

A Amazon.com entrou para a história da Internet como

um dos primeiros empreendimentos a vender pela rede com sucesso. Cresceu a ponto de se tornar o maior varejista da Internet do planeta. Em 1995, Jeff Bezos, ex-investidor de Wall Street, resolveu aproveitar as novas oportunidades de negócio criadas pela Internet montando um site para vender livros on-line diretamente ao consumidor final. Havia três milhões de títulos à venda, quantidade que nenhuma livraria física conseguiria estocar. Evidentemente, uma livraria 'virtual' podia oferecer um acervo muito maior. Bezos acreditava que os clientes não precisavam realmente 'tocar e sentir' o livro antes de comprá-lo; além disso, a Amazon.com oferecia sinopses on-line, sumários e resenhas para ajudar na seleção. E ela podia cobrar preços mais baixos que as livrarias físicas porque mantinha um estoque próprio muito pequeno (utilizava primordialmente distribuidores) e não precisava pagar pela manutenção de depósitos, vitrines ou de uma grande equipe de vendas.

Na tentativa de prestar serviços de qualidade superior, a Amazon.com oferecia suporte telefônico e por e-mail, confirmação automática de pedido, informações sobre entrega e rastreamento on-line, e a possibilidade de pagar pelas compras com um simples clique de mouse, usando informações pessoais e de cartão de crédito fornecidas em uma compra anterior. Isso ficou conhecido como compra expressa 'um-clique' e tornou a experiência de fazer compras ainda mais conveniente.

Em 1998, a Amazon começou a vender música, CDs, vídeos e DVDs, revendo a sua estratégia de negócios a fim de "se tornar o melhor lugar para comprar, achar e descobrir qualquer produto ou serviço disponível on-line" — ou seja, a Wal-Mart on-line. Suas ofertas se expandiram e passaram a incluir produtos eletrônicos, brinquedos, produtos para o lar, videogames, vestuário, alimentos sofisticados e jóias. Ela também introduziu os Leilões Amazon (similares aos oferecidos pelo eBay) e o zShops (vitrines on-line para pequenos varejistas). Para atender a essa nova linha de produtos, a Amazon aumentou significativamente seu estoque e capacidade de distribuição e contratou uma grande leva de funcionários. Essas ações acabaram afastando-a de sua visão original: ser uma varejista 'virtual' com estoques enxutos, pouco pessoal e custos bem mais baixos que os das livrarias tradicionais.

Entre 2001 e 2002, a Amazon tentou aumentar sua receita baixando preços, oferecendo fretes grátis e alavancando a sua infra-estrutura tecnológica a fim de prestar serviços de e-commerce a outras empresas. A Merchants@ e a Amazon Marketplace permitem que outras empresas integrem completamente seu site ao site da Amazon e, assim, vendam suas

próprias marcas usando os sistemas de pagamento e atendimento da Amazon. Nordstrom, Toys 'R' Us, The Gap e Target são exemplos de lojas que usam a Amazon para vender seus produtos e, depois, pagam a ela comissões e taxas. Pelo programa Amazon Marketplace, as pessoas são incentivadas a vender suas mercadorias novas ou usadas no site da Amazon, mesmo quando o site estiver oferecendo as mesmas mercadorias. Hoje, as vendas de terceiros representam 25 por cento das receitas da Amazon.

A Amazon refinou seu modelo de negócios para focar mais em operações eficientes e, ao mesmo tempo, manter o sólido compromisso de deixar seus 49 milhões de clientes satisfeitos. No início de 2001, ela fechou dois de seus oito depósitos, demitiu 15 por cento da força de trabalho e passou a consolidar pedidos de todos os Estados Unidos antes de expedi-los, a fim de reduzir os custos de envio. A Amazon usou as métricas de qualidade seis sigma para reduzir erros no processamento de pedidos. Essas métricas reduziram os custos de processamento de 15 por cento da receita em 2000 para 10 por cento em 2003.

A Amazon finalmente se tornou lucrativa e permanece como uma gigante do varejo on-line. Mas enfrenta concorrentes poderosos, como eBay e Yahoo!, que continuam inovando. Os trunfos da Amazon são suas novas ofertas — como o serviço de mapeamento digital com fotografias rua a rua, ou a venda de contos on-line por 49 centavos de dólar cada —, combinadas com investimentos extras para aumentar a conveniência do cliente e melhorar sua experiência de compra. A questão é: a Amazon conseguirá continuar adaptando sua estratégia para permanecer lucrativa e poderosa?

Fontes: Gary Rivlin, "A retail revolution turns 10", *The New York Times*, 10 jul. 2005; Shaheen Pasha, "Amazon has new stories to tell", *CNN Money*, 22 ago. 2005; Chris Gaither, "Amazon.Com maps show street photos", *Los Angeles Times*, acessado em 16 ago. 2005; Form 10-K da Amazon.com, Inc. para o ano fiscal encerrado em 31 dez. 2004, arquivado na Securities and Exchange Commission em 24 mar. 2005; "Tabs on tech: the Internet", Laurie Kawakami, *The Wall Street Journal*, 01 jun. 2005; e Mylene Mangalindan, "Amazon net falls as rivals take toll", *The Wall Street Journal*, 27 abr. 2005.