionais: O caso da Empresa Amazon.com

Nota-se que quando se faz a melhoria de um produto ou serviço já utilizando uma tecnologia antecessora, a probabilidade de lucro caso a ideia for bem aceita pelos consumidores, será altíssimo.

Em todos os casos citados, uma enorme quantidade de custos fixos antecipados é esmagada pela capacidade contínua de ganhar dinheiro em escala, ou seja, as empresas de tecnologia combinam custos fixos com oportunidades de receita marginal, de modo que ganham mais dinheiro com clientes adicionais sem qualquer aumento correspondente nos custos.

Este é claramente o objetivo da Amazon Go, construir um sistema tão complexo para uma única loja seria imprudente, por isso querem testar para expandir as lojas físicas com esse sistema de *checkout* automatizado em escala global.

A Amazon espera que a tecnologia seja usada amplamente, liberando oportunidades de receita adicionais sem qualquer aumento correspondente nos custos fixos - de desenvolver o *software*, ou seja; cada nova loja ainda exigirá custos fixos tradicionais, como prateleiras e refrigeração, entretanto o desenvolvimento da tecnologia já foi feita e é de seu exclusivo uso. Por isso que essa ideia é tão classificada especificamente como da Amazon, empresa que investe muito todos os anos em tecnologias e inovações.

A estratégia voltada a tecnologia

A diferença mais importante entre a Amazon e a maioria das outras empresas de tecnologia é que elas geralmente investem exclusivamente em Pesquisa e Desenvolvimento (R&D) - ou seja, em *software*.

A linha de raciocínio é lógica, o desenvolvimento de *software* tem as propriedades mágicas de retenção de valor e reprodução infinita. É melhor que as outras empresas lidem com os complementos marginais menos lucrativos e mais arriscados a curto prazo, do que uma empresa deste porte fazê-lo e cair na mesma estratégia. Para tomar os três exemplos mais importantes:

- A Microsoft constrói o sistema operacional e deixa a construção de computadores para outras empresas.
- Google constrói o mecanismo de busca e deixa a criação de páginas da *web* a serem pesquisadas para o resto do mundo
- Facebook constrói a infraestrutura da rede e deixa a criação de conteúdo para ser compartilhado com seus usuários

Todas as três empresas citadas como exemplo são, em termos de seus principais negócios, empresas de *software* puro, o que significa que a economia de seus negócios está alinhada com a economia do *software*, com custos fixos massivos e custos marginais efetivamente nulos.

Todos os três citados também se beneficiam de fortes efeitos de rede, tanto do lado da oferta quanto da demanda. Esses efeitos de rede, sobrecarregados pela capacidade de ter seu acesso de graça, são a parte vista como negativa dessas empresas, o que quando analisado mais profundamente, nota-se que o faturamento com propagandas é altíssimo devido a alta exposição, como por exemplo o Google com o Google AdWords, empresa especializada da Google que gerencia os anúncios feitos em *sites* de seu domínio, entre eles o Youtube.

Depois de analisada é possível notar a diferenciação da Amazon perante as empresas citadas, pois está conseguindo unir seus serviços com tecnologias que melhoram a vida e experiência do cliente em suas compras.

A nível de mercado, a Amazon está alavancando *software* para construir negócios horizontais que se beneficiam dos efeitos de rede, no *e-commerce*, mais compradores levam a mais fornecedores que levam a mais compradores. Nos serviços em nuvem (Amazon Web Services), mais lojistas levam a grandes economias de escala, não apenas em termos de servidores e datacenters, mas na alavancagem obtida pela adição de recursos cada vez maiores que atendam às necessidades do mercado e criam dependência na Amazon. Ao mesmo tempo, a Amazon continua a se integrar verticalmente.

A empresa está fabricando cada vez mais produtos com seus próprios rótulos, por um lado, e construindo sua rede de atendimento por outro. A empresa está subindo rapidamente a pilha em serviços em nuvem, oferecendo não apenas servidores virtuais, mas micros-serviços, que dispensam a necessidade de gerenciamento de servidores. E na área de logística, a empresa tem seus próprios aviões, caminhões e serviços de correio, e prometeu drones, com o objetivo claro de permitir que a empresa entregasse produtos inteiramente por conta própria.

Ser horizontal e vertical é incrivelmente difícil nos dias atuais: as empresas horizontais costumam trair seu modelo econômico tentando diferenciar suas ofertas verticais. Empresas verticais perdem sua diferenciação tentando alcançar todos. Isso, no entanto, dá uma pista de como a Amazon está construindo sua força os modelos econômicos, ou seja, a restrição de empresas horizontais se tornando verticais, podem ser superados se a prioridade não for a maximização do lucro no curto prazo, mas sim um lucro inimaginável a longo prazo.

5.5 Projeto Amazon Go na Europa

Não há como negar que uma experiência fornecida pela Amazon Go, é o sonho de muita gente, principalmente aqueles com pouco tempo ou paciência para lidar com tarefas tão corriqueiras, mas também levanta pontos de que esse formato é disruptivo, entretanto a dúvida se teria um grande papel em melhorar a experiência do consumidor em larga escala na Europa. Nos Estados Unidos e na Inglaterra, é comum encontrar mercado tem aquelas máquinas de autoatendimento (*self-checkout*) e mesmo assim muita gente prefere pegar filas, porque normalmente, quando há algum problema nessas máquinas, o cliente acaba tendo que esperar muito mais para que um funcionário venha resolvê-lo do que se tivesse entrado na fila do caixa.

Estratégias de Negócios Internacionais: O caso da Empresa Amazon.com

O fator humano na experiência do consumidor é algo muito importante e deve ser considerado antes que se tome a decisão de sair inovando.

A tecnologia não deve negligenciar fatores emocionais e subconscientes que habitam nas decisões de compra. Afinal, não é de agrado segurar uma sacola pesada ou não ter a quem recorrer caso um imprevisto ocorra na hora da compra. Se você basear a experiência do consumidor em ideias racionais sem considerar seu comportamento é muito possível que a sua estratégia de não funcione como você planejou. Outra questão a ser considerada é o fator privacidade.

A loja não só é vigiada pelo sistema de segurança claramente necessário para evitar roubos e verificar os produtos comprados, mas ao entrar na loja você se identifica e tudo o que compra fica registrado no sistema da Amazon. É importante ressaltar novamente que nem todos os clientes ficam felizes com esse nível de vigilância. Como visto no capítulo 2, os principais países da União Europeia em relação a compra de varejo, se encontram na Inglaterra, Alemanha e países Nórdicos, respectivamente em ordem decrescente. Nesses países o *self-checkout* já é conhecido desde o início dos anos 1990, entre tanto foi criada em 1967 na Inglaterra por David Rumble e em 2013 atingiu o patamar de mais de 200 mil máquinas espalhadas pelo mundo [25]. Atualmente, esta máquina que faz o autoatendimento dos clientes, chega a processar em média 500 clientes por dia [25]. A Imagem 12 a seguir ilustra o *self-checkout*, ou autoatendimento, presente em uma rede de supermercados na Europa.



Figura 21. Como se apresenta as máquinas de *self-checkout*. Fonte: <https://www.seriousseats.com/2010/03/do-you-use-grocery-self-checkout-lanes.html>

Como verificado, é normal encontrar na maioria dos supermercados na Europa este tipo de atendimento, independentemente do tamanho do supermercado, mostrando que a população está naturalizada com este tipo de equipamento. Em sua maioria na Alemanha cerca de 90-95% da população tem preferência por fazer compras pessoalmente em supermercado e não *online* [26]. Isso fez o diretor Amazon se posicionar mostrando sua posição perante ao enquadramento da Amazon Go na Europa, “A questão não é se mas quando irá abrir lojas físicas” disse o responsável pela Amazon na Alemanha Rafi Kleber [26].

Estratégias de Negócios Internacionais: O caso da Empresa Amazon.com

A diferenciação é que no projeto Amazon Go o consumidor ao contrário do *self-checkout* não precisará passar suas compras em um caixa, ou até mesmo fazer ali de forma presente o pagamento. O consumidor entrará na loja a partir do seu *smartphone* e passará a partir do seu *login* da Amazon junto às cancelas de entrada, a partir do *QR code* fornecido pela tela do *smartphone*. E ao sair da loja, câmeras e sensores captaram o que o cliente retirou das prateleiras e irão debitar de sua conta da Amazon, este controle é feito a partir da saída do cliente pela mesma cancela de entrada, passando novamente seu *smartphone* na cancela ao sair. A cobrança é feita sem filas, e consumidor economiza tempo ^[24].

Em suma o projeto da Amazon Go se mostra viável em algumas capitais europeias, devido ao seu alto giro de capital e encaixe social de que muitas pessoas necessitam desse serviço mais ágil. Como visto, métodos antecessores podem ser encontrados por toda Europa como o *self-checkout*, entretanto a Amazon Go se diferencia por ser mais prática, fornecendo mais agilidade e tecnologia a dispor do cliente. Seria necessário um certo momento após sua instalação, independente do país, que um período de aclimação seja considerado e colaboradores treinados sejam postos afim de educar as novas tecnologias para os clientes em geral.

Capítulo 6

Conclusões

6.1 Levantamentos Gerais

A Amazon tem se diferenciado das outras empresas por fatores que afetam a direção da empresa todos os dias. E a empresa busca cada vez mais integrar mais campos a partir de suas empresas, o que vai ser eficiente nos mercados que entra, a partir da melhoria de desenvolvimento de tecnologias e *softwares* já criados pela própria empresa. Mas pode-se levantar alguns pontos específicos sobre a Amazon Go, empresa que tende a ser um dos investimentos que se tornaram reais devido ao desenvolvimento de tecnologias. A implementação pode levar a ameaças potenciais para varejistas, mercearias e seus funcionários, no caso de uma implementação generalizada de uma tecnologia igual ou semelhante à da Amazon Go. Esta tecnologia ameaça aqueles que trabalham em posições de caixa, e poderia potencialmente alargar o fosso competitivo entre pequenos e grandes varejistas com o investimento potencialmente grande [9]. Além disso, se a Amazon optar por implementar esforços de sustentabilidade na Amazon Go, como acontece com outras unidades de negócios, poderá aumentar o padrão de sustentabilidade entre os varejistas [27].

Com ameaças potenciais, surgem oportunidades em potencial. O advento do Amazon Go e a evolução do *self-checkout* trazem muitos benefícios tanto para os consumidores quanto para os varejistas. Para os consumidores, a diminuição do tempo de espera e a facilidade de uso são benefícios muito atraentes. Para os varejistas, a capacidade de reduzir linhas, realocar recursos de trabalhadores e conquistar a confiança dos clientes para fornecer um serviço rápido pode se mostrar lucrativa (Forsell, 2017). Com relação a empresa, por diversas vezes se foi questionado pelo público geral onde os investimentos de tecnologia de produtos eram feitos, nos dias atuais não se pode negar que há uma grande sinergia entre as linhas verticais e horizontais da empresa, ou seja, seus produtos próprios e suas tecnologias próprias.

6.2 Conclusão

A Amazon caminha para atingir um patamar até então nunca atingido por nenhuma outra empresa do segmento, sendo capaz de criar seus próprios produtos e serviços, e também possuindo uma logística de grande escala sendo capaz de ser muito eficiente e eficaz. Se conclui que a estratégia da empresa por investir em custos fixos e diminuir ao máximo custos marginais traz maior rentabilidade e eficiência econômica para empresa, bem como além destes fatores, também ser primordial o investimento em R&D, ou pesquisa e desenvolvimento. A melhora de

Estratégias de Negócios Internacionais: O caso da Empresa Amazon.com

software e tecnologias mostrou-se ser uma estratégia adotada de sucesso, no qual o investimento deste é feito em base em alguma tecnologia criada para poder melhorar ou criar um produto que atende as necessidades do cliente.

No que diz respeito ao seu investimento em tecnologia e afastamento de parte do trabalho humano, é importante salientar que não isso o pretendido, o importante é saber equilibrar tecnologia com atendimento tradicional, pois algumas funções jamais poderão ser feitas por máquinas. O sucesso da empresa Amazon Go, vem da eficiência tecnológica aliada a supervisão humana.

Este sucesso fará outras empresas seguirem a mesma estratégia, mas talvez não venham conseguir resultados imediatos devido ao investimento de anos em anos em melhoria de tecnologias feitas pela Amazon. É então possível evidenciar que para seu sucesso é primordial seu equilíbrio tecnológico e tradicional, as empresas que o farão, estarão sem dúvida muita próxima ao sucesso de vendas. Pode-se alegar que a interligação dos departamentos internos como logística e desenvolvimento tanto de *softwares* como produtos fizeram a empresa atingir um novo patamar, para isso é de suma importância saber dos primórdios da empresa e entender seu sucesso logístico. Entretanto influenciar no dia-a-dia do consumidor de forma direta como funcionará a Amazon Go, colocará a empresa a um patamar acima, de forma tecnológica bem como de forma social, seja essa mudança para melhor ou pior. Mas o fato da empresa possuir estratégias internacionais bem vinculadas ao cerne principal de inovação da empresa, traz consigo todo mérito até então alcançado.

É possível concluir que os objetivos levantados no capítulo 1, são de fato verificados como fatores importantes para a história da empresa. Os pontos levantados como busca de objetivo do projeto foram:

- a) Entender os processos que fazem da Amazon empresa líder de seu segmento;
- b) Verificar quais setores a empresa mais investe;
- c) Verificar a viabilização econômica e social da implementação da Amazon Go na Europa.

Fazendo referência ao primeiro ponto levantado é primordial saber da história da Amazon e saber de fato seus processos, dentre eles um dos mais importantes, a forma inovadora e eficiente da logística. De fato a eficiência nos processos faz a Amazon ser líder.

Com relação ao segundo ponto levantado, a tecnologia é o setor que a empresa mais investe, buscando sempre aperfeiçoar tecnologias já presentes no mercado, seja em forma de produto físico, como também seus próprios *softwares*. Este segundo por sua vez foi constatado uma maior eficiência a partir de sua rentabilidade, aliando assim como outras grandes empresas de outros segmentos, desenvolver *softwares* um grande número de pessoas no planeta, e desta forma recolher um faturamento a longo prazo.

A Amazon também desenvolve seus próprios produtos, mas como verificado, sempre está atrelado a um *software* que a própria empresa desenvolveu, mostrando assim outro diferencial perante as outras empresas. Portanto é possível concluir que o investimento em

Estratégias de Negócios Internacionais: O caso da Empresa Amazon.com

Pesquisa e Tecnologia é uma parte vital para seus negócios e por isso recebe um investimento maior. Este setor recebeu somente nos Estados Unidos US\$ 23 bilhões no último ano ^[28].

Relacionado ao terceiro ponto levantado, foi possível concluir que a Amazon Go é um empreendimento viável para implementação na Europa, tendo como base questões sociais, culturais e de retorno de investimento, levando em conta os principais países da União Europeia e suas capitais.

Tendo como base a já adaptação do *self-checkout* nas maiorias dos países da União Europeia, sendo essa uma tecnologia precursora da tecnologia *grab and go* fornecida pela Amazon Go. Também foi visto que o sucesso da Amazon Go está entre o equilíbrio da eficiência da sua tecnologia aliada a supervisão de poucos funcionários.

Após o estudo deste projeto é possível relacionar o futuro da empresa como inovador, devido a sua filosofia central, a eficiência destacada em seus diversos setores. Tudo isso coloca a Amazon como líder não somente no *e-commerce*, mas também como difusora de ideias que remetem na tecnologia a serviço do ser humano.

Bibliografia

- Bosa, D. (2018). "Amazon's automated grocery store will launch Monday after a year of false starts". *CNBC*, disponível em: <https://www.cnbc.com/2018/01/21/amazon-go-automated-grocery-store-is-poised-to-launch.html>.
- Carvalho, J. e E. Dias (2000), *e-logistics & e-business*, Lisboa: Edições Sílabo
- Carvalho, J. e E. Dias (2004), *Estratégias Logísticas: como servir o cliente a baixo custo*, Lisboa: Edições Sílabo
- Carvalho, J. e L. Encantado (2006), *Logística e negócio electrónico*, Porto: SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Cavalheiro, M. J. F. (2013). *Cadeia de Abastecimento no retalho eletrónico: O caso Amazon*. Caso pedagógico em Gestão, ISCTE.
- Christopher, M. (2005), *Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-Adding Networks*, Pearson Education Limited.
- Corstjens, M. e R. Lal (2000). Building Store Loyalty through Store Brands, *Journal of Marketing Research* 37(3)
- Day, M. (2018), "Amazon Go cashierless convenience store opening to the public" *Seattle Times*, 21 de Janeiro de 2018, disponível em: <https://www.seattletimes.com/business/amazon/amazon-go-cashierless-convenience-store-opening-to-the-public/>
- Dennis, C. e T. Fenech e B. Merrilees (2005), *e-retailing*, New York: Routledge
- Dias, J. (2005), *Logística global e macrologística*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Dias, E. (2006), *E-fulfilment & e-tailers: Modelos de e-fulfilment no Retalho de Produtos de Grande Consumo em Portugal*, Tese de doutoramento em Gestão, ISCTE.
- Drucker, P. (1995), The Information Executives Truly Need, *Harvard Business Review* 73(1), 54-63.
- Forsell, P. (2017). *Interviewee*, Assistant Manager at St Cloud, MN Walmart. Disponível em: http://wdsinet.org/Annual_Meetings/2017_Proceedings/CR%20PDF/cr215.pdf
- Ghemawat, P. (2009), *Strategy and the Business Landscape*, Prentice Hall.
- Grewal, D; Roggeveen, A. L.; Nordfält, J. (2017). "The Future of Retailing". *Journal of Retailing*. The Future of Retailing. Vol. 93: páginas 1-6. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435916300872>

Estratégias de Negócios Internacionais: O caso da Empresa Amazon.com

- Johnston, C. (2018). "The supermarket with no checkouts". BBC News, disponível em: <http://www.bbc.com/news/business-42769096>
- Kirman, A. & Sobel, M. J. (1974), "Dynamic Oligopoly with Inventories". *Econometrica*, vol. 42, p. 279-87.
- Kotler, P. (1998), A generic concept of marketing, *Marketing Management* 7(3), 48-54
- Levy, M. e B. Weitz (2011), *Retailing Management*, New York: McGrawHill/Irwin.
- Newman, A.J. e P. Cullen (2001), From retail theatre to retail food show: the shrinking face of grocery, *British Food Journal* 103(7).
- Rey, J. D. (2017). "Amazon's store of the future is delayed. Insert 'Told ya so' from skeptical retail execs". Disponível em: <https://www.recode.net/2017/3/27/15072084/amazons-go-future-store-delayed-opening>
- Shaw, M., R. Blanning, T. Strader e A. Whinston (2000), *Handbook on Electronic Commerce*, Berlin: Springer.
- Stambaugh, S. (1993), To Store Brand or Not to Store, *Aftermarket Business*, 103(6).
- Turban, E, D. King, Lee J., Liang T. e D. Turban (2012), *Electronic Commerce 2012 - A Managerial and Social Networks Perspective*, Pearson.
- Valdes, M.; Pisani, J. (2018) "Amazon opens store with no cashiers, lines or registers". The Associated Press, disponível em: <https://apnews.com/b242616659954f08966b1e68cd479444>
- Wiles, M. A. (2007), The effect of customer service on retailers' shareholder wealth: the role of availability and reputation cues, *Journal of Retailing* 83(1).
- Wingfield, N. (2016), "Amazon Moves to Cut Checkout Line, Promoting a Grab-and-Go Experience". The New York Times, 5 de Dezembro de 2017.

Bibliografia retirada da *internet*:

- [1] <https://www.emarketer.com/Article/Worldwide-Retail-Ecommerce-Sales-Will-Reach-1915-Trillion-This-Year/1014369>
Acessado em 16/11/2017
- [2] <https://www.paypal.com/pt/webapps/mpp/how-to-use-paypal>
Acessado em 04/04/2018
- [3] <https://www.ecommerce-europe.eu/app/uploads/2016/07/Infographics-2.jpg>
Acessado em 16/11/2017
- [4] Center for Retail Research (2012), Online Retailing: Britain and Europe 2012,
<http://www.retailresearch.org/onlinereetailing.php>
Acessado em 04/04/2018
- [5] eMarketer (2012), Apparel Drives US Retail Ecommerce Sales Growth,
<http://www.emarketer.com/newsroom/index.php/apparel-drives-retail-ecommerce-salesgrowth/>
Acessado em 04/04/2018
- [6] http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=nama_10_gdp&lang=en
Acessado em 04/04/2018
- [7] <http://www.goldmansachs.com/investor-relations/financials/archived/annual-reports/2011-annual-report.html>
Acessado em 01/04/2018
- [8] eMarketer (2012), Retail Ecommerce Forecast—Challenging Economy Drives Online Shopping, <http://www.slideshare.net/eMarketerInc/emarketer-webinar-challenging-economy-drivesonline-growth>
Acessado em 05/03/2018
- [9] SIGNIFICADOS, “A definição de Streaming”. Disponível em:
<https://www.significados.com.br/streaming/>.
Acessado em: 05/04/2018
- [10] <https://www.dcg.com.br/blog/dcg-school/inbound-marketing-para-e-commerce-como-usar-na-loja-virtual/>
Acessado em 05/04/2018
- [11] Invesp (2011), Reasons for Online Shopping Preference,
<http://www.marketingcharts.com/direct/time-1-reason-for-shopping-online-18528/invespcustomer-preference-for-online-shopping-jul11gif/>
Acessado em 05/04/2018
- [12] <https://www.tecmundo.com.br/ciencia/120161-historia-amazon-pioneira-ecommerce-ebooks-video.htm>
Acessado em 06/01/2018

Estratégias de Negócios Internacionais: O caso da Empresa Amazon.com

- [13] Amazon, Company Facts a 31/12/2012, <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-factSheet>
Acessado em 04/02/2018
- [14] <http://www.annualreports.com/Company/amazoncom-inc>
Acessado em 08/01/2018
- [15] Amazon, Annual Report 2011, <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-reportsAnnual>
Acessado em 03/12/2017
- [16] Amazon, Fulfilment by Amazon,
<http://www.amazon.com/gp/help/customer/display.html?nodeId=200229160%20->,
<http://services.amazon.co.uk/services/fulfilment-by-amazon/features-benefits.html> e
<http://services.amazon.co.uk/services/fulfilment-by-amazon/how-it-works.html>
Acessado em 15/12/2017
- [17] <http://computerworld.com.br/amazon-cresce-receita-em-23-aws-ajuda-garantir-lucro-do-trimestre>
Acessado em 03/03/2018
- [18] <https://www.tecmundo.com.br/mercado/120968-cuida-amazon-alibaba-dobra-lucro-alcanca-rival-ocidente.htm>
Acessado em 05/04/2018
- [19] ANACOM (2004), *O Comércio Eletrónico em Portugal - O quadro legal e o negócio*,
Autoridade Nacional de Comunicação,
<http://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=718378>
Acessado em 05/04/2018
- [20] CSCMP (2012), *Supply Chain Management definitions*, <http://cscmp.org/about-us/supply-chain-management-definitions>
Acessado em 01/04/2018
- [21] <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2018/02/por-que-amazon-e-alibaba-estao-investindo-em-lojas-fisicas.html>.
Acessado em 21/05/2018
- [22]. "Introducing Amazon Go and the world's most advanced shopping technology" - Amazon,
December 5, 2016 via YouTube disponível em:
<https://www.youtube.com/watch?v=NrmMk1Myrxc>.
Acessado em 20/05/2018
- [23] "Amazon's 1st high-tech grocery store opens to the public". CBC News. 22 January 2018,
disponível em <http://www.cbc.ca/news/technology/amazon-go-grocery-store-1.4497862>
Acessado em 20/05/2018
- [24] Amazon's website. <https://www.amazon.com/b?ie=UTF8&node=16008589011>,
Acessado em 15/05/2018
- [25] <http://www.bbc.com/future/story/20170509-the-unpopular-rise-of-self-checkouts-and-how-to-fix-them>. BBC News.
Acessado em 20/05/2018

Estratégias de Negócios Internacionais: O caso da Empresa Amazon.com

[26] <http://www.hipersuper.pt/2017/12/20/amazon-garante-apostar-lojas-fisicas-na-europa/>.

Acessado em 21/05/2018

[27] *Amazon Go Editorial Staff* (2017). Amazon Go, disponível em:

<https://www.amazon.com/b?node=16008589011>.

Acessado em 18/05/2018

[28] *Recode Magazine*. Disponível em:

<https://www.recode.net/2018/4/9/17204004/amazon-research-development-rd>

Acessado em 25/05/2018.