

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GUSTAVO DIAS GONÇALVES

AMAZON: CRESCIMENTO E DIVERSIFICAÇÃO

CURITIBA

2018

GUSTAVO DIAS GONÇALVES

AMAZON: CRESCIMENTO E DIVERSIFICAÇÃO

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas, setor Sociais Aplicadas, Campus Jardim Botânico, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Franciose Iatski de Lima

CURITIBA

2018

## TERMO DE APROVAÇÃO

GUSTAVO DIAS GONÇALVES

AMAZON: CRESCIMENTO E DIVERSIFICAÇÃO

Monografia aprovada como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas, setor Sociais Aplicadas, Campus Jardim Botânico, Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

---

Prof<sup>a</sup>. Franciose Iatski de Lima

Orientador – Departamento de Economia -UFPR

---

Prof<sup>a</sup>. Dayani Cris de Aquino

Departamento de Economia

---

Prof. Fernando Motta Correia

Departamento de Economia

Curitiba, 07 de dezembro de 2018

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à Deus, pela vida, pela saúde, pelas conquistas e oportunidades recebidas.

Agradeço aos meus pais Daquir Gonçalves e Eliana Dias Gonçalves pelo amor incondicional, pela paciência, pelo apoio, por tudo.

Agradeço a minha irmã Eloísa Dias Gonçalves pelo apoio, pelo amor, por toda ajuda na minha vida acadêmica e por saber que terei sempre sua Eterna Gratidão

Agradeço a professora Franciose Iatski de Lima que aceitou o desafio de ajudar concluir uma monografia em apenas dois meses com muito paciência.

Agradeço a professora Dayani Cris de Aquino por ter ajudado a viabilizar essa monografia.

Agradeço aos técnicos do departamento de Economia sempre solícitos para ajudar.

Agradeço a todos os colegas de faculdade pelos momentos.

Agradeço a todos que de alguma maneira ajudaram a viabilizar esse trabalho de alguma maneira

## RESUMO

O presente trabalho irá estudar a história da empresa Amazon desde sua fundação em 1995 até ao ano de 2014 dividindo o trabalho em três períodos de estudo ligados a fatos importantes da história. Para poder analisar a trajetória da empresa será usada os conceitos de firma desenvolvidos por Edith Penrose no livro *A Teoria do Crescimento da Firma* para poder entender como a Amazon se encaixa no processo de crescimento e diversificação prescritos na obra. Outra obra usada foi o desenvolvido por David Teece em *Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy* para entender como na trajetória da empresa ela geriu seus ativos complementares e se beneficiou ou não deles. O estudo da trajetória da empresa está estruturado de maneira cronológica apontando fatos importantes como produtos lançados ou empresas adquiridas conectando com os autores, além disso no final de cada período há um resumo do faturamento da empresa, do resultado financeiro e das aquisições do período.

Palavras-chave: Amazon. Trajetória. Diversificação. Crescimento

## **ABSTRACT**

The present paper is going to study the history of the company Amazon since its foundation in 1995 to the year of 2014 dividing the work in three periods of study connected to important facts of the company's history. In order to analyze the trajectory of the company the study will use concepts of firm developed by Edith Penrose on the book "The Theory of the Growth of the Firm", to make sense of how Amazon fits in the process of growth and diversification described on the book. Another book used is David Teece's "Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy" to understand how, in its trajectory, Amazon managed its complementary assets and benefited, or not, from them. The study of the company's trajectory is structured in a chronological form pointing important facts such as products released or acquired companies, connecting with the authors concepts and presenting, at the end of each period, the company's revenue, financial results, and acquisitions.

**KEYWORDS: AMAZON. TRAJECTORY. DIVERSIFICATION. GROWTH.**

## LISTA DE ILUSTRAÇÃO

FIGURA 1 – PRIMEIRO LAYOUT DA AMAZON.....	22
FIGURA 2 – EVOLUÇÃO DO VALOR DAS AÇÕES DA AMAZON.....	27
FIGURA 3 – QUADRO RESUMO DA DIVERSIFICAÇÃO ENTRE 1994 E 2001.....	28
FIGURA 4 – FATURAMENTO DO PERÍODO 1994-2001.....	29
FIGURA 5 – VARIAÇÃO DO FATURAMENTO ENTRE 1994-2001.....	30
FIGURA 6 – QUADRO RESUMO DA DIVERSIFICAÇÃO ENTRE 2002 E 2006.....	39
FIGURA 7 – FATURAMENTO DO PERÍODO 2002-2006.....	40
FIGURA 8 – VARIAÇÃO DO FATURAMENTO ENTRE 2002-2006.....	41
FIGURA 9 – LUCRO ENTRE 2002 E 2006.....	41
FIGURA 10 – QUADRO RESUMO DA DIVERSIFICAÇÃO ENTRE 2007-2014.....	51
FIGURA 11 – FATURAMENTO ENTRE 2007-2014.....	52
FIGURA 12 – VARIAÇÃO DO FATURAMENTO ENTRE 2007-2014.....	53
FIGURA 13 – LUCRO ENTRE 2007-2014.....	53

## Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	11
2.1 A FIRMA COMO UM CONJUNTO DE RECURSOS PRODUTIVOS .....	11
2.1.1. A DIVERSIFICAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO .....	12
2.2. A COMPLEMENTARIEDADE DE ATIVOS .....	13
2.3 CICLO DE INOVAÇÃO .....	15
2.4 DIREÇÕES POSSÍVEIS DO PROCESSO DE DIVERSIFICAÇÃO.....	15
2.4.1 DIVERSIFICAÇÃO HORIZONTAL .....	16
2.4.2 DIVERSIFICAÇÃO VERTICAL .....	16
2.4.3 DIVERSIFICAÇÃO CONCÊNTRICA.....	17
2.4.4 DIVERSIFICAÇÃO EM CONGLOMERADO .....	17
2.5 PRODUZIR VERSUS COMPRAR .....	17
2.5.1 RAZÕES PARA COMPRAR.....	18
2.5.2 RAZÕES PARA “PRODUZIR” .....	18
<b>3. A CRIAÇÃO DA AMAZON</b> .....	20
3.1 FATURAMENTO E RESULTADO FINANCEIRO DO PERÍODO 1995-2014 .....	29
<b>4. EVOLUÇÃO E CRESCIMENTO</b> .....	32
4.1 FINANÇAS E AQUISIÇÕES NO PERÍODO 2002-2006 .....	40
<b>5. QUEBRAS DE PARADGIMAS</b> .....	42
5.1 RESUMO DO DESEMPENHO FINANCEIRO E DAS AQUISIÇÕES NO PERÍODO 2007-2014.....	52
<b>6. CONCLUSÃO</b> .....	55
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	57

## 1 INTRODUÇÃO

A Amazon é uma empresa norte americana de comércio eletrônico, fundada por Jeff Bezos em 1994 lançada inicialmente vendendo livros em seu *website*. (BRANDT,2011; DODGE, 2001; STONE, 2014)

A venda de livros foi escolhida por ter uma demanda mundial, ser um produto de preço baixo e ter uma grande variedade de títulos disponíveis. O endereço eletrônico lançado em julho de 1995, logo se tornaria o portal mais importante de vendas de livro dos EUA. Já em 1998 a empresa começou a diversificar as suas atividades com a abertura da sua loja de música e a compra da empresa britânica *Bookpages* e da alemã *Telebook*, que na época eram *sites* de comércios de livros que tornariam suas subsidiárias. (BRANDT, 2011; DODGE, 2001; STONE,2014)

Essa tendência de diversificação continuou com a empresa abrindo páginas específicas para países como Estados Unidos, Grã-Bretanha, França, Canadá, Alemanha, Itália, Espanha, Austrália, Brasil, Japão, China, Índia e México. E operando com vendas de DVDs, *softwares*, *videogames*, eletrônicos, comida, brinquedos, joias. A Amazon também iria se tornar uma grande prestadora de serviços eletrônicos baseados em computação em nuvem. (BRANDT, 2011; DODGE, 2001; STONE,2014)

O presente trabalho irá estudar a trajetória da Amazon para entender as estratégias de crescimento e diversificação se baseando nos trabalhos desenvolvido por Edith Penrose em sua obra Teoria da Firma e os desenvolvidos por David Teece em “Profiting from technological innovation: Implication for integration, collaboration, licensing and public policy” para compreender como a Amazon passou de uma livraria digital em 1995 para em 2014 ser uma empresa com faturamento de 88 bilhões atuando em mercados tão distintos como computação em nuvem, comida, livros, etc. (AMAZON,2014; BRANDT, 2011; DODGE, 2001; PENROSE, 2006; STONE,2014; TEECE, 1985)

Com isso terá a divisão da sua história em 3 períodos marcados por fatos relevantes. No final de cada período será apresentado um quadro resumo da

diversificação da Amazon no período e também um resumo do desempenho financeiro da firma e de suas aquisições no período

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O trabalho se utiliza dos conceitos de Firma como um Conjunto de Recursos Produtivos, A Diversificação como Estratégia de Crescimento apresentados por Edith Penrose que serão apresentados para entender o processo como se define uma empresa e como ela usa a diversificação para crescer. Já o conceito de Complementariedade de Ativos de David Teece será usado para compreender como a inovação pode beneficiar ou não a firma que o desenvolve. Ainda assim será usado como suplemento os conceitos trabalhados por Besanko et al. na obra A Economia e Estratégia e os organizados por Hasenclever e Kupfer na obra Economia Industrial. (BESANKO et al., 2012; HASENCLEVER, KUPFER, 2002; PENROSE, 2006; TEECE, 1987)

### 2.1 A FIRMA COMO UM CONJUNTO DE RECURSOS PRODUTIVOS

Uma grande definição do que é uma firma é aquela que é dada por Edith Penrose como a função econômica da empresa. (PENROSE, 2006)

Possa haver um consenso geral em torno da proposição de que a função econômica de uma firma produtiva é a de fazer uso de recursos produtivos para o propósito de fornecer bens e serviços à economia de mercado conforme planos estabelecidos e postos em prática dentro da firma. (PENROSE, 2006, p.49)

Tendo em vista isso a firma tem como função recombinar seus recursos produtivos tendo em destaque no mercado firmas aquelas que melhores recombina seus recursos que são dependentes da sua atuação. (PENROSE, 2006)

Com isso se tem que se pode separar a atuação da firma em 2, a primeira ligada a questão internas e outras externas relacionado ao mercado em que atua. As questões internas são geridas por organização administrativas. A questão administrativa é importante, pois a estrutura organizacional de uma empresa é onde é decidido questões importantes para sua atuação. Assim uma firma individualmente pode ser entendida como unidade de planejamento administrativamente autônoma. Cada firma tem uma autoridade central responsável por estruturar a política geral da firma. Entrando questões como padrão financeiro e de investimento. (IBIDEM)

Esse padrão é mantido se não houver mudanças no ambiente. Já num ambiente de mudanças, não é possível que autoridade central tenha essa capacidade de tomar todas essas decisões, a estrutura montada tem que ser montada. (PENROSE, 2006)

Com isso se levanta a questão que o tamanho é um limitante ao sucesso e que grandes firmas seria ineficaz dada a limitação dos indivíduos. Esse pensamento se mostra errado, já que se mostrou que as grandes firmas conseguiram ter sucesso nessa área e o tamanho não foi um sinal de ineficiência. O que acontece em relação de tamanho é que a partir de um determinado tamanho a estrutura de uma firma grande é tão diferente de uma pequena firma que elas possam ser consideradas diferentes das firmas menores. (PENROSE, 2006)

Embora analisar a firma como uma organização administrativa é adequado. Não se pode esquecer que firma também é nas palavras de Penrose “um conjunto de recursos produtivos cuja disposição entre diversos usos e através do tempo é determinada por decisões administrativas” (PENROSE,2006, p.61). Esses recursos podem ser recursos físicos, humanos. O recurso em si não gera o mesmo resultado se forem iguais, mas sim os serviços que eles geram, serviço que mudam conforme as maneiras que cada firma os utilizam. Com isso a firma de sucesso é aquela que sua estrutura administrativa a permite recombina seus recursos de tal maneira que a de uma vantagem perante aos seus concorrentes e seus clientes. (PENROSE, 2006)

### 2.1.1. A DIVERSIFICAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO

A priori as firmas são estudadas com a característica de que são pouco diversificadas dado que a eficiência da especialização seria uma vantagem para elas. Porém a prática se mostra o contrário dado que as maiores firmas em tamanho e lucratividade são diversificadas assim pode se entender que a especialização restrita por parte de uma empresa se constituiria uma desvantagem e um limitador para o seu crescimento logo para se entender o processo de crescimento de uma firma conhecer como se dá o processo de diversificação se torna importante. (PENROSE,2006)

“A diversificação pode ocorrer dentro das áreas de especialização já existentes na firma ou pode resultar do encaminhamento para novas áreas. Em qualquer momento, uma firma ocupa uma posição em certos tipos de produção e de mercado, os quais recebem a denominação conjunta de “áreas de especialização” da firma. Chamaremos de “base produtiva” ou de “base tecnológica” da firma cada tipo de atividade produtiva que usa máquinas, processos, qualificações e matérias-primas

complementares entre si e que são interligados uns aos outros no processo produtivo, independentemente do número ou dos tipos de produtos produzidos” (PENROSE,2006,p.176)

A diversificação pode ocorrer de maneiras diferentes: quando ocorre na mesma área de especialização, significa que a empresa irá lançar produtos diferentes dentro da base tecnológica e no mesmo mercado. A diversificação também ocorre de outras maneiras: como a entrada em novos mercados, lançamento de produtos de novas bases tecnológicas nos seus atuais mercados, ou entrando em novos mercados com novas bases tecnológicas. (PENROSE,2006)

A firma consegue alcançar seus objetivos de diversificação de diversas maneiras: (PENROSE, 2006)

Investindo em “pesquisas industriais, ou seja, a deliberada investigação das propriedades ainda desconhecidas dos materiais e das máquinas usadas na produção (ou de modos ainda não desenvolvidos de usá-los) para o exposto propósito de melhorar os produtos existentes, ou de criar novos produtos e novos processos produtivos”. (PENROSE,2006, p.180)

Aproveitar dos esforços de venda significa a firma já estabelecida no mercado aproveitar disso para acompanhá-lo e assim procurar diversificar conforme era percebido as mudanças e as oportunidades advindas disso. (PENROSE,2006)

O processo de aquisição de uma firma por outra se constitui umas das principais maneiras de uma firma diversificar, pois a permite absorver desde concorrentes dentro da sua área de especialização ou base tecnológica se expandir para fora da sua base tecnológica como entrar em novos mercados ou simplesmente expandir sua produção e participação em mercados já estabelecidos. A aquisição de firmas é normalmente tratada como uma maneira de reduzir riscos de novos investimentos dado que a firma a ser adquirida possua conhecimentos e posições no mercado que a firma compradora precisar de mais recursos e tempo para desenvolver por conta própria. (PENROSE, 2006)

## 2.2. A COMPLEMENTARIEDADE DE ATIVOS

Os inovadores, aqueles a lançarem um novo produto ou processo, ou seja, a inovação, muitas vezes não aqueles que melhor se beneficiam dela. (TEECE, 1987)

Para entender porque o inovador pode ou não ser o grande beneficiado da sua inovação, três conceitos principais têm que ser entendidos: regimes de apropriação, paradigma tecnológico dominante e gestão de ativos complementares. (TEECE, 1987)

Regime de apropriação são os fatores do ambiente do mercado onde a firma está inserida, excluindo as estruturas das firmas e do mercado, que permitam a firma se beneficiar ou não dos ganhos de uma inovação. (TEECE, 1987)

Os regimes de apropriação podem ser classificados como fortes e fracos. Sendo o regime forte aquele que o inovador se beneficia melhor do mercado. Nos regimes fortes, além de haver possíveis proteções legais que garanta vantagem ao inovador como patentes, o inovador pode se beneficiar de medidas como segredos industriais, principalmente se estiver relacionado a novos processos produtivos. Um ponto importante é o conhecimento requerido para replicar a inovação, se ele é tácito ou codificado. Conhecimento tácito é aquele cuja reprodução é custosa e que dificilmente o imitador tem capacidade de reproduzir, já conhecimento codificado é aquele que o imitador está numa posição favorável de o reproduzir, pois é um conhecimento que a firma tem condições de fazer sem ser muito custoso. (TEECE, 1987)

Entender o que é paradigma tecnológico dominante, é entender porque certos padrões se tornam e outros não, mesmo havendo propostas interessante a isso. São duas fases nesse processo: a fase pré-paradigma e fase do paradigma dominante. Na fase pré-paradigma, pode ter vários padrões tentando se impor na indústria como o “preferido”, ou seja, a concorrência nesse momento é para tentar se apresentar ao mercado como a melhor alternativa, assim você tem que concorrer tentando mostrar o que destoa de melhor do que o que está sendo apresentado diferente. Havendo a estabilização de um paradigma tecnológico dominante, a competição dominante. Estar num paradigma dominante é importante na inovação. Pois muitas vezes ocorre de uma inovação não der certo, por não estar no paradigma e não conseguir se impor como um. (TEECE, 1987)

A gestão de ativos complementares é importantíssima no processo inovador. Pois para se beneficiar não é apenas ter proteções relacionado ao conhecimento por trás dessa inovação, mas sim também a usar em conjuntos com outras capacidades ou ativos. Para vender produtos, serviços como marketing, fabricação competitiva,

pós-vendas são importantes e muitos deles só são obtidos de ativos complementares. Outro caso é quando a inovação é sistêmica, ou seja, o produto lançado depende de outro produto, esse produto é um ativo complementar, por exemplo, para se utilizar de *hardware* é requerido que aja um *software*. Ativos complementares podem ser do tipo: Distribuição, Serviço, Tecnologia Complementar e outro. (TEECE, 1987)

Os ativos complementares podem ser classificados conforme sua importância em três maneiras: ativos genéricos, especializados e coespecializados. Ativos genéricos são aqueles que não precisam ser específicos para a inovação, ativos especializados em que a inovação requer que sejam especiais para eles. Ativos coespecializados são aqueles em que o ativo e a inovação dependem mutuamente, portanto há interesse mútuo entre seus proprietários na negociação. (TEECE, 1987)

### 2.3 CICLO DE INOVAÇÃO

“O Ciclo de inovação pode ser dividido em três estágios: invenção, inovação e imitação ou difusão. O processo de invenção está relacionado com a criação de coisas não existentes anteriormente e utiliza como principais fontes conhecimentos novos ou conhecimentos já existentes em novas combinações. Os resultados desse processo podem ser patenteados, isto é, o inventor é investido de direitos de propriedade sobre o uso comercial de sua invenção. No entanto, nem todas as invenções ou mesmo patentes chegam a se transformar em inovações, isto é, serem lançadas no mercado com sucesso comercial. A introdução de inovações, por sua vez, permite a introdução de outras variações denominadas imitação (difusão das inovações)” (FERREIRA, HASENCLEVER, 2002)

### 2.4 DIREÇÕES POSSÍVEIS DO PROCESSO DE DIVERSIFICAÇÃO

Tradicionalmente se diz que a diversificação de uma firma se orienta em direções horizontal ou vertical do processo original da firma, assim indo ou na direção de lançar novos produtos ou na integração vertical da cadeia produtiva. Outra possibilidade é comparar a diversificação é comparando a similaridade entre as atividades originais da empresa e as novas comparando em relações os processos

gerenciais e produtivos como vantagem competitiva sendo dividido em diversificação concêntrica ou em conglomerado. (BRITTO, 2002)

#### 2.4.1 DIVERSIFICAÇÃO HORIZONTAL

Diversificação horizontal é o movimento em que a empresa investe em novos produtos na mesma área de especialização da empresa na mesma base tecnológica, com isso a empresa pode aproveitar economias de escopos e de suas relações comerciais tanto de venda de produtos como de fornecedores. Um exemplo clássico são as montadoras de carros que conseguem se aproveitar de sua estrutura de produção para montar vários carros diferentes já que se utilizam dos mesmos métodos de produção e muitas vezes já são projetados para usarem muitas peças em comum. Uma das razões para uma diversificação horizontal é diminuir a vulnerabilidade em relação a variação cíclica dos produtos originais. (BRITTO, 2002)

#### 2.4.2 DIVERSIFICAÇÃO VERTICAL

Diversificação vertical ou integração vertical é o movimento de diversificação onde a empresa investe em etapas da cadeia produtiva e comercial dos produtos que ela trabalha. Um exemplo seria uma fábrica de produtos eletrônicos que pode querer um canal de vendas diretos para seus produtos ou comprar algum fornecedor. (BRITTO,2002)

Normalmente se divide em dois movimentos: integração para trás (*downstream*) ou usando a nomenclatura francesa, a montante que é quando a empresa assume de etapas anteriores aos dos processos atuais, geralmente é quando assume algum processo anteriormente feito por um fornecedor. Integração para frente (*upstream*) ou a jusante, é quando a empresa assume etapas superiores aos processos, nesse caso ela pode tanto assumir novas etapas de transformação industrial do seu produto como ela pode entrar em etapas comerciais. (BRITTO,2002)

Há algumas razões para empresa se integrar verticalmente como reduzir custos tendo economia com custos de estoques, transportes de materiais e custos indiretos, melhor controle do fornecimento do produto tanto no que diz respeito a

qualidade ou quantidade ou ter mais segurança em relação a processos internos, impedindo que fornecedores e cliente possam ter acessos a atividades críticas.

#### 2.4.3 DIVERSIFICAÇÃO CONCÊNTRICA

Diversificação concêntrica é quando a empresa se aproveita de suas competências essenciais para favorecer a expansão em outras áreas. Nesse tipo de movimento a empresa utiliza processos mais “administrativos” como vantagem ou facilitador para sua expansão com isso procurando obter ganhos com uma boa administração e processos eficientes em comum. Essa diversificação difere das anteriores porque ela pode estar acontecendo em áreas em que necessariamente pode-se dizer estar exatamente na mesma base tecnológica. (BRITTO, 2002)

#### 2.4.4 DIVERSIFICAÇÃO EM CONGLOMERADO

Diversificação em conglomerado é de certa maneira uma evolução da diversificação concêntrica, diferenciando desta em não haver mais a possibilidade de se observar nas atividades exercidas pela empresa diversificada alguma uma relação nos seus processos. Algumas das razões para essa estratégia pode ser aproveitar de alguma oportunidade de investimentos, também como nas palavras de Britto o “impacto desestabilizador de uma inovação tecnológica mais radical sobre as atividades originais da empresa” (BRITTO, 2002, p.318). Outra possibilidade é que as áreas de atuação são tão especializadas que não é possível obter relações entre elas. (BRITTO. 2002)

#### 2.5 PRODUZIR VERSUS COMPRAR

“A decisão de uma empresa de ela própria executar uma atividade ou comprá-la de uma empresa independente é chamada decisão de “produzir ou comprar”” (BESANKO, DRANOVE, SHANLEY, SCHAEFER, 2012, p. 140)

Produzir é quando uma empresa decide ela realizar uma atividade internamente e comprar é quando ela resolver deixar para outra realizar uma atividade. (BESANKO et al., 2012)

### 2.5.1 RAZÕES PARA COMPRAR

“As empresas usam o mercado (ou “compram”) primordialmente porque as empresas de mercado geralmente são mais eficientes. As empresas de mercado desfrutam de dois tipos distintos de eficiências: exploram economias de escala e a curva de aprendizagem, e eliminam a burocracia” (BESANKO et al., 2012)

Quando uma empresa toma a decisão de comprar para aproveitar economias de escala ela toma essa decisão porque ela percebe que se ela for produzir esse determinado produto ela não conseguirá ter o mesmo resultado que seu fornecedor tem, pois ela terá custos maiores e menos eficiência que seu fornecedor. (BESANKO et al., 2012)

A ideia de comprar para evitar a burocracia ocorre normalmente para uma empresa ocorre porque há muitas burocracias que torna caro para uma empresa produzir, pode ser porque ela torna caro a entrada nesse mercado, ou até mesmo uma proibição de atuação. (BESANKO et al., 2012)

Outro motivo seria para evitar o que BESANKO et al. (2012, pg 148) levanta como “Custos de Agência (agency costs) são os custos associados à negligência profissional e aos controles administrativos para prevenir essa negligência”. Ela faz porque há atividades custosas para ela e que não necessariamente fazem parte do processo e que se mantida dentro dela além dos custos não se conseguem ter a eficiência que uma empresa especializada faz, pois dentro de uma empresa muitas vezes há disputa de influência entre as áreas e muitas vezes um setor recebe mais importância que ele merece. (BESANKO et al., 2012)

### 2.5.2 RAZÕES PARA “PRODUZIR”

“Os três maiores custos associados com o uso do mercado incluem os custos da má coordenação entre etapas da cadeia vertical, a relutância dos parceiros comerciais em desenvolver e compartilhar informações valiosas, e os custos das transações. Cada um desses problemas pode ser

atribuído aos custos associados à elaboração e cumprimentos dos contratos” (BESANKO et al., 2012, p. 150)

Contratos são usados para definir termos de uma troca. Contratos podem ser padronizados como termos de um jogo ou serem feitos de maneira específica para um negócio único. Acordos são usados para proteger ambas partes de comportamento oportunistas. A eficiência de contratos depende da sua completude ou das leis vigentes que tratam de contratos. (BESANKO et al., 2012)

“Um contrato completo (*complet contract*) elimina o comportamento oportunista. Um contrato completo deve ater as partes a um determinado curso de ação à medida que a transação se desenrola. Nenhuma das partes pode se aproveitar da fraqueza da posição da outra, enquanto a transação estiver em andamento” (BESANKO et al., 2012, p.151)

### 3. A CRIAÇÃO DA AMAZON

O padrão *World Wide Web (Web)* que está por trás de forma em que se navega na Internet surgiu em 1989 das mãos do físico britânico Tim Roberts-Lee na época funcionário da Organização Europeia para a Pesquisa Nuclear (CERN), criada para permitir que conteúdos ficassem disponíveis *online* se utilizando de endereços previamente escolhidos. Primeiramente, a Web era restrita para o uso interno na rede do CERN para a transmissão de arquivos entre os pesquisadores. Em 1991, Tim Roberts-Lee liberou a *Web* para o público. A primeira página eletrônica foi a do *CERN* explicando para que servia a *Web*, como criar uma página e apresentava o primeiro navegador. (SHENRON, 2009)

Antes para ser usada a *internet* demandava maior conhecimento de informática seus usuários dificultando o uso. Com a *WEB* passou a ter um padrão que permitia facilidade de acesso ao conteúdo e à base de programação. Com isso empresas passaram a ver a *Internet* como uma alternativa para divulgação de suas marcas. Várias empresas passaram a vender produtos em seus portais, surgindo o comércio eletrônico. (SHENRON, 2009)

Em 1994, Jeff Bezos, na época agente de *Wall Street*, observou uma estatística de que o comércio eletrônico teria o potencial de crescer 2300% ao ano. Tal como os grandes empreendedores Jeff Bezos viu na *internet* uma oportunidade de abrir um negócio com grande potencial de crescimento. Tendo isto em mente, Jeff Bezos largou seu emprego em Nova Iorque e se mudou para *Seattle* no estado norte-americano de *Washington*, onde começou a desenvolver a empresa que se tornaria a *Amazon*. (BRANDT, 2011; DODGE, 2001)

A escolha por *Seattle* se deu inicialmente por ser um estado pouco populoso e pelo incentivo da Suprema Corte Americana que permitia lojas *onlines* só pagassem impostos por vendas em estados onde tinha presença física, com isso muitas empresas de *internet* procuravam fugir de estados populosos como Califórnia e Nova Iorque, caso da *Amazon* que escolheu *Washington*. Sua ideia para começar a empresa era o foco inicial em único produto. Para isso ele criou uma lista com vinte produtos que seria reduzida ao fim a cinco produtos: *CDs*, *softwares* para

computadores, *hardwares* para computadores, vídeos e livros. (BRANDT, 2011; DODGE, 2001)

A Amazon então já tinha escolhido qual seria sua base tecnológica inicial: tecnologias ligadas ao comércio eletrônico, estruturação de uma cadeia de venda direta e utilização de um *site* como plataforma de venda. O alicerce da empresa era o portal, no qual clientes poderiam entrar em contato com a empresa e comprar produtos disponíveis. As inovações da empresa estavam praticamente todas ligadas ao *site* sejam elas perceptíveis aos clientes ou em processos internos. (BRANDT, 2011; DODGE, 2001; PENROSE, 2006; TEECE, 1987)

Os fatores para os quais Jeff Bezos escolheu o comércio de livros são vários podendo se destacar: a grande variedade de livros disponíveis para serem vendidos, o baixo preço do produto, a existência de uma demanda mundial, o estado de *Washington* era vizinho do estado de *Oregon*, onde se localizava umas das maiores distribuidoras de livros do país. (BRANDT, 2011; DODGE, 2001; PENROSE, 2006; TEECE, 1987)


Então se definiu que a estratégia inicial seria focada em apenas uma área de especialização, no caso o mercado literário norte americano. (BRANDT, 2011; DODGE, 2001; PENROSE, 2006; TEECE, 1987)

Com um produto inicial escolhido, a *Amazon* em 16 de julho de 1995 estava pronta para abrir o seu *site* para o grande público como uma livraria *online*. A empresa lançou o portal com um logo baseado no rio Amazonas, inspiração do seu nome, e teve o cuidado de criar um endereço eletrônico com *layout* limpo sem muita informação para não carregar o *site*. Na FIGURA 1 se encontra uma imagem do primeiro *layout* do *site*. (BRANDT, 2011; DODGE, 2001; PENROSE, 2006; TEECE, 1987)

A *Amazon* como uma livraria *online* tinha algumas vantagens, mesmo começando pequena, suas maiores concorrentes no mercado norte americano de livros, as gigantes *Bordes* e *Barnes & Nobles* possuíam um pequeno acervo comparado a grande disponibilidade de livros disponíveis no mercado, pois o tamanho das lojas limitava a quantidade de livros disponíveis. Apesar do tamanho, elas de acordo com Brandt (2011,p. 49) dominavam 25% do mercado, as outras livrarias

tinham 21% do mercado sendo o resto do mercado espalhado por pontos de venda como supermercado, varejistas em geral, clube de livros ou catálogo de produtos.( BRANDT, 2011; DODGE, 2001; STONE;2014)

A *Amazon* começou já inicialmente oferecendo um acervo inicial de 1.000.000 conforme Brandt (2012, p.67) de livros disponíveis. Isso foi só possível graça ao fato de ser um *site*. Pois a empresa não tinha a necessidade de ter todos os livros disponíveis em estoques, como era a prática na época, dado que com a sua plataforma de compra o cliente podia comprar livros que a *Amazon* não tinha disponível e ela conseguia remeter direto das editoras e distribuidoras para os usuários, o que diminuía muito os seus custos, algo importante para uma empresa no seu começo, possibilitando-a de ter apenas em estoque o que os clientes tinham comprado. (BRANDT, 2011; DODGE, 2001; PENROSE, 2006; TEECE, 1987)



**Welcome to Amazon.com Books!**

*One million titles,  
consistently low prices.*

(If you explore just one thing, make it our personal notification service. We think it's very cool!)

**SPOTLIGHT! -- AUGUST 16TH**

These are the books we love, offered at Amazon.com low prices. The spotlight moves **EVERY** day so please come often.

**ONE MILLION TITLES**

Search Amazon.com's [million title catalog](#) by author, subject, title, keyword, and more... Or take a look at the [books we recommend](#) in over 20 categories... Check out our [customer reviews](#) and the [award winners](#) from the Hugo and Nebula to the Pulitzer and Nobel... and [bestsellers](#) are 30% off the publishers list..

FIGURA 1 – PRIMEIRO LAYOUT DA AMAZON

FONTE: Daily Mail

O acervo é algo muito importante em uma livraria uma vez que se trata de um relevante ativo complementar. Um dos motivos em que um cliente pode preferir uma livraria em relação a outra é a variedade de livros disponível para compra. sendo assim, a livraria mais interessante é aquela que possui o maior acervo de livros. Uma livraria não consegue disponibilizar todos os livros que existam, pois é impossibilitada de fabricar qualquer livro que não esteja em domínio público, tendo em vista que esses direitos são dos proprietários de seus direitos autorais e estão ligadas as inúmeras editoras de livros existentes no mercado. (BRANDT, 2011; DODGE, 2001; STONE, 2014; TEECE, 1987)

Por esse motivo o acervo de uma livraria é considerado um ativo complementar, já que é essencial para o negócio e este não é o único mercado comprador de livros, pois também há venda de livros em supermercados, lojas de departamento, etc. Tendo explicado porque se trata de um ativo complementar, este pode ser classificado como do tipo genérico, pois trata de um produto com grande variedade e esta é uma característica crucial na sua formação. (BRANDT, 2011; DODGE, 2001; PENROSE, 2006; TEECE, 1987)

A *Amazon* em seu início por não ter capacidade de investir e pelo mercado ser pulverizado escolheu a forma de acesso a esse ativo complementar que Teece caracterizaria como Acesso por contrato, que é quando para acessar um ativo complementar genérico a empresa estabelece parcerias com os seus proprietários reduzindo o gasto com a formação de estoque e reduzindo os riscos de compras improdutivas. (BRANDT, 2011; DODGE, 2001; STONE, 2014; TEECE. 1997)

O ano de 1996 ficaria marcado pelo lançamento do chamado *Amazon.com Associates Programs*, conhecido como *Associates*, um programa de relacionamento entre sites geradores de conteúdos e a *Amazon*. Ele consistia da possibilidade de *sites* de terceiros oferecer em seus sites produtos listados na *Amazon*, com a empresa se responsabilizando por realizar a venda, em troca receber uma parte da venda. Isso foi uma grande inovação por ser uma maneira gratuita de aumentar a exposição de seus produtos em *sites* que possuem público fiel garantido assim que o *site* estaria ainda mais em evidência. (BRANDT, 2011; DODGE, 2001; PENROSE, 2006; TEECE, 1987)

Um ponto interessante da *Amazon* como empresa de sucesso são suas estratégias de conquistas e fidelização de novos clientes. A primeira é o *Associates*, que se beneficia do vínculo dos afiliados com seus usuários para apresentar o site como um ambiente adequado para suas compras. Assim a audiência e a confiança de seus afiliados irá aumentar o tráfego do site e apresenta-lo para novos públicos, o que para *internet* da época, em que os mecanismos de busca ainda não eram aperfeiçoados, era importante, pois se tratava de uma importante recomendação e porta de entrada para o site. (BRANDT, 2011; DODGE, 2001; PENROSE, 2006; TEECE, 1987)

Outro ponto, foi a criação em 1997 do sistema *1-Click Shopping*, no qual um cliente já cadastrado consegue comprar de maneira facilitada e com apenas um clique sem precisar revisar seus dados cadastrais e de pagamento. Outra estratégia foi a possibilidade de personalizar a busca de produtos com destaque para produtos mais vendidos, produtos semelhantes e outros já vistos ou comprados. (BRANDT, 2011; DODGE, 2001; PENROSE, 2006; TEECE, 1987)

A captação de recursos no mercado financeiro permitiu que a empresa iniciasse em 1998, um intenso processo de expansão desde aquisições, lançamentos de novos produtos e entrada em novos mercados. Esta entrada se daria pela aquisição dos sites britânico e alemão *Bookpages Ltd* e *Telebook*, especializados também no comércio de livros. Meses mais tarde, esses sites seriam remodelados e relançados como as subsidiárias *Amazon.uk* e *Amazon.de*, destinados ao mercado britânico e alemão, respectivamente, em outubro do ano de 1998. (BRANDT, 2011; DODGE, 2001; PENROSE, 2006; TEECE, 1987)

Nesses mercados o processo de diversificação seguiria a mesma receita da fundação da empresa, sendo focado na mesma base tecnológica e área de especialização: vendas de livros *online*, o que faz sentido numa empresa que ainda está no seu processo de amadurecimento. (AMAZON, 1998; AMAZON, 1998; BRANDT, 2011; DODGE, 2001, PENROSE, 2006; TEECE, 1987)

Ao mesmo tempo, a *Amazon* começou a diversificar as suas atividades nos ramos de música e vídeo. A loja de música tinha uma interface de compra focado em oferecer recomendações de *CDs* baseadas no perfil do cliente. A loja de vídeo foi lançada focando nas vendas de *DVDs* e teve como grande destaque a utilização dos

bancos de dados do *Internet Movies Database (IMDB)* site que a empresa compraria também em 1998. Este site era especializado em catalogar informações disponíveis sobre filmes, séries e programas televisivos. (AMAZON, 1998; AMAZON, 1998; BRANDT, 2011; DODGE, 2001, PENROSE, 2006; TEECE, 1987)

A *Amazon* adquiriu outras empresas na área de serviços *online*. Começaria com a *PlanetAll*, que oferecia um serviço de agenda pessoal online; a *Junglee*, uma *startup* responsável por criar uma ferramenta de busca em banco de dados. Ter o controle de empresas como *Junglee* permitiu à empresa acesso a tecnologias ligadas a banco de dados de forma a aumentar a eficiência de sua infraestrutura. (AMAZON, 1998; AMAZON, 1998; BRANDT, 2011; DODGE, 2001, PENROSE, 2006; TEECE, 1987)

A *Amazon* teria como destaque, em sua estratégia, as aquisições e a compra de participações em empresas no ano de 1999. No total, entre compras e aquisições de participações, foram 18 no total. As mais importantes foram: *Alexa Internet*, empresa especializada em coleta de dados sobre a navegação na *internet*; *Drugstore.com*, *site* de vendas de produtos farmacêuticos; *Pets.com*, *site* de vendas de produtos para animais; *LiveBid.com*, empresa especializada em sistemas de leilões online. (BRANDT, 2011; DODGE, 2001; PENROSE, 2006; TEECE, 1987)

A compra da *Alexa* foi uma compra estratégica, pensada nas possibilidades futuras de ter disponível para si informações importantíssimas sobre tráfegos de *sites* e serviços online. Grande parte das aquisições estavam ligadas a sites promissores especializados em um produto específico como *Pets.com* e *Drugstore.com*. As outras aquisições serão apresentadas em um resumo no final do capítulo. (BRANDT, 2011; DODGE, 2001; PENROSE, 2006; TEECE, 1987)

Em 1999, destaca-se o lançamento de um serviço de leilão o *Amazon Auction*, uma grande diversificação da sua lista de produtos vendidos em sua loja, passando a vender brinquedos, eletrônicos, utensílios para o lar, *softwares*, *videos games*, dentre outros. A *Amazon* podia agora ser considerada uma grande loja de varejo *online*. (BRANDT, 2011; DODGE, 2001; PENROSE, 2006; TEECE, 1987)

O serviço de leilão não foi apenas criado como diversificação para atingir novos mercados pela empresa, era também uma maneira de entrar num mercado promissor

dominado por uma empresa, o site *EBAY*, que era um intermediador do processo de compra e vendas de terceiros onde a *Amazon* agenciaria o processo de compra e em troca receberia comissão pela compra. (BRANDT, 2011; DODGE, 2001; PENROSE, 2006; TEECE, 1987)

Os anos de 2000 e 2001 foram marcados pela bolha financeira das empresas baseadas na *internet*, e a *Amazon* como empresa do ramo estava no meio da crise. Suas ações logo após o seu lançamento tiveram uma valorização alta. A valorização dos seus papéis na Bolsa chegaria a picos de U\$300 por papel em 21 de dezembro de 1998 (YAHOO,2015). Ao longo dos próximos três anos a empresa passaria por um processo de desvalorização das suas ações, ao ponto que no final do ano de 2001 as ações valiam menos que o preço de lançamento, no caso U\$10,82 contra U\$18,00 na época da oferta inicial de ações (IPO). (YAHOO,2015).

O que pode explicar essa queda nas ações da empresa é o fato de que nos seus primeiros 6 anos de operações embora possuísse um grande crescimento não apresentava lucros, o que dentro do planejamento do seu fundador Jeff Bezos era esperado. Seu plano era que nos primeiros anos a empresa focasse seus esforços em se fazer conhecida do público. Mesmo assim no ano de 2001 a empresa procurou fazer uma política de cortes de custos, com demissões de funcionários e fechamento de estruturas. Na figura 2 é possível acompanhar a evolução das ações da empresa. (BRANDT, 2011; DODGE, 2001; PENROSE, 2006; TEECE, 1987)

Nesses 2 anos o mais importante que aconteceu na empresa foi a inauguração da loja na França (*Amazon.fr*), no Japão (*Amazon.co.jp*) e loja de artigos para fotos, onde ela oferecia aparelho e acessórios de fotografia. (BRANDT, 2011; DODGE, 2001; PENROSE, 2006; TEECE, 1987)



FIGURA 2 - EVOLUÇÃO DO VALOR DAS AÇÕES DA AMAZON

FONTE: FINANCIAL TRADING SYSTEM

As ações da empresa do início da *IPO* passaram por um processo de alta constante até por volta de 2000 iniciando um processo de queda que atingiu seu menor valor em 2001. Logo após essa queda o valor dos seus papéis iniciou um lento processo de recuperação, com algumas quedas, chegando de volta ao antigo patamar apenas em 2007.

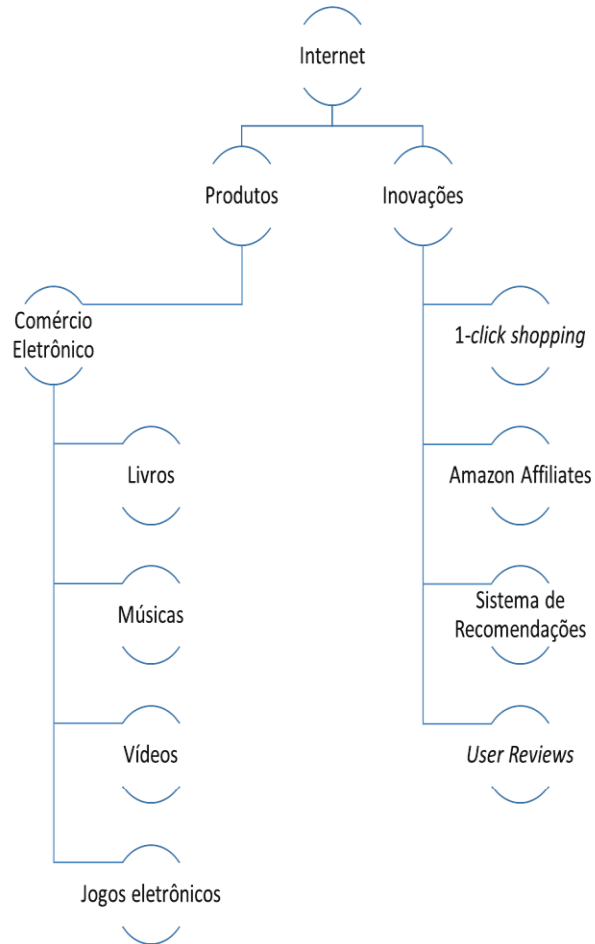


FIGURA 3 – QUADRO RESUMO DA DIVERSIFICAÇÃO ENTRE 1994 E 2001

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

No período a empresa adotaria uma estratégia de diversificação conhecida como diversificação horizontal, pois procurou aproveitar da sua base tecnológica como comércio eletrônico para ter mais eficiência vendendo produtos que no contexto do *e-commerce* eram semelhantes. Essa estratégia mudaria mais tarde, pois a empresa investiria de maneira que não dava para considerar como horizontal, pois não eles não apresentam a mesma base tecnológica. (BRITTO, 2012; PENROSE, 2006)

### 3.1 FATURAMENTO E RESULTADO FINANCEIRO DO PERÍODO 1995-2014

A *Amazon* fecharia o ano de 1995 com venda de U\$0,51 milhões. O ano de 1996 já fecharia com um expressivo volume de vendas de U\$15,75 milhões. O ano de 1997 se destacaria como o ano em que empresa lançaria sua oferta inicial de ação em maio do ano, lançando ações ao preço de U\$18,00. A empresa terminaria o ano com vendas de U\$147 milhões. A empresa fecharia a ano com vendas de U\$610 milhões. (AMAZON, 2000; BRANDT, 2011; DODGE, 2001)

Assim em 1999 a Amazon passa a barreira do bilhão ao faturar em um ano U\$1,64 bilhões. A Amazon fecharia o ano de 2000 com faturamento de U\$ 2,7 bilhões e 2001 com faturamento de U\$3,1 bilhões ao ano. No último trimestre de 2001 a empresa apresentaria lucro de U\$ 5 milhões. Na figura 4 é possível visualizar a evolução do faturamento ao longo do período. (AMAZON, 2000; BRANDT, 2011; DODGE, 2001)

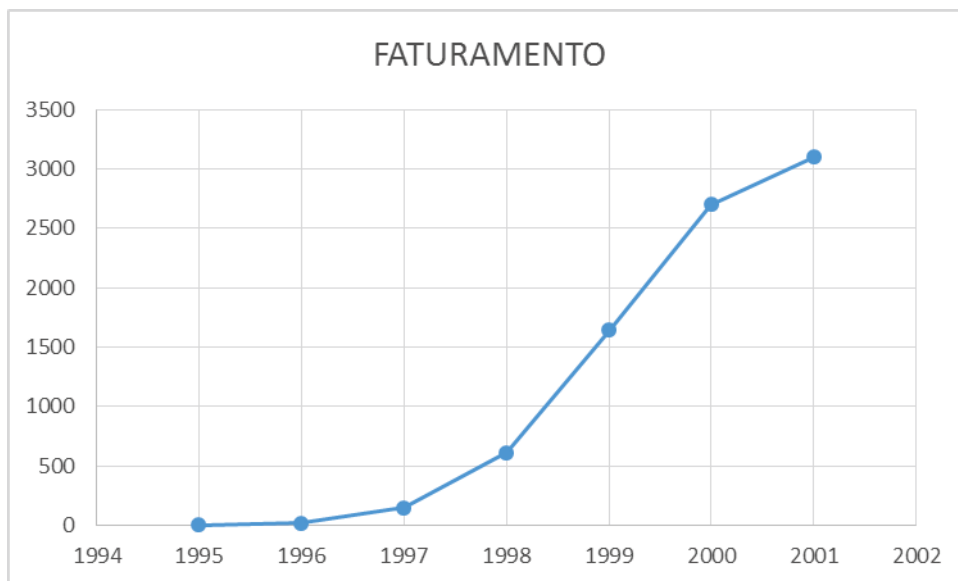


FIGURA 4 – FATURAMENTO ENTRE 1994 E 2001

FONTE: AMAZON,2002; DODGE,2001. ELABORAÇÃO PRÓPRIA

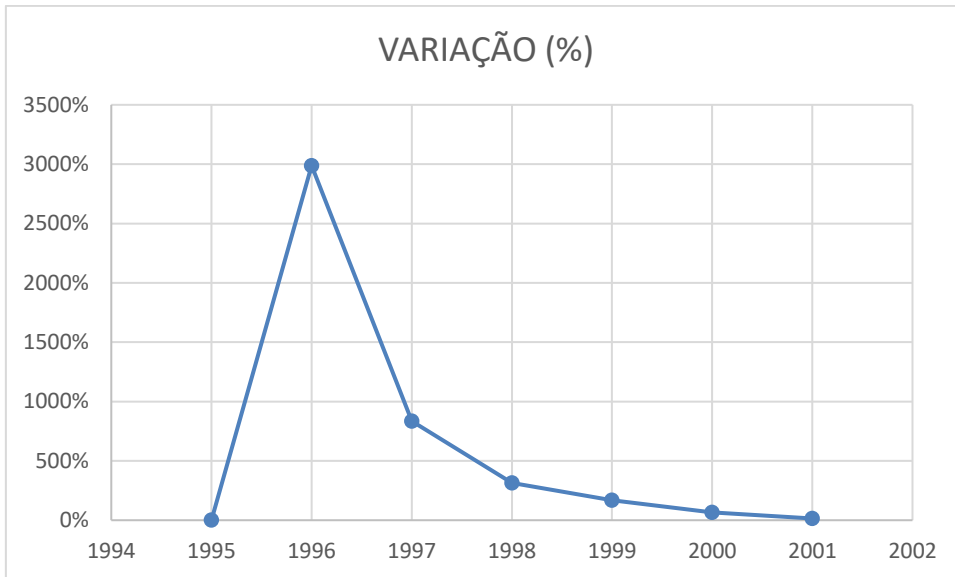


FIGURA 5 – VARIAÇÃO DO FATURAMENTO ENTRE 1994 E 2001

FONTE: AMAZON,2002; DODGE,2001. ELABORAÇÃO PRÓPRIA

O faturamento da empresa nesse período teve uma variação descendente passando de um aumento de 2998% de 1995 para 1996 chegando em 15 % de 2000 para 2001. Na figura 5 é possível visualizar essa variação (AMAZON, 2000; BRANDT, 2011; DODGE, 2001)

Em 1998 seria comprado a *PlanetAll*, a *Junglee*, *Bookpages.co.uk*, *Telebook*, *Internet Movie Database (IMDB)*. (BRANDT, 2011; DODGE, 2001)

Já em 1999, a empresa tendo sido capitalizada após entrada no mercado de ações seria bem ativa na compra de participação em empresas se podendo listar as seguintes: *Alexa Internet*; *Accept.com* fornecedora de serviços financeiro, *Drugstore.com* com compra de 40% de participação e em 2000 seria aumentada a participação; *GeoWorks* empresa especializada em soluções de conexão sem fio, se tratando de compra de participação minoritária. (BRANDT, 2011; DODGE, 2001)

Continuando ainda teve *Pets.com*; *LiveBid.com*; *e-Niche Incorporated* compreendendo *Exchange.com*, *Bibliofind.com* (livros difíceis de achar) e *Musicfile.com* (álbuns musicais difíceis de achar); *HomeGrocer.com*, site de vendas de produtos encontrados em supermercado; *Gear.com*; *Tool Crib of the North*, adquirindo a divisão online da empresa especializada na venda de ferramentas; *Convergence Corporation*, outra empresa especializada em soluções de conexões

sem fio; *MindCorps Incorporated*; *Della.com*; *Back to Basics Toys*; *Ashford.com*, vendedora de produtos luxuosos com a *Amazon* comprando 16,6% de participação e *Leep Technology Inc*, desenvolvedora de ferramentas de banco de dados. (BRANDT, 2011; DODGE, 2001)

#### 4. EVOLUÇÃO E CRESCIMENTO

As estratégias de diversificação da Amazon em novos mercados mudaram um pouco no ano de 2002. Em junho a Amazon lançaria sua loja no Canadá (Amazon.ca), nessa loja sua estratégia foi abrangente com a empresa abandonando sua estratégia de entrada em novos mercados com uma linha para iniciar o novo site com linhas de livros, cds, dvds e logo depois abrir já abrir uma loja de Softwares e videogames. (Amazon, 2002; Brandt,2011)

Em julho a Amazon lançaria o Amazon Web Services, seu primeiro passo na mudança em suas estratégias de diversificação. A Amazon Web Services (AWS) nessa época se tratava de um serviço em que desenvolvedores de sites podiam usar soluções de e-commerce da empresa em seus próprios sites. A proposta da Amazon era emprestar todo seu conhecimento codificado em e-commerce para facilitar que novos usuários tivessem disponível de maneira mais fácil um ativo complementar importante nessa área que é a programação das estruturas de um site de vendas. A AWS também estava ligada ao Affiliates, para permitir que além de usar as ferramentas de vendas da empresa, de que os clientes pudessem vender produtos da empresa no seu site, aumentando seu leque de produtos. (Amazon, 2002; Brandt,2011; Penrose 2006; Teece, 1987)

Uma boa estrutura por trás dos processos de compras é algo prescindível para uma loja online. Nessa estrutura entra questões como segurança aos dados dos clientes, disponibilidades de soluções de pagamentos, processo de efetuação de compras. AWS nessa fase vinha justamente para fornecer esses serviços. Assim esse serviço está inserido na mesma área de conhecimento de que a Amazon já estava inserida o E-commerce onde ela conseguiu transformar em produto sua base de conhecimento do processo por trás de uma loja online. (Amazon, 2002; Brandt,2011; Penrose 2006; Teece, 1987)

A loja em novembro lançaria loja de roupas e acessórios e em setembro uma loja de materiais de escritórios. Na loja de roupas e acessórios o cliente teria

disponíveis já no lançamento marcas importantes como Gap, Nordstrom, Target e outras totalizando mais de 400 marcas no lançamento. (Amazon, 2002)

A criação da loja de materiais de escritórios estava ligada a parceria com a loja de materiais de escritórios *Office Depot*. Assim a Amazon passaria a vender produtos da empresa na sua nova loja cabendo a *Office Depot* a responsabilidade da entrega de produtos que fossem comprados na Amazon desta linha identificados como fornecidos por ela. (Amazon, 2002)

A Amazon em junho de 2003 lançaria sua subsidiária Amazon Services Inc. Essa nova empresa foi criada para se focar na prestação de serviços em e-commerce. Com isso a Amazon disponibilizaria além das tecnologias em e-commerce com a AWS, suas soluções em armazenamento e entrega, disponibilizando espaços em seus armazéns para os seus clientes e se responsabilizando pela entrega. Outro ponto oferecido é a possibilidade dos clientes poderem expor seus produtos no site da empresa. (Amazon, 2003, Teece, 1987)

O que a Amazon propunha para os seus clientes é a terceirização serviços para sites de e-commerce sendo ela a responsável pela operação, cuidando tanto do site em si, se responsabilizando pelo armazenamento e entrega e oferecer meios de divulgações, cabendo ao cliente apenas a disponibilidade de produtos. Todas essas operações são ativos complementares essenciais e por essa característica uma empresa pode decidir internalizar ou não eles, o que a empresa oferecia era justamente esses ativos, ao aceitar trabalhar com a Amazon eles passavam a acessar esses ativos complementares por contratos. (Amazon, 2003, Teece, 1987)

A empresa então deixava de ser apenas uma empresa de vendas de produtos e se firma de vez também como uma prestadora de serviços ao deixar de apenas emprestar suas tecnologias de e-commerce, mas por também se responsabilizar por toda operação das lojas de seus parceiros. (Amazon, 2003, Teece, 1987)

Um motor de busca online marcaria em outubro uma nova empreitada da Amazon. O A9.com foi a tentativa da empresa de se lançar no mercado de busca online concorrendo com empresas como o Google. Essa empreitada ainda que dentro da mesma base tecnológicas ficou fora da sua área de especialização que é o e-commerce. (Brandt 2011; Penrose, 2011)

Os motivos que levaram a Amazon entrar nesse mercado e se posicionar num setor importante da dinâmica da internet é ter acesso principalmente a 3 coisas, as informações sobre perfis de buscas de possíveis clientes; entrar no mercado de publicidade online não apenas como anunciante, mas como veículo de anúncio e sendo que o investimento em mecanismo de busca poderia beneficiar internamente a empresa com a melhoria dos processos internos de buscas. (Brandt 2011; Penrose, 2011)

Em outubro de 2003 a Amazon lançaria o serviço Search Inside the Book. Este serviço permitia que fosse feita busca internamente nos livros, com isso clientes podiam procurar livros a partir de palavras de seu interesse. Houve críticas no seu lançamento, pois permitiria que clientes lessem partes de livros sem ao menos os comprar. A proposta era melhorar a relação cliente-empresa, dando uma reputação amigável ao site, com isso tinha intenção de quem usasse esse serviço voltaria ao site para comprar o livro lido ou outros. Era mais uma maneira da empresa em simular a experiência em que se há numa grande livraria em que os clientes podem folhear os livros sem ao menos ter necessariamente o interesse explícito em o comprar. (Amazon, 2003; Brandt, 2011)

A diversificação em linhas de produtos no site seria o lançamento de linhas de produtos de esportes e atividades ao ar livre em setembro e linha de saúde; linha de comidas gourmet em novembro e de cuidados pessoais em dezembro. (Brandt, 2011)

A produção de conteúdo cinematográfico próprio foi outra empreitada da empresa que começaria esse ano. Nesse caso a empresa contratou os renomados irmãos Ridley e Tony Scott para gravarem 4 curtas-metragens para ser disponibilizado de maneira gratuita e exclusiva para seus clientes. Lançando os em novembro e dezembro de 2004. Esse projeto seria conhecido como Amazon Theater. O investimento em filmes foi uma diversificação além da base tecnológica dela, pois o cinema requer conhecimentos distintos do que o usado na internet. Por isso a estratégia da Amazon para começar a entrar nesse ramo, ainda que de maneira simples, foi interessante, a associação com 2 diretores consagrados que já possuíam o conhecimento tácito necessário para essa empreitada. (Amazon, 2004; Penrose, 2006; Teece, 1987)

O Amazon Web Services passaria a disponibilizar para os seus clientes acesso completo aos dados completos coletados pela Alexa Internet. Com isso os clientes de seus serviços teriam disponível ao seu alcance dados sobre tráfego de sites, listas de sites categorizadas, perfis de usuários. (Amazon, 2004)

China seria o novo país com presença da Amazon. Em setembro de 2004 a empresa compraria a companhia Joyo.com Limited, site de vendas de e-commerce chinês. A Joyo.com seguia antes da compra pela Amazon uma estratégia parecida com a da Amazon em sua origem, que é se focar num produto específico e também no mesmo produto livros. (Amazon, 2004; Penrose, 2010)

A linha de produtos lançada pela empresa nesse ano teria como foco produtos ligados ao bem-estar com linhas de produtos de beleza e de jóias. (Brandt, 2011)

Aquisições foi o fator mais marcante para a Amazon em 2005, com a compra da Booksurge em abril e o CustomFlix Labs Inc em julho sendo as mais importantes compras. As duas empresas trabalhavam no ramo de produtos sobre demanda. A Booksurge era uma editora de livros sobre demanda. Ela possibilitava que escritores publicassem livros de maneira independente dando a possibilidade dela ser revendedora dos livros. Para os consumidores além dos livros dos escritores independentes que ela publicava havia a possibilidade de encomendar obras específicas de outros autores mesmo se suas edições estivessem esgotadas. (Amazon, 2005; Billboard, 2005, Brandt, 2011)

A CustomFlix trabalhava com a produção e a venda de DVD sobre demanda. Estas compras, principalmente a da Booksurge, também significaram que a Amazon estava entrando no mercado editorial, internalizando para ela uma pequena parte de um ativo complementar a ela, a de produção de acervos de livros. (Amazon, 2005; Billboard, 2005, Brandt, 2011)

A Fidelização de seus clientes seria também uns dos focos da empresa no ano. Primeiro com o lançamento do serviço Amazon Prime, que com uma assinatura anual de U\$79 possibilitava aos seus assinantes comprar qualquer produto na loja e o receber em apenas 2 dias sem nenhum custo adicional. O Amazon Prime foi pensado não apenas para que clientes tenham facilidades em compras nos sites, mas servir

como base para lançamentos futuros de serviços para clientes cativos. (Amazon, 2005; Brandt, 2011)

A ideia que embora aos olhos dos clientes muito interessantes foi mal recebida internamente dado que em muitos produtos a condição de frete grátis em 2 dias acarretava em prejuízo para empresa num momento em que ainda havia desconfiança sobre a lucratividade da empresa e também porque demandava uma estrutura de logística diferenciada capaz de entregar qualquer produto em 2 dias para os clientes assinantes sem que não fosse necessário haver uma estrutura para estender essa condição para qualquer cliente. (Amazon, 2005; Brandt, 2011)

A outra foi a promoção para celebrar seu aniversário de 10 anos. A promoção que durou 10 dias consistia de premiar clientes com a entrega de produtos especiais baseado nos gostos dos clientes, informação coletada pelo banco de dados da empresa. A entrega seria feita por pessoas famosas ligadas a esses produtos, um exemplo foi a entrega de do DVD do filme Indiana Jones e os Caçadores da Arcada Perdida pelo ator principal do filme, Harrison Ford. (Amazon, 2005)

Investimentos em vídeos veriam forte na Amazon em 2006. Primeiro seria a parceria com sua agora subsidiária CustomFlix com o lançamento do programa The Media Gateway, que consistia em investimento para digitalização de filmes. A proposta era oferecer um serviço de armazenamento digital tendo como meta inicial funcionar como backups para produtores de vídeos. Ela continuaria essa tendência ao criar o *Amazon Unbox* serviço que disponibilizava já em seu lançamento milhares de programas de TV, filmes e outros conteúdos visuais para serem baixados pelo usuário. O serviço não restringia o uso a apenas um computador, permitindo o download em mais de um computador. Outro ponto interessante é que não havia a necessidade de se esperar o término do download para começar a assistir o vídeo, pois a tecnologia usada permitia carregar o arquivo em download após uma determinada parte deste tenha sido baixada. (Amazon, 2006, 2006; Brandt, 2011; Penrose, 2011; Teece, 1987)

Neste serviço, o cliente comprava o programa que quisesse baixar, sendo uma alternativa a compras de DVDs. Os 2 serviços estavam extremamente ligados, pois trabalhavam com tecnologias parecidas. O Media Gateway tinha uma tecnologia importante para Amazon Unbox que é a digitalização de conteúdos em vídeo. Já o

Amazon Unbox era uma plataforma em que os clientes da CustomFlix podiam disponibilizar os seus conteúdos hospedados no Media Gateway. (Amazon, 2006, 2006; Brandt, 2011; Penrose, 2011; Teece, 1987)

Essa relação entre o Amazon Unbox ser complementado pelo Media Gateway pela tecnologia deste e o fato do Unbox servir como canal de distribuição para clientes do Media Gateway mostram que os produtos tiveram uma relação de ativos complementares do tipo coespecializados, pois eram produtos que possuíam tecnologias necessárias ao outro ou que serviam em outra área da comercialização e não eram concorrentes. (Amazon, 2006, 2006; Brandt, 2011; Penrose, 2011; Teece, 1987)

Produções visuais próprias também teriam sua vez esse ano na Amazon de maneira tímida ainda. A empresa lançaria *Amazon Fishbowl with Bill Maher*, que consistia de apresentações musicais ao vivo de 30 minutos apresentadas ao vivo pelo comediante Bill Maher. Com isso a empresa ganhava mais um pouco de experiência na produção de vídeos passando a aumentar seu conhecimento tácito na área. (Amazon, 2006; Teece, 1987)

O site lançaria uma loja de produtos alimentícios, uma loja de brinquedos e outra de artigos para bebês. Os lançamentos das lojas de bebês aconteceram de maneira conjunta em julho. A Amazon disponibilizou grande variedade de itens de diversos fabricantes, além disso existia a possibilidade de comprar no site da empresa produtos de outros vendedores como Target, eToys, Discovery Channel Store e outros. (Amazon, 2006)

A chamada computação em nuvem que é utilização remota de capacidades de armazenamento, processamento, tráfego de dados como forma de reduzir custos de investimento e de ter disponíveis essas capacidades sem que haja a necessidade dos altos investimentos. A Amazon seria umas das primeiras a entrar nesse mercado com o lançamento pela AWS do Amazon S3 em 2006. Este serviço consistia do aluguel de capacidades da infraestrutura ociosa de dados responsável por manter a Amazon online. Com esse serviço os clientes teriam disponível um serviço confiável que poderia ser modelado conforme a necessidade individual, economizando os custos de implementação de tecnologias parecidas e de as manter funcionando. (Amazon, 2006; Brandt, 2011; Penrose, 2006; Teece, 1987)

Desenvolvido para aplicações online que possuem bases de dados em constantes mudanças e o tráfego de informação inconstante, levando a uma situação em que mesmo que seja do interesse o investimento é inviável manter toda a estrutura, seja pelo valor do investimento ou pela capacidade de se prever o volume de tráfego ou por que não há necessidade de ter toda a capacidade necessária instalada dado que o uso tem picos. (Amazon, 2006; Brandt, 2011; Penrose, 2006; Teece, 1987)

Investir na computação em nuvens foi uma boa estratégia para uma empresa como a Amazon: primeiro ela amplia sua atuação como prestadora de serviços online a oferecer uma solução focada não apenas para e-commerce, mas disponível para qualquer desenvolvedor de um algum produto online seja sites, armazenamento de dados, aplicativos móveis; segundo que ela transformou um ativo complementar importante que é a infraestrutura de dados, que para um site de e-commerce representa numa estrutura de receitas e custo representava uma despesa importante em uma importante fonte de receita, já que agora os investimentos em infraestrutura não apenas a beneficia com o site e como poderia ser tornar importante para seu faturamento e também tornava esses investimentos menos impactantes para o seu faturamento. (Amazon, 2006; Brandt, 2011; Penrose, 2006; Teece, 1987)

Um exemplo da importância futura do AWS é que em 2010 embora tivesse apenas contribuído com entorno de U\$500 milhões nas vendas, o serviço tinha uma margem de lucro de mais de 23% contra 5% dos outros negócios do site. (Brandt,2011). (Amazon, 2006; Brandt, 2011; Penrose, 2006; Teece, 1987)

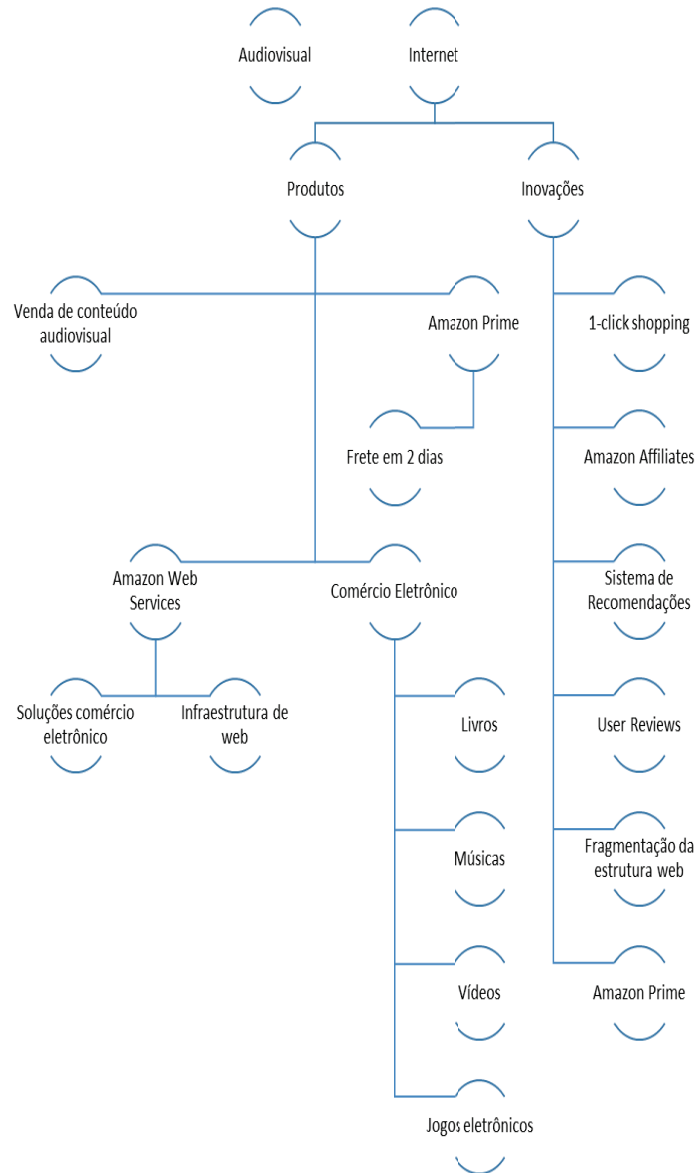


FIGURA 6 – QUADRO RESUMO DA DIVERSIFICAÇÃO ENTRE 2002 E 2006

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

#### 4.1 FINANÇAS E AQUISIÇÕES NO PERÍODO 2002-2006

A Amazon terminaria o ano de 2002 com vendas de U\$3,9 bilhões. A empresa terminaria com vendas de U\$5,3 bilhões em 2003. Em 2004 teria vendas de U\$ 6,9 bilhões. As vendas no ano de 2005 chegariam em U\$8,49 bilhões. Em 2006 a empresa teria vendas de U\$10,7 bilhões. Na figura 7 é possível acompanhar a evolução do faturamento. (Amazon, 2007)

O crescimento do faturamento da empresa foi relativamente constante variando de aumento de 23% de 2004 para 2005 e 36% de 2002 para 2003, na figura 8 é possível visualizar como foi o crescimento do faturamento da empresa. O lucro da empresa nesse período foi quase todo estável de 270 milhões de dólares em 2003 passando para o seu pico de 440 milhões de dólares em 2004 para terminar em 2006 com lucro de 389 milhões, apenas no primeiro ano do período (2002) ela teve um lucro mais baixo (15 milhões de dólares), na figura 9 é possível acompanhar como foi a trajetória do lucro da empresa. (Amazon, 2007)

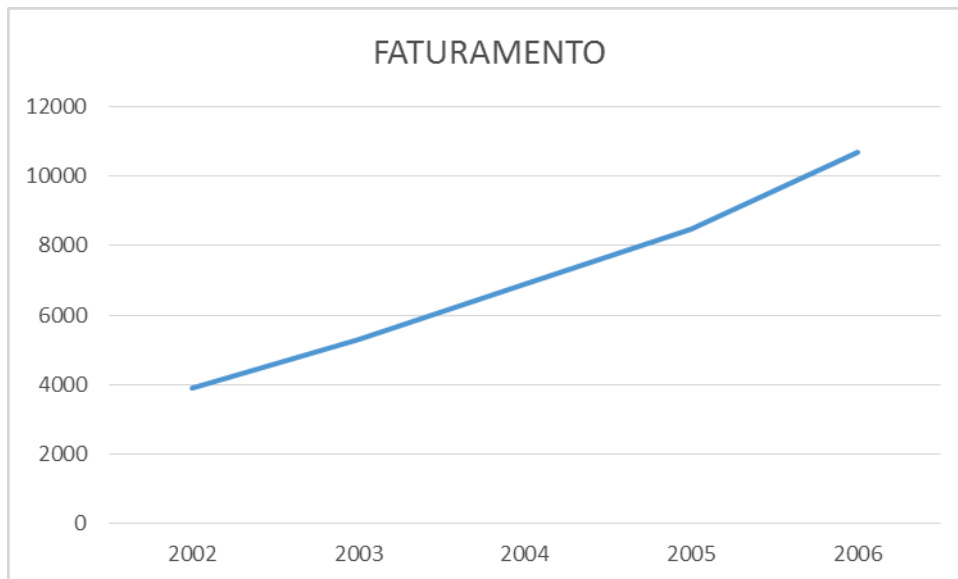


FIGURA 7 – FATURAMENTO ENTRE 2002 E 2006

FONTE: AMAZON,2007. ELABORAÇÃO PRÓPRIA

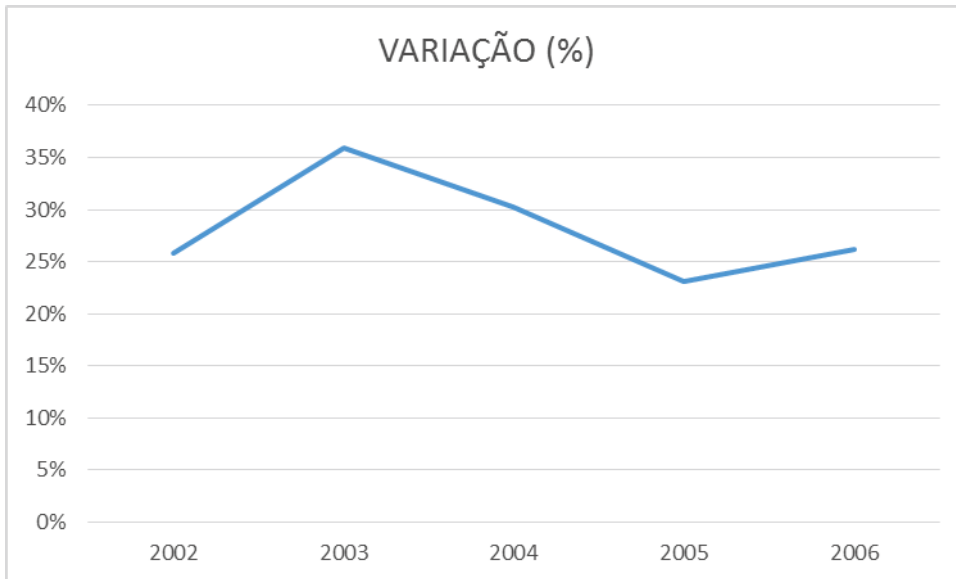


FIGURA 8 – VARIACÃO DO FATURAMENTO ENTRE 2002 E 2006

FONTE: AMAZON,2007. ELABORAÇÃO PRÓPRIA

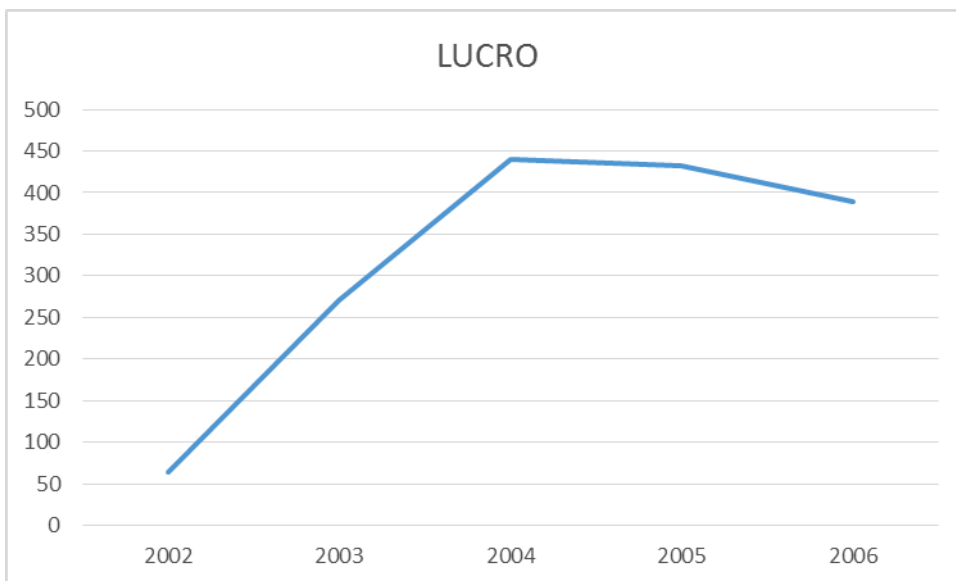


FIGURA 9 – LUCRO ENTRE 2002 E 2006

FONTE: AMAZON,2007. ELABORAÇÃO PRÓPRIA

As aquisições do período foram as seguintes. Em 2003 seria comprada a loja online de música CDNow; em 2004 compraria a chinesa Joyo.com; no de ano de 2005 ela seria mais ativa em aquisições BookSurge, Mobipocket.com, CreateSpace.com e Smallparts.com, fornecedora de peças industriais. Em 2006 seria adquirido o site Shopbop. (BRANDT,2011)

## 5. QUEBRAS DE PARADGIMAS

A comercialização eletrônica de produtos típicos de entretenimento como música, filmes e literatura se caracterizava no seu começo por ser apenas revendas de suas versões físicas como cd, videocassetes e livros de papel para exemplificar. Mas a partir do início do século XXI iniciou a se popularizar os formatos digitais para distribuir esses conteúdos. Nesse princípio esses formatos tiveram um apelo muito grande em distribuições gratuitas que pagavam nenhum direito autoral sem haver nenhuma alternativa interessante que pagasse direitos autorais em nenhum desses produtos. (BRANDT,2011; STONES,2014)

A primeira opção interessante seria uma plataforma de vendas de músicas online com distribuição de arquivos de música o programa Itunes pela empresa Apple em 2003. O que diferenciou o programa em seu lançamento era possuir grandes catálogos de músicas disponíveis para compra por um preço baixo, outro fator importante que ajudou muito no sucesso do Itunes na época, era que a Apple contava também com o Ipod um tocador de música digital, que graças ao seu design e facilidade de uso tinha se tornado um sucesso de vendas, assim quem comprava músicas pelo Itunes e possuía um Ipod podia escutar as músicas que comprava tanto no seu computador como pelo Ipod. (TEECE,1986; BRANDT,2011; STONES,2014)

O lançamento do Ipod marcou muito Jeff Bezos, pois este percebeu o fato de existir alguns tipos de produtos físicos que eram apenas uma forma de se oferecer o verdadeiro produto, no caso do Itunes eram os cds funcionando apenas como a maneira de se vender a música o real motivo para se comprar um cd. Com uma plataforma online interessante era possível vender música sem ter o custo de ter disponível o cd físico. Ele compreendeu que os livros de papel, a grande vitrine da sua loja, tinha o mesmo potencial de ser substituído por mídias digitais. A questão importante era oferecer uma alternativa interessantes para os usuários já que havia sido lançado leitores de livros eletrônicos. (TEECE,1986; BRANDT,2011; STONES,2014)

A ideia de ter livros digitalizados era antiga, em 1968 o Dynabook, criado no laboratório da Xerox em Palo Alto, uns dos primeiros computadores portáteis era visto por seu criador Alan May como um livro eletrônico, uma ferramenta para o uso de obras digitalizadas. Mas era preciso ter obras digitalizadas para haver interesses em *E-book*. A primeira grande iniciativa de digitalização foi em 1971 o chamado Projeto Gutenberg focado na digitalização de obras de domínio público. (TEECE,1986; BRANDT,2011; STONES,2014)

Comercialmente os dispositivos para leitura de livros digitais surgiram a partir da década de 1990, uns dos primeiros a aparecer foi a proposta da Digital Books que vendia disquetes com 50 obras digitalizadas, também existiu dispositivos de empresas como Cybook, RocketBook. A Microsoft chegaria a criar um software especialmente para a leitura de e-books, mas que pecava pela dependência de um acervo externo. A Sony, empresa japonesa de hardware, lançaria o Sony Readers em 2003 um hardware especializado na leitura de livros que já disponibilizava aos clientes um acervo próprio. Todos esses produtos foram considerados um fracasso. (TEECE,1986; BRANDT,2011; STONES,2014)

Tendo esse retrospecto não favorável, a entrada da Amazon no comércio de ebook teria que ser bem planejada. A Amazon em 2003 quando formalizou essa ideia era basicamente uma empresa de comércio eletrônico, portanto todo o conhecimento codificado era apenas na venda de produtos não tendo nenhuma experiência na produção de produtos quantos mais em hardwares. Com isso a entrada da empresa no ramo da produção de artigos eletrônica não podia se dar qualquer maneira e teve que tomar algumas medidas para reduzir o risco. (TEECE,1986; BRANDT,2011; STONES,2014)

Primeiramente em 2004 a Amazon contrataria Gregg Zehr, ex engenheiro da Palm e da Apple com experiência em hardware para criar uma empresa chamada Lab126 cujo a primeira missão seria criar um *E-Book Reader*. Este produto se chamaria Kindle e seria lançado em novembro de 2007. Para a Amazon, com a criação do Lab126 teria dentro da sua holding uma área específica em que poderia ser focada na criação de hardwares concentrando os investimentos num só lugar, a própria contratação do Gregg Zehr já se tratava de uma medida de investimento visando a

internalização do conhecimento necessário dada a experiência na gestão de projetos na área do contratado. (TEECE,1986; BRANDT,2011; STONES,2014)

Para não repetir os erros dos seus antecessores o Kindle foi pensado em como poderia facilitar o uso dos usuários e como disponibilizar uma experiência que concorresse com a da leitura de um livro de papel. Em seu lançamento o Kindle contava como diferencial o uso da tecnologia *E-Ink* em suas telas cuja vantagem era justamente possibilitar uma leitura agradável mesmo contra a luz e assim não cansar a vista em uma leitura prolongada. (TEECE,1986; BRANDT,2011; STONES,2014)

O Sony Reader já vinha com essa tecnologia, mas a Amazon corrigiu um erro que esse aparelho possuía toda vez que se trocava de página retirando um flash que surgia e incomodava a leitura. O Kindle possibilitava que você comprasse os livros pela internet com a loja da Amazon e recebesse diretamente do aparelho, pois este já vinha com conexão móvel gratuita permitindo que em qualquer ambiente pudesse baixar os livros pela loja. (TEECE,1986; BRANDT,2011; STONES,2014)

O Kindle para a Amazon não marcou apenas pela diversificação da empresa dentro de sua base tecnológica, pois embora livros e arquivos digitais estava dentro do escopo da sua base tecnológica ligado a internet e ao comércio eletrônico, o Kindle como aparelho de hardware próprio da Amazon marcou a entrada da empresa em um ramo em que ela não tinha o conhecimento para entrar no ramo de hardware em que o conhecimento é tácito, por isso que uns dos fatores para a contratação de Gregg Zehr foi trazer algum com experiência nesse ramo e assim internalizar esse conhecimento para não precisar acessá-lo por meio de terceiros. (TEECE,1986; BRANDT,2011; PENROSE,2006; STONES,2014)

Outra questão que o Kindle resolveu foi a biblioteca de livros disponíveis, pois a empresa procurou ter opções para os seus clientes comprar em sua loja oferecendo já no lançamento 100.000 livros e disponibilizou também gratuitamente obras de domínio público, um fator importante é que era oferecido um serviço gratuito para quem comprasse os *Ebooks* pela Amazon de armazenamento nas nuvens, assim os livros ficariam disponíveis para ser baixado em qualquer aparelho com um aplicativo Kindle, sendo que a página de leitura ficaria atualizada em todos eles, assim quem comprasse um E-book podia ler tanto num Kindle como em seu computador e mais

tarde em seus smartphones. (TEECE,1986; BRANDT,2011; PENROSE,2006; STONES,2014)

O lançamento do Kindle ressaltou a disputa entre a empresa e outros players do mercado literário e principalmente com as editoras. Até o lançamento a relação era considerada positiva tanto por partes das editoras como pela empresa. Para as empresas a entrada da Amazon no mercado literário norte-americano inicialmente era bom porque ela funcionava como um importante contrapeso as grandes cadeias de livrarias como a Borders e, Barnes e Noble diminuindo o seu poder de mercado, outro ponto importante é que a Amazon e os sites em geral era uma maneira também de possibilitar que mais livros ficassem disponíveis ao leitores dado que estes não tinham as mesmas limitações de tamanho de estoques que as livrarias possuíam, podiam apresentar mais livros diferentes de um número maior de editoras. (TEECE,1986; BRANDT,2011; STONES,2014)

A estreia do Kindle marcou o fim da boa relação com as editoras, mas não começou com ele, o primeiro passo foi quando a Amazon se aproveitando do seu poder de mercado começou a pressionar os pequenos editores por preços menores e por melhores prazos os forçando a aceitar suas condições de diversas maneiras sendo as principais tirando elas do destaque do site e até mesmo, com as mais resistentes, a retirar o botão de comprar. (TEECE,1986; BRANDT,2011; STONES,2014)

Durante o processo de desenvolvimento a Amazon se utilizou da sua influência para conseguir o apoios das editoras e faze-las a digitalizar um grande número de livros do seu acervo nos padrões da Amazon mesmo quando não tinham confiança no sucesso do aparelho dado que todas as outras tentativas de Ebooks tinham sido fracasso retumbantes e naquele momento teria que haver um investimento razoável por parte das editoras para isso, outro ponto em que as editoras estavam receosas em entrar no mercado digital era os dos direitos autorais dado que elas ainda não tinham total conhecimento de como eles funcionariam na internet. (TEECE,1986; BRANDT,2011; STONES,2014)

Mesmo assim na época do lançamento do Kindle a Amazon tinha conseguido disponibilizar 100.000 livros a compra como ela tinha definido como meta no lançamento. (TEECE,1986; BRANDT,2011; STONES,2014)

Mas no lançamento a empresa decepcionou as editoras ao lançar os livros ditos como blockbusters por U\$9,90 enquanto que elas queriam que o preço fosse perto dos livros impressos para não canibalizar os 2, porém a Amazon defendeu sua posição dizendo que o custo unitário da venda de um E-book era bem menor que do livro impresso, dado que a impressão e a sua distribuição representavam um custo importante do preço final e que por isso os Ebooks tendo distribuição digital não tinham esses custos, portanto era justo aos leitores os cobrarem e com o argumento que as empresas não estavam perdendo dinheiro com a venda dado que a Amazon pagava o mesmo valor para ambas versões dos livros somente reduzia os preços para U\$9,90 para antecipar um futuro de ebook mais baratos mesmo que no curto prazo ela estivesse perdendo dinheiro. (TEECE,1986; BRANDT,2011; STONES,2014)

Era o chamado modelo de atacado de onde a negociação acontecia individualmente com cada editora e seus compradores. (TEECE,1986; BRANDT,2011; STONES,2014)

A entrada em uma nova base tecnológica não seria o único destaque da Amazon em 2007, pois ela lançaria o site Endless.com, com dois pretextos, primeiro lançar um site especializado em vendas de sapatos e bolsas, produtos com as características de ter versões diferentes com cores e tamanhos diversos de um mesmo produto que o site da Amazon possuía o defeito de apresentar produtos com essas características separados, assim o Endless.com também serviria para a Amazon desenvolver soluções para esses produtos. (TEECE,1986; BRANDT,2011; PENROSE,2006; STONES,2014)

Segundo esse site era também uma resposta ao site Zappos que especializados justamente focados nesses produtos tinham chamados atenção tanto do mercado e estava num crescente de vendas e também da Amazon que a via como um futuro grande concorrente e que justamente inovava numa área que a Amazon tinha dificuldade em desenvolver um produto interessante. (TEECE,1986; BRANDT,2011; PENROSE,2006; STONES,2014)

O ano de 2008 foi um ano relativamente calmo para a Amazon com poucas aquisições comprando as empresas Abebooks, Audible e Fabric. A primeira era um site de livros especializados em obras raras ou com edições esgotadas. A segunda se tratou de uma empresa especializada em audiobooks, transcrições em áudios de

livros. A terceira um site especializado em venda de tecidos. Portanto essas compras foram apenas tendo o enfoque de diversificações por parte da empresa dentro de suas áreas de especialização dado que a *Amazon* já trabalhava com livros e com roupas servindo apenas para abrir novas possibilidades dentro dessas áreas. (TEECE,1986; BRANDT,2011; PENROSE,2006; STONES,2014)

2009 foi um ano movimentado para a *Amazon* e o *Kindle* teve um grande destaque. Seria lançado o *Kindle 2*, nova versão do aparelho que solucionava vários problemas de design e produção mostrando que a empresa já tinha internalizado muitos conhecimentos necessários para viabilizar a produção de hardwares. O *Kindle* era um grande sucesso de venda e por não ter um grande concorrente dominava 90% de mercado. (BRANDT, 2011)

Haveria um grande investimento em softwares, continuando investindo no *Kindle* e em soluções para ebooks lançando softwares com a marca *Kindle* para leitura de ebooks para *PC*, *IPOD touch* e *Iphones*. Ela também investiria em softwares específicos para acesso ao site e suas lojas com versões para a *Xbox LIVE*, rede online dos videogames *Xbox* da *Microsoft* como um aplicativo para o sistema operacional *Android* de aparelhos moveis. (BRANDT, 2011)

A *Amazon* anunciaria também uma aquisição da concorrente *zappos.com* que após dois anos concorrendo com a *Amazon* preferiu perder sua independência a ter que fechar, embora o site continua a funcionar de maneira autônoma mantendo sua sede em Las Vegas para a *Amazon* a compra significou a compra de uma empresa inovadora com grande potencial. (BRANDT, 2011)

O *Kindle* teria um destaque por parte da *Amazon* em 2010, primeiramente ela lançaria *softwares* ou site de leitura para computador, *smartphones Android*, *Blackberry* e o novo tablete *Ipad* da *Apple*. O *Ipad* marcaria um ponto de inflexão para o *Kindle* se por um lado se tratava de uma plataforma importante para a vendas de *Ebook* dado o sucesso do aparelho e de que sua tela grande era uma maneira de interessante para ler ebooks. (TEECE,1986; BRANDT,2011; PENROSE,2006; STONES,2014)

Por outro lado, sua chegada significou uma derrota para a *Amazon*, pois a *Apple* durante o lançamento do *Ipad* como parte da sua estratégia de lançamento

procurou no lançamento ou logo depois fornecer para seus consumidores conteúdo e teve como livros umas das metas, assim ela procurou as principais editoras e ofereceu para elas o que seria conhecido como o modelo de agência em que editoras seriam responsáveis por definir os preços dos ebooks em qualquer nível com a Apple ficando com 30% e assim as editoras tinham uma parceira para vender os ebooks e conseguiram vencer parcialmente a Amazon nessa disputa alcançando uma alternativa a ela impondo esse modelo para ela e com isso acabou com a política do U\$9,90. (TEECE,1986; BRANDT,2011; PENROSE,2006; STONES,2014)

A Amazon embora perdeu participação de mercado com o lançamento do Ipad caindo para 60% acabou ganhando dinheiro com essa mudança tanto que pode diminuir mais tarde o preço do Kindle, sem contar que logo saiu uma investigação judicial sobre uma possível formação de cartel por partes das editoras, embora até 2014 não tinha saído um resultado definitivo. (TEECE,1986; BRANDT,2011; PENROSE,2006; STONES,2014)

No final de 2010 e começo de 2011 teve 3 fatos que marcou o começo de uma estratégia da Amazon para entrar em um novo ramo de mercado e de preparação para entrar em uma nova base produtiva. O primeiro foi a compra da empresa europeia *LOVEFiLM International Limited* especializada em aluguel de filmes e séries por correio considerada a versão europeia do Netflix e que como este passava por um momento de transição deixando de se focar apenas nisso e começava a oferecer serviços de streamings de vídeo. (TEECE,1986; BRANDT,2011; PENROSE,2006; STONES,2014)

O segundo fato, também estava ligado a entrada de um novo ramo de mercado, foi a ampliação dos serviços oferecidos aos clientes assinantes do programa Prime que além de terem frete grátis de 2 dias em qualquer compra, passaram a ter direito ao serviço Prime Instant Video que também oferecia streaming de vídeo focado em séries de TV e filmes sendo que o serviço da Lovefilm seria mais tarde incorporado ao Prime Instant Video. (TEECE,1986; BRANDT,2011; PENROSE,2006; STONES,2014)

O terceiro seria a criação do Amazon Studios para a criação de conteúdos audiovisuais próprios para a alimentar os serviços de streamings. A produção de conteúdo audiovisuais próprios é uma nova base produtiva por se trata de uma área

de especialização em que os conhecimentos já acumulados em seus serviços online até mesmo os de streamings não são suficientes dado que necessita de conhecimentos tácitos específicos independentes dos que os tem na internet. (TEECE,1986; BRANDT,2011; PENROSE,2006; STONES,2014)

A linha Kindle também seria expandida em 2011, primeiramente seria lançada versões com tela sensível ao toque do ebooks reader, mas o principal ponto seria o lançamento do Kindle Fire com a Amazon entrando de vez no mercado como produtora de hardware dado que se tratava de um tablet criado para entrar na disputa com aparelhos Ipad e outros tablets, ampliando sua presença na base tecnológica de hardwares. (TEECE,1986; BRANDT,2011; PENROSE,2006; STONES,2014)

O Amazon Studios em 2012 seria o grande destaque para a Amazon. Seria anunciado que a empresa estava planejando o lançamento de 6 séries que tinham sido aprovados dentro de outros pilotos demonstrados no Prime Instant. O sistema de desenvolvimento de conteúdo do Amazon Studios funciona da seguinte maneira, são contratados diversos pilotos e aqueles que são contratados temporadas completas, são escolhidos por votação dos assinantes do Prime Instant, um sistema diferente do Netflix que também produz conteúdo próprio, mas as decisões são tomadas somente pela cúpula da empresa. (TEECE,1986; BRANDT,2011; PENROSE,2006; STONES,2014)

As aquisições seriam o grande destaque da Amazon em 2013 e 2014 por mostrar um grande investimento visando diversificação da atuação da empresa. A primeira aquisição seria da IVONA Software focada em tecnologias de reconhecimento de vozes visando internalizar esse conhecimento para dentro dos aparelhos da linha Kindle. A segunda seria a compra da Goodreads, uma rede social focada em livros em que usuários podiam procurar livros que já leu ou lidos por outras pessoas, alimentando o site com listas de livros, reviews de livros. Depois ela anunciaria a compra do site Tenmarks que oferecia ensino gratuito de matemático pela internet. (TEECE,1986; BRANDT,2011; PENROSE,2006; STONES,2014)

Em 2014 a empresa teria como destaque as seguintes aquisições. Primeiro a compra do site *comiXology* maior site de vende de histórias em quadrinhos em formato digital com isso ampliando seu escopo de produtos. Outras 2 aquisições foi a do site Twitch.tv, a mais importante plataforma de streamings de partidas de jogos eletrônicos

e do estúdio desenvolvedor de jogos eletrônicos Double Helix tendo como estratégia de aumentar sua relevância neste mercado e também incorporar conhecimentos tácitos no desenvolvimento de jogos eletrônicos. (TEECE,1986; BRANDT,2011; PENROSE,2006; STONES,2014)

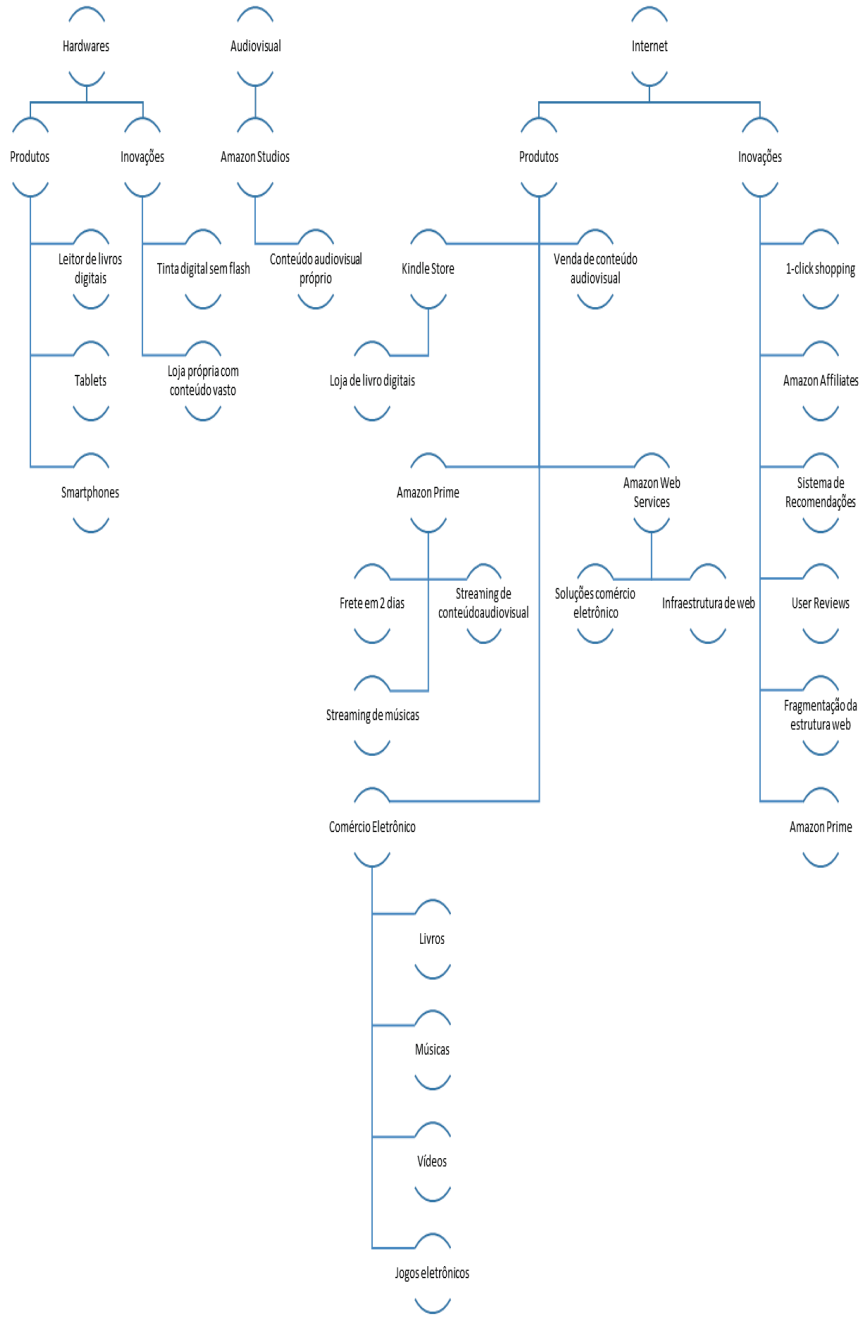


FIGURA 10 – QUADRO RESUMO DA DIVERSIFICAÇÃO ENTRE 2007-2014

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

## 5.1 RESUMO DO DESEMPENHO FINANCEIRO E DAS AQUISIÇÕES NO PERÍODO 2007-2014

No ano de 2007 a Amazon continuaria sua trajetória crescente no faturamento apresentado uma renda de 14 bilhões de dólares. Já em 2008 passaria para 19 bilhões. Em 2009 chegaria ao valor de 24 bilhões chegando 34 bilhões em 2010 para em 2011 alcançar 48 bilhões, aumentando para 61 bilhões em 2012 alcançando 74 bilhões em 2013 e 88 bilhões em 2014. Conforme como está presente na figura 11 é possível ver que o faturamento está em uma crescente com a empresa tendo um bom desempenho em todo período como pode ver na figura 12 em que é possível visualizar o comportamento do crescimento do faturamento da empresa variando de um aumento de 20% em 2014 e no pico de 41% em 2011. (Amazon,2010,2014)

O ponto negativo da empresa nesse período é que embora como já visto possua um grande crescimento do seu faturamento ao longo do período ela não conseguiu que o seu lucro acompanhasse o aumento do faturamento, como é possível ver na figura 12 de 2007 até 2010 seu lucro estava em uma trajetória crescente passando 655 milhões em 2007 para 1406 milhões em 2010, mas já em 2011 seu lucro inicia uma trajetória tendo uma queda 63% ao cair para 862 milhões, tendo uma pequena recuperação em 2013 passando de 676 para 745 milhões porém já no ano seguinte o lucro sofreria uma queda violenta passando para 178 milhões uma queda de 320% em um ano. (Amazon,2010,2014)

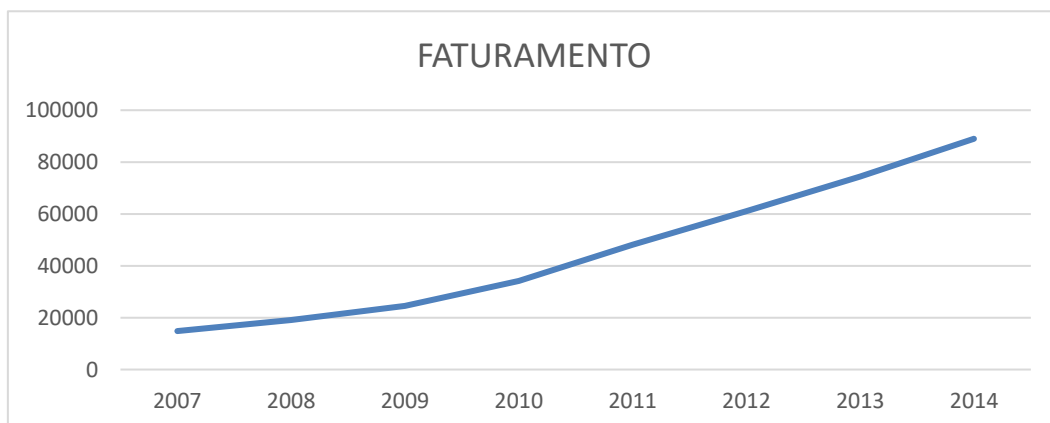


FIGURA 11 – FATURAMENTO ENTRE 2007-2014

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

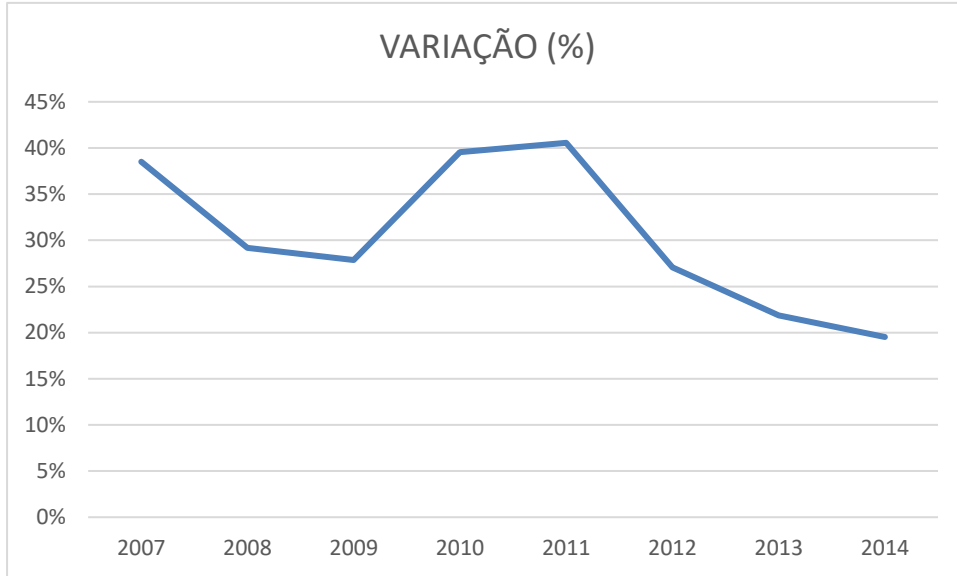


FIGURA 12 – VARIAÇÃO DO FATURAMENTO ENTRE 2007-2014

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

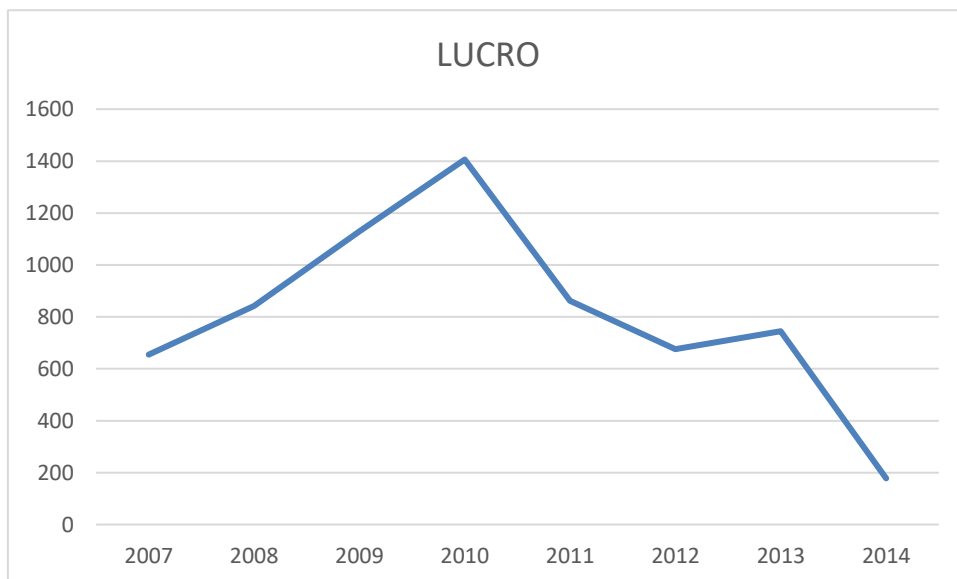


FIGURA 13 – LUCRO ENTRE 2007-2014

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

As aquisições seria as seguintes. Em 2007: dpreview.com; Brilliance Audio. Já em 2008 seria comprada: Audible.com; Fabric.com; Box Office Mojo; AbeBooks; Shelfarin; Reflexive Entertainment, desenvolvedora de jogos eletrônicos casuais. Em 2009: Zappos; Lexcycle; SnapTell; Stanza. Em 2010: Touchco; Woot; Quidsi; BuyVIP; Amie Street. Em 2010: Toby Press. Em 2011: LoveFilm; The Book Depository; Pushbutton; Yap. Em 2012: Kiva Systems; Teachstreet; Evi. Em 2013: IVONA Software; Goodreads; Liquavista. Em 2014: Double Helix Games; comiXology; Twitch.(AMAZON,2010,2014;BRANDT,2011; STONES,2014)

## 6. CONCLUSÃO

A Amazon como apresentado passou de uma empresa focada na venda de apenas de um produto (livros) online em 1995, para uma empresa com um faturamento de quase 100 bilhões passando não apenas a ser um e-commerce diversificado, mas uma fornecedora de infraestrutura digital, uma produtora de vídeos, uma desenvolvedora de *hardware*.

Para isso pode se dizer que a empresa seguiu inicialmente uma estratégia de diversificação horizontal, pois funcionava basicamente como um *e-commerce* que adicionava produtos mais similares como CDs para outros menos parecidos como alimentos. A partir de um momento ela passou adotar mais de uma estratégia de diversificação, pois além de continuar adicionar produtos em seu *e-commerce* ela passou a fazer integração vertical, primeiro ao lançar o AWS, que a fez tornar não apenas consumidora de infraestrutura digital para ser fornecedora, inclusive sendo considerada umas das pioneiras na área ou quando lançou o *KINDLE* em que ela mesmo passou a fabricar um produto desenvolvido por ela.

A *Amazon* também soube bem gerar bem seus ativos complementares como no seu início em que uns dos motivos para escolha de *Seattle* como sede era a proximidade com *Oregon* que possuía uma importante filial de umas das maiores distribuidoras de livros do mercado facilitando negócios com um ativo importante no caso acervos de livros. Ela também não possuía o conhecimento de produzir *hardware* quando decidiram lançar o *KINDLE*, pois era fora da sua base tecnológica, para isso fizeram o investimento em contratar um executivo com experiência na área para montar uma divisão especializada em desenvolvimento de *hardware*.

Portanto pode-se dizer então que a trajetória da *Amazon* de 1995 até 2014 foi marcado primeiro por um crescimento constante do seu faturamento passando de 335 milhões de dólares para 88 bilhões de dólares, embora tenha penado para ser lucrativa, apesar de ser uma característica de empresa do ramo de tecnologia demorarem a dar lucro até ter um crescimento suficiente para dar lucro. Essa trajetória foi planejada dentro de uma lógica de diversificação como descrito por Penrose, pois ao longo do tempo ela apresentou novos produtos primeiramente próximos do produto

inicial para depois sair da sua base tecnológica lançando *hardware* ou produzindo séries de TV.

Sem contar que a empresa sempre procurou ter uma boa gestão dos seus ativos complementares, sendo quando procurou estar próxima de uma grande distribuidora de livros ou quando conseguiu rentabilizar sua infraestrutura digital com o AWS.

## REFERÊNCIAS

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. **A Economia Da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2012

BRANDT, R. L. **Nos bastidores da Amazon: o jeito Jeff Bezos de revolucionar mercados com apenas um clique**. São Paulo: Saraiva, 2011

BRITTO, J. Diversificação, competências e coerência produtiva. In: HASENCLEVER, L.; KUPFER, D. **Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil**, Rio de Janeiro, Elsevier, 2002. p. 307-343

DODGE, M. Finding the Source of Amazon.com: Examining the Store with the 'Earth's Biggest Selection'. In: LEIBACH, T.R.;BRUNN,S.D. **World of E-Commerce: Economic, Geographic and Social Dimensions**. West Sussex: Wiley, 2001. p. 167-180

FERREIRA, M. P.; HASENCLEVER, L. Estrutura de Mercado e inovação. In: HASENCLEVER, L.; KUPFER, D. **Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil**, Rio de Janeiro, Elsevier, 2002. p. 129-147

PENROSE,E. **A Teoria do Crescimento da Firma**.Campinas:Unicamp,2006

TEECE, D. Profiting from technological innovation:Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. **Research Policy**, North-Holland, v.15, p.285-305, 1986

STONE, B. **A loja de tudo: Jeff Bezos e a era da Amazon**. Rio de Janeiro:Intrínseca, 2014.

2001 Amazon.com Annual Report. Disponível em: < [http://media.corporate-ir.net/media\\_files/irol/97/97664/reports/2001annualreport.pdf](http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/97/97664/reports/2001annualreport.pdf) > Acesso em 03/12/2018

2006 Amazon.com Annual Report. **Amazon**. 2007. Disponível em: <[http://media.corporate-ir.net/media\\_files/irol/97/97664/2006AnnualReport.pdf](http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/97/97664/2006AnnualReport.pdf)> Acesso em 03/12/2018

2014 Amazon.com Annual Report. **Amazon**. 2015. Disponível em: <<http://phx.corporate-ir.net/External.File?item=UGFyZW50SUQ9Mjg4MzI2fENoaWxkSUQ9LTF8VHlwZT0z&t=1>> Acesso em 03/12/2018

Amazon.ca Launches Today, Providing Significant Savings and Great Convenience for Canadian Book, Music, Video and DVD Buyers. Amazon. 2002. Disponível em: <

<http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=503032>>  
Acesso em 17/10/2014

Amazon.com, Inc. History. Disponível em:  
<<http://www.fundinguniverse.com/company-histories/amazon-com-inc-history>>.  
Acesso em: 03/12/2018

Amazon.com Inc. (AMZN). Disponível em: <  
<http://finance.yahoo.com/q/hp?s=AMZN&a=04&b=16&c=1997&d=11&e=31&f=2001&g=w&z=66&y=198> > Acesso em 03/12/2018

Amazon.com Acquires BookSurge LLC. Amazon. 2005. Disponível em < <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=691259>>  
Acesso em 17/10/2014

Amazon Acquires CustomFlix. **Billboard**. 2005. Disponível em <  
<http://www.billboard.com/biz/articles/news/1409529/amazon-acquires-customflix>>  
Acesso em 03/12/2018

Amazon.com and CustomFlix Launch the Media Gateway Program; Program Digitizes and Unlocks the World's Video Media. Amazon. 2006. Disponível em <  
<http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=846300>> Acesso em 17/10/2014

Amazon.com Announces Record Free Cash Flow Fueled by Lower Prices and Free Shipping; Introduces New Express Shipping Program -- Amazon Prime. Amazon. 2005. Disponível em < <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=669786>> Acesso em 17/10/2014

Amazon.Com Launches "Search Inside the Book" Enabling Customers to Discover Books by Searching and Previewing the Text Inside. Amazon. 2003. Disponível em <  
<http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=502767>>  
Acesso em 17/10/2014

Amazon.Com Inc. Launches Amazon Services Subsidiary to Connect Retailers to the Web's Leading E-Commerce Technology, Service and Customer Experience. Amazon. 2003. Disponível em: <<http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=502746>> Acesso em 17/10/2014

Amazon.com Launches Amazon Theater -- a Free Holiday Gift for Customers. Amazon. 2004. Disponível em < <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=642082>> Acesso em 17/10/2014

Amazon.com Launches Amazon Unbox(TM), a Digital Video Download Service with DVD-Quality Picture. Amazon. 2006. Disponível em < <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=903244>> Acesso em 17/10/2014

Amazon.com Launches Apparel & Accessories Store. Amazon. 2002. Disponível em < <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=503056>> Acesso em 17/10/2014

Amazon.com Launches New Toy and Baby Stores with Largest Selection Ever; Toy and Baby Items Sold by Amazon Now Eligible for Free Super Saver Shipping and Amazon Prime. Amazon. 2006. Disponível em < <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=878646>> Acesso em 17/10/2014

Amazon.com Launches Web Services; Developers Can Now Incorporate Amazon.com Content and Features into Their Own Web Sites; Extends "Welcome Mat" for Developers. Amazon. 2002. Disponível em: < <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=503034>> Acesso em 17/10/2014

Amazon.com Opens Music Store, Provides A Whole New Way To Discover Music. Disponível em: < <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=502981>> Acesso em 24/06/2015

Amazon.com Opens Video and Holiday Gift Stores to Enhance Online Shopping. Disponível em: <<http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=502968>> Acesso em 24/06/2015

Amazon.com to Acquire Joyo.com Limited. Amazon. 2004. Disponível em <<http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=605326>> Acesso em 17/10/2014

Amazon.com to Thank Customers with Surprise Special Deliveries by Their Favorite Stars and UPS; Ten Days of Special Deliveries with UPS Celebrating Amazon.com's 10th Anniversary to Stream Live Every Day on Amazon.com Beginning July 7. Amazon. 2005. Disponível em < <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=726817>> Acesso em 17/10/2014

Before they ruled the internet: 'Ancient' home pages for Amazon, Google and 'The Facebook' show much web giants have changed. Disponível em: <<http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-2088445/The-worlds-browsing-prehistory-The-home-page-Amazons-1994-home-page-TheFacebook-Google-things-changed.html>> Acesso em 03/12/2018

Amazon Web Services Launches. Amazon. 2006. Disponível em < <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=830816>> Acesso em 17/10/2014

Chapter 4: Interpreting Business Ratios: Case Studies. Disponível em : < <http://www.ftsmo.du.edu/public/texts/valuationtutor/VTchp3/>> Acesso em: 03/12/2018

History & Timeline. Disponível em: <<http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?p=irol-corporateTimeline&c=176060>> Acesso em: 08/10/2014

New Amazon Web Services Offerings Give Developers Unprecedented Access to Amazon Product Data and Technology, and First-Ever Access to Data Compiled by Alexa Internet. Amazon. 2004. Disponível em < <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=622546>> Acesso em 17/10/2014

Office Depot and Amazon.com Announce Strategic E-Commerce Alliance; Alliance Marks the Launch of an Office Products Store at Amazon.com. Amazon. 2002. Disponível em: < <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=503039>> Acesso em 17/10/2014

SHENRON. History of the Internet. 2009. Disponível em: < <http://www.historyofthings.com/history-of-the-internet>> Acesso em 03/12/2018