

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA



MONOGRAFIA DE FINAL DE CURSO

ESTUDO DE CASO DA AMAZON

Giulia Henrique Albagli Secco

No. De Matrícula: 2010810

Orientador: Roberto Simonard

Rio de Janeiro

Novembro de 2024

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA



MONOGRAFIA DE FINAL DE CURSO

ESTUDO DE CASO DA AMAZON

Giulia Henrique Albagli Secco

No. De Matrícula: 2010810

Orientador: Roberto Simonard

Rio de Janeiro

Novembro de 2024

"Declaro que o presente trabalho é de minha autoria e que não recorri para realizá-lo, a nenhuma forma de ajuda externa, exceto quando autorizado pelo professor tutor".

"As opiniões expressas neste trabalho são de responsabilidade única e exclusiva do autor"

AGRADECIMENTOS

Agradeço à PUC-Rio, por todos os ensinamentos e oportunidades, em especial a meu orientador, Roberto Simmonard, pela ajuda quanto à escolha do tema e todo o desenvolvimento do trabalho.

Agradeço à minha família e amigos pelo apoio e por estarem comigo durante todo o processo de execução do TCC.

RESUMO

A intenção desta monografia é desenvolver um estudo de caso da logística da Amazon, uma das maiores empresas digitais do mundo que tem se tornado cada dia mais influente e poderosa em diversos campos que vão muito além do e-commerce. A logística de pensamento e posicionamento da empresa faz com que milhares de clientes e consumidores sejam diariamente atraídos às suas plataformas, o que desencadeia em sucessivas aquisições e conseqüentemente expansões da mesma. Conhecida como uma “loja de tudo”, a Amazon conquistou um espaço extremamente significativo no mercado, o que, inclusive, dificulta o entendimento da sua operação por trás dos negócios. Como foi sua trajetória até chegar ao patamar atual? Quem dita a regra dos diferentes mercados? Até onde a Amazon pretende chegar? Esses são alguns dos tópicos que serão tratados no decorrer desta monografia.

ABSTRACT

The purpose of this work is to develop a case study of the logistical aspects of Amazon, one of the largest digital companies, which has become increasingly influential and powerful in various fields that go far beyond e-commerce. The company's logistics mindset and positioning means that thousands of customers and consumers are attracted to its platforms every day, which leads to successive acquisitions and consequent expansions. Known as an “everything store”, Amazon has achieved an extremely significant position in the market, which even makes it difficult to understand how it operates behind the scenes. How did it get to where it is today? Who is calling the shots in the different markets? How far does Amazon want to go, and are there any limits? These are some of the topics we'll cover in the course of this paper.

SUMÁRIO

Introdução	10
Motivação	11
Metodologia	11
Resultados pretendidos	12
Capítulo 1 - O Começo da Amazon	13
1.1. Tudo e Todas as Coisas.....	13
1.1.2 Amazon Prime.....	14
1.1.3. Amazon Web Services.....	14
1.1.4. Kindle, Echo e Outros Produtos.....	15
1.1.5. Amazon Marketplace.....	16
Capítulo 2 - Cultura Corporativa e Estratégia: O Caso Amazon	17
2.1. A Cultura da Experimentação	17
2.2. Obsessão pelo Cliente e Visão de Longo Prazo.....	19
2.3. Dados e Estratégia.....	20
2.4. Preços e Produtos da Amazon.....	21
Capítulo 3 - Dinâmica do Mercado Digital	23
3.1. Riqueza ou Democracia?.....	23
3.1. 2. A Ferrovia do E-Commerce	25
3.1.3 Domínio da Amazon em Outros Serviços	26
Capítulo 4 - O Caso Amazon no Mercado.....	28
4.1. A Cultura da Experimentação.....	28
4.2. Obsessão pelo Cliente e Visão de Longo Prazo.....	30
4.3. Dados e Estratégia	31
4.4. Preços e Produtos da Amazon.....	32
Capítulo 5 - O Futuro da Amazon	34
5.1. Legislação.....	34

5.2. Desafios Regulatórios.....	35
5.3. Covid-19	36
5.4. Plano de Expansão e Inovação.....	38
Capítulo 6 – Conclusão	40
Referências Bibliográficas	41

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Gráfico de crescimento da Amazon 2015-2022	18
Figura 2 - Gráfico de lucro da Amazon 2015-2022	19
Figura 3 – Porcentagem de mercado da Amazon vs. Google e Facebook.....	23
Figura 4 – Gráfico de valor de mercado da Amazon vs. PIB dos países.....	28

1. Introdução

Garagem de casa, esse seria o grande começo de uma das maiores plataformas digitais do mundo. Criada por Jeff Bezos e sua esposa, a Amazon, antiga Cadabra, nasceu em 1994 como uma vendedora de livros online, devido ao baixo custo do bem e a imensidão de catálogos de obras de todas as preferências. A venda online na época ainda não representava uma realidade concreta na vida dos indivíduos, o que, juntamente com a sua disponibilidade e entrega instantânea dos produtos, permitiu que as atenções fossem voltadas para a plataforma. Desde seu primórdio, a Amazon já mostrava que seria um case de grande sucesso. (The Guardian,

Calculista e ambicioso, Bezos precisou de apenas um ano para fazer com que a corporação começasse o seu constante crescimento. Nesse cenário, antigas bibliotecas de grande sucesso começaram a se incomodar com essa nova plataforma, que captava diariamente seus consumidores. De acordo com o Tecmundo, em apenas um mês de companhia, a Amazon já estava presente em 50 estados, 45 países e havia arrecadado 148 milhões de dólares e oferta pública de ações.

No entanto, como todo bom empreendedor, os desafios começaram a surgir e o lucro por trás do negócio parecia algo distante para o empresário. Preocupado com a infraestrutura e crescimento, os ganhos estavam em segundo plano para Bezos, o que, afastou acionistas e fez com que os primeiros valores positivos surgissem apenas 7 anos após a abertura de portas da empresa. Esse talvez tenha sido o diferencial da Amazon, que entendia que o sucesso vai muito além de apenas acumular capital.

Em 1998, novos produtos começaram a surgir na plataforma, como CDs e DVDs, o que parecia ser o caminho para um pouco mais de crescimento. Entretanto, cenários como o surgimento do Marketplace, a quebra da bolsa de Nova York e o estouro da bolha da internet instauraram um quadro extremamente crítico para a empresa, que passou por sucessivas demissões de funcionários e uma queda brusca das ações, as quais despencaram de 100 para 6 dólares.

Apesar do cenário caótico, persistir foi o segredo para que a firma conseguisse alcançar um patamar ainda mais elevado. Expandindo seus horizontes, em 2005, segundo a The Economist, a plataforma de streaming de filmes e séries da marca foi lançada, a Amazon Prime, seguida diretamente do lançamento da Amazon Web Services, em 2006. E não parou por aí. Um ano depois surgiu o Kindle, que com apenas 5 meses de duração

do primeiro estoque e diversos aprimoramentos de modelo, se tornou o *ereader* mais famoso do mercado.

Esses sucessivos lançamentos já indicavam o diferencial da empresa, que tirou da crise ainda mais fôlego para crescer. Com tantas vitórias, não podemos deixar de falar dos pequenos e raros fracassos, como o Fire Phone, lançamento que passou totalmente despercebido aos olhos dos consumidores. Ao longo dessa monografia passarei por cada tópico, a fim de mostrar como um mero vendedor de livros, se tornou um dos maiores empresários do mundo, e o que acontece por trás das cortinas de tanto sucesso. A história da Amazon, apesar de conhecida, é complexa e possivelmente infinita, já que Bezos não dá sinais de um fim em seu crescimento.

2. Motivação

O mercado de anúncios digitais apresentou um crescimento exponencial nos últimos anos. O crescimento desse mercado se dá tão rápido que grandes e tradicionais empresas vêm encontrando dificuldades em manter sua posição.

A Amazon, ao longo de sua história, ganhou e continua ganhando espaço de forma muita acelerada, e isso acaba representando uma ameaça. A dinâmica futura desse mercado dependerá de diversos fatores, como por exemplo o “grau” de regulamentação a ser estabelecido pelas autoridades antitruste.

Dessa forma, a motivação dessa monografia é traçar a trajetória da conhecida e famosa Amazon e expor o que acontece por trás de tanto sucesso e crescimento.

3. Metodologia

Delinear a trajetória da Amazon, pontuando todos os seus lançamentos, aquisições e fracassos, a fim de entender o caminho que a levou para chegar ao patamar atual. Em seguida, explorar o cenário desconhecido pelos consumidores em relação a operação da firma. Para isso, veremos como o mercado encara uma empresa cuja tendência é de um crescimento constante.

O objetivo é entender o que levou a Amazon a se tornar um case de tanto sucesso e como a empresa, de fato, é coordenada. Logo, os mínimos detalhes serão explorados para que se compreenda esse cenário.

4. Resultados Pretendidos

Para compreender a trajetória de Jeff Bezos e o crescimento da Amazon, é essencial analisar desde o início da empresa, destacando lançamentos, aquisições e fracassos em uma linha cronológica. Essa análise deve incluir uma investigação sobre o funcionamento do mercado, identificando quem dita as regras e como a empresa opera por trás desse crescimento, além de considerar as diversas acusações e investigações que surgiram globalmente. Além disso, esse estudo busca mostrar como as teoria de sucesso expostas por Bezos, consideradas as chaves do seu sucesso, se aplicam no mercado real. A partir dessas reflexões, será possível vislumbrar o futuro que Bezos pretende para a Amazon e os limites que essa visão pode enfrentar.

1. O COMEÇO DA AMAZON

Batizada como “Loja de Tudo”, a Amazon nasceu a partir de um investimento de apenas 10 mil dólares. Jeff Bezos, um jovem empresário que trabalhava como analista financeiro na famosa Wall Street, decidiu largar tudo e apostar todas as fichas na criação de seu próprio negócio. (Tecmundo, 2017)

Com um empréstimo de 300 mil dólares, o site começou a tomar forma, colocando à venda uma variedade de livros. Bezos, confiando em seu potencial, encarou uma perigosa jornada, se arriscando em um cenário desconhecido, mas que, no futuro, trariam recompensas inimagináveis.

Desde o seu começo, a eficiência na comercialização e entrega da empresa permitiu que suas vendas disparassem. Foi assim que, em 2007, a marca entrou na Bolsa de Valores, passando a valer, em 3 anos, 300 milhões de dólares. A partir disso, Bezos começou a expandir seu negócio, alcançando setores que variavam desde brinquedos e roupas até *softwares*.

O cuidado e atenção com os consumidores colocou a Amazon a frente de seus concorrentes. Qualidade, preços baixos e rapidez eram características marcantes da empresa, a qual, sempre obsessiva pela boa experiência aos seus clientes, conseguiu manter um funcionamento maior do que grandes lojas de varejo, como o Walmart. Uma vez mantido seu padrão alto, a Amazon fez com que pequenos varejistas sumissem do mercado.

Jeff Bezos correu um risco, mas no fundo, o empresário sabia o que estava fazendo. Referência mundial para grandes empresas, a Amazon continua crescendo e se destacando no mercado, motivando pequenos e jovens empreendedores a conhecerem mais a longa e bem-sucedida trajetória de uma das maiores empresas do mundo.

1.1 Tudo e todas as coisas

A inspiração do nome Amazon veio do Rio Amazonas, considerado o maior do mundo em extensão e em fluxo de água por vazão. A ideia de Bezos era que a empresa fosse líder e se destacasse no mundo, fato concretizado no mundo atual. Desde seu nascimento, a ambição do empresário já representava que a Amazon seria uma empresa que, apesar de começar apenas com livros, seria capaz de vender tudo e todos os tipos de produtos e serviços possíveis, assim como sugere o nome, de “A à Z”.

1.1.2 Amazon Prime

Além dos diversos produtos, a Amazon se destaca pela sua variedade e qualidade de serviços. Lançada em 2006, a Amazon prime, inicialmente conhecida como Amazon Unbox, oferecia programas de televisão e filmes para serem alugados ou comprados por seus usuários. Com sucessivas trocas de nome, a plataforma procurava sempre estar a frente de seus concorrentes, fazendo lançamentos frequentes de inúmeros filmes, a fim de possibilitar um vasto catálogo a seus usuários. (Amazon.com, 2019)

Sua maior inovação surgiu em 2013, quando a plataforma começou a produzir seus primeiros títulos originais. Seu sucesso era tanto que em 15 anos de história, a Amazon Prime já estava presente em 18 países. Seu serviço chegou ao Brasil em 2019 e conta com uma assinatura mensal de R\$ 9,90 ou anual de R\$ 89,90. Além da grande variedade de filmes, o pacote oferece inúmeros benefícios aos seus usuários, que vão desde descontos, como o Prime Day, até um serviço de streaming, o Prime Video, o qual permite que filmes e seriados sejam acessados de diversos aparelhos móveis.

Além desses benefícios, a Amazon Prime conta com serviços de músicas, e-reader e jogos, disponibilizados pela Prime Music, Prime Reading, Prime Gaming e o Twitch Prime. A variedade e praticidade da plataforma permitiu que seu sucesso fosse crescente, conquistando um espaço significativo entre os seus concorrentes.

1.1.3 Amazon Web Services

A Amazon Web Services é uma plataforma criada pela Amazon, a qual oferece mais de 165 serviços através da computação em nuvem, reunindo clientes que vão desde startups até órgãos governamentais e grandes empresas. Serviços como computação, banco de dados, inteligência artificial e armazenamento são oferecidos pela plataforma. Se diferenciando por não possuir despesas iniciais e nem compromissos a longo prazo, a plataforma se tornou a plataforma de nuvem mais adotada e abrangente do mundo. (Blog Central Server, 2018)

Praticidade e segurança são um dos principais pilares carregados pela empresa, a qual permite que seus dados sejam depositados na nuvem sem risco de perda ou danos. Além disso, vantagens como escalabilidade, agilidade, implantação global são também oferecidas pela própria nuvem. Por ser uma plataforma mundialmente renomada, a AWS

reúne uma das maiores comunidades de clientes e parceiros do mundo, contanto com empresas como Mc Donalds, Johnson & Johnson e Netflix.

Apesar da computação em nuvem ainda ser um assunto recente, esse setor tende a crescer com os anos, uma vez que o mundo tem se tornado cada vez mais tecnológico. Desde já, grandes empresas têm migrado suas infraestruturas para tecnológicas de Cloud, incentivando muitas outras a seguirem essa tendência. A Amazon Web Services se destaca nesse mercado, mas ainda enfrenta um grande competidor, a Microsoft Azure, a qual serve de motivação para a plataforma estar sempre evoluindo.

1.1.4 Kindle, Echo e outros produtos

A Lab 126 nasceu com um objetivo: melhorar o livro físico, tornando mais fácil para os clientes desfrutarem da leitura. Composta por uma equipe de criação situada em São Francisco, a Amazon Lab 126 foi e continua sendo responsável pela criação de diversos produtos de sucesso,

Mantendo o nível e qualidade dos seus serviços, outro grande destaque da Amazon são seus produtos de tecnologia. Conhecido por ser o e-reader mais famoso do mercado, o Kindle é um aparelho o qual possibilita aos seus usuários o acesso a livros digitais. Logo quando foi apresentado ao mercado, o produto se esgotou em questão de horas, configurando um dos maiores sucessos da empresa. Além da praticidade do aparelho, já que consta com um vasto catálogo de conteúdos os mais variados gêneros de livros, o Kindle possui uma pegada ecológica, evitando que após o uso dos livros impressos, uma grande quantidade de papel seja depositada na natureza.

Outro grande sucesso da Amazon são os aparelhos Echo Dot, mais conhecidos pelo seu controle de voz, Alexa. Esses dispositivos se configuram como smart speakers e apresentam funções que variam entre definição de alarmes, informações, reprodução de programas na televisão até mesmo a conversas com o usuário. Desde seu primeiro aparecimento nos aparelhos, a Alexa se mostrou ser um grande atrativo para o público, o qual se atraiu por esse contato máquina-humano. Obedecendo ao comando por voz, o aparelho consegue criar uma relação com o usuário contanto piadas, desenvolvendo *playlists* e inúmeras outras experiências personalizadas. Com um software mais atualizado, comandos ligados a Internet e ao funcionamento das lâmpadas se enquadram em mais uma das várias funcionalidades do aparelho, os quais ressaltam os motivos da sua recepção positiva pelo público.

Vale destacar também a linha de produtos Fire da empresa. Apesar dos grandes sucessos do empresário Jeff Bezos, como toda boa empresa, em algum momento as falhas acontecem. O Fire Phone, produto lançado em 2014, foi alvo de críticas. Dentro os motivos do fracasso, destacam-se um hardware ultrapassado para o modelo, um projeto de baixa qualidade, no qual as peças não apresentavam uma configuração bem-acabada e um preço inicial demasiadamente alto. Com apenas 35 mil unidades vendidas, o dispositivo representou um dos maiores fracassos da Amazon, levando a desistência da produção do smartphone. (Meio Bit, 2015)

Seguindo a linha Fire, a empresa lançou o Fire Tv Stick e o Kinle Fire, os quais representarem um sucesso perto dos smartphones. O primeiro é um dispositivo de streaming que quando conectado a televisão, garante o acesso a conteúdo de diversas plataformas, como Amazon Prime Video, Netflix, Youtube e outros. Já o Kindle Fire é um tablet que possibilita a leitura de livros, assim como o original, mas também outros aplicativos, como jogos, redes sociais e navegador. (Olhar Digital, 2022)

1.1.5 Amazon Market Place

Conhecido como um dos mais antigos e famosos serviços da Amazon, o Market Place caracteriza-se por ser uma plataforma a qual permite que outras empresas anunciem seus produtos e façam vendas.

Exigências como a qualidade das imagens dos produtos, boas avaliações e compromisso com a entrega tornam o site um espaço seguro para seus usuários. Para aqueles que não cumprem com tais demandas, são taxadas multas. Além disso, os vendedores estão submetidos a tarifas as quais se configuram como planos: um de R\$ 19,90 por mês ou outro de R\$ 2,00 para cada item vendido. As comissões pagas pelos vendedores variam de acordo com o produto, variando entre 10% a 15%. Em relação ao reembolso, a Amazon, em caso do pagamento do cliente já ter sido debitado, dará a comissão paga pelo produto retirada a tarifa administrativa de reembolso.

2. CULTURA CORPORATIVA E ESTRATÉGIA: “O CASO AMAZON”

O crescimento da Amazon como uma das empresas mais valiosas do mundo está diretamente relacionado à visão estratégica de Jeff Bezos. No livro *As Cartas de Bezos: 14 Princípios para Crescer como a Amazon*¹, Steve Anderson explora as cartas anuais escritas por Bezos aos acionistas, identificando os principais fundamentos que sustentam o sucesso e a inovação da companhia. Entre os aspectos mais destacados estão a obsessão pelo cliente, a coragem de experimentar e aprender com os erros, e a visão de longo prazo (ANDERSON, 2020).

Esses princípios não apenas definiram o caminho da Amazon, mas também serviram de inspiração para diversas empresas ao redor do mundo, reforçando a importância de uma cultura corporativa inovadora e focada em resultados. Neste capítulo, serão analisados os principais elementos dessas estratégias e seu impacto na consolidação da Amazon como referência global em inovação e transformação nos negócios.

2.1. A cultura da experimentação

A Amazon é amplamente reconhecida por sua capacidade de inovar e se reinventar continuamente, e isso se deve, em grande parte, ao compromisso com o pensamento de longo prazo e uma cultura que valoriza a experimentação. Desde sua fundação, Jeff Bezos estabeleceu princípios estratégicos que moldaram a trajetória da empresa, orientando decisões que priorizam impactos futuros em vez de resultados imediatos. Como destaca Anderson (2020), essa abordagem permite que a Amazon permaneça competitiva em um mercado em constante transformação.

Um exemplo claro dessa mentalidade é a carta de 1997, em que Bezos afirma o compromisso da empresa em consolidar sua posição no mercado enquanto explora grandes oportunidades em novos segmentos. Essa visão estratégica é sustentada por princípios como "incentivar o fracasso bem-sucedido", "apostar em grandes ideias" e "praticar invenção e inovação dinâmicas". Esses pilares criaram uma dinâmica interna que encoraja experimentação, aprendizado com erros e busca contínua por excelência.

A ideia de "fracasso bem-sucedido" reflete a coragem de assumir riscos calculados, entendendo que o fracasso é uma etapa natural no caminho para o sucesso. Na Amazon, iniciativas que inicialmente falharam, como o ZShops, foram cruciais para o

desenvolvimento de projetos bem-sucedidos, como o Amazon Marketplace, que se tornou um dos maiores impulsionadores do modelo de negócios da empresa.

Outro princípio fundamental é a seleção criteriosa de ideias a serem implementadas. Conforme destacado por Bezos na carta de 2014, as iniciativas devem atender a critérios claros: encantar os clientes, ter potencial de escala, oferecer retorno financeiro significativo e ser duradouras. Essa disciplina permite à Amazon direcionar recursos para projetos que realmente agreguem valor, como as lojas físicas Amazon Go e Whole Foods, que representam a expansão estratégica da empresa em novos mercados.

A inovação também permeia todos os níveis organizacionais da Amazon. Projetos como o Lab126 ilustram os esforços da empresa em criar tecnologias que moldam o futuro e promovem a reinvenção constante. A experimentação é incentivada como parte do cotidiano, com os colaboradores sendo desafiados a propor soluções e melhorias, criando um ambiente onde novas ideias florescem sem medo do fracasso.

Ao alinhar pensamento de longo prazo, experimentação e inovação, a Amazon construiu um modelo de negócios que não apenas impulsiona seu próprio crescimento, mas também inspira outras organizações a adotar estratégias semelhantes. Esse compromisso com a visão futura e a coragem de inovar são os alicerces que sustentam o sucesso contínuo da empresa.

Gráfico 1: Gráfico de crescimento da Amazon 2015-2022

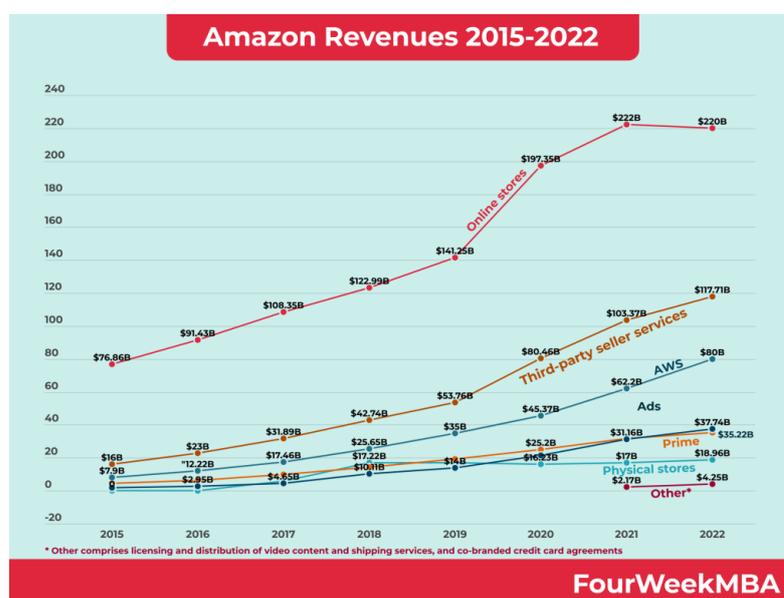


Gráfico 2: Lucro da Amazon 2015-2022

2.2. “Obsessão pelo Cliente e Visão de Longo Prazo”

Na Amazon, o cliente sempre foi o ponto de partida de todas as decisões estratégicas. Jeff Bezos, desde o início, colocou a experiência do consumidor no centro das operações, acreditando que a satisfação do cliente seria a chave para construir uma base sólida de fidelidade e, ao mesmo tempo, antecipar as demandas do mercado futuro. Steve Anderson (2020) destaca que esse compromisso não é apenas uma filosofia, mas sim uma prática implementada em diversas áreas, como no aprimoramento contínuo do site, no desenvolvimento do Amazon Prime e em algoritmos personalizados que melhoram a experiência de compra.

Esse foco no cliente é mais do que uma estratégia de negócios; é um reflexo da cultura interna da Amazon. Cada colaborador é incentivado a pensar e agir como se fosse o proprietário da empresa, assumindo responsabilidade direta pelo impacto de suas ações na experiência do consumidor. Esse alinhamento entre cultura organizacional e estratégia externa cria uma dinâmica de inovação contínua, onde o feedback dos clientes não apenas é valorizado, mas também utilizado como base para melhorias e novos projetos.

Um exemplo claro dessa abordagem é o serviço de atendimento ao cliente, que não apenas soluciona problemas, mas busca evitá-los antes mesmo que ocorram. O sistema da empresa, por exemplo, permite que os clientes deixem seu número de telefone e recebam uma ligação de retorno quase imediata, minimizando o tempo de espera e garantindo uma resolução ágil e eficiente. Essa atenção ao detalhe reflete a importância de conquistar e manter a confiança dos consumidores, elemento central para os chamados "Princípios de Liderança" da Amazon.

Além disso, a visão de longo prazo desempenha um papel crucial nessa estratégia. Ao contrário da maioria das empresas, que frequentemente priorizam ganhos financeiros imediatos, a Amazon adota uma abordagem voltada para o futuro. Mesmo enfrentando desafios, como na crise da bolha da internet no início dos anos 2000, Bezos optou por sacrificar lucros de curto prazo em troca de investimentos que garantiriam resultados expressivos a longo prazo. Essa decisão estratégica reforça o compromisso da empresa com o fortalecimento de sua reputação e a construção de uma relação de confiança duradoura com os clientes.

Essa combinação de foco no cliente e visão de longo prazo ajuda a explicar como a Amazon alcançou o patamar de referência global. Ao abrir mão de ganhos rápidos e investir em uma experiência superior para o consumidor, a empresa não apenas assegura avaliações positivas e clientes recorrentes, mas também cria um ciclo sustentável de crescimento e inovação.

2.3. Dados e estratégia

A Amazon transformou o uso de dados em um dos principais motores do seu sucesso. Por meio de tecnologias avançadas e algoritmos inteligentes, a empresa consegue personalizar a experiência dos clientes, otimizar suas vendas e ampliar sua presença no mercado. Tudo isso permite não só atender às expectativas dos consumidores, mas também prever e influenciar suas escolhas.

Cada clique, busca ou compra no site gera informações valiosas que alimentam os sistemas de recomendação da Amazon. Esses sistemas analisam o comportamento do usuário para sugerir produtos relevantes, seja indicando itens similares ao que ele procurou ou complementares à compra. Por exemplo, alguém que compra um smartphone

pode receber recomendações de capas ou acessórios. Isso não só facilita a vida do cliente como também aumenta o volume de vendas, beneficiando a empresa.

O site da Amazon também é projetado para ser prático e eficiente. Recursos como o botão de compra com um clique, listas de desejos e entregas rápidas tornam a experiência mais simples e confiável. Essas facilidades ajudam a construir a lealdade dos clientes, que sabem que podem contar com a Amazon para atender suas necessidades rapidamente.

Outro ponto importante é a integração com dispositivos como a Alexa. Essa assistente de voz coleta dados para entender melhor as preferências dos usuários, oferecendo sugestões e serviços personalizados. Ao se conectar com TVs, smartphones e outros aparelhos, a Alexa cria uma experiência única e prática, que faz com que os clientes permaneçam dentro do ecossistema da Amazon.

Além disso, a empresa também utiliza dados para impulsionar sua estratégia de publicidade. Os anúncios direcionados são criados com base nas informações coletadas, oferecendo produtos específicos para cada perfil de cliente. Isso não só aumenta a receita da Amazon, como mantém os consumidores engajados com a plataforma.

Dessa forma, a Amazon mostra como o uso estratégico de dados pode ir muito além de oferecer bons produtos. Personalizar a experiência do cliente, facilitar o uso do site e criar soluções práticas como a Alexa são exemplos claros de como a empresa usa a tecnologia para se destacar e moldar o mercado.

2.4. Preços e produtos da Amazon

A Amazon construiu sua reputação com base em preços competitivos, um dos principais atrativos para consumidores ao redor do mundo. Essa estratégia, no entanto, não se deve apenas à eficiência operacional ou ao volume de vendas, mas a uma combinação de fatores que transformaram a empresa em uma máquina de preços baixos. Desde os primeiros dias, Jeff Bezos identificou que o segredo estava em maximizar os ganhos de escala e reduzir custos fixos, criando um ciclo virtuoso de crescimento.

No início de sua operação, enquanto outras empresas precisavam gerenciar inventários espalhados por várias lojas físicas, a Amazon centralizava suas operações em

um único depósito e um site, reduzindo significativamente os custos operacionais. Esse modelo permitiu que a empresa investisse mais em tecnologia e automação, garantindo uma experiência de compra personalizada e mais econômica para o cliente.

Com o crescimento da plataforma, a Amazon aprimorou suas táticas de precificação. Um elemento central dessa abordagem é o monitoramento constante dos preços de produtos vendidos em sites concorrentes, como o Walmart. A tecnologia da empresa permite identificar quando um item está mais barato em outro lugar e ajustar as buscas e recomendações para favorecer os vendedores que mantêm os preços mais competitivos na Amazon. Essa prática leva muitos comerciantes a aumentarem seus preços em plataformas rivais para priorizar vendas na Amazon, onde a visibilidade é um fator crucial. Como apontado pela BigCommerce (2021), mais de 70% das compras na plataforma acontecem com produtos exibidos na primeira página de resultados, forçando os vendedores a competirem ferozmente por essas posições.

Além disso, a dependência dos vendedores terceirizados é outra peça fundamental no sucesso da estratégia de preços da Amazon. Com mais de 40% das vendas online realizadas dentro da plataforma (Bloomberg, 2019), esses comerciantes adotam práticas como promoções frequentes e ajustes constantes nos valores para se destacarem. Isso cria um ambiente onde o próprio mercado interno da Amazon trabalha para manter os preços baixos, favorecendo os consumidores.

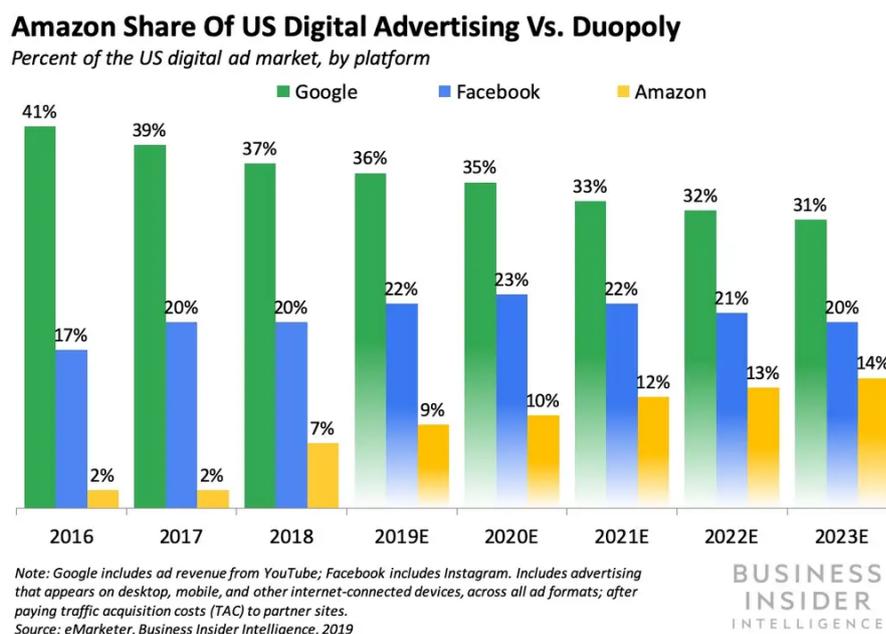
Apesar de sua obsessão por oferecer preços atraentes, a Amazon já eliminou políticas como a de proteção de preços, que reembolsava consumidores se encontrassem valores mais baixos em outros sites. Mesmo assim, um estudo da Profítero (2018) revelou que a empresa continua sendo, em média, 13% mais barata que seus principais concorrentes, reforçando a percepção de que os clientes estão sempre fazendo um bom negócio.

Essa combinação de tecnologia, escala e pressão sobre os vendedores permite que a Amazon mantenha sua vantagem competitiva. No entanto, essas práticas também levantam debates éticos, especialmente em relação à pressão exercida sobre comerciantes e ao impacto nas margens de lucro dos concorrentes. Ainda assim, a empresa permanece como referência no setor, mostrando que preços baixos aliados a uma experiência de compra eficiente são uma fórmula de sucesso duradoura.

3. DINÂMICA DO MERCADO DIGITAL

O tamanho e a influência das empresas de internet são vistos como ameaças tanto para mercados equilibrados quanto para valores democráticos. Nessa conduta, o relatório “Investigation of Competition in Digital Markets”, publicado em 2020 pelo Subcomitê Antitruste da Câmara dos Representantes dos EUA, expôs sua visão frente a dinâmica dos mercados digitais da Amazon, Apple, Facebook e Google. Isso se deu através de uma investigação iniciada pelo Comitê Judicial dos EUA, o qual examinou o impacto dessas empresas na economia e democracia através da coleta de inúmeros documentos, revisando juntamente a eficácia das leis antitruste vigentes no combate a práticas anticompetitivas no mercado digital. A partir de extensas análises, tornou-se possível compreender os efeitos e custos desse poder de mercado significativo e duradouro.

Gráfico 3: Porcentagem de mercado da Amazon vs. Google e Facebook



3.1. Riqueza ou democracia?

A frase do Juiz da Suprema Corte Americana, Louis Brandeis, exposta pelo estudo: “Devemos fazer nossa escolha. Podemos ter democracia, ou podemos ter riqueza concentrada nas mãos de poucos, mas não podemos ter ambos”, reflete a realidade de um

mercado digital onde a concentração do poder em um pequeno núcleo de empresas torna-se objeto de preocupações políticas, jurídicas e econômicas.

De acordo com o relatório, o RFI do Comitê para a Amazon solicitou informações na tentativa de determinar se a empresa possuía poder de monopólio sobre algum de seus produtos ou serviços. Dentre eles, estão uma lista dos seus dez principais concorrentes e análises internas ou externas da participação do mercado da Amazon em relação aos seus concorrentes, além de demonstrações financeiras detalhadas e uma descrição de seus produtos e serviços relevantes, incluindo Alexa, Amazon Marketplace, Amazon Prime e Amazon Web Services (AWS).

Com base nesses dados, confirmou-se a extensão e significância do poder de mercado da empresa no mundo. A Amazon configura-se como o marketplace dominante nos Estados Unidos para compras online, controlando cerca de 40%-50% das vendas.

Além de se configurar como líder na indústria do e-commerce (análises sugerem que mais de 60% de todas as pesquisas de produtos online nos EUA começam na Amazon.com), a empresa apresenta uma dominância no papel de operador de marketplace e sua relação com os vendedores. O ciclo torna-se repetitivo quando, em questão de tamanho e escala, não há nenhum outro marketplace que se aproxime de fornecer aos vendedores uma base tão vasta de compradores, o que gera assim, uma atração simultânea cada vez maior de ambos.

Nessa linha, o grande destaque atual da empresa encontra-se nas negociações com vendedores terceirizados, no qual exerce um controle quase monopolista sobre muitas pequenas e médias empresas que não possuem a visibilidade e alcance suficiente para se sustentarem. De acordo com um marketplace online concorrente, os vendedores sentem-se “forçados” a estarem no site da empresa, já que é lá que estão os compradores. Cerca de 37% desses vendedores terceirizados dependem exclusivamente da Amazon para sua renda. Este cenário foi denominado como poder de monopsônio, segundo o estudo, uma vez que esses contratantes dependem da Amazon para a maior parte de seus negócios de entrega, os deixando com uma única opção: submeter-se aos preços e outras condições da empresa.

No entanto, documentos internos revelam que há, na realidade, um conflito de interesses intrínseco nessa relação. Isso porque, a empresa, apesar de se referir a esses vendedores como parceiros, os classifica como “concorrentes internos”, o que gera um

ambiente onde a Amazon é a vendedora e o abrigo de vendedores terceirizados. Há ainda uma pressão pela plataforma para que os fornecedores baixem seus preços, o que leva a um lucro mínimo desses vendedores, que acabam, mesmo assim, por encarem a base da empresa como seu meio de sobrevivência. Dito isso, a existência dessas práticas anticoncorrenciais traz consigo a preocupação exposta no início, no qual há uma busca pela riqueza em prol do ético e justo; democrático.

3.1.2 “A ferrovia do [e-commerce]”.

O poder de mercado da Amazon se alastrou no âmbito de atendimento e entrega de produtos de terceiros com o desenvolvimento do programa Fulfillment by Amazon (FBA). Descrita como “a ferrovia do e-commerce”, mais de 73% dos vendedores do Amazon Marketplace supostamente dependem desse programa para gerenciar seus pedidos.

Além do seu vasto serviço de atendimento, a Amazon é uma das maiores transportadoras do mundo, com envio global de seus próprios produtos e para vendedores independentes que usufruem de alguma plataforma do seu e-commerce. Segundo o relatório, a empresa desenvolveu uma robusta infraestrutura de transporte terrestre, composta por veículos de entrega até contêineres intermodais, incluindo mais de 10.000 reboques, e conta ainda com a Amazon Air, sua própria companhia aérea de frete, que atualmente conta com cerca de 70 aeronaves alugadas.

Em 2020, o volume de pacotes da Amazon era comparável ao das principais transportadoras, como UPS, FedEx e o Serviço Postal dos EUA. Em 2019, a empresa entregou 2,5 bilhões de pacotes, representando cerca de 20% do total de entregas de e-commerce, com perspectivas de crescimento. Durante uma reunião com investidores em julho de 2020, o CFO Brian Olsavsky destacou uma expectativa de aumento de aproximadamente 50% na área operacional, com novos centros de atendimento e estações de triagem.

Uma análise da Morgan Stanley previu que a Amazon ultrapassaria a UPS e a FedEx em participação de mercado até 2022, o que se confirmou, além de já ter superado o Serviço Postal dos EUA, que viu uma queda em seu volume de pacotes pela primeira vez em quase uma década.

Conforme aponta o relatório, publicado em 2021, a Amazon representava cerca de 22% do mercado de trabalho dos Estados Unidos no setor de armazenagem e logística, desconsiderando os trabalhadores sazonais. Diversas reportagens na mídia trouxeram à tona as condições adversas enfrentadas nos armazéns da empresa, evidenciando o impacto negativo de metas rigorosas de empacotamento e triagem, além de demissões frequentemente vistas como injustas.

Além disso, a presença predominante da Amazon no mercado local tende a pressionar os salários para baixo, contribuindo para um ambiente de trabalho desgastante para seus colaboradores. Esse cenário ressalta a dependência de diversas entidades em relação à empresa, que muitas vezes se veem sem alternativas a não ser aceitar tais condições. Novamente, o poder e o domínio exercidos pela Amazon colocam em xeque seu compromisso com a responsabilidade legal e ética em relação a suas práticas empresariais.

3.1.3 Domínio da Amazon em Outros Serviços

Os benefícios de uma competição robusta na economia digital vão além da inovação e da produtividade. Ela também pode estimular as empresas a se diferenciarem em outras áreas, como a privacidade e a proteção de dados. É nessa linha de pensamento que a Amazon consegue se destacar e dominar tantos produtos.

Os aparelhos de voz têm se desenvolvido rapidamente e tendem a ter um alto nível de dependência e auto preferência. Nesse contexto, a Alexa, criada pela Amazon, rapidamente se destacou no mercado por sua alta funcionalidade e tecnologia a preços baixos, retratando mais de 60% nesse mercado de assistentes de voz nos Estados Unidos.

A Amazon Web Services (AWS), considerado pioneira e o maior provedor de serviços de computação em nuvem, fornece infraestrutura crucial para inúmeras empresas diretamente competidoras da Amazon, capturando 24% dos gastos com esse tipo de serviço nos EUA em 2018 (e possui três vezes mais participação de mercado que sua principal concorrente, a Microsoft).

Segundo o relatório, a Amazon detém uma parte significativa do mercado de infraestrutura em nuvem governamental, mas tal participação nos gastos do governo com esse recurso são opacos, já que a maior parte da receita do setor público da AWS vem de contratos difíceis de rastrear. Isso torna-se suspeito quando, nas suas submissões ao

Subcomitê, a empresa se descreve como um jogador relativamente pequeno, representando “menos de 1% dos gastos globais com TI e menos de 2% dos Estados Unidos”.

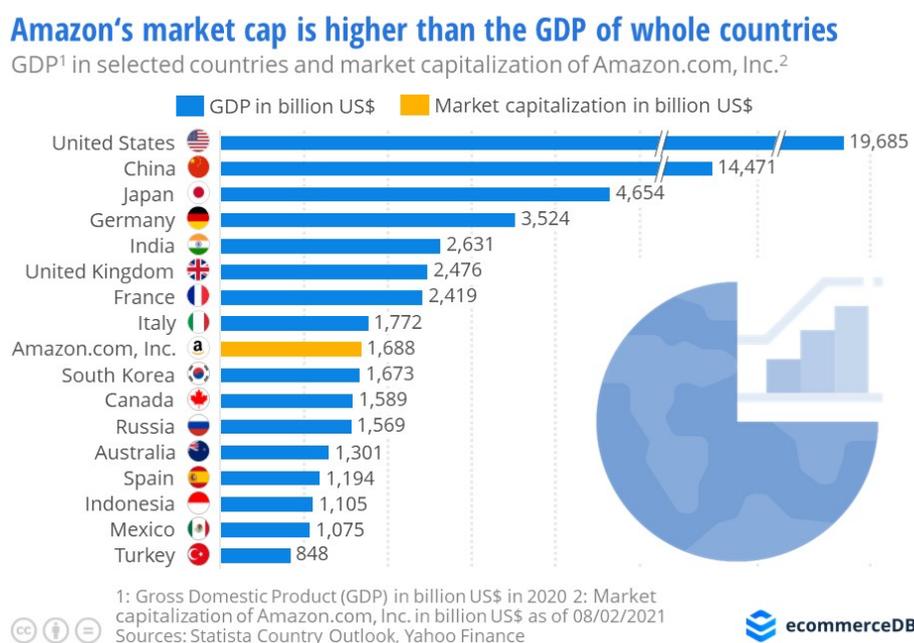
O relatório revelou que a empresa exerce um controle significativo sobre o setor, impulsionada por sua capacidade de operar em grande escala e seu caráter inovador. Índícios sugerem que suas ações buscam consolidar e ampliar esse domínio, o que pode prejudicar clientes, concorrentes e o público em geral. Entre as estratégias utilizadas, estão contratos de longíssima duração, e exigências de volumes mínimos que dificultam a negociação de preços mais vantajosos para grandes empresas.

Além disso, a imposição de taxas para a transferência de dados para outros provedores de nuvem é vista pelos participantes do mercado como uma barreira criada pela Amazon, dificultando a migração para outras plataformas, em vez de serem interpretadas como custos reais para o transporte de dados. Dessa maneira, torna-se nítido que há uma busca incessante pelo poder universal em prol do bem-estar dos consumidores e parceiros.

4. O “CASO AMAZON” NO MERCADO

De acordo com a matéria, ‘cinco estratégias de Jeff Bezos que fizeram da Amazon uma das empresas de maior sucesso da história’, publicada pela InfoMoney, o sucesso da gigante do mercado é consequência dos seguintes posicionamentos do empresário: foco no cliente, inovação contínua, mentalidade de longo prazo, cultura de experimentação e diversificação. Como visto, a grande ascensão da Amazon é alvo de acusações e dúvidas sobre o impacto desse poder no mercado e legislação. Neste capítulo, exploraremos como as estratégias que elevaram a empresa a uma posição de grandeza e poder também suscitam questionamentos e preocupações éticas.

Gráfico 4: Valor de mercado da Amazon vs. PIB dos países



4.1. A cultura da Experimentação

A trajetória da Amazon nos últimos vinte anos está diretamente ligada às escolhas estratégicas de Jeff Bezos, que sempre priorizou inovação e experimentação. Desde sua criação, a empresa não só revolucionou o comércio eletrônico, mas também impactou diversos mercados por meio de aquisições e práticas que ampliaram sua liderança.

Uma das principais estratégias para esse crescimento foi a integração de empresas compradas ao longo dos anos. Exemplos como a Zappos e a Diapers.com mostram como a Amazon eliminou concorrentes diretos e reforçou sua presença em áreas específicas. Investigações do Subcomitê Antitruste dos EUA apontam que a empresa usou preços agressivos para enfraquecer essas rivais antes de incorporá-las. Como resultado, a concorrência nesses segmentos foi reduzida, o que limitou as opções dos consumidores.

Outro ponto-chave no plano de Bezos foi criar conexões entre os diferentes negócios da Amazon. A compra da Kiva, uma empresa de robótica, foi um exemplo disso. Ela modernizou os centros de distribuição da Amazon, enquanto dificultou o acesso de outros varejistas à mesma tecnologia, que passou a ser usada exclusivamente pela empresa. Essa integração fortaleceu ainda mais a Amazon no setor logístico e aumentou as barreiras para novos competidores.

Além disso, o uso de dados é uma das armas mais poderosas da Amazon. Com as informações que coleta, a empresa consegue prever tendências e lançar produtos próprios, como a linha AmazonBasics, competindo diretamente com vendedores que utilizam sua plataforma. Essa prática, relatada no Subcomitê, coloca os comerciantes independentes em desvantagem, já que a Amazon prioriza seus próprios produtos nos resultados de busca.

A filosofia de "fracassar rápido", promovida por Bezos, também foi crucial para que a Amazon experimentasse novas ideias e implementasse inovações rapidamente. O Amazon Prime é um exemplo disso: o serviço reúne benefícios como frete grátis, streaming de vídeo e música, o que fideliza os clientes e os mantém conectados ao ecossistema da marca. Cada nova funcionalidade introduzida fortalece a presença da Amazon em diferentes áreas, indo de entretenimento à logística.

Essas estratégias mostram como a visão de longo prazo da Amazon, combinada com inovação e integração de negócios, ajudou a moldar o mercado global. No entanto, elas também levantam questões éticas e regulatórias, especialmente em relação à concentração de poder e à redução da concorrência. Apesar disso, a empresa continua sendo um exemplo de como decisões ousadas e a constante experimentação podem transformar uma ideia simples em um império global.

4.2. “Obsessão pelo Cliente e Visão de Longo Prazo”

O foco excessivo da Amazon no cliente é uma das principais razões para seu sucesso e expansão contínua no mercado. A empresa adota uma filosofia que prioriza as necessidades e desejos dos consumidores, sempre buscando formas de aprimorar a experiência de compra. Essa abordagem se reflete em várias iniciativas, como entregas rápidas, uma ampla variedade de produtos e um atendimento ao cliente eficiente.

Segundo o artigo, “The Amazon Monopoly: Is Amazon’s Private Label Business the Tipping Point?”, a obsessão da Amazon por oferecer valor ao cliente é clara em suas práticas comerciais, que vão desde a personalização das recomendações de produtos até a criação de serviços como o Amazon Prime, que oferece frete grátis e acesso a conteúdos exclusivos. Isso gera no consumidor um sentimento de confiança, que o faz colocar a empresa como primeira opção na hora da compra. Um dado notável que é que 90% do tráfego para o Marketplace da Amazon é orgânico, o que significa que os visitantes acessam o site por conta própria, sem a influência de anúncios. (FAHERTY, Emily; HUANG, Kevin; LAND, Robert., 2017)

No entanto, essa intensa dedicação ao cliente traz à tona preocupações sobre suas consequências no mercado, especialmente para os vendedores terceirizados. Um estudo de 2017 indicou que cerca de 45% dos vendedores terceirizados estão preocupados com a concorrência direta da Amazon, levando 59% deles a planejar diversificação em múltiplos marketplaces. Com a expansão das marcas próprias da Amazon, surgem obstáculos que podem limitar a concorrência e impactar a diversidade de produtos oferecidos aos consumidores. Esse cenário oferece uma oportunidade valiosa para analisar os efeitos do foco extremo no cliente, tanto para a Amazon quanto para seus parceiros comerciais.

"O estudo 'Customer loyalty and complex services: the impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise' investiga como a imagem corporativa influencia a lealdade do cliente, ressaltando que uma percepção positiva da empresa eleva a satisfação e a qualidade percebida dos serviços. Isso se conecta com a estratégia da Amazon, que, ao focar intensamente no cliente, utiliza ferramentas como as recomendações da Alexa e os benefícios do Amazon Prime para criar uma relação de confiança. Essa confiança leva os

consumidores a optarem por continuar comprando produtos da marca, mesmo sem um propósito inicial claro.

Além disso, conforme observado por Andreassen e Lindestad, a retenção de clientes está diretamente relacionada à rentabilidade de longo prazo; assim, a construção de uma imagem sólida e a melhoria contínua da experiência do cliente não apenas favorecem a lealdade, mas também têm um impacto significativo na sustentabilidade financeira da empresa. Juntos, os dois textos destacam a importância da imagem corporativa e do foco no cliente como pilares para a lealdade e o sucesso no mercado.

Portanto, fica evidente que a estratégia centrada no cliente adotada pela Amazon tem sido um dos principais fatores para sua lealdade e sucesso no mercado. No entanto, essa abordagem levanta desafios significativos para a concorrência e a diversidade de opções, sugerindo que um equilíbrio entre atendimento ao cliente e práticas de mercado equitativas é essencial para um ecossistema de negócios sustentável."

4.3. Dados e estratégia

A Amazon utiliza dados de forma estratégica para impulsionar seu crescimento, mas suas práticas frequentemente levantam debates sobre comportamentos anticompetitivos. A empresa se apoia nas informações coletadas tanto dos consumidores quanto dos vendedores terceirizados para consolidar sua posição de mercado, muitas vezes prejudicando a concorrência de forma direta.

Um exemplo claro é o Amazon Marketplace, onde a empresa analisa os dados de produtos vendidos por comerciantes independentes. Com essas informações, identifica os itens mais vendidos e cria versões próprias sob marcas como a AmazonBasics, oferecendo preços mais baixos e priorizando esses produtos nos resultados de busca. Essa abordagem coloca os vendedores em desvantagem, já que eles não têm acesso às mesmas ferramentas de visibilidade ou à estrutura logística que a Amazon controla.

Além disso, a Amazon exerce um controle significativo sobre o que os consumidores veem e compram em sua plataforma. Há relatos de que, em situações de conflito com vendedores, a empresa manipula a exibição de produtos, retirando opções de compra, atrasando entregas ou marcando itens como "fora de estoque". Essas táticas criam barreiras artificiais para os consumidores e desestimulam a competição, favorecendo produtos vendidos diretamente pela própria Amazon.

No mercado de assistentes de voz, a estratégia é semelhante. Produtos solicitados via Alexa tendem a priorizar itens da própria Amazon, mesmo quando alternativas de terceiros estão disponíveis. Isso não só dificulta a concorrência, mas também aumenta a dependência dos consumidores pelo ecossistema da empresa, criando uma vantagem quase imbatível.

Casos como o da PopSockets ilustram como a Amazon utiliza seu poder de mercado para impactar negativamente parceiros comerciais. Após romper relações com a empresa, a PopSockets viu suas receitas caírem drasticamente, enquanto sua capacidade de vender por meio de outros distribuidores foi limitada pela influência da Amazon. Esses exemplos reforçam as acusações de que a empresa usa seu alcance para intimidar concorrentes e parceiros, dificultando o crescimento de negócios independentes.

Outro ponto que gera críticas é o uso de dados de vendedores para lançar novos produtos. Relatos de ex-funcionários indicam que a Amazon acessava essas informações para decidir quais itens produzir sob suas próprias marcas, mesmo que isso fosse contra suas regras internas. Apesar de negar essas práticas e prometer investigações, a empresa continua sendo alvo de órgãos reguladores e do mercado por essas questões.

Essas estratégias mostram como o uso de dados pode ir além de melhorar a experiência do cliente e se tornar uma ferramenta para dominar mercados e limitar a concorrência. Embora a Amazon defenda que essas práticas beneficiam os consumidores, elas também levantam questões éticas e regulatórias, especialmente quanto à concentração de poder e à redução das opções disponíveis no mercado.

4.4. Preços e produtos da Amazon

A Amazon enfrenta críticas relacionadas à forma como administra os preços e os produtos oferecidos em sua plataforma. Um dos principais pontos levantados é a segurança e a autenticidade dos itens disponíveis. Uma investigação realizada pelo Wall Street Journal revelou que milhares de produtos à venda na Amazon foram classificados como inseguros ou até mesmo proibidos por reguladores. Entre os problemas encontrados estão mercadorias falsificadas, rotulagem enganosa e itens que colocam a segurança dos consumidores em risco (WSJ, 2019).

Produtos da linha própria da Amazon, como os eletrônicos AmazonBasics, também foram alvo de críticas. Segundo a CNN (2020), relatos de produtos derretendo, pegando

fogo ou explodindo levantaram preocupações sobre a qualidade e os riscos associados a essas mercadorias. Apesar de a Amazon alegar investir milhões de dólares em sistemas para monitorar produtos inseguros, a percepção é de que esses esforços ainda são insuficientes para proteger completamente os consumidores.

Outro ponto controverso envolve os preços praticados na plataforma. A Amazon é frequentemente acusada de adotar estratégias predatórias, oferecendo produtos a preços abaixo do custo para atrair clientes e eliminar concorrentes. Um exemplo foi a disputa com a Diapers.com, onde a empresa teria oferecido descontos agressivos em fraldas e outros produtos para mães e pais, acumulando prejuízos consideráveis a curto prazo com o objetivo de dominar o mercado.

Além disso, a pressão sobre os vendedores terceirizados é outra prática amplamente questionada. A Amazon utiliza softwares avançados para monitorar preços em plataformas concorrentes, incentivando que seus vendedores mantenham seus produtos mais baratos. Essa estratégia afeta os lucros dos comerciantes, além de forçar ajustes de preços em outros canais, prejudicando a competitividade geral do mercado.

O programa de assinaturas Amazon Prime também reflete a filosofia da empresa de priorizar o longo prazo. Embora inicialmente oferecido a preços baixos, o serviço teve seu valor elevado gradualmente, sob a justificativa de agregar mais benefícios. Estudos, como o da JP Morgan, mostraram que o custo real do serviço é muito inferior ao valor que os clientes percebem, reforçando a fidelidade à plataforma.

Por fim, as estratégias de precificação da Amazon também aparecem em dispositivos de hardware, como os alto-falantes inteligentes Echo Dot. Esses produtos frequentemente são vendidos abaixo do custo, o que permite à Amazon dominar o mercado de assistentes virtuais e ampliar sua presença no segmento de casas inteligentes.

Embora essas práticas impulsionem o crescimento da Amazon e atraiam milhões de consumidores, elas levantam questionamentos éticos e regulatórios sobre a saúde competitiva do mercado. O equilíbrio entre inovação e responsabilidade continua sendo um desafio que a empresa precisará enfrentar para manter sua posição de liderança.

5. O FUTURO DA AMAZON

Como visto, a Amazon enfrenta vários desafios que podem afetar seu futuro. A empresa vem sendo acusada de práticas que prejudicam a concorrência em diferentes mercados, o que levanta dúvidas sobre como as leis antitruste vão tratar essas denúncias e quais serão as consequências. Além disso, a Amazon lida com problemas internos, como a insatisfação dos funcionários com as condições de trabalho e a formação de sindicatos para pedir melhores direitos. O governo dos Estados Unidos também está aumentando a fiscalização sobre as grandes empresas de tecnologia, o que pode levar a Amazon a ter que se explicar em audiências sobre como opera no mercado, incluindo o apoio a seus próprios serviços e o impacto na concorrência. Portanto, a empresa enfrenta um cenário complicado, cheio de desafios e oportunidades que vão definir seu papel no futuro do comércio e da tecnologia.

5.1. Legislação

A legislação antitruste nos EUA, que começou no final do século 19, visa limitar o poder das empresas que tentam monopolizar o mercado e proteger o livre comércio. Em 1914, foi criada a Comissão Federal de Comércio, que ganhou autoridade para punir práticas de competição desleal. As empresas que violam essas leis podem enfrentar multas de até US\$ 10 milhões e seus responsáveis podem ser presos por até três anos. Um exemplo significativo dessa legislação é a separação da AT&T em 1982. A Lei Sherman, de 1890, é a mais relevante, pois proíbe práticas que restrinjam o comércio e tentativas de monopolização, juntamente com a Lei Clayton, de 1914, a qual proíbe fusões e discriminação de preços, permitindo que tanto governos quanto cidadãos processem empresas que tentam monopolizar um setor.

Como mencionado anteriormente, o Subcomitê começou a investigar o poder de mercado da Amazon e sua função como regulador dos ambientes digitais, em junho de 2019. Durante essa investigação, várias entidades de fiscalização, tanto nos EUA quanto no exterior, iniciaram processos antitruste em relação às práticas da empresa, resultando em alterações em suas políticas. Em julho, a Comissão Europeia também lançou uma análise antitruste mais aprofundada sobre a Amazon.

Como uma gigante monopolista, a Amazon adota estratégias que a colocam em vantagem sobre seus concorrentes, como o controle da Buy Box — a seção da página de

um produto onde os clientes podem adicionar itens diretamente ao carrinho – e o acesso exclusivo a dados e ferramentas que não estão disponíveis para vendedores externos. Durante a pandemia, surgiram acusações de que a Amazon favorecia seus próprios produtos em detrimento dos concorrentes. Desde 2009, a empresa mantém o controle sobre informações críticas, como dados de consumidores e serviços de entrega, reforçando ainda mais sua posição dominante no setor. Essa assimetria de informações, evidenciada por um ex-funcionário, é um fator crucial para sua competitividade.

Essas alegações de monopólio em relação à Amazon refletem um debate mais amplo sobre o poder das grandes empresas de tecnologia. As investigações levantadas pelo Subcomitê revelaram preocupações sobre como a Amazon pode estar utilizando sua posição dominante para suprimir a concorrência, especialmente por meio de estratégias de preços agressivas e acesso a dados que não estão disponíveis para seus concorrentes. Esse comportamento não apenas prejudica pequenos varejistas, mas também limita a inovação e a diversidade de opções para os consumidores. Assim, as autoridades reguladoras enfrentam o desafio significativo de equilibrar a promoção da competição saudável com a proteção do livre comércio em um ambiente digital cada vez mais concentrado.

5.2. Desafios Regulatórios

A ascensão das grandes plataformas digitais, como a Amazon, tem gerado debates significativos sobre regulação, especialmente no que diz respeito à concorrência e proteção de dados. O cenário regulatório enfrenta o desafio de se adaptar à rápida evolução dos mercados digitais, cujas características diferem amplamente dos mercados tradicionais. Como apontado por Beatriz Kira em seu estudo “A defesa da concorrência na era digital: desafios práticos e teóricos em face das plataformas de Internet”, essas empresas consolidam sua posição não apenas por meio de práticas comerciais eficazes, mas também pelo controle e processamento de grandes quantidades de dados, o que reforça seu poder de mercado (KIRA, 2019).

Empresas como a Amazon operam em mercados multilados que conectam diferentes grupos de usuários, criando efeitos de rede que ampliam o valor da plataforma à medida que mais usuários a utilizam. Essa característica gera uma vantagem competitiva significativa e quase intransponível. Como Kira destaca, a análise regulatória tradicional

pode falhar em abranger as nuances dessas plataformas digitais, evidenciando a necessidade de adaptações nas ferramentas de análise e nas políticas de concorrência.

O uso extensivo de dados é um desafio particular para a política de concorrência, pois permite que as plataformas não apenas melhorem seus serviços, mas também mantenham uma posição de liderança que dificulta a entrada de novos concorrentes. Isso pode levar à redução da inovação e da variedade de opções para os consumidores, gerando preocupações regulatórias sobre práticas monopolistas.

Além disso, práticas como o tratamento de dados pessoais para fins de segmentação e microdirecionamento de anúncios trazem à tona questões de privacidade que vão além das leis antitruste tradicionais. Essa convergência entre a concorrência e a proteção de dados exige uma abordagem integrada que inclua novas diretrizes e a adaptação das políticas existentes.

Para enfrentar esses desafios, é crucial que a regulação da concorrência seja modernizada e inclua considerações sobre privacidade e uso de dados. Medidas tradicionais, como a análise de participação de mercado e impacto nos preços, já não são suficientes no contexto digital. Estratégias como o compartilhamento de dados entre competidores são discutidas como uma forma de promover um ambiente mais equilibrado e competitivo.

O futuro das regulações antitruste enfrenta desafios significativos à medida que empresas como a Amazon continuam expandindo seus serviços para novos campos, como inteligência artificial, serviços em nuvem e tecnologias emergentes. A questão central permanece: como os reguladores podem adaptar suas abordagens para garantir que o mercado continue sendo justo e competitivo sem sufocar a inovação?

5.3. Covid-19

A pandemia de COVID-19 trouxe profundas transformações nas dinâmicas sociais e econômicas, impulsionando um “novo normal” caracterizado pela necessidade de adaptação rápida ao digital e pela adoção do home office em muitas empresas. Nesse cenário, os serviços da Amazon se encaixaram perfeitamente nas novas exigências, oferecendo a conveniência de compras online com entregas em domicílio e soluções de entretenimento digital para o período de distanciamento social. Além disso, a Amazon

Web Services (AWS) desempenhou um papel vital, já que a computação em nuvem se tornou fundamental para a implementação do trabalho remoto em empresas de diferentes setores.

Como destacado por Scott Galloway, a pandemia parecia ter sido antecipada pela estratégia da Amazon, dada sua preparação e capacidade de adaptação ao cenário emergente. Essa visão estratégica ficou evidente nos resultados financeiros da empresa: no segundo trimestre de 2020, a Amazon registrou um aumento de 40% em sua receita, refletindo a explosão da demanda por compras online e serviços digitais, apesar dos gastos substanciais com medidas de segurança, como a aquisição de equipamentos de proteção e a limpeza das instalações.

A dependência dos consumidores pela plataforma aumentou durante a pandemia, o que, conforme relatado por fontes como *The Guardian* e outras análises, gerou preocupações sobre o fortalecimento de seu poder de mercado. Com o aumento nas vendas, a Amazon implementou medidas para priorizar itens essenciais, limitando o uso de sua plataforma por vendedores terceirizados para produtos não prioritários. Essa decisão, embora justificável do ponto de vista logístico, foi criticada por favorecer os próprios produtos da empresa, evidenciando práticas que poderiam ser vistas como anticompetitivas.

A pandemia também marcou a entrada da Amazon no setor farmacêutico, com o lançamento de uma loja online para medicamentos em novembro de 2020 e planos para oferecer testes de COVID-19 aos membros Prime. Esse movimento foi interpretado por analistas, como Galloway, como parte de uma estratégia mais ampla para reimaginar setores valiosos da economia, possivelmente renunciando uma futura atuação da empresa no mercado de seguros de saúde. Essa expansão potencial levanta preocupações sobre monopólio e o uso de dados individualizados de clientes, dados coletados por meio de compras online, visitas a supermercados como Whole Foods e outras interações digitais.

Por fim, a atuação da Amazon durante a pandemia reforça tanto a eficácia de sua estratégia quanto os desafios éticos e econômicos relacionados à concentração de poder de mercado. Enquanto a empresa continuou a oferecer soluções essenciais em um

momento de crise global, também levantou debates sobre os impactos de seu crescimento na inovação e na concorrência a longo prazo.

5.4. Planos de Expansão e Inovação

A expansão da Amazon não é apenas uma questão de crescimento geográfico, mas também uma estratégia de inovação que busca transformar mercados e criar novas demandas. A empresa investe continuamente em tecnologia, logística e experiência do cliente, consolidando sua posição como líder global em diversos setores.

Um dos principais planos de expansão é a aposta no varejo físico por meio das lojas Amazon Go e Amazon Fresh, que utilizam inteligência artificial e sensores para eliminar filas e caixas. Segundo o TechTudo (2019), essas lojas oferecem uma experiência de compra fluida e eficiente, representando o futuro do varejo físico. Essa abordagem combina o que há de melhor no mundo digital com o físico, criando uma vantagem competitiva significativa.

Outra frente de expansão é a área de logística. A Amazon investe pesadamente no desenvolvimento de tecnologias como drones para entregas rápidas, conforme destacado pela CNBC (2022). O uso de drones não só reduz os custos operacionais, mas também melhora a experiência do cliente ao garantir prazos de entrega menores, mesmo em áreas remotas.

No setor de entretenimento, a empresa continua a expandir o Prime Video, seu serviço de streaming. De acordo com o InfoMoney (2021), a produção de conteúdo original e a aquisição de direitos exclusivos para filmes e séries são estratégias fundamentais para consolidar a presença da Amazon nesse mercado competitivo.

Além disso, a empresa está apostando em mercados emergentes, como Índia, África e América Latina, adaptando seus serviços às necessidades locais. A criação de centros de distribuição regionais e a inclusão de métodos de pagamento mais acessíveis são exemplos de como a Amazon molda sua expansão global com base em particularidades regionais.

A Amazon também investe em inovação no campo da saúde, com iniciativas como a Amazon Pharmacy e parcerias voltadas para o uso de inteligência artificial em diagnósticos médicos. Segundo o Canaltech (2021), essa área representa uma oportunidade de crescimento em um mercado essencial e em constante transformação.

Por fim, a Amazon explora o potencial da computação quântica e da inteligência artificial para melhorar processos internos e criar novos serviços. Essas inovações tecnológicas reforçam a visão da empresa de liderar não apenas o presente, mas também o futuro dos mercados onde atua.

Os planos de expansão e inovação da Amazon mostram que a empresa não está apenas reagindo às mudanças do mercado, mas antecipando tendências e moldando o comportamento dos consumidores e da indústria global.

6. CONCLUSÃO

A Amazon representa um marco na história do comércio global, transcendendo sua origem como uma simples livraria online para se tornar um ecossistema abrangente que combina inovação, foco no cliente e diversificação estratégica. Sob a liderança visionária de Jeff Bezos, a empresa consolidou uma cultura corporativa baseada na experimentação, no aprendizado com os erros e na criação de soluções dinâmicas para atender às necessidades de seus consumidores.

Apesar de ser amplamente reconhecida por suas práticas inovadoras, a Amazon também enfrenta críticas significativas quanto ao uso de dados, preços agressivos e comportamentos monopolistas que desafiam a competitividade do mercado. A capacidade da empresa de superar tais críticas e se manter como líder global reflete sua eficiência estratégica e sua habilidade de se adaptar a cenários complexos e desafiadores.

A pandemia de COVID-19 exemplificou como a Amazon se posiciona estrategicamente diante de mudanças globais. Durante este período, sua infraestrutura robusta e a diversificação de serviços, como a AWS, foram cruciais para atender às demandas emergentes, consolidando ainda mais sua posição de destaque.

No entanto, o futuro da Amazon dependerá de como ela equilibrará sua busca por inovação com a responsabilidade ética e as demandas regulatórias. A empresa já influencia profundamente o comportamento de consumidores e concorrentes, moldando mercados inteiros. Dessa forma, cabe não apenas à Amazon, mas também aos governos e à sociedade, garantir que sua atuação continue a promover benefícios sustentáveis e equitativos.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- **TECMUNDO.** A história da Amazon: pioneira no e-commerce, eBooks e vídeo. Disponível em: <https://www.tecmundo.com.br/ciencia/120161-historia-amazon-pioneira-ecommerce-ebooks-video.htm>. Acesso em: 22 nov. 2022.
- **THE ECONOMIST.** The \$300bn Google-Meta advertising duopoly is under attack. Disponível em: <https://www.economist.com/business/2022/09/18/the-300bn-google-meta-advertising-duopoly-is-under-attack>. Acesso em: 22 nov. 2022.
- **THE GUARDIAN.** How Amazon became a pandemic giant and why that could beathreattousall. Disponível: <https://www.theguardian.com/technology/2020/nov/18/how-amazon-became-a-pandemic-giant-and-why-that-could-be-a-threat-to-us-all>. Acesso em: 22 nov. 2022.
- **AMAZONPRIME.** Disponível: <https://pop.proddigital.com.br/empresas/amazon-prime-video>. Acesso em: 22 nov. 2022.
- **AMAZON.** Disponível: <https://www.amazon.com.br/b?ie=UTF8&node=19900334011>. Acesso em: 22 nov. 2022.
- **BLOG CENTRAL SERVER.** AWS ou Azure: qual é melhor na nuvem? Disponível em: <https://blog.centralserver.com.br/aws-ou-azure-qual-e-melhor-nuvem/>. Acesso em: 22 nov. 2022.
- **BLOG POSITIVO CASA INTELIGENTE.** Quem é a Alexa? Disponível em: <https://blog.positivocasainteligente.com.br/quem-e-alexa/>. Acesso em: 23 nov. 2022.
- **MEIO BIT.** Após fracasso do Fire Phone, Amazon desiste do mercado mobile. Disponível: <https://meiobit.com/325126/apos-fracasso-do-fire-phone-amazon-desiste-do-mercado-mobile/>. Acesso em: 30 ago. 2024.
- **OLHAR DIGITAL.** O que é e como funciona o Fire Stick? Disponível em: <https://olhardigital.com.br/2022/07/28/tira-duvidas/fire-tv-stick-o-guia-completo-sobre-o-dispositivo/>. Acesso em: 23 set. 2024.
- **VIDA SEM PAPEL.** Conheça o Kindle Fire, a família de tablets da Amazon. Disponível: <https://www.vidasempapel.com.br/modelos-kindle-fire-da-amazon/>. Acesso em: 23 nov. 2022.

- **FROTA NEWS.** As 10 maiores empresas de transporte do mundo e a Amazon é a maior. Disponível em: <https://frotanews.com.br/as-10-maiores-empresas-de-transporte-do-mundo-e-a-amazon-e-a-maior-sera/>. Acesso em: 20 set. 2024.
- **CNBC.** Investigation of Competition in Digital Markets. Disponível em: https://fm.cnb.com/applications/cnbc.com/resources/editorialfiles/2020/10/06/investigation_of_competition_in_digital_markets_majority_staff_report_and_recommendations.pdf. Acesso em: 20 set. 2024.
- **INFOMONEY.** Cinco estratégias de Jeff Bezos que fizeram da Amazon uma das empresas de maior sucesso da história. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/negocios/cinco-estrategias-de-jeff-bezos-que-fizeram-da-amazon-uma-das-empresas-de-maior-sucesso-da-historia/>. Acesso em: 20 set. 2024.
- **FAHERTY, Emily; HUANG, Kevin; LAND, Robert.** The Amazon Monopoly: Is Amazon's Private Label Business the Tipping Point? MPRA Paper, 2017. Disponível em: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/83672/1/MPRA_paper_83672.pdf#:~:text=The%20purpose%20of%20this%20paper%20is%20to%20consider. Acesso em: 22 set. 2024.
- **ANDREASSEN, Tor; LINDESTAD, Bodil.** Customer loyalty and complex services: the impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise. International Journal of Service Industry Management, v. 9, p. 7-23, 1998. DOI: 10.1108/09564239810199923. Disponível em: Academia.edu. Acesso em: 01 out. 2024.
- **FOLHA DE S.PAULO.** Lei americana tem um século. 10 dez. 1995. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/1995/12/10/>. Acesso em: 04 nov. 2024.
- **FUTURO da Amazon: o que pode acontecer com Jeff Bezos.** TecMundo. Disponível em: <https://www.tecmundo.com.br/mercado/212399-futuro-amazon-jeff-bezos.htm>. Acesso em: 04 nov. 2024.
- **LEXOS.** O que é Buy Box Amazon? Como funciona e dicas para vencer a disputa. Disponível em: <https://www.lexos.com.br/blog/amazon-buy-box/#:~:text=Amazon%20Buy%20Box-O%20que%20%C3%A9%20Buy%20Box%20Amazon%3F,transa%C3%A7%C3%B5es%20ocorre%20por%20meio%20dele>. Acesso em: 04 nov. 2024.

- **AMAZON é acusada de usar "poder de monopólio" para se manter no topo.** Disponível em: <https://www.suno.com.br/noticias/amazon-acusada-poder-monopolio/>. Acesso em: 31 out. 2024.
- **KIRA, Beatriz.** A defesa da concorrência na era digital: desafios práticos e teóricos em face das plataformas de Internet. Revista Direito e as Novas Tecnologias, v. 2, n. 2, 2019. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=3679451>. Acesso em: [data de acesso].
- **STONE, Brad.** A loja de tudo: Jeff Bezos e a era da Amazon. Tradução de Denise Bottmann.SP,2014. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=2dktAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1992&dq=Planos+de+Expans%C3%A3o+e+Inova%C3%A7%C3%A3o+-+amazon+company&ots=vRJhsHEArP&sig=3X6Cg1JDQtZ4ufYVPtvitDrlSIc#v=onepage&q=Planos%20de%20Expans%C3%A3o%20e%20Inova%C3%A7%C3%A3o%20-%20amazon%20company&f=false>. Acesso em: 31 out. 2024.
- **VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B.** Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. São Paulo: EAESP/FGV, out./dez. 2000. Acesso em 28 de out 2024
- **This company was invented for the pandemic’ — Scott Galloway on Amazon** Disponível em: <https://www.geekwire.com/2020/company-invented-pandemic-scottgalloway-amazon-post-corona-world/>. Acesso em: 27 out. 2024.
- **HOW Amazon became a pandemic giant – and why that could be a threat to us.** Disponível em: <https://www.theguardian.com/technology/2020/nov/18/how-amazon-became-a-pandemic-giant-and-why-that-could-be-a-threat-to-us-all>. Acesso em: 28 out. 2024.
- **How Amazon Used the Pandemic to Amass More Monopoly Power.** Disponível: <https://www.thenation.com/article/politics/amazon-bezos-pandemic-monopoly/>. Acesso em: 30 out. 2024.
- **EVANS, D. S.; NOEL, M.** Defining antitrust markets when firms operate two-sided platforms. Columbia Business Law Review, n. 667, 2005.
- **LINKLATERS.** Global antitrust enforcement index. 2024. Disponível em: <https://www.linklaters.com/en/insights/publications/2024/october/global-antitrust-enforcement-index>. Acesso em: 31 out. 2024.

- **ANDERSON, Steve.** As cartas de Bezos: 14 princípios para crescer como a Amazon. Tradução de Débora Fleck. Rio de Janeiro: Sextante, 2020.
- **FOURWEEKMBA.** Gráfico de crescimento da Amazon. Disponível em: <https://fourweekmba.com/pt/gr%C3%A1fico-de-crescimento-amazon/>. Acesso em: 21 nov. 2024.
- **CIOFFI, Bruno.** Com US\$31 bilhões de receita em 2021 em publicidade, Amazon supera YouTube. E-Commerce Brasil, 22 dez. 2021. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/amazon-supera-youtube>. Acesso em: 21 nov. 2024.
- **CONTABILIDADE FINANCEIRA.** Valor de mercado da Amazon. Contabilidade Financeira, 20 set. 2021. Disponível em: <https://www.contabilidade-financeira.com/2021/09/valor-de-mercado-da-amazon.html>. Acesso em: 21 nov. 2024.
- **Amazon Has Ceded Control of Its Site. The Result: Thousands of Banned, Unsafe or Mislabeled Products.** Disponível: <https://www.wsj.com/articles/amazon-has-ceded-control-of-its-site-the-result-thousands-of-banned-unsafe-or-mislabeled-products-11566564990>. Acesso em: 02 nov. 2024.
- **Dozens of Amazon's own products have been reported as dangerous – melting, exploding or even bursting into flames. Many are still on the Market.** Disponível: <https://edition.cnn.com/2020/09/10/business/amazonbasics-electronics-fire-safety-invs/index.html>. Acesso em: 14 nov. 2024.
- **The Secret Amazon Pricing Strategy to Crush the Competition.** Disponível em: <https://www.bigcommerce.com/blog/amazon-pricing-strategy/#3-steps-to-selling-successfully-on-amazon>. Acesso em: 22 nov. 2024.
- **Comerciantes sob pressão em guerra de preços da Amazon.** Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/bloomberg/2019/08/05/comerciantes-sob-pressao-em-guerra-de-precos-da-amazon.htm/>. Acesso em: 20 nov. 2024.
- **CHATAWAY, Richard.** The Behaviour Business: How to apply behavioural science for business success. Harriman House. Acesso em: 18 nov. 2024.
- **Amazon é acusada de usar dados de marketplace para criar produtos concorrentes.** Disponível em: <https://gizmodo.uol.com.br/amazon-acusada-dados-marketplace-criar-produtos-concorrentes/>. Acesso em: 14 nov. 2024.