

Practical Community in Business Model

CASE AMAZON

Autores: Prof. Fabian Salum e Prof^a. Karina Coleta

Setembro/2018

Este caso foi preparado por Karina Coleta, sob a supervisão do Professor Fabian Salum, ambos da Fundação Dom Cabral. Destina-se a ser usado como base para a discussão em classe, em vez de ilustrar o manejo efetivo ou ineficaz de uma situação administrativa.

Material adicional sobre estudos de caso da Practical Community in Business Model pode ser acessado em practicalbusinessmodel.com

Copyright © 2018 Practical Community in Business Model

Amazon e os algoritmos da moda



Fonte: Google imagens

A assimilação da atual relação da Amazon com a indústria da moda se dá a partir do conhecimento da evolução histórica da própria empresa. A busca pelo entendimento da singularidade de seus clientes, como forma de estabelecer suas estratégias comerciais, esteve presente nas diversas fases do desenvolvimento desta plataforma.

A Amazon foi fundada em 1994 pelo norte americano Jeff Bezos e recebeu esse nome em homenagem ao rio mais longo do continente americano. Ela surgiu a partir da percepção de seu fundador sobre o desenvolvimento emergente da internet e da oportunidade de tornar a compra de livros via web acessível. Em 1995, foi lançada online como a maior livraria do mundo, mas, em 1998, já havia expandido a oferta de livros para brinquedos, eletrônicos e ferramentas.



CEO e fundador da Amazon Jeff Bezos.
Fonte: Google imagens

Para competir com os gigantes do varejo e oferecer produtos com preços baixos em todas as categorias, Bezos fez um apelo ao seu time da necessidade de crescimento rápido com o lançamento de novas linhas de produto e funcionalidades. Focado nessa meta, entre 1998 e 2000, a Amazon definiu como crucial investir na sua cadeia de suprimentos e de distribuição, tornando menor sua dependência com terceiros. Outro enfoque dado, nesse período, foi o investimento em “Tecnologia e Conteúdo”, que

permitiram melhorar o ciclo de capital de giro, em função de investimentos na infraestrutura de tecnologia, ampliação de categorias de produto e custos logísticos.



Investimento da Amazon na cadeia de suprimentos e distribuição
Fonte: dnalogistico.com

Novos caminhos começaram a ser criados para a prestação de serviço pela Amazon. Por meio do cruzamento de dados que permitiam entender as preferências, quais itens eram comprados e quais outros eram de interesse desses clientes, a Amazon passou a recomendar a compra de outros produtos.

Avançando nessa linha, em 1999, a escolha feita foi pela expansão de um mercado varejista para um de plataforma “e-commerce”. Isso permitiu a outros fornecedores ofertar e vender seus produtos juntamente com os da Amazon no website, que por sua vez disponibilizava sua estrutura de armazenagem e distribuição para a estocagem e entrega.

Atualmente a empresa está presente em vários segmentos com a venda de mais de 100 milhões de produtos e tem como guia, conforme o próprio

relatório financeiro¹, quatro princípios: “obsessão do cliente em vez de foco no concorrente, paixão pela invenção, compromisso com a excelência operacional e pensamento de longo prazo”.

Com uma grande capacidade de trabalhar com diferentes modelos de negócio, ela associa como fator de competitividade nesse mercado, a capacidade de rápida mudança e desenvolvimento de novas formas de relacionamento com seus clientes e fornecedores. Destaca como diferenciais a seleção de produtos e fornecedores, preço, conveniência, qualidade, velocidade e confiabilidade de seus serviços e ferramentas, bem como a capacidade e a disposição dos clientes de mudar as práticas de negócios.

Como diferencial no relacionamento com seus clientes a empresa disponibiliza o Amazon Prime, atualmente com mais de 100 milhões de membros, que consiste em um programa de associação com oferta de frete grátis para diversos itens, acesso a transmissão instantânea de filmes e episódios de TV e outros benefícios mediante um pagamento de anuidade. Esse “clube” provê algumas vantagens aos participantes que podem ser na escolha de produtos e na compra com descontos promocionais e nas entregas (prazos reduzidos).

Uma das escolhas estratégicas da Amazon, vale aqui citar, foi o ingresso no mercado da moda com a venda de artigos e produtos da própria marca e de sua rede de parceiros e fornecedores. Com a oferta de dezenas de produtos exclusivos e de importantes marcas como a Adidas, Under Armour e, mais recentemente, a Nike, a Amazon tornou-se o destino de milhões de clientes para comprar moda.

Em 2017, ela lançou o serviço diferenciado **Prime Wardrobe (Provedor Privilegiado)**, levando o conceito para as casas dos membros do Prime o provedor com os estilos mais recentes a serem experimentados antes da compra. Esta opção permite aos clientes encomendar roupas e prová-las de forma muito fácil e simplificada, sem o compromisso da compra e sem o trabalho na

devolução, pois a empresa cuida também da coleta. Por outro lado, ela oferece incentivos de compras através de descontos que podem ser crescentes, dependendo da quantidade de peças que cada cliente efetivamente adquire.

Try Before You Buy

Introducing Prime Wardrobe,
your most fashionable Prime benefit yet.



Prime Wardrobe: novos estilos ao alcance do cliente.
Fonte: Google imagens

Além dessa opção, a plataforma também disponibiliza, no **Merch by Amazon**, um serviço de designers e artistas que oferecem um trabalho de impressões exclusivas conforme demanda do cliente.

Outra escolha importante realizada pela empresa foi o lançamento de dispositivos de entretenimento (*tablets, kindle, alto-falante, controle remoto por voz, dispositivos de filmagem, entre outras tecnologias de marca própria*), que tem ganhado destaque como os produtos mais vendidos atualmente no *website*. O intuito desses dispositivos é facilitar a vida do usuário, permitindo ver, ler, ouvir e controlar sua casa de forma inteligente usando a tecnologia. Eles são ofertados com um sistema integrado chamado “Alexa”, que constitui em um assistente virtual presente nos dispositivos da Amazon, fruto de sua própria inovação, que adicionou valor ao departamento de entretenimento, por meio de um simples comando de voz, com o objetivo de trazer mais facilidade e entretenimento para a vida das pessoas.

Tamanho sucesso dessa combinação que em 2017, foi registrada a venda de mais de 10 milhões de dispositivos com essa solução.

¹ Parte do relatório anual da Amazon contendo essa informação encontra-se disponível no anexo (pag. 3).



Dispositivos com o sistema integrado Alexa
Fonte: site da Amazon

No segmento de moda a Amazon lançou, nos EUA no primeiro semestre de 2017, o **Echo Look**. Esta nova tecnologia usa o sistema de comunicação interativo **Alexa** e, por meio de uma combinação de algoritmos de aprendizado e conselhos de especialistas da moda, traz ao cliente opiniões e sugestões sobre sua forma de vestir, o seu - *estilo completo, desde a roupa aos acessórios*. Permite também, com poucas palavras, a compra do **outfit** desejado, ou seja, da melhor combinação de roupas e acessórios conforme o indicado pelo dispositivo.



Apresentação do dispositivo Echo Look
Fonte: Google imagens

Projetado para gerenciar o estilo pessoal, o dispositivo possui uma câmera e viva voz otimizada, que captura imagens e fala, mostrando por todos os ângulos o *look* e indicando um estilo completo totalmente personalizado.

Link do vídeo:
Proposta de funcionamento do Echo Look



Fonte: YouTube

No entanto, conforme reportagem da folha de SP, essa solução apresentada pela Amazon, coloca em discussão o papel de uma “cadeia-econômica de formação do gosto: revistas de moda, blogueiras, influenciadores, personalidades do Instagram, *cool hunters*, semanas de moda, estilistas, consultores de estilo e assim por diante”.



SEE YOUR STYLE
FROM EVERY ANGLE

Take full-length photos or 6-second videos so you can see a 360-degree view of your outfit. Use the Echo Look app to create a personal lookbook, browse and compare your outfits, see a calendar of what you've worn over time, keep notes on your outfits and select your favorites, and use computer vision-based background blur to make your outfits pop.

Proposta de funcionamento do Echo Look
Fonte: site da Amazon

Com o uso de inteligência artificial (IA) de personalização de estilo, mediante a análise e processamento de uma base de dados imensurável, todos esses meios de formação de gosto (já podendo ser chamados de tradicionais) parecem “artesaniais” e sem grandes alternativas para competir com esse mundo de algoritmos. Isso porque acumula duas funções essenciais nesse mercado: consultor e vendedor de moda com praticidade e acessibilidade.

Por outro lado, alguns críticos já comentam que esse novo dispositivo é mais um meio que a Amazon criou para fomentar a venda de produtos próprios e de sua rede de parceiros e fornecedores. Também é discutido se esse dispositivo é uma estratégia para obter mais informações (big data) dos gostos e preferências de seus clientes e direcionar o que será ofertado.

Há também uma discussão em torno da autonomia desses aplicativos e do uso de inteligência artificial, pois por trás de todos os algoritmos, existe a contribuição dos especialistas de moda que ditam as tendências. Ademais, os especialistas afirmam que moda é pessoal e tem relação com o bem-estar e estilo particular de cada um, o que deixa em dúvida se um aplicativo como o **Echo Look** é capaz de capturar e transformar a solução proposta como valor para cada cliente individualmente.

Especificamente no mercado brasileiro, onde ingressou em 2012, até o início de 2017, a Amazon oferecia, em seu website local amazon.com.br, e-readers Kindle, livros digitais e físicos, além do *Marketplace* para Livros. Em outubro deste mesmo ano, ela lançou o *Marketplace (abertura para outros fornecedores venderem seus produtos em sua plataforma)* para Eletrônicos. Atualmente, em sua plataforma no Brasil é possível encontrar artigos para casa, papelaria, celulares e telefonia, TVs, notebooks, aplicativos, videogames e alguns dispositivos eletrônicos de sua marca própria como o Kindle e Fire TV. Entretanto, para artigos de moda como roupas, sapatos e acessórios a opção de compra disponível é em sua plataforma mundial com a importação dos EUA, considerando a adição de frete e impostos.

Existe uma expectativa de que a Amazon esteja usando a experiência desse *marketplace* para expandir a oferta de produtos em sua plataforma no Brasil. Alguns jornais chegam a afirmar que sendo bem-sucedida essa experiência, há a possibilidade de ampliar a venda para outras categorias, como vestuários, onde ela é muito forte nos EUA. Porém, nos dados coletados para esse caso, não encontramos registros de uma expansão, até o presente momento, para a área da moda, o que deixa o consumidor e os concorrentes brasileiros na ansiedade de saber se a Amazon realmente irá ampliar sua oferta direta no Brasil e quando isso poderá acontecer.

Em outra perspectiva, a logística e custos de impostos no Brasil é apontado como um dos principais desafios da Amazon e um possível motivo para sua lenta expansão no mercado brasileiro.

Porém, não há como negar que, como consequência de suas escolhas e posicionamento estratégico, a Amazon vem apresentando um crescimento virtuoso no mercado digital. No ranking das 500 maiores empresas americanas, da revista Fortune, a Amazon foi classificada entre as 10 maiores do ano de 2018. Destacada por seu crescimento rápido e por ser o maior varejista digital dos EUA, apresentou um aumento de suas vendas em US\$ 70 bilhões em dois anos e evoluiu do 100º lugar em 2010 para o 8º lugar em 2018.

O reflexo desse crescimento é também visto no valor das ações da Amazon, que apresentam uma crescente curva, destacando uma valorização de mais de 100% das ações em 2018 quando comparadas a 2016.



Gráfico da evolução das ações da Amazon nos últimos 4 anos
Fonte: Estratégia-Bolsa

Pela própria visão do fundador e CEO - Jeff Bezos que destaca a importância do comércio eletrônico por poupar tempo e dinheiro dos clientes: “No futuro, através da personalização, o comércio *on-line* irá acelerar o processo de descoberta e se tornará essencial no processo de criação de valor ao cliente”. E, por meio de dispositivos, aplicativos como o **Echo Look** entre outras ferramentas tecnológicas, a Amazon pode conhecer melhor o perfil do seu consumidor e ofertar produtos cada vez mais personalizados, capturando esse valor com o crescimento de suas vendas e fidelização do cliente.

Referências



As informações foram retiradas e compiladas de dados secundários das seguintes fontes acessadas em maio, junho e julho de 2018:

Site oficial Amazon.com

Seattle Times

(<http://community.seattletimes.nwsourc.com/archive/?date=19950919&slug=2142506>), Elizabeth Perez, 19/09/1995, *Store on Internet is Open Book – Amazon.Com Boasts More Than 1 Milhões Titles on Web.*

Harvard Business School, Casadesus-Masanell, R.; Thaker, A., Outubro de 2013, *eBay, Inc. e Amazon.com (A).*

Jornal Folha de SP (www1.folha.uol.com.br), Ricardo Lemos, 07/05/2018, *Moda será revolucionada por algoritmos.*

Revista Fortune (fortune.com)

Pocket Lint, (pocket-lint.com), Elyse Betters, 19/01/2018, *What is Amazon Echo Look and how does it work?*

The Verge (theverge.com), Elyse Betters, 19/01/2018, *Amazon's Echo Look does more for Amazon than it does for your style.*

Forbes (forbes.com), Patrick Moorhead, 27/04/2017, *Why Amazon Really Created Echo Look, A Camera In Your Bedroom And Bathroom.*

Estratégia-Bolsa (estrategia-bolsa.pt)

Revista Exame (exame.abril.com.br), Letícia Toledo, 27/05/2017. *Agora sim a Amazon poderá dizer que “chegou” ao Brasil*

Reuters (reuters.com), Gabriela Mello, 09/02/2018, *Exclusive: Amazon eyes new warehouse in Brazil e-commerce push - sources*

Gazeta do Povo (gazetadopovo.com.br), Jéssica Sant’Ana, 12/05/2017, *Lançamento de marketplace aumenta expectativa para que Amazon venda de tudo no Brasil*

Material elaborado pela pesquisadora Priscila Alves, sob orientação dos professores Karina Coleta e Fabian Salum da FDC.