


unesp  **UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA**
“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
Faculdade de Ciências e Letras
Campus de Araraquara - SP

Leonardo Rizzi Sedano Ortiz

Uma investigação sobre o *business-to-consumers*
(B2C) no Brasil: Amazon.com e Magazine Luiza



ARARAQUARA – S.P.
2022

Leonardo Rizzi Sedano Ortiz

Uma investigação sobre o business-to-consumers (B2C) no Brasil: Amazon.com e Magazine Luiza

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Conselho de Curso de Ciências Econômicas, da Faculdade de Ciências e Letras – Unesp/Araraquara, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Ciência Econômica.

Orientador: Prof. Elton Eustáquio Casagrande

ARARAQUARA – S.P.
2022

O77i Ortiz, Leonardo Rizzi Sedano
Uma investigação sobre o business-to-consumers (B2C)
no Brasil: : Amazon.com e Magazine Luiza / Leonardo
Rizzi Sedano Ortiz. -- Araraquara, 2022
67 p. : il., tabs., fotos

Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado - Ciências
Econômicas) - Universidade Estadual Paulista (Unesp),
Faculdade de Ciências e Letras, Araraquara
Orientador: Elton Eustáquio Casagrande

1. E-commerce. 2. E-retail. 3. Varejo. 4. Estratégias. 5.
Comércio Eletrônico. I. Título.

Leonardo Rizzi Sedano Ortiz

Uma investigação sobre o business-to-consumers (B2C) no Brasil: Amazon.com e Magazine Luiza

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Conselho de Curso de Ciências Econômicas, da Faculdade de Ciências e Letras – Unesp/Araraquara, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientador: Prof. Elton Eustáquio Casagrande

Data da defesa/entrega: ____/____/____

MEMBROS COMPONENTES DA BANCA EXAMINADORA:

Presidente e Orientador: Prof. Elton Eustáquio Casagrande
Universidade.

Membro Titular: **Nome e título**
Universidade.

Membro Titular: **Nome e título**
Universidade.

Local: Universidade Estadual Paulista
Faculdade de Ciências e Letras
UNESP – Campus de Araraquara

Dedico esse projeto de TCC às políticas públicas voltadas às cotas de ensino público, sem elas, eu não estaria escrevendo esse trabalho.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Rosa Maria Rizzi Sedano e Osires Aparecido Ortiz, por darem todo o tipo de suporte necessário para eu concluir esse projeto. Amo muito vocês.

Aos meus avós, Josefina Martins e Georges Ibrahim, que juntaram um dinheiro de anos para eu conseguir prestar cursinho e estar fazendo faculdade.

À meu orientador, Prof. Elton Eustáquio Casagrande, por seu um excelente professor e facilitador do estudo dessa ciência tão majestosa que é a economia.

À todos os professores que me mostram esse mundo maravilhoso que é a ciência econômica.

A República Bordel, por me acolher e proporcionar um dos meus melhores momentos que eu vivi.

À todos os meus amigos que sempre estiveram presente comigo, independente do momento.

Um agradecimento especial aos trabalhos realizados anteriormente do núcleo de conjuntura serviu para amparar os estudos e que esse projeto sirva para algum possível pesquisador na área.

“The purpose of studying economics is not to acquire a set of ready-made answers to economic questions, but to learn how to avoid being deceived by economists”

Joan Robinson (1978, p.75)

RESUMO

E-commerce é uma palavra que invadiu o nosso vocabulário e com o tempo ela se popularizou progressivamente. Esse trabalho de conclusão de curso trabalha na investigação sobre as empresas business-to-consumer (B2C), mais especificamente sobre a Amazon.com e a Magazine Luiza, empresas de grande impacto no setor de varejo eletrônico brasileiro. Com uma perspectiva histórica sobre a formação do e-commerce e seus conceitos, entendendo o mercado brasileiro e os seus indicadores, as análises feitas por esse trabalho de conclusão de curso é do âmbito quantitativo e qualitativo, projeto é a comparação de diferenças e semelhanças na estratégia de duas empresas importantes para o e-commerce brasileiro: Magazine Luiza e Amazon.com. Analisando o prospecto de seus resultados e planos por seus demonstrativos de resultado (DRE). Concluindo e comparando os resultados encontrados é possível afirmar que apesar de serem empresas que estão em momentos e porte diferente, a Amazon.com e a Magazine Luiza são empresas que possuem muito potencial de crescimento e expansão.

Palavras – chave: E-commerce; Estratégia; Business-to-consumers; Magazine Luiza; Amazon.com.

ABSTRACT

E-commerce is a word that invaded ours and became friendly and with time it became more and more popular. This article works on the investigation about how business-to-consumer (B2C) companies, more specifically electronic about Amazon.com and Magazine Luiza, are companies with great impact in the Brazilian retail sector. With a historical perspective on commerce and its indicators, the market as two elaborated by this article is formed and understood and elaborated and qualitative, project is the comparison of differences and similarities in the strategy Important Brazilians for e-commerce: Magazine Luiza and Amazon .with. Analyzing the prospectus of your results and plans by your income statements (DRE). In conclusion and comparing with the results found, it is possible to affirm that the companies claim at different times and sizes, Amazon.com and Magazine Luiza are companies that have growth and expansion potential.

Keywords: E-commerce; Strategy; Business-to-consumers; Magazine Luiza; Amazon.com.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - "Ecommerce Strategy"	3
Figura 2 - "Business-to-consumers (B2C)"	4

LISTA DE TABELA

Tabela 1 - Vendas de comércio eletrônico B2C: as 5 principais economias da ALC, 2019	14
Tabela 2 - Liquidez e recursos de capital	29
Tabela 3 - Vendas Líquidas (em US\$ milhões).....	30
Tabela 4 - Receita Líquida (em US\$ milhões)	31
Tabela 5 - Porcentagem das vendas.....	31
Tabela 6 - Despesas Operacionais (em US\$ milhões).....	32
Tabela 7 - Porcentagem de crescimento da despesa ao ano	32
Tabela 8 - Porcentagem das despesas na Venda líquida.....	33
Tabela 9 - Desempenho Operacional.....	38
Tabela 10 - INVESTIMENTOS (em R\$ milhões)	39
Tabela 11 - Receita líquida (em R\$ milhões)	40
Tabela 12 - Porcentagem de crescimento da receita líquidas ao ano.....	40
Tabela 13 - Receita Bruta por Canal (em R\$ milhões).....	41
Tabela 14 - Despesas Operacionais (em R\$ milhões)	42
Tabela 15 - Porcentagem de crescimento da despesa ao ano	42

LISTA DE GRÁFICO

Gráfico 1	16
Gráfico 2 – Investimentos.....	44
Gráfico 3 - Receita Líquida	45
Gráfico 4 - Despesas Operacionais	45

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de empresas no e-commerce	9
Quadro 2 - Tipos de empresas no e-commerce	12
Quadro 3 - As 10 principais economias em desenvolvimento e em transição no índice de comércio eletrônico B2C da UNCTAD, por região	13
Quadro 4 - As três posições em um ecossistema de negócios	20

SUMÁRIO

I.	INTRODUÇÃO	1
II.	METODOLOGIA	2
III.	REVISÃO DA LITERATURA.....	5
1.	E-COMMERCE	5
1.1.	Origem	5
1.2.	Características.....	7
1.3.	Definição.....	8
1.4.	Benefícios	8
2.	Conceitos.....	9
2.1.	Classificação Geral	9
2.2.	Business-to-government (B2G)	10
2.3.	Consumer-to-consumer (C2C).....	10
2.4.	Mobile commerce (m-commerce).....	11
2.5.	Business-to-consumers (B2C)	11
2.5.1.	Brick-and-Click	11
3.	Brasil	12
3.1.	Índice UNCTAD B2C.....	12
3.2.	Importância	14
3.3.	Concorrência	14
3.4.	O fenômeno <i>Brick-and-click</i> brasileiro.....	15
4.	Estratégias usadas no Business-to-consumers (B2C).....	16
4.1.	Multicanalidade.....	17
4.2.	Ecosistema de negócios.....	19
4.3.	Plano, Linhas e Pontos	19

5.	Amazon.	20
5.1.	História.....	20
5.2.	Expansão Internacional.....	22
5.3.	Annual Report.....	24
5.3.1.	Fatores de Risco.....	26
5.3.2.	Visão geral	27
5.3.3.	Demonstrativos de resultados da década de 2011-2020	29
6.	Magazine Luiza	36
6.1.	História.....	36
6.2.	Expansão nacional	37
6.3.	Demonstrativos de resultados da década de 2011-2020	38
7.	Análise das estratégias	43
8.	Conclusão.....	49
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51

I. INTRODUÇÃO

O comércio eletrônico é uma atividade promissora para em função da crescente digitalização dos processos comerciais.

As transações locais e internacionais são executadas em tempo real com facilidade e baixo custo. Devido a essa agilidade, empresas no mundo inteiro estão entrando nessa realidade de mercado.

A economia brasileira é uma das mais que cresce esse comércio eletrônico na América Latina, estão atrás apenas do Chile e da Costa Rica.

O objeto selecionado para o estudo é formado por duas empresas atuantes no Brasil no segmento *Business-to consumers* (B2C), e os seus aspectos em relação ao comércio eletrônico brasileiro.

A motivação principal desse projeto é analisar a estratégia de mercado que a Magazine Luiza e a Amazon estão usando em toda a sua história. Uma investigação direta para analisar as diferenças e igualdades entre dois *players* são importantes para compreender um pouco mais acerca do e-commerce no Brasil.

O trabalho tem por objetivo principal a comparação a partir das diferenças e semelhanças na estratégia de duas empresas importantes para o e-commerce brasileiro: Magazine Luiza e Amazon.com. Analisa-se o prospecto dos planos, demonstrativos de resultado (DRE) e documentos pertinentes às estratégias declaradas pelos informes oficiais das respectivas empresas.

Os objetivos secundários são: (1) organizar o debate e a literatura das empresas estudadas; (2) apontar os aspectos forte, fracos, benefícios, lucros, custos, prejuízos no comércio eletrônico; (3) revisão do material bibliográfico.

A evolução das ferramentas digitais foram se tornando indissociáveis ao uso do ser humano, inúmeras facilidades foram criadas e com o passar do tempo, o mercado foi favorecido, tornando o consumo e a oferta facilitada. Com a expansão do e-commerce no Brasil, empresas como a Amazon.com e a Magazine Luiza usam diversas estratégias para obter os melhores resultados possíveis. Dentro dessas estratégias, existem pontos semelhantes e divergentes que serão analisados por esse trabalho de conclusão de curso. Por isso, esse trabalho de conclusão de curso busca a compreensão das estratégias utilizadas em cada uma dessas empresas.

Baseado no database da plataforma Scopus e pesquisando pelos termos “e-commerce” e “B2C”, é possível analisar que os documentos publicados por ano vêm

crescendo, principalmente após a pandemia em 2019 (76 publicações). Em 2020 foi um ano importante para a intensificação do e-commerce no mundo, com 99 documentos publicados, esse ano conseguiu ser o que mais se escreveu sobre esses assuntos.

Os países/territórios que estão no topo de documentação deste tipo de artigo publicado são: (1) China – 438; (2) Estados Unidos – 202; (3) Reino Unido. Aqui pode-se observar que os países que estão no topo de pesquisa sempre estão relacionados com a indústria e a tecnologia da internet e seus usos. O Brasil está na 19ª colocação do ranking, com 16 documentos publicados pela plataforma. (Scopus)

As áreas do conhecimento que são mais utilizadas na pesquisa de e-commerce e B2C são: (1) Ciência da computação – 33,5%; (2) Negócios, gerenciamento e contabilidade – 19,2%; (3) Engenharia – 12,6%. As tops áreas publicadas têm total congruência com esse tipo de pesquisa, pois estão relacionadas a tecnologia e vendas. A Economia, Econometria e Finanças está na sétima colocação, com participação total de 4,9% das publicações.

O trabalho é estruturado por 3 seções, a primeira seção (I) é dada pela introdução do texto, onde é exibido qual o tema, seu objetivo, motivação, objeto, hipótese e dados gerais importância sobre o tema com a database da plataforma Scopus; A seção dois (II) é dada pela metodologia, onde é definido por quais vetores o trabalho foi feito. A Seção três (III) é dada pela revisão de literatura do trabalho de conclusão de curso, onde é encontrado o corpo de desenvolvimento com artigos, passando por aspectos gerais do e-commerce, como: início do comércio eletrônico; seus conceitos gerais; especificações especiais sobre *business-to-consumer* (B2C); estratégias utilizadas no *business-to-consumer* (B2C). Para no final chegar no objetivo principal, que é análise das estratégias utilizadas pela Amazon.com e pela Magazine Luiza e a descoberta de suas semelhanças e diferenças.

Atingido todos os objetivos, ao final do trabalho de conclusão de curso, será feita uma avaliação de como o tema e os resultados se relaciona com áreas da graduação curricular do curso de economia, disciplinas específicas e alguns assuntos que podem formar o entendimento.

II. METODOLOGIA

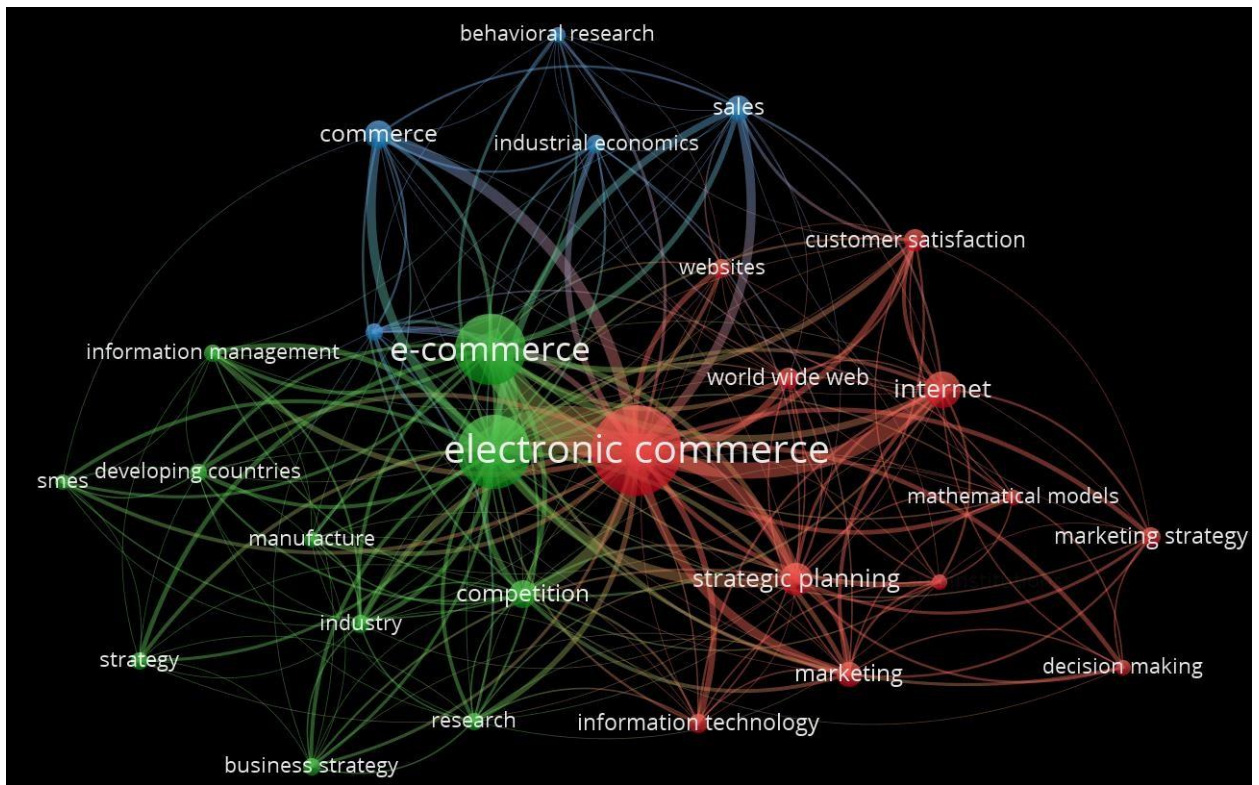
O método utilizado no estudo é qualitativo e quantitativo, analítico, fundamentado através da comparação, uma discussão sobre se a estratégia da Magazine Luiza ou da Amazon.com é melhor, ou equiparado nas estratégias utilizadas. Os dados para a comparação das estratégias são dadas pela Bolsa de Valores do Brasil (B3) nos respectivos demonstrativos

de cada empresa.

Esse trabalho de conclusão de curso foi baseado na busca de artigos científicos na base de dados Scopus e Google Scholar. Os livros analisados foram selecionados em citações de artigos relacionados a e-commerce. Os artigos foram majoritariamente encontrados no site Scopus.

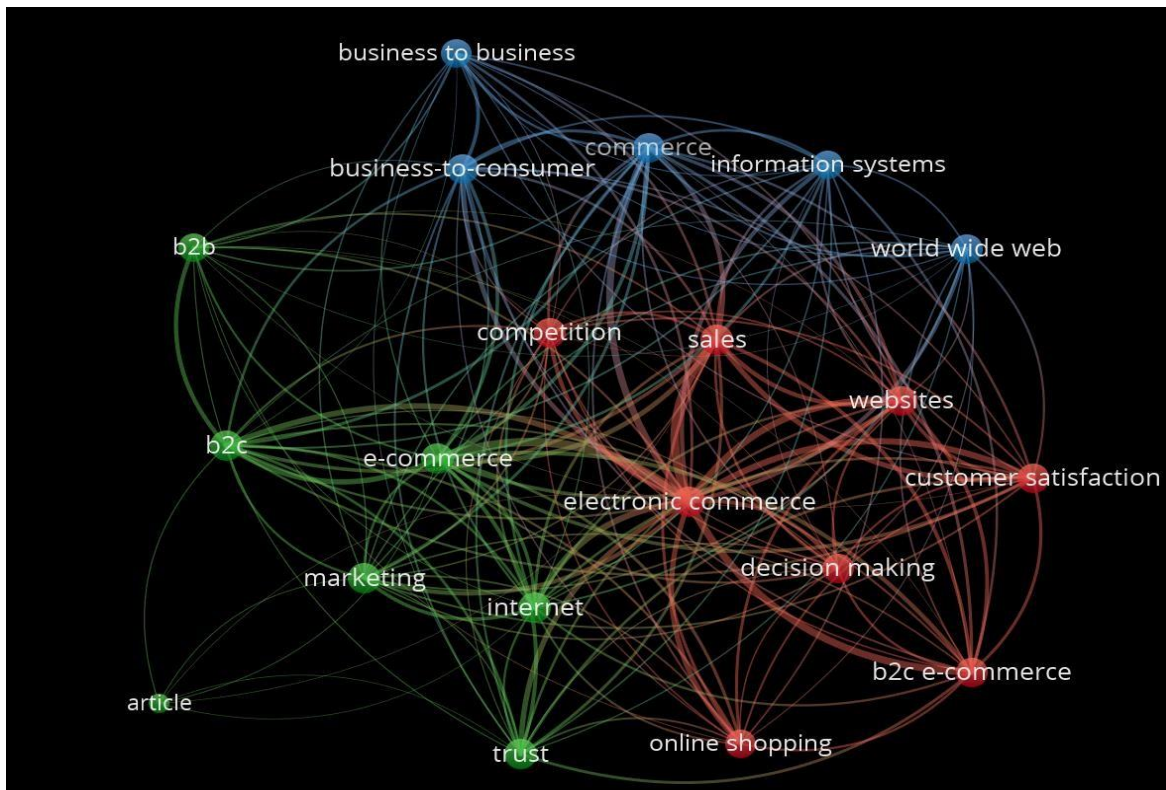
Como base Scopus possui uma vasta gama de artigos relacionados a o E-commerce e a utilização do programa VOSviewer para montar um mapa de palavras com as principais palavras chaves utilizadas pelos artigos analisado. Os mapas de palavras utilizados para o norteamento do trabalho de conclusão de curso a seguir foram: E-commerce strategy e business-to-consumer (B2C).

Figura 1 - "Ecommerce Strategy"



Fonte: Elaborada pelo autor, baseado na plataforma Scopus

Figura 2 - "Business-to-consumers (B2C)"



Fonte: Elaborada pelo autor, baseado na plataforma Scopus

Alguns dos tópicos acima nos mapas são de difícil ou quase impossível acesso, pois teria que ser divulgados uma série de informações sensíveis, como o comportamento do seu consumidor, confiança, insights de decisão etc. Por esse motivo o trabalho de conclusão de curso se apoiará nos assunto de divulgação pública das empresas, como exemplo os demonstrativos de resultados divulgados pelo mercado de capitais.

O presente trabalho utilizará a estatística descritiva para análise dos dados dos artigos sobre: e-commerce; Index UNCTAD B2C; Demonstrativos de Resultados da Amazon e da Magazine Luiza. A tipologia consistirá na análise documental, estudo de caso e revisão bibliográfica.

Os livros utilizados para a análise do e-commerce são: "E-Commerce Strategy - Text and Cases" do autor Sanjay Mohapatra; "E-Business and E-Commerce Management" do autor Dave Chaffey; "E-Commerce Strategy" dos autores Zheng Qin, Yang Chang, Shundong Li, Fengxiang Li. O primeiro livro foi escrito por um professor indiano do instituto Xavier no Texas (EUA), publicado pela revista Springer; o segundo livro foi escrito por um professor de marketing que tem a sua carreira focada no comércio digital, publicado pela revista Financial

Times; no terceiro livro é uma coletânea de textos de várias universidades chinesas, publicada pela revista Springer. A análise desses artigos fora tratada com base em dados globais do que seria o e-commerce seu estudo teórico por especialistas na área.

O Index UNCTAD B2C é um artigo publicado anualmente pela Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento. Nesse artigo há gráficos, números e índices sobre o mercado eletrônico na América Latina. O artigo foi analisado quantitativamente pelo os seus índices e rankings.

Os demonstrativos de resultados anual da Amazon e os resultados trimestrais Magazine Luiza são retirados do site de relacionamento com o investidor de cada empresa, via internet. Dentro desses documentos estão análises de projetos passados, planos do futuro e seus resultados financeiros anuais. Esse documento é analisado por seus números de crescimento e análise das estratégias de cada uma das empresas. Graças a esses documentos será testado a hipótese que as empresas estão utilizando estratégias semelhantes e seus planos de mercados são análogos.

III. REVISÃO DA LITERATURA

1. E-COMMERCE

1.1. Origem

Segundo Quin et al. (2013), as pessoas estão negociando há muito tempo. Para melhorar a eficiência do comércio, as pessoas desenvolveram continuamente muitas ferramentas e tecnologias, como a máquina a vapor e o telefone. Essas tecnologias podem mudar a forma como as pessoas conduzem as atividades de negócios, incluindo compras, vendas e produção. Com o desenvolvimento da Internet, assim como com outras tecnologias, muitos aspectos dos negócios mudaram. Antes da Internet, os negócios mais tradicionais eram baseados no processamento manual. No entanto, à medida que as informações a serem processadas e a troca de informações aumentaram drasticamente, o processo de controle tornou-se mais complexo. Isso não apenas adicionou muito mais trabalho repetitivo, como custos adicionais, mas também sobrecarregou o processamento manual e levou a um declínio tanto na precisão quanto na qualidade do processamento de informações. Nessas circunstâncias, havia uma necessidade urgente de uma maneira mais conveniente e rápida de comunicar e processar transações comerciais. O aperfeiçoamento contínuo e a ampla aplicação das tecnologias da informação levaram ao surgimento e desenvolvimento do EDI (Electronic Data Interchange) e da Internet. Enquanto isso, o EDI e a Internet abriram uma nova maneira eficiente para as empresas venderem, comprarem e promoverem seus produtos e

serviços a baixo custo. (MOHAPATRA, SANJAY, 2000).

A origem do e-commerce de acordo com Quin et al. (2013), é dado por três fases: E-commerce baseado em EDI (Electronic Data Interchange): as atividades comerciais utilizando telégrafo, telefone, telex e fax foram as precursoras do e-commerce e representaram uma forma inferior de e-commerce. Nesse sentido, o comércio eletrônico existe há mais de 100 anos. De fato, o EDI, que surgiu na década de 1960, é considerado uma forma rudimentar de e-commerce. No final da década de 1980, o intercâmbio eletrônico de dados havia se desenvolvido significativamente nos países industrializados;

Comércio eletrônico baseado na Internet: o período posterior a 1995 é designado por comércio eletrônico baseado na Internet. Foi dividido em estágio de germinação, estágio de inovação e estágio de maturidade.

- O período entre 1995 e 1997 é referido como a fase de germinação. Nesta fase, a Internet foi utilizada apenas para publicação e busca de informações sobre produtos, mas não para transações online. A maioria das empresas não conseguiu atrair capital de risco, e novos serviços de comércio eletrônico também eram raros. No estágio inicial, o comércio eletrônico significava principalmente navegar na Internet, buscar informações, enviar e receber e-mail, realizar bate-papo por voz on-line e assim por diante. A maioria das empresas tradicionais usa a Internet apenas para fornecer informações relevantes aos seus clientes. Ao mesmo tempo, algumas outras empresas descobriram o potencial da Internet para troca de informações comerciais e começaram a explorar sua aplicação para atividades comerciais.

- O período entre 1997 e 2000 foi a fase de inovação. Nesse período, o e-commerce foi aplicado às operações comerciais. As conexões foram feitas, as transações começaram e as pessoas puderam experimentar vividamente os benefícios do comércio eletrônico. Um monte de investimento fluiu para o campo de negócios on-line, que continuou a impulsionar o avanço dos negócios baseados na web. Na época, os clientes podiam usar o comércio eletrônico para buscar informações, acessar contas bancárias e fazer pagamentos online. Um grande número de novos serviços de comércio eletrônico também surgirá, como livrarias on-line, webconferência, banco on-line, etc. Esses novos serviços de comércio eletrônico geraram novos modelos de negócios, como a livraria on-line Amazon.com e a ferramenta de busca Yahoo.

(1) Estágio maduro: Por meio do pensamento racional e do ajuste, o e-commerce encontrou sua verdadeira fonte em 2004. Boas ideias de comércio eletrônico com modelos de negócios claros e viáveis permanecem quando a bolha das “pontocom” estourou e alcançou

grande desenvolvimento nos últimos anos. Enquanto isso, mais e mais pessoas tinham acesso à Internet, o que permitia transações online em grande escala. Muitas empresas de comércio eletrônico começaram a lucrar e o capital de risco voltou a se interessar pelo comércio eletrônico. As empresas já haviam investido muito capital no comércio eletrônico e não conseguiam cobrir os custos abandonando o comércio eletrônico. Além disso, as empresas tinham muito poder e capital para fazer comércio eletrônico. Portanto, mais e mais organizações se concentram no avanço do B2B. Como resultado, as vendas on-line B2B aumentaram constantemente e o comércio eletrônico teve um novo e rápido desenvolvimento durante esse período. O período após a abertura de capital do Google foi a fase madura do comércio eletrônico.

1.2. Características

De acordo com o Quin et al. (2013), o comércio eletrônico levou a uma revolução no sistema de distribuição. Ultrapassa as fronteiras de tempo e espaço, altera os padrões de comércio, melhora a circulação de bens, capital e informação e torna as empresas mais competitivas ao reduzir efetivamente os custos de produção. Em suma, o comércio eletrônico permitiu que as empresas tradicionais alcançassem resultados maiores, mais rápidos, melhores e mais baratos.

A proposição que Quin e al. (2013) sobre esse tema é que, o impacto do comércio eletrônico na economia depende se a população abraça as grandes invenções da terceira revolução.

Segundo Quin e al. (2013), há três vantagens principais em utilizar negócios baseados na web: (1) fazer negócios tradicionais, mais eficientes e mais econômicas: melhor gestão da informação, integração de fornecedores e vendedores, parceria de canal, custos de transação mais baixos, maior compreensão do mercado; (2) quebra as restrições de tempo e espaço: negócios on-line baseados na Web podem ser obtidos de qualquer lugar, a qualquer hora. As pessoas podem fazer negociações comerciais livremente, não importa a distância, quantos fusos horários as separam e se há um computador ou um telefone? É especialmente benéfico para as pequenas empresas ao estender seu alcance muito além das fronteiras tradicionais (físicas); (3) criação de alguns novos negócios e tornando possíveis coisas impossíveis: Agora, a pesquisa de informações se tornou um serviço de rede essencial e criou um importante serviço de pesquisa do setor; as transações C2C online têm prosperado (OLX, Mercado Livre, etc).

1.3. Definição

Segundo o Sanjay Mohapatra (2000), o e-commerce (comércio eletrônico) está em um plano geral, atividades de negócios online para produtos e serviços. Além das transações comerciais, as partes interagem exclusivamente eletronicamente. O comércio eletrônico é o uso de comunicação eletrônica e tecnologia de processamento de informações digitais em transações comerciais para criar, transformar e redefinir relacionamentos para criar valor dentro das organizações e entre organizações e indivíduos.

A Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE): O comércio eletrônico é uma transação eletrônica que consiste na venda ou compra de bens ou serviços entre empresas, famílias, indivíduos, governos e outras organizações públicas ou privadas, conduzidas em redes intercedidas por PC.

A estimativa feita pela International data corp (IDC) estimou que o comércio global do E-commerce nos anos 2000, chegou a U\$350,38 bilhões.

1.4. Benefícios

O comércio eletrônico é um aliado para os agentes econômicos que querem entrar no mercado, pois pode ser desnecessário o uso de uma loja física para a venda de produtos, ou seja, é diminuída uma barreira de entrada para alguns possíveis empresários. Ademais, em 2018 a internet era de possível acesso em 79,1% dos domicílios e foi para 82,17% no ano seguinte. Portanto o acesso à informação é crescente, tornando o fornecimento de bens pela informação cada vez mais viável. (MOHAPATRA, SANJAY, 2000)

De acordo com o Sanjay Mohapatra (2000), existem ao menos três forças que alimentam o mercado eletrônico:

- Forças econômicas;
- Forças de marketing;
- Interação com o cliente.

A força econômica é a mais evidente, pois é graças a ele que vem os lucros de tantas empresas pelo mundo. Devido a diminuição dos custos de infraestrutura tecnológica de baixo custo, comunicação, transações eletrônicas rápidas e econômicas com os fornecedores, custos com publicidade e alternativas de atendimento aos clientes, como exemplo as Inteligências

Artificiais (IA) que atendem perguntas frequentes de consumidores. (MOHAPATRA, SANJAY, 2000)

2. Conceitos

2.1. Classificação Geral

Existem cinco principais de comércio eletrônico pelo mundo, eles são: business- to-business (B2B), business-to-consumer (B2C), business-to-government (B2G), consumer-to-consumer (C2C) e mobile commerce (m-commerce). (MOHAPATRA, SANJAY, 2000).

Dave Chaffey (2009), faz um quadro de como é dado às transações entre empresas, consumidores e organização governamental pode ser observado:

Quadro 1 - Tipos de empresas no e-commerce

		De: Fornecedor de conteúdo/serviço		
		Consumidor ou cidadão	Empresa (organização)	Governo
		Consumer-to-Consumer (C2C)	Business-to-consumer (B2C)	Governo-consumidor (G2C)
Para: Consumidor de conteúdo/serviço	Consumidor ou cidadão	<ul style="list-style-type: none"> *eBay *Ponto a ponto (Skype) *Blogues e comunidades *Recomendações de produtos *Redes sociais: Meu Espaço, Bebo 	<ul style="list-style-type: none"> *Transacional: Amazon *Construção de relacionamento: BP *Construção de marca: Unilever *Proprietário da mídia - News Corp *Intermediário de comparação: Kelkoo, Pricerunner 	<ul style="list-style-type: none"> *Transacional do governo nacional: Imposto - receita interna *Informações do governo nacional *Serviço do governo local
	Empresa (organização)	<ul style="list-style-type: none"> Consumer-to-Business (C2B) *Linha de preços *Feedback do consumidor comunidades ou campanhas 	<ul style="list-style-type: none"> Business-to-Business (B2B) *Transacional: Eurooffice *Construção de relacionamento: BP *De propriedade da mídia: publicação de negócios da Emap 	<ul style="list-style-type: none"> Governo-a-Empresa (G2B) *Serviços e transações governamentais: impostos *Regulações legais
	Governo	<ul style="list-style-type: none"> Consumer-to-government (C2G) *Feedback ao governo por meio de grupos de pressão de sites individuais 	<ul style="list-style-type: none"> Business-to-Government (B2G) *Feedback para empresas governamentais e organizações não governamentais 	<ul style="list-style-type: none"> Governo a Governo (G2G) *Serviços intergovernamentais Troca de informações

Fonte: E-Business and E-Commerce Management Strategy

Conforme Sanjay Mohapatra (2000), o e-commerce B2B é simplesmente definido como e-commerce entre empresas. Isto é o tipo de e-commerce que trata das relações entre empresas. O mercado B2B tem dois componentes principais: e- frastructure e e-market.

A e-frastructure é a arquitetura do B2B, consistindo principalmente no seguinte: Logística - transporte, armazenamento e distribuição; provedores de serviços de aplicativos - implantação, hospedagem e gerenciamento de pacotes de software a partir de uma instalação central; reavaliar as capacidades no processo de negócios baseado na web, como hospedagem na web, acordos de segurança e atendimento ao cliente; Software de soluções de leilão para a operação e manutenção de leilões em tempo real na Internet; Software de gestão de conteúdos para a facilitação da gestão e entrega de conteúdos de sítios da Web; Facilitadores de comércio baseado na web. (MOHAPATRA, SANJAY, 2000)

Os e-markets são simplesmente definidos como sites onde compradores e vendedores interagem uns com os outros e realizam transações. Os exemplos mais comuns de B2B e modelos de melhores práticas são IBM, Hewlett Packard (HP), Cisco e Dell. A Cisco, por exemplo, recebe mais de 90% (2000) de seus pedidos de produtos pela Internet. (MOHAPATRA, SANJAY, 2000)

2.2. Business-to-government (B2G)

O comércio eletrônico business-to-government ou B2G é geralmente definido como comércio entre empresas e o setor público. Refere-se ao uso da Internet para compras governamentais, procedimentos de licenciamento e outras operações relacionadas ao governo. Este tipo de e-commerce tem duas características: primeiro, o setor público está assumindo um papel piloto/liderança na adoção do e-commerce e, segundo, assume-se que o setor público é quem precisa tornar seu sistema de compras mais efetivo. A política de compras baseada na web aumenta a transparência das compras e dos processos e reduz o risco de má conduta. Até o momento, no entanto, o tamanho do mercado de e-commerce B2G como um componente do e-commerce geral é insignificante, pois os sistemas de e-procurement do governo permanecem subdesenvolvidos. (MOHAPATRA, SANJAY, 2000)

2.3. Consumer-to-consumer (C2C)

O comércio eletrônico de consumidor para consumidor ou C2C é simplesmente comércio entre particulares ou consumidores. Este tipo de e-commerce é caracterizado pelo crescimento de mercados eletrônicos e leilões online, particularmente em indústrias verticais

onde as empresas / negócios podem licitar o que desejam entre vários fornecedores. Este tipo de negócio online vem nas estruturas que o acompanham: leilões facilitados em um portal, como o eBay, que permite a licitação online em tempo real de itens vendidos na web; anúncios classificados em sites de portal como OLX. (MOHAPATRA, SANJAY, 2000)

2.4. Mobile commerce (m-commerce)

M-commerce (comércio móvel) é a compra e venda de bens e serviços por meio de tecnologia sem fio, ou seja, gadgets convenientes, por exemplo, telefones celulares e assistentes eletrônicos. Telecomunicações onde o serviço muda, pagamentos de contas e seus dispositivos também podem ser operados por meio de dispositivos portáteis. O setor de serviço/varejo é privilegiado porque: Os consumidores têm a possibilidade de fazer e pagar as encomendas em tempo real; Serviços de informação que incluem a entrega de entretenimento, notícias financeiras, esportes, números e notícias de tráfego para um único celular. (MOHAPATRA, SANJAY, 2000)

2.5. Business-to-consumers (B2C)

No caso da Magazine Luiza e da Amazon, elas serão analisadas no setor business-to-consumer (B2C). Como o próprio nome diz, o business-to-consumers, pode ser traduzido como comércio entre empresas e consumidores, ou seja, compra de bens físicos (tangíveis como livros, ou produtos de consumo) ou bens de informação (intangíveis como softwares e e-books). Têm a segunda maior parcela do E-commerce, perdendo apenas para o business-to-business (B2B). As empresas mais comuns nessa modalidade vêm de varejos on-line, como a Amazon, Magazine Luiza, Submarino entre outros. (MOHAPATRA, SANJAY, 2000)

Um exemplo clássico de B2C de sucesso no Brasil é o Submarino. A empresa sediada em São Paulo vende produtos de varejo eletronicamente em todo o país. A empresa está se expandindo para vários países, incluindo Argentina, México, Portugal e Espanha. Quase um terço dos 1,4 milhão de brasileiros em 2000 já estão no site. Para melhorar a experiência do cliente, o Submarino diversificou sua oferta e fornece infraestrutura logística e tecnológica para outras empresas, incluindo crédito, rastreamento de pedidos e análise de produtos. (MOHAPATRA, SANJAY, 2000)

2.5.1. Brick-and-Click

A Magazine Luiza cresceu através da técnica brick-and-click, ou seja, construindo uma nova cadeia de valor. Algumas características a mais podem ser analisadas pelo quadro:

Quadro 2 - Tipos de empresas no e-commerce

Ativos	Passivos
<p>*A gestão executiva tende a ser jovem e empreendedora e está disposta a correr riscos e assumir compromissos de longo prazo.</p> <p>*Alguns financiamentos estão disponíveis para iniciar o projeto.</p> <p>*As restrições organizacionais são planas e flexíveis, com amplas amplitudes de controle, para que a organização possa responder rapidamente às mudanças.</p> <p>*Os sistemas de informação são novos, permitindo a rápida implementação de serviços rápidos baseados na web que os clientes exigem.</p> <p>*A empresa como um todo é ágil, flexível, ávida de sucesso e procura derrubar a líder de mercado de sua posição.</p> <p>*Existe uma ideia inovadora, possivelmente patenteada.</p>	<p>*A gestão executiva tende a se concentrar no curto prazo, buscando resultados satisfatórios no próximo trimestre e fazendo IPO ao invés da viabilidade de longo prazo da empresa.</p> <p>*O conhecimento do produto, os canais de logística e as parcerias da cadeia de valor devem ser construídos do zero.</p> <p>*A falta de marca, reputação e presença física levanta questões de incerteza de qualidade entre os clientes. Ativos como marca e reputação devem ser construídos, a um custo considerável.</p> <p>*O negócio Brick-and-Click deve ser construído do zero, usando fundos de capital de risco limitados ou empréstimos bancários. Se os resultados e as receitas não aparecerem rapidamente, a empresa vai falir.</p> <p>*Os iniciadores frequentemente carecem de experiência ou capacidade gerencial; ainda assim, eles ocupam o cargo de CEO.</p>

Fonte: E-Commerce Strategy

3. Brasil

3.1. Índice UNCTAD B2C

Esta parte do trabalho de conclusão de curso comenta sobre o índice UNCTAD B2C, feito pela UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT, mede a preparação de uma economia para apoiar online Shopping. O índice consiste em quatro indicadores altamente relacionados às compras online e para o qual há ampla cobertura do país. Cerca de 1,5 bilhão de pessoas, ou 27% da população mundial com 15 anos de idade e mais velhos, fizeram compras online em 2019. Isso representou um aumento de 7% sobre o ano de 2018.

Quadro 3 - As 10 principais economias em desenvolvimento e em transição no índice de comércio eletrônico B2C da UNCTAD, por região

Leste, Sul e Sudeste Asiático	Ásia Ocidental	África	América Latina e Caribe	Economias de transição
Cingapura	Emirados Árabes Unidos	Maurício	Costa Rica	Bielorrússia
China, RAE de Hong Kong	Arábia Saudita	África do Sul	Chile	Federação Russa
Coreia, República da	Catar	Tunísia	Brasil	Sérvia
Malásia				
Tailândia	Omã	Argélia	República Dominicana	Geórgia
Irã	Turquia	Gana	Colômbia	Ucrânia
China	Kuwait	Líbia	Uruguai	Macedônia do Norte
Mongólia	Líbano	Quênia	Jamaica	República da Moldávia
Vietnã	Bahrein	Nigéria	Trindade e Tobago	Cazaquistão
Índia	Jordânia	Marrocos	Peru	Azerbaijão
	Iraque	Senegal	Argentino	Bósnia e Herzegovina

Fonte: UNCTAD B2C

As maiores expansões nas pontuações recordes foram encontradas em algumas nações em desenvolvimento. Os quatro primeiros foram Argélia, Gana, Brasil e Laos, que viram suas pontuações subirem pelo menos cinco pontos em grande parte devido a melhorias significativas na confiabilidade postal. Apesar do aumento em 2020 no comércio eletrônico, o Brasil não conseguiu ficar na frente do Chile e da Costa Rica.

É fundamental observar que algumas nações da América Latina e do Caribe (ALC) têm um nível mais elevado de compras do que seu comércio eletrônico B2C. Isso inclui alguns dos maiores mercados na região (por exemplo, Brasil, México, Argentina e Chile). Sugerindo que, além dos principais drivers incorporados ao índice, economias de escala, como o tamanho do e-commerce mercado também influenciam a penetração das compras online. Países com uma quantidade relativamente grande de compradores online são mais propensos a atrair um número maior de lojas de comércio eletrônico, fornecendo mais opções de compra, incentivando assim a compra online.

O Brasil possui um excelente resultado nas vendas, conseguindo 20 bilhões de dólares no período entre 2018-2019 e com crescimento de 7,6%. Com essas vendas o país consegue alcançar 62 no ranqueamento global de B2C.

Tabela 1 - Vendas de comércio eletrônico B2C: as 5 principais economias da ALC, 2019

	Vendas de comércio eletrônico B2C (US\$ bilhões)	Participação das vendas de comércio eletrônico B2C no PIB (%)	Crescimento (2013-2018) (%)	Fonte
Argentina	8	1,9	2,4	Câmara Argentina de Comércio Eletrônico
Brasil	20	1,1	7,6	Ebit e Nielsen
Chile	6	2,2	16,9	Câmara de Comércio de Santiago
Colômbia	6	1,8	5,7	Câmara Colombiana de Comércio Eletrônico
México	31	2,5	22	Associação de Internet MX
5 acima	71	1,7	13,4	
Outras	2			
LACA	73			

Fonte: UNCTAD B2C

3.2. Importância

Conforme Quin et al. (2013), as empresas podem fazer uso de computadores para coletar, armazenar e analisar importantes dados de negócios e transferir os dados na Internet. Todos os processos podem ser alcançados automaticamente na Internet com computadores sem interferência artificial. À medida que mais e mais empresas e pessoas percebem as vantagens que a Internet trouxe, mais e mais pessoas adotaram a tecnologia da informação para melhorar a eficiência e a sociedade global entrou em uma nova era da informação automação, possibilitando o desenvolvimento do e-commerce.

Conforme os indicadores de Ushiwata et al. (2006), o faturamento total do varejo on-line no Brasil no período de 2002 a 2005 é de 135%. Com a quantidade de consumidores crescentes de 2004 a 2005 14,4%. Existe uma tendência no aumento dos usuários de internet de 1,15 milhões de usuários em jul/1997 a 13,08 milhões de usuários em fev/ 2002 (7,6% da população brasileira). No cenário mais pessimista feito na época o percentual de população por usuário em 2011 é de 18,7%; entretanto o otimista visualizava 37,2%. Portanto, a importância do varejo online (B2C) no Brasil é pujante, digno de ser observado.

3.3. Concorrência

Para a análise da concorrência no e-commerce brasileiro, foi utilizado como base duas empresas de avaliação do setor: E-bit a Nielsen Company; Conversion. O E-bit tem a sua

fama graças a analisar o nível de satisfação do consumidor e com base disto, a empresa faz uma avaliação. Ela é um dos databases mais importantes sobre o mercado eletrônico brasileiro. A Conversion é uma empresa de marketing que faz análises setoriais sobre o e-commerce brasileiro.

De acordo com a empresa Conversion (2022), as maiores empresas no comércio eletrônico brasileiro são:

1° - Mercado Livre (30%);

2° - Americanas (16%);

3° - Amazon (11%);

4° - Magazine Luiza (11%);

5° - Shopee (9%);

6° - Outros (23%);

Apesar de todas essas empresas pertencerem ao varejo online, apenas Amazon e a Magazine Luiza são consideradas empresas B2C. As demais são considerados empresas C2C.

O Brasil é um país subdesenvolvido e nele há um grande espaço para a expansão do mercado no e-commerce, com relação às economias de países desenvolvidos (CRUZ, 2021). A entradas de novos agentes econômicos é crescente, de acordo com a BigDataCorp. (2021), em 2021 foi alcançado no total 1,6 milhão de lojas no total, que corresponde aproximadamente à 290 mil novas empresas que entraram para o setor.

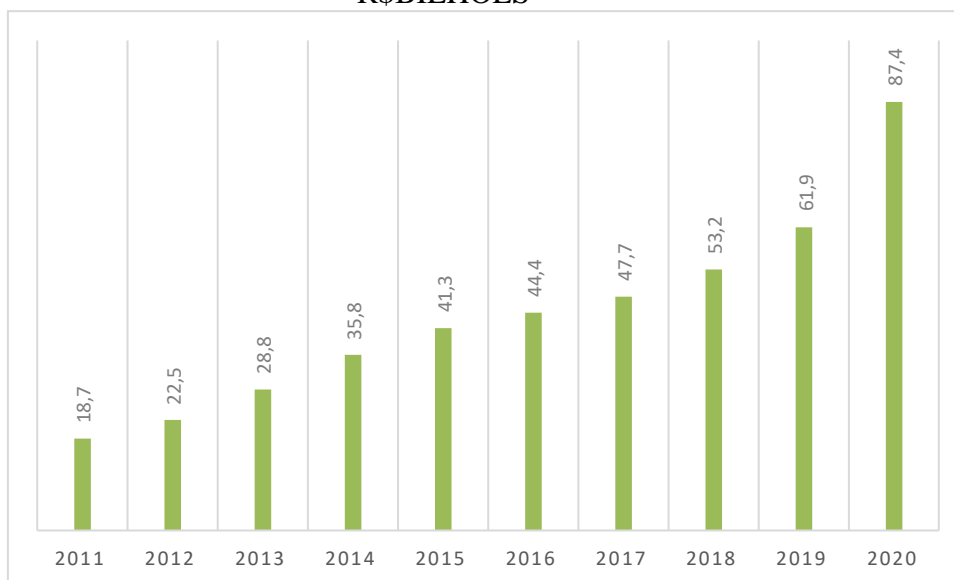
3.4. O fenômeno *Brick-and-click* brasileiro

Existem três tipos de operações (*players*) de e-commerce, entre eles estão os *Bricks-and-clicks*, *Pure Players* e Fabricante.com (Webshoppers, 2021). Como foi escrito na sessão anterior, *Brick-and-click* é toda a empresa que foi fundada no meio físico e só depois ela se envolveu com o comércio virtual; os *Pure Players* são organizações de varejo que nasceram na internet; os fabricantes.com são fabricantes que vendem online direto ao consumidor. (Webshoppers, 2021).

A Magazine Luiza é uma empresa encaixada na categoria “*Bricks-and-Clicks*”, esse tipo de empresa é a que mais faturou no ano primeiro semestre de 2020, com 73,1% do total, os pure players ficaram com 23,3% e as fabricantes.com com 3,6% (Webshoppers, 2021). Esse

faturamento tem crescido muito ano após ano, de acordo com o Wander Cruz (2021), boa parte das empresas tinha prejuízo no e-commerce, porém de acordo CRUZ (2021), isso mudou em 2014, quando os lucros sobressairam os custos.

Gráfico 1 – BRASIL: FATURAMENTO DO E-COMMERCE (2011-2020) EM R\$BILHÕES



Fonte: Crescimento do e-commerce no Brasil: desenvolvimento, serviços logísticos e o impulso da pandemia deCovid-19

4. Estratégias usadas no Business-to-consumers (B2C)

Bloch et al. (1996) desenvolveram um modelo para resumir o impacto do comércio eletrônico nas empresas na perspectiva da criação de valor. Esse modelo divide o impacto do comércio eletrônico em três classificações: Melhorando o Marketing Direto, Transformando Organizações e Redefinindo Organizações. Embora o impacto da Internet na competitividade estratégica e na lucratividade de longo prazo varie de setor a setor, as estratégias de comércio eletrônico de cada setor estão um pouco relacionadas a essas três classificações.

Conforme Quin et al. (2013), para nos prepararmos para fazer uma estratégia de comércio eletrônico científica, devemos primeiro entender completamente o significado, o conteúdo e os métodos de pesquisa da estratégia de comércio eletrônico.

Conforme indicado por Quin et al. (2013), ao estabelecer uma estratégia de melhoria de negócios na Internet pública, devemos primeiro analisar cuidadosamente o papel do e-commerce no processo de desenvolvimento do país/empresa nesta fase, quais países são concorrentes, quais são as vantagens e desvantagens dos concorrentes, quais são as vantagens e desvantagens dos concorrentes, e qual o objetivo do e-commerce. Diferentes posicionamentos

estratégicos encontrarão diferentes concorrentes. Portanto, teremos diferentes vantagens e desvantagens contra diferentes concorrentes e diferentes vantagens e desvantagens exigem estratégias e táticas diferentes.

Em concordância com Quin et al. (2013), formular uma estratégia de e-commerce para empresas depende de: primeiro, precisase ter clareza sobre o objetivo da estratégia de comércio eletrônico, que pode ser obter uma vantagem de longo prazo em uma região, alcançar alguns negócios ou se tornar um líder. Diferentes regiões e objetivos enfrentarão diferentes concorrentes, enquanto diferentes concorrentes levarão a diferentes vantagens, exigirão diferentes contraplanos para lidar com outras empresas, o que levará a diferentes estratégias. Uma metodologia decente por si só não é o ponto de fomentar um negócio. Também é muito importante alocar recursos considerando a estratégia e agir de forma uniforme com a estratégia.

A priorização de diferentes canais de comunicação para atingir diferentes objetivos de e-business é um aspecto importante da estratégia de e-business. É necessário identificar quais estratégias devem ser seguidas, definir metas para essas estratégias e, em seguida, definir abordagens para incentivar os clientes a usar o canal apropriado. Esta abordagem é amplamente utilizada e é muitas vezes referida como 'right- channelling'. Right-channelling envolve o desenvolvimento de uma estratégia e táticas de contato que integrem diferentes canais e sejam apoiadas pela tecnologia para conseguir isso. (CHAFFEY, DAVE, 2009)

De acordo com o Dave Chaffey (2009), uma técnica usada para o B2C de right-channelling é a migração os clientes para o autoatendimento online, incentivando os clientes a usar sua conta virtual para gerenciá-los, resultando em custos de serviço mais baixos para a empresa. Um exemplo: notificações por e-mail e cobrança eletrônica.

4.1. Multicanalidade

Segundo Sanjay Mohapatra (2000), a venda de produtos e serviços acontece por meio de uma combinação de vendas em campo, varejo, parceiros de negócios, marketing direto, call center e mídia eletrônica. Usar um mix de canais de venda já é comum nos setores de alta tecnologia, varejo e serviços financeiros. Está se transformando rapidamente em uma verdade inevitável nas organizações tradicionais. Qualquer empresa que pretenda crescer de forma lucrativa e eficaz terá que dominar a arte de vender por meio de uma combinação coordenada de vários canais. Isso ocorre porque, quando os recursos de vendas e marketing funcionam bem juntos, o resultado geralmente são custos de vendas mais baixos, clientes mais satisfeitos e resultados mais confiáveis. Quando os canais não são gerenciados adequadamente, as oportunidades de vendas tendem a passar despercebidas e os custos de vendas e marketing

ficam fora de controle. Para fazer com que esses diferentes canais de vendas online e offline funcionem de forma unificada, os gerentes de vendas e marketing precisarão de um novo plano de jogo para planejar, medir e coordenar seus recursos de vendas e marketing.

Os clientes estão mais exigentes do que antes. Eles estão se tornando cada vez mais experientes em tecnologia, exigindo a vantagem de comprar por meio de vários canais e a opção de migrar livremente entre canais durante as diferentes fases do processo de venda. Observou-se que 50% das compras on-line foram feitas primeiro em uma loja de varejo e depois encomendadas por meio de portais de e-commerce. Uma gama de bens envolvidos nessas compras on-line variou de vestuário a itens eletrônicos. Esses custos e pressão do cliente estão forçando grandes empresas a combinar esses canais de call center e eletrônicos com parceiros tradicionais de vendas de campo, varejo e distribuição em sistemas de venda multicanal. A propensão para o canal de comércio eletrônico não é surpreendente, pois eles podem suportar tanto a venda direta quanto a venda indireta (por exemplo, redes de parceiros de negócios ou redes de afiliados da Web). Em muitos casos, em setores como computadores e produtos eletrônicos, bancos e seguros pessoais, a abordagem de marketing direto seria muito cara para se adaptar. Com isso, alternativas aos canais de vendas presenciais e parceiros estão sendo utilizadas. Assim, o canal e-commerce é capaz de utilizar os recursos disponíveis para criar valor para esses clientes. (MOHAPATRA, SANJAY, 2000)

No caso da HP, Sanjay Mohapatra (2000) comenta que o uso do portal de comércio em um sistema multicanal é eficaz e aumenta o potencial de negócios. Porém pode existir alguns conflitos que devem ser ressaltados, como: vendedores em diferentes canais competirão pelo mesmo negócio; leads podem não ser seguidos para convertê-los em clientes; inconsistências na gestão do relacionamento com o cliente; Integração ineficaz de canais por causa da qual pode haver vazamentos de receita. Para uma maior eficiência a empresa deve fazer uma demarcação clara das responsabilidades. O uso da *Service Level Agreements* (SLA) é uma boa proposta para o resolvimento desses possíveis conflitos, porque isto garantirá que a estratégia de todo o mercado potencial com uma cobertura que articule uma cobertura de mercado eficaz em todos os canais, a definição de novas regras e políticas de canal que incentivem a cooperação e acelerem a integração de canais e as SLAs claras para a cobertura completa de todo o mercado. O comércio eletrônico ajuda a desenvolver uma imagem unificada e clara do campo de atuação. Isso significa que todos na “equipe” de vendas têm uma

compreensão de quais produtos devem ser vendidos por meio de qual canal para quais segmentos de clientes específicos.

4.2. Ecosistema de negócios

A literatura sobre ecossistema de negócios está em fase iniciante, portanto existem pouco consenso sobre ela. Existe muito debate do que seria uma definição por si só do ecossistema de negócios, porém os pesquisadores Wegmann et al. (2018), mostram em seu artigo um conceito produzido por Adner: “O ecossistema é definido pela estrutura de alinhamento do conjunto multilateral de parceiros que precisam interagir para que uma proposta de valor focal se concretize”. Ou seja, o ecossistema especificamente construído em torno de uma empresa, produto ou plataforma, que cria um contexto compartilhado para a criação de valor e estrutura para os agentes do ecossistema. Acima de tudo o ecossistema é uma estrutura focal que delimita e alinha as operações dentro da empresa. Um dos fatores importante para o entendimento desse conceito é que ele é uma composição de empresas que competem para uma ação de um “organismo” (ator focal).

4.3. Plano, Linhas e Pontos

Ming Zeng é o ex-estrategista chefe da empresa Alibaba, em entrevista dada ao professor da *Dublin City University Business School*, Brian Leavy (2018), diz que a empresa que ele geria é um *business smart* e que ela precisa pensar de forma diferente sobre o desafio fundamental do posicionamento estratégico. Devido à importância da coordenação da rede, como posicionar seu negócio na rede se torna muito estratégico. A rede define como você cria valor e compete. No Alibaba, é conceituado as três posições estratégicas básicas disponíveis para qualquer jogador na rede em termos de metáforas geométricas de “ponto, linha e plano”. “Pontos” são indivíduos ou empresas que possuem habilidades especializadas e fornecem serviços funcionais, mas precisam da rede para sobreviver. “Linhas” são players, ou negócios de construção de marca, que combinam funções e capacidades produtivas para criar produtos e serviços. “Planos” são as plataformas, que fornecem a infraestrutura para ajudar a formar novas linhas e ajudar tanto os pontos quanto as linhas a crescer.

Quadro 4 - As três posições em um ecossistema de negócios

Funcionalidade	Posição estratégica		
	Ponto	Linha	Plano
Proposta de valor ou serviço	Vender uma função ou capacidade	Criando um produto	Conectando partes relacionadas
Vantagem competitiva	Perícia	Valor, custo e eficiência	Eficiência correspondente
Capacidades organizacionais	Simple; sem operações complexas	Simplificando e otimizando fluxos de trabalho	Projetando sistemas e instituições para mediar relacionamentos
Estratégia principal	Avançando para o próximo plano ascendente e encontrando seu nicho em uma linha de rápido crescimento	Use os recursos de planos robustos para incorporar pontos fortes	Permitir o crescimento de pontos e linhas
Exemplo na Web	Fábricas, designers de roupas	Ruhan	Taobao, Weiboo

Fonte: What Alibaba's Success Reveals about the Future of Strategy by Ming Zeng (2018)

Ming Zeng (2018) complementa à entrevista que: Pontos, linhas e planos são interdependentes e co-evoluem. Os “planos” funcionam apoiando cada vez mais linhas com eficácia crescente. As “linhas” funcionam encontrando os melhores pontos e combinando-os em serviços que minimizam os custos de transação ao mesmo tempo em que alcançam qualidade e economias de escala. Os “pontos” funcionam encontrando o melhor plano, o que, por sua vez, os ajuda a encontrar a melhor linha. Esta co-evolução representa o pensamento empresarial em dimensões superiores. Em um mundo de “*smart business*”, empreendedores e estrategistas precisam avaliar toda a rede como um todo ao decidir como posicionar seus negócios e criar valor.

5. Amazon

5.1. História

A Amazon junto com o E-Bay foram as fundadoras do B2C varejista. O E-bay ficou sendo uma potência regional nos Estados Unidos e a Amazon se espalhou pelo mundo, estando em todos os continentes, menos na Antártida. A Amazon foi fundada em 1994 no estado de Delaware, pelo Jeff Bezos. A Amazon.com abriu suas portas virtuais na World Wide Web em julho de 1995 e oferecendo uma gama de produtos. (amazon.com annual report 2011). Em 1997, é feito o IPO da companhia em Wall Street. Nos anos 2000 é inaugurado seu próprio Market

Place (C2C). Após o colapso das “ponto com” (2000) no mercado, o modelo e-commerce foi questionado sobre a sua viabilidade, tanto que o primeiro lucro anual da empresa foi conquistado em 2003. Em poucos anos ela foi adentrando em outros países com produtos customizados a cada população e com uma logística específica. (MOHAPATRA, SANJAY, 2000)

De acordo com Resca e Spanoletti (2014), existem três períodos que caracterizam a evolução da Amazon. De 1994 a 2002, o varejo online constituiu seu core business. Em 2002, a ideia de fornecer aos desenvolvedores externos e proprietários de sites o ambiente cliente-servidor disponível foi concretizada e a Amazon Web Services deu seus primeiros passos, apesar de só em 2006 os serviços de computação em nuvem tenham sido lançados. 2007 marca outro período quando a série Kindle de leitores de e-books foi inaugurada assinando a entrada da Amazon no mercado de dispositivos eletrônicos. À primeira vista, varejo online, serviços de computação em nuvem e dispositivos eletrônicos parecem três negócios distintos.

O primeiro período foi caracterizado pelo papel crucial desempenhado pelo site de e-commerce para a venda de livros, em um primeiro momento, e depois também de DVDs, eletrônicos, brinquedos e jogos. A Amazon é uma típica empresa pontocom e uma das mais famosas. Fundada em 1994, percebeu que o desenvolvimento da internet poderia ser uma nova oportunidade para vislumbrar novos modelos de negócios, como a possibilidade de venda de livros nas novas modalidades. Assim, o site de e-commerce representa a plataforma do quadro estratégico previsto. É a base sobre a qual as funções organizacionais foram organizadas para lidar com o meio ambiente. O ambiente, a princípio, era representado principalmente por usuários de internet como potenciais clientes e depois também por comerciantes (veja ZShops), por clientes (veja Amazon Marketplace para venda de itens usados e colecionáveis) e por parceiros (membros do programa Amazon Associate) . É o site que constitui o elo entre a Amazon e o mundo externo e o resultado da aposta na possibilidade de descobrir formas inovadoras de chegar aos clientes que vendem commodities. As principais fusões e aquisições desse período podem ser vistas em linha com o site como plataforma. (RESCA & SPANOLETTI, 2014).

O segundo período (2002-2006), a empresa tem evoluído consideravelmente devido às novas categorias de produtos à venda (vestuário e acessórios, desporto e outdoor, joalheria, etc.) e às novas funcionalidades. O recurso "Olhe dentro do livro" avançou para o recurso "Pesquisar dentro do livro", o programa de associação Amazon Prime foi introduzido, bem como o Amazon ProductWiki e o Amazon Connect para reduzir os custos de envio por uma

taxa fixa e envolver os usuários da Internet em avaliação dos produtos à venda. O “Olhar dentro do livro” e depois o “Pesquisar dentro do livro” inauguraram a criação de conteúdo digital e com o Amazon Unbox conteúdos digitais como músicas e vídeos estão disponíveis no site de e-commerce. O site de e-commerce foi integrado a um conjunto de aplicativos para oferecer novos modos de armazenamento, elaboração e gerenciamento de dados e de produção de conteúdos. Devido às novas características da plataforma, o ambiente de referência também mudou. Empresas em busca de soluções inovadoras no domínio da gestão de TI e internautas interessados na produção de conteúdos também representam o ambiente da Amazon nesse período.

O terceiro período (2007-2013), a Amazon continuou evoluindo de acordo com o crescimento de sua plataforma. Isso se deve, principalmente, ao pleno funcionamento dos sites de varejo, à oferta de soluções de e-commerce e logística, ao lançamento da série Kindle e à entrada no setor editorial. Operar sites de varejo significa que o site de comércio eletrônico da Amazon e a logística relacionada foram replicados para empresas como Sears Canada e Marks and Spencer. Agora, a Amazon não fornece apenas um mercado, mas também um site de comércio eletrônico personalizado e gerenciamento de armazenamento e remessa. A criação de conteúdos digitais tem sido integrada com a produção de dispositivos eletrônicos de acesso aos mesmos e a entrada no setor editorial também está ligada a esta estratégia. Três apostas podem ser consideradas com base nestes movimentos. Tornar-se um provedor de sites de comércio eletrônico assumindo a parte logística em diferentes níveis; tornar-se um fornecedor de dispositivos eletrônicos; para se tornar um editor tanto de conteúdo online quanto de conteúdo em papel. Consequentemente, a plataforma como metáfora é representada pelo site de e-commerce da Amazon integrado com aplicativos web tanto para serviços de computação em nuvem quanto para serviços de negócios, produção de conteúdo, dispositivos eletrônicos e editor. Considerando o ambiente de referência da Amazon, também fazem parte dele consumidores de aparelhos eletrônicos e autores.

5.2. Expansão Internacional

A Amazon possui um ritmo diferente comparado às outras empresas do e-commerce, pois ela possui uma rede de distribuição internacional. Segundo, Bae et.al (2013); Liang et. al (2012); Luo & Tung (2007) a Amazon usa essa internacionalização para (1) adquirir recursos estratégicos para compensar suas lacunas de capacidade; (2) superar as desvantagens de recuperação; (3) explorar oportunidades de mercado em outros países; (4) aliviar as restrições institucionais e de mercado em casa e contornar as barreiras comerciais em mercados

avançados; e (5) adquirir vantagem estratégica após a aquisição de ativos estratégicos. Em outras palavras, eles usam sistematicamente e recursivamente a expansão internacional para se equipar para competir contra rivais globais, reduzir a vulnerabilidade a instituições domésticas fracas ou atrasadas e fortalecer sua capacidade de construir novas vantagens competitivas, doméstica e internacionalmente

De acordo com Xinjiu e Gary (2019), a expansão internacional é sempre empregada para aliviar as restrições institucionais e de mercado em casa e aproveitar as oportunidades em outros países. Como maior varejista de comércio eletrônico B2C, a Amazon já expandiu seus negócios de comércio eletrônico para 14 mercados estrangeiros. Sua presença internacional tem duas características. Primeiro, seu desempenho em cada mercado externo é diferente. Nos mercados desenvolvidos da Europa Ocidental, a Amazon se tornou um dos varejistas eletrônicos dominantes com uma participação de mercado superior ou uma contagem de visitantes superior. Nos mercados emergentes da Ásia e da América Latina, está progredindo muito mais lentamente, especialmente na China, um dos maiores mercados de comércio eletrônico, onde sua fatia de mercado estava abaixo de 1% em 2016.

A Amazon com a sua participação de 44% no mercado de comércio eletrônico nos Estados Unidos, seu desempenho no mercado externo é menos impressionante. Vários fatores externos contribuem para a instabilidade financeira e retornos econômicos menos robustos da expansão global da Amazon, como infraestrutura subdesenvolvida, menor acessibilidade à Internet, ambientes de negócios não regulamentados, menos experiência com mercados locais e mudanças nas taxas de retorno. Além disso, esses ganhos limitados resultam parcialmente do modelo de negócios da Amazon; A forte dependência da Amazon em logística dificulta a transferência de seu sucesso doméstico. Por exemplo, de acordo com Chadha (2017), em muitos mercados do Sudeste Asiático, a Amazon deve confiar em sua alardeada experiência no gerenciamento e entrega de estoque para superar a falta de infraestrutura confiável para entrega de última milha.

De acordo com Blagova et al. (2014), a Amazon.com queria expandir sua presença nos mercados globais emergentes, e para isso a empresa mirou no BRICS, pois além de esses países terem um enorme potencial por si só, eles também poderiam funcionar como uma porta de entrada para toda aquela região geográfica.

Segundo Blagova et. al (2014), o Brasil é um dos mercados globais mais emergentes em que a quantidade de clientes potenciais está aumentando. O comércio eletrônico brasileiro é um mercado em rápida expansão.

Para o sucesso da locação no Brasil, a Amazon.com, precisaria aprender: sobre as questões governamentais; superar as barreiras culturais e institucionais; cadeia de distribuição e logística eficiente; foco no ganho de *market share*. Em compensação, a empresa possuía: modelo de negócios de consolidado; amplo portfólio de produtos; conhecimento da cadeia de distribuição e logística; presença em pequena escala no Brasil (com a venda de Kindles e e-books), uma marca global e consolidada; divisão editorial própria. (BLAGOVA, DENITSA ET AL, 2014)

5.3. Annual Report

Nesta seção do trabalho de conclusão de curso, será escrito sobre o conteúdo pelos annual reports da empresa amazon.com.

Consumidores

Os consumidores são atendidos por meio dos sites de varejo e focados na seleção, preço e conveniência. O site é projetado para permitir que milhões de produtos exclusivos sejam vendidos por eles e por terceiros em dezenas de categorias de produtos. A empresa fabrica e vendem os dispositivos Kindle. É oferecido aos clientes os preços mais baixos possíveis por meio de preços baixos diários de produtos e ofertas de envio, inclusive por meio da associação ao Amazon Prime, e para melhorar as eficiências operacionais para continuar a reduzir os preços para dos clientes. Também oferecem a funcionalidade fácil de usar, atendimento rápido e confiável e atendimento ao cliente oportuno.

Os pedidos dos clientes são cumpridos de várias maneiras, inclusive por meio dos centros de atendimento e armazéns dos EUA e internacionais que operamos, por meio de acordos de co-fonte e terceirização em determinados países e por meio de entrega digital. Os centros de atendimento ao cliente globalmente, que são complementados por acordos de co-fonte.

Vendedores

A amazon.com oferece programas que permitem que os vendedores vendam seus produtos pelo site da amazon.com e seus próprios sites de marca e atendam pedidos por meio

da empresa. A Amazon é considerado o vendedor registrado nessas transações, a empresa ganha, taxas de compartilhamento de receita, taxas de atividade por unidade ou alguma combinação delas.

Empreendimentos

A Amazon.com atende desenvolvedores e empresas de todos os portes por meio da Amazon Web Services (“AWS”), que fornece acesso à infraestrutura de tecnologia.

Criadores de conteúdo

A empresa atinge autores e editores independentes com o Kindle Direct Publishing, uma plataforma online que permite que autores e editores independentes escolham uma opção de royalties de 70% e disponibilizem seus livros na Kindle Store. O próprio braço editorial da Amazon, Amazon Publishing, oferece aos autores outra saída para publicar seus livros. Também é atendido autores, músicos, cineastas e outros criadores de conteúdo por meio do CreateSpace, que fornece publicação e fabricação sob demanda para criadores de conteúdo independentes, editores, estúdios de cinema e gravadoras.

Concorrência

Os negócios evoluem rapidamente competitivos. Os concorrentes atuais e potenciais incluem: (1) varejistas, editores, vendedores, distribuidores, fabricantes e produtores do mundo físico dos produtos da companhia; (2) outros sites de comércio eletrônico on-line e de comércio eletrônico móvel, incluindo sites que vendem ou distribuem conteúdo digital; (3) vários concorrentes indiretos, incluindo empresas de mídia, portais da web, sites de comparação de preços e mecanismos de pesquisa na web, diretamente ou em colaboração com outros varejistas; (4) empresas que fornecem serviços de comércio eletrônico, incluindo desenvolvimento de sites, atendimento e atendimento ao cliente; (5) empresas que fornecem serviços web de infraestrutura ou outros serviços ou produtos de armazenamento de informações ou computação; e (6) empresas que projetam, fabricam, comercializam ou vendem dispositivos de mídia digital. A Amazon concorda que elementos implacáveis vitais em seus negócios de varejo incorporam seleção, preço e conveniência, incluindo assistência rápida e confiável. Fatores competitivos adicionais para seus serviços de vendedor e corporativo incluem a qualidade, velocidade e confiabilidade dos serviços e ferramentas. Muitos dos concorrentes atuais e potenciais têm mais recursos, histórias mais longas, mais clientes e maior

reconhecimento de marca. Eles podem garantir melhores condições dos fornecedores, adotando preços mais agressivos e dedicar mais recursos à tecnologia, infraestrutura, atendimento e marketing. Outras empresas também podem entrar em combinações ou alianças de negócios que fortaleçam suas posições competitivas.

Sazonalidade

O negócio é afetado pela sazonalidade, que historicamente resultou em maior volume de vendas durante o quarto trimestre, que termina em 31 de dezembro. É reconhecido que de a receita anual durante o quarto trimestre possui o melhor resultado da receita anual. Se não for estocado ou reestabelecido produtos populares em quantidades suficientes para deixar de atender à demanda dos clientes, isso poderá afetar significativamente a receita e o crescimento futuro. Se possuir produtos em excesso, eles serão obrigados a tomar remarcações ou baixas significativas de estoque, o que poderia reduzir a lucratividade.

5.3.1. Fatores de Risco

A Amazon.com explica em seu Annual Reports alguns fatores de risco para o seu negócio. Entre esses fatores estão: (1) Como eles encaram a competição intensa; (2) A expansão coloca uma pressão significativa em recursos administrativos, operacional, financeiro e outros recursos; (3) a expansão para novos produtos, serviços, tecnologias e regiões geográficas os sujeita a riscos comerciais, jurídicos, financeiros e competitivos adicionais; (4) eles experimentam flutuações significativas nos resultados operacionais e taxa de crescimento; (5) Eles podem não ser bem sucedidos nos esforços para expandir para o segmentos de mercado internos; (6) Se não otimizar e operar com sucesso os centros de atendimento, os negócios poderão ser prejudicados; (7) A sazonalidade dos locais de negócios aumentou a pressão sobre as operações; (8) o negócio pode sofrer se não tiver sucesso em fazer, integrar e manter acordos, alianças estratégicas e outros relacionamentos comerciais; (9) O negócio pode sofrer se não obter sucesso em fazer, integrar e manter aquisições e Investimentos; (10) Risco Cambial; (11) A perda de pessoal chave da alta administração pode afetar negativamente nos negócios; (12) enfrentamento a problemas relacionados à interrupção do sistema operacional; (13) enfrentamento significativo de risco de inventário; (14) dificuldades potenciais para salvaguardar suficientemente a propriedade intelectual ; (15) Modelo de negócios em rápida evolução e o preço das ações sofrem alta volatilidade; (16) A regulamentação governamental está evoluindo e mudanças desfavoráveis podem prejudicar os negócios; (17) Não é cobrado impostos sobre vendas ou consumo em algumas jurisdições; (18) a possibilidade de estar

sujeitos a obrigações adicionais de imposto de renda; (19) as conexões dos provedores os submetem a diversos perigos; (20) a possibilidade estar sujeitos a riscos relacionados a contratos governamentais e regulamentos de compras relacionados; (21) a possibilidade de estar sujeitos a reclamações de responsabilidade pelo produto as pessoas ou propriedades forem prejudicadas pelos produtos que foi vendido; (22) Riscos Relacionados a Pagamentos; (23) responsabilidade por atividades fraudulentas ou ilegais de vendedores.

5.3.2. *Visão geral*

A principal fonte de receita da Amazon.com é a venda de uma ampla gama de produtos e serviços aos clientes. Os produtos oferecidos nos sites voltados para o consumidor incluem principalmente mercadorias e conteúdo que compramos para revenda de fornecedores e aqueles oferecidos por vendedores terceirizados, e fabricam próprios produtos. Geralmente, é reconhecido a receita bruta de itens que é vendido do estoque como vendas de produtos e é reconhecido da participação líquida na receita de itens vendidos por outros vendedores como vendas de serviços.

O foco monetário está no desenvolvimento prático e de longo prazo da renda livre por ação. O “*free-cash-flow*” é impulsionado principalmente pelo aumento da receita operacional e pela gestão eficiente do capital de giro e das despesas de capital. Os aumentos na receita operacional resultam principalmente de aumentos nas vendas de produtos e serviços e gerenciando com eficiência nos custos operacionais, compensados pelos investimentos que foram feitos em iniciativas estratégicas de longo prazo. Para aumentar as vendas de produtos e serviços, é focado na melhoria de todos os aspectos da experiência do cliente, incluindo redução de preços, melhoria da disponibilidade, entrega mais rápida e prazos de desempenho, aumento da seleção, aumentando as categorias de produtos e ofertas de serviços, expandindo as informações sobre os produtos, melhorando a facilidade de uso, melhorando a confiabilidade e conquistando a confiança do cliente. Também é buscado gerenciar com eficiência a diluição de acionistas, mantendo a flexibilidade de emitir ações para fins estratégicos, como financiamentos, aquisições e alinhar a remuneração dos funcionários com os interesses dos acionistas. São utilizados unidades de ações restritas como o principal veículo para remuneração em ações porque acreditasse que elas se alinham com os interesses dos acionistas e funcionários. Ao medir a diluição dos acionistas, é incluído todos os prêmios de ações adquiridos e não adquiridos em circulação, sem levar em consideração os confiscos estimados.

A empresa buscou reduzir os custos variáveis por unidade e trabalhou para alavancar os custos fixos. Os custos variáveis incluem custos de produtos e conteúdo, processamento de pagamentos e custos de transação relacionados, separação, embalagem e preparação de pedidos para embarque, transporte, administração do cliente e marketing. Os custos fixos incluem os custos necessários para executar a infraestrutura de tecnologia e AWS; para criar, aprimorar e adicionar recursos aos sites, os dispositivos Kindle e ofertas digitais; e para construir e otimizar os centros de atendimento. Os custos variáveis geralmente mudam diretamente com o volume de vendas, enquanto os custos fixos geralmente aumentam dependendo do momento das necessidades de capacidade, expansão geográfica, expansão de categoria e outros fatores. Para diminuir os custos variáveis por unidade e nos possibilitar a permissão de baixar os preços para os clientes, é buscado aumentar o fornecimento direto, aumentar os descontos disponíveis para a amazon e os fornecedores e reduzirem defeitos nos processos. Para minimizar o crescimento dos custos fixos, é buscado melhorar a eficiência dos processos e manter uma cultura enxuta.

O modelo da amazon, consegue girar o estoque rapidamente e ter um ciclo operacional gerador de caixa. Em média, a alta velocidade de estoque significa que geralmente é coletado dos consumidores antes do vencimento dos pagamentos aos fornecedores. É esperado variabilidade no giro de estoque ao longo do tempo, uma vez que é afetado por vários fatores, incluindo o mix de produtos, o mix de vendas pela empresa ou por terceiros, o foco contínuo na disponibilidade de estoque, o investimento em novas geografias e linhas de produtos e na medida em que foi optado por utilizar fornecedores terceirizados de atendimento.

No longo prazo é esperado que os gastos em tecnologia e conteúdo aumentem ao longo do tempo à medida que são adicionados cientistas da computação, engenheiros de software e funcionários de merchandising. É buscado investir com eficiência em diversas áreas de tecnologia e conteúdo, incluindo plataformas de vendedores, iniciativas digitais e expansão de categorias de produtos físicos e digitais novos e existentes, bem como em infraestrutura de tecnologia para aprimorar a experiência do cliente, melhorar a eficiência dos processos e suporte AWS. Acreditasse que os avanços na tecnologia, especificamente a velocidade e o custo reduzido do poder de processamento, a experiência aprimorada do consumidor da Internet fora do local de trabalho por meio do serviço de banda larga de baixo custo para casa e os avanços da conectividade sem fio continuarão a melhorar o experiência do consumidor na Internet e aumentar sua onipresença na vida das pessoas. Para aproveitar melhor esses avanços contínuos em tecnologia, a amazon está investindo em iniciativas para construir e implantar softwares e

dispositivos inovadores e eficientes. Também estamos investindo na AWS, que fornece serviços de tecnologia que dão aos desenvolvedores e empresas de todos os portes acesso à infraestrutura de tecnologia que viabiliza praticamente qualquer tipo de negócio.

5.3.3. *Demonstrativos de resultados da década de 2011-2020*

Liquidez e recursos de capital

Tabela 2 - Liquidez e recursos de capital (em US\$ milhões)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Atividades Operacionais	3.903	4.180	5.475	6.842	5.475	17.203	18.365	30.723	38.514	66.064
Atividades de investimento	-1.930	-3.595	-4.276	-5.065	-4.276	-9.516	-27.084	-12.369	-24.281	-59.611
Atividades de financiamento	-482	2.259	-539	4.432	-539	-3.716	9.928	-7.686	-10.066	-1.104

Fonte: Elaborado pelo autor com base em, Annual Reports Amazon.com

O caixa fornecido pelas atividades operacionais foi de US\$ 66 bilhões, US\$ 17,2 bilhões e US\$ 3,9 bilhões em 2020, 2016 e 2011. Um crescimento de quase 17 vezes do valor inicial na década de 2010. O fluxos de caixa operacionais resultam principalmente de dinheiro recebido dos clientes consumidores, vendedores e corporativos, contratos de publicidade e as marcas da empresa, contratos de cartão de crédito, compensados por pagamentos em dinheiro que a Amazon faz por produtos e serviços, remuneração de funcionários (menos valores capitalizados relacionados a software de uso interno que são refletidos como dinheiro usado em atividades de investimento), processamento de pagamentos e custos de transação relacionados, arrendamentos operacionais juros sobre os compromissos contratados. O dinheiro recebido de seus clientes consumidores, vendedores e corporativos e outras atividades geralmente corresponde às as vendas líquidas. Como os consumidores usam principalmente cartões de crédito para compra de produtos, os recebíveis de consumidores são liquidados rapidamente. O aumento do fluxo de caixa operacional na década analisada acima, deveu-se principalmente ao aumento do lucro líquido, excluindo depreciação, amortização e remuneração baseada em ações, parcialmente compensado por mudanças no capital de giro.

O caixa fornecido por atividades de investimento corresponde a despesas de capital, incluindo melhorias de arrendamento, software de uso interno e custos de desenvolvimento de sites, desembolsos de caixa para aquisições, investimentos em outras empresas e direitos de propriedade intelectual e compras, vendas e vencimentos de ativos comercializáveis títulos. O caixa fornecido por atividades de investimento foi de US\$ 59 bilhões, US\$ 9 bilhões e US\$ 1,9 bilhão em 2020, 2016 e 2011. As aquisições que fazem ter o aumento dessa conta é aquisição de edifícios usados para serem armazéns e, os aumentos nas despesas refletem principalmente

capacidade adicional para apoiar as operações de atendimento e investimentos adicionais em apoio ao crescimento contínuo dos negócios devido a investimentos em infraestrutura de tecnologia, incluindo AWS, durante a década.

A conta atividades de financiamento varia muito durante a década, entre entradas e saídas, porém ela é demarcada com mais saídas do que entradas. As saídas de caixa de exercícios de financiamento resultam de recompras de ações normais, pagamentos de compromissos relacionados ao capital locações e locações contabilizadas como acordos de financiamento e amortizações de dívidas de longo prazo. Os bens e equipamentos adquiridos sob arrendamentos de capital, com os aumentos refletindo principalmente investimentos adicionais em suporte ao crescimento contínuo dos negócios devido a investimentos em infraestrutura de tecnologia, incluindo AWS. As entradas de caixa de atividades de financiamento resultam principalmente de recursos de dívidas de longo prazo e benefícios fiscais relacionados a deduções de compensação baseadas em ações excedentes. Os benefícios fiscais relativos ao excesso de deduções de compensação com base em ações são apresentados como fluxos de caixa de financiamento.

Resultados das operações

Vendas líquidas

As vendas líquidas incluem as vendas de produtos e serviços. As vendas de produtos representam a receita da venda de produtos e taxas de envio relacionadas e conteúdo digital onde a amazon é o vendedor de registro. As vendas de serviços representam taxas de vendedores terceirizados (incluindo comissões) e taxas de envio relacionadas, assinaturas de conteúdo digital e atividades não varejistas. As informações de vendas líquidas são as seguintes:

Tabela 3 - Vendas Líquidas (em US\$ milhões)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
América do Norte	26.705	34.813	44.517	50.834	63.708	79.785	106.110	141.366	170.773	236.282
Internacional	21.372	26.280	29.935	33.510	35.418	43.983	54.297	65.866	74.723	104.412
AWS	-	-	-	4.644	7.880	12.219	17.459	25.655	35.026	45.370
Consolidado	48.077	61.093	74.452	88.988	107.006	135.987	177.866	232.887	280.522	386.064

Fonte: Elaborado pelo autor com base em, Annual Reports Amazon.com

Tabela 4 - Receita Líquida (em US\$ milhões)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Receita líquida	48.077	61.093	74.452	88.988	107.006	135.987	177.866	232.887	280.522	386.064

Fonte: Elaborado pelo autor com base em, Annual Reports Amazon.com

Tabela 5 - Porcentagem das vendas

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
América do Norte	56%	57%	60%	57%	60%	59%	60%	61%	61%	61%
Internacional	44%	43%	40%	38%	33%	32%	30%	28%	27%	27%
AWS	-	-	-	5%	7%	9%	10%	11%	12%	12%
Consolidado	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor com base em, Annual Reports Amazon.com

A cada 5 anos, as vendas aumentaram 225% e 283% em 2011-2015 e 2016-2020. Mudanças nas taxas de retorno impactaram fortemente os negócios líquidos. A taxa de crescimento das vendas na América do Norte a cada 5 anos foi de 238% e 296% em 2011-2015 e 2016-2020. O crescimento das vendas em cada ano reflete principalmente o aumento das vendas unitárias. O aumento das vendas unitárias foi impulsionado em grande parte pelo esforço contínuos para reduzir os preços para os clientes, inclusive das ofertas de frete, por uma base maior de vendas em categorias de crescimento mais rápido, como eletrônicos e outras mercadorias em geral, pelo aumento da disponibilidade de estoque e pelo aumentoda seleção de ofertas de produtos. Além disso, o crescimento das vendas na América do Norte reflete o aumento da atividade da AWS.

A cada 5 anos, a taxa de crescimento das vendas internacionais foi de 165% e 237% em 2011-2015 e 2016-2020. O crescimento das vendas em cada ano reflete principalmente o aumento das vendas unitárias. O aumento das vendas unitárias foi impulsionado em grande parte pelos esforços contínuos para reduzir os preços para os clientes, inclusive de as ofertas de frete, por uma base maior de vendas em categorias de crescimento mais rápido, como eletrônicos e outras mercadorias em geral, pelo aumento da disponibilidade de estoque em estoque e pelo aumento da seleção de ofertas de produtos.

As vendas da AWS aumentaram 976% no período de 2014 a 2020. O crescimento das vendas reflete principalmente o aumento do uso do cliente, parcialmente compensado por

mudanças de preços. as mudanças de preços foram impulsionadas em grande parte pelos esforços contínuos para reduzir os preços para os clientes.

Despesas Operacionais

A junção de todas as despesas necessárias para a gestão das operações de uma empresa são classificadas como despesas operacionais. (SANVICENTE, ANTÔNIO. 1997)

Tabela 6 - Despesas Operacionais (em US\$ milhões)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Custo das vendas	37.288	45.971	54.181	62.752	71.651	88.265	111.934	139.156	165.536	233.307
Fulfillment	4.576	6.207	8.585	10.766	13.410	17.619	25.249	34.027	40.232	58.517
Marketing	1.630	2.347	3.133	4.332	5.254	7.233	10.069	13.814	35.931	4274
Tecnologia e conteúdo	2.909	4.130	6.565	9.275	12.540	16.085	22.620	28.837	18.887	22.008
Custos gerais e administrativos	658	770	1.129	1.552	1.747	2.432	3.674	4.336	5.203	6.668
Outras Despesas Operacionais (Receita), Líquida	154	159	114	133	171	167	214	296	201	-75
Total de Despesas Operacionais	47.215	59.584	73.707	88.810	104.773	131.801	173.760	220.466	265.981	363.165

Fonte: Elaborado pelo autor com base em, Annual Reports Amazon.com

Tabela 7 - Porcentagem de crescimento da despesa ao ano

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Custo das vendas	-	-	-	16%	14%	23%	27%	24%	19%	41%
Fulfillment	58%	40%	34%	25%	25%	31%	43%	35%	18%	45%
Marketing	58%	48%	30%	38%	21%	38%	39%	37%	25%	19%
Tecnologia e conteúdo	68%	57%	44%	41%	35%	28%	41%	27%	37%	17%
Custos gerais e administrativos	40%	36%	26%	37%	13%	39%	51%	18%	20%	28%
Outras Despesas Operacionais (Receita), Líquida	-	-	-	16%	28%	-2%	28%	38%	-32%	-75%

Fonte: Elaborado pelo autor com base em, Annual Reports Amazon.com

Tabela 8 - Porcentagem das despesas na Venda líquida

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Custo das vendas	-	-	-	70,5%	67,0%	64,9%	62,9%	59,8%	59,0%	60,4%
Fulfillment	9,5%	10,5%	11,5%	12,1%	12,5%	13,0%	14,2%	14,6%	14,3%	15,2%
Marketing	3,4%	3,9%	4,2%	4,9%	4,9%	5,3%	5,7%	5,9%	12,8%	11,1%
Tecnologia e conteúdo	6,1%	7,5%	8,8%	10,4%	11,7%	11,8%	12,7%	12,4%	6,7%	5,7%
Custos gerais e administrativos	1,4%	1,5%	1,5%	1,7%	1,6%	1,8%	2,1%	1,9%	1,9%	1,7%
Outras Despesas Operacionais (Receita), Líquida	-	-	-	0,2%	0,2%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	-

Fonte: Elaborado pelo autor com base em, Annual Reports Amazon.com

Custo de Vendas

O custo das vendas consiste principalmente no preço de compra de produtos de consumo, custos de conteúdo de mídia digital onde é registrado a receita bruta, incluindo Prime Video e Prime Music, suprimentos de embalagem, centros de triagem e entrega e custos de equipamentos relacionados e custos de envio de entrada e saída, incluindo onde somos o prestador de serviços de transporte. Os custos de envio para recebimento de produtos dos fornecedores são incluídos no estoque e reconhecidos como custo das vendas quando da venda dos produtos aos clientes.

O aumento no custo das vendas em dólares absolutos na década, deve-se principalmente ao aumento dos custos de produtos e frete resultantes do aumento das vendas. Esse aumento foi de 625% na década analisada.

Fulfillment

Fulfillment é toda a atividade calculada do seu E-Commerce, desde o recebimento da solicitação em sua loja virtual ou centro comercial até o envio para a Transportadora. (BEE X LOGISTICS, 2020)

O aumento nos custos de Fulfillment em dólares absolutos na década, deve-se principalmente aos custos variáveis correspondentes ao aumento do volume de vendas de produtos e serviços físicos e digitais, níveis de estoque e mix de vendas; custos da expansão da capacidade de atendimento; e processamento de pagamentos e custos de transação relacionados. Esse aumento foi de 1278% na década analisada, o maior crescimento da década analisada.

A amazon expandiu a capacidade de fulfillment para acomodar uma maior seleção e níveis de estoque em estoque e atender aos volumes de embarque previstos de vendas de seus próprios produtos, bem como vendas de terceiros para os quais são fornecidos esse serviço.

Marketing

Os clientes são direcionados para os sites principalmente por meio de vários canais de marketing on-line direcionados, como o programa de Associados, pesquisa patrocinada, publicidade no portal, campanhas de marketing por e-mail, vendas diretas e outras iniciativas. As despesas de marketing são amplamente variáveis, com base no crescimento das vendas e mudanças nas tarifas. Na medida em que houver aumento ou diminuição da concorrência por essas fontes de tráfego, ou na medida em que o mix desses canais mude, espera-se ver uma mudança correspondente em as despesas de marketing.

O aumento nos custos de marketing em dólares na década, deve-se principalmente ao aumento dos gastos com canais de marketing online, bem como folha de pagamento e despesas relacionadas. Esse aumento foi de 262% na década analisada.

Embora os custos associados às assinaturas do Amazon Prime e outras ofertas de envio não estejam incluídos nas despesas de marketing, essas ofertas são tratadas como ferramentas de marketing eficazes em todo o mundo e pretende-se continuar a oferecê-las indefinidamente.

Tecnologia e conteúdo

Os custos de tecnologia consistem principalmente em atividades de pesquisa e desenvolvimento, incluindo folha de pagamento e despesas relacionadas para funcionários envolvidos em aplicativos, produção, manutenção, operação e desenvolvimento de plataforma para produtos e serviços novos e existentes, bem como AWS e outras despesas de infraestrutura de tecnologia. Os custos de conteúdo consistem principalmente em folha de pagamento e despesas relacionadas aos funcionários envolvidos na expansão da categoria, conteúdo editorial, compras e seleção de merchandising. Os custos de conteúdo de mídia digital relacionados à receita bruta registrada, incluindo Prime Video, estão incluídos no custo das vendas.

A amazon procura investir de forma eficiente em diversas áreas de tecnologia e conteúdo para que haja a possibilidade de continuar a aprimorar a experiência do cliente e

eficiência dos processos por meio de desenvolvimentos tecnológicos rápidos enquanto é operado em escala cada vez maior. Os projetos de investimento em tecnologia e conteúdo e gastos de capital geralmente dão suporte a uma variedade de ofertas de produtos e serviços devido à expansão geográfica e à funcionalidade cruzada dos sistemas e operações. Espera-se que os gastos em tecnologia e conteúdo aumentem ao longo do tempo à medida que eles continuam a adicionar funcionários e infraestrutura de tecnologia. O aumento nos custos de tecnologia e conteúdo em dólares absolutos na década, deve-se principalmente ao aumento dos gastos com infraestrutura de tecnologia alocados principalmente ao segmento AWS e um aumento na folha de pagamento e custos relacionados associados com a expansão dos produtos e serviços. Esse aumento é de 756% na década analisada, o terceiro maior das despesas operacionais.

Os custos de infraestrutura de tecnologia consistem em servidores, equipamentos de rede e depreciação, aluguel, serviços públicos e despesas de folha de pagamento relacionadas ao data center. Essas despesas são dispensadas em parcelas em função do uso. Além disso, os custos associados à operação e manutenção da infraestrutura expandida aumentou ao longo do tempo, correspondendo ao aumento do uso.

O aumento na folha de pagamento e custos relacionados se deve principalmente à expansão de categorias de produtos e ofertas de serviços novas e existentes, incluindo AWS, e iniciativas para expandir o ecossistema de produtos e serviços.

Geral e administrativo

O aumento dos custos gerais e administrativos em dólares na década, deve-se principalmente a aumentos na folha de pagamento e despesas relacionadas e honorários de serviços profissionais. Esse aumento foi de 1013%, o segundo maior acréscimo, apesar de não representar com peso nas despesas absolutas totais.

Total de Despesas operacionais

O aumento das despesas operacionais totais analisados durante a os anos de 2011-2020, foi de 769%.

6. Magazine Luiza

6.1. História

Em 1957, foi fundada a Magazim Luiza, ela é uma das maiores lojas corporativas focada em mercadorias resistentes com presença sólida nas classes baixas do Brasil. Em 2001, com o objetivo de ampliar o relacionamento com os clientes, a Magazine Luiza foi pioneira ao estruturar uma associação com o Itaú Unibanco, criando a Luizacred. Em 2005, o Magazine Luiza se fortaleceu ainda mais ao se tornar o principal varejista a controlar uma seguradora, a Luizaseg, juntamente com a Cardif, do grupo BNP Paribas. Finalmente, em 2010, a loja adquiriu a Lojas Maia, uma das maiores lojas corporativas com presença em todas as condições do Nordeste, a região que mais cresceu no Brasil.

Com o crescente interesse pelos itens e a conquista dos impulsos para ampliar o negócio, incluindo o lançamento de mais lojas no período de 2001 a 2011, optou-se por montar a organização para chegar aos setores de negócios de capital. Em 28 de abril de 2011, o Magazine Luiza iniciou a sua abertura de capital, atraindo um grande número de novos investidores.

Com os ativos levantados, pretendia-se prosseguir com a trajetória de desenvolvimento, fortalecendo as estruturas de inovação e operações planejadas, e gerando mais incentivos para os investidores. No período 2001-2011, o ritmo de desenvolvimento anual da receita bruta das atividades de varejo chegaram a 25,8%.

O objetivo da Magazine Luiza durante sua abertura aos setores empresariais do capital foi atingir o mercado de consumo da classe média, com um dos melhores desempenhos operacionais no setor. Também se incluem criar fortes incentivos para os investidores e continuar a transmitir esses acréscimos à sociedade em geral por meio de impulsos e interesses no desenvolvimento e na criação de ocupação. No ano de 2011, a execução do arranjo essencial para o desenvolvimento foi trabalhar na quantidade de lojas e o mercado.

Numa linha do tempo, é possível visualizar a trajetória da empresa: O casal Pelegrino José Donato e Luiza Trajano Donato abriram uma loja em, 1957, em Franca – São Paulo; Depois de 43 anos de comércio tradicional, no ano 2000 é inaugurado o site de comércio eletrônico: www.magazineluiza.com.br; Querendo conquistar as classes médias, em 2011 é feito o IPO da companhia no BM&FBOVESPA; 2015 é marcado pelo ciclo de transformação digital; Em

2017, a Magazine Luiza impulsiona o posicionamento da Bovespa por mais um ano. Organização oferece e capta R\$ 1,8 bilhão. O marca garante um IntegraCommerce e o centro de pesquisas de avanço da empresa contrata mais especialistas tentando tornaras atividades do Luiza progressivamente informatizadas. Em 2018, O aplicativo Magalu é um dos melhores aplicativos de compras do Brasil, com 26 milhões de downloads e uma parcela de cerca de 40% dos pedidos via web da organização; No ano seguinte, 2019, Magalu compra a empresa Netshoes, maior site de compra esportiva do Brasil, e, abre sua milésima loja física; Por im no exercício observado, 2020, começou o ano com a obtenção do centro comercial Estante Virtual. O ano foi marcado pelo combate à disseminação do Coronavírus, a organização acelerou seu curso de aperfeiçoamento e execução do Parceiro Magalu. MagaluPay foi mais um gadge apresentado como um elemento do super aplicativo da organização.

6.2. Expansão nacional

A expansão nacional da Companhia se deu durante duas fases importantes, uma física e a outra digital. A expansão física se diz a respeito de um crescimento massivo nas lojas convencionais 2010-15; já a expansão digital é relacionada à digitalização das lojas, 2016-20. É fundamental chamar a atenção para que nos dois períodos houve desenvolvimento nas duas áreas.

No total a Magazine Luiza abriu 124 lojas no ano de 2011, passando de 604 de 2010 para 728 lojas em dezembro de 2011. Dessa forma, a empresa adiantou sua estratégia de crescimento em dois anos. Ademais, 124 lojas foram redesenhadas e reformadas.

Em 2013, a empresa estava bem localizada no Nordeste (21% das lojas), quando a região crescia acima do PIB brasileiro. Há também uma forte frequência entre os novos consumidores de classe média que são o foco do plano do governo federal para reduzir o déficit habitacional, como exemplo o Minha Casa Minha Vida/Minha Casa Melhor. No primeiro ano de colocação, o programa ainda deu uma contribuição inicial para as vendas.

No ano de 2014, a empresa teve em andamento que considerou decididamente a execução do negócio e a metodologia empresarial, que projeta com uma melhoria na margem da atividade do Nordeste. O plano de desenvolvimento para 2014, que incorporou o lançamento de 30 a 40 novas lojas nas regiões Sudeste e Nordeste.

Em 2016, começa o processo de expansão digital da loja “A combinação de musculatura e de uma cultura digital – respeitando crenças e valores primordiais – nos levará à

frente no processo de transformação” (Release 2016 – Magazine Luiza), que teve o seu término no ano de 2018.

Os anos de 2019 e 2020 são incipientes para a expansão nacional das lojas.

6.3. Demonstrativos de resultados da década de 2011-2020

Tabela 9 - Desempenho Operacional

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Número de lojas	728	743	744	756	786	800	858	954	1113	1301
Crescimento das Vendas Totais (em %)	33,6%	18,5%	14,6%	18,7%	-8,8%	8,3%	27,9%	36,2%	38,7%	59,6%
Faturamento Total Luizacred (em R\$ milhões)	7.175	8.425	9.461	10201	10889	11.949	15.076	20.566	27.250	29.361
Base Total de Cartões (mil)	4.426	3.924	3.439	3.440	3478	3.251	3.387	4.253	5.220	5.315

Fonte: Elaborado pelo autor com base em, Release Magazine Luiza

Número de lojas

O Magazine Luiza fechou a década com 2010 com 1301 lojas, sendo a maioria delas lojas convencionais, e a minoria de lojas virtuais e o site. A companhia inaugurou 573 novas lojas convencionais, a maioria delas na região Nordeste. Vale lembrar que das 1301 lojas do Magazine Luiza, possuem mais de 5 anos e portanto estão totalmente maduras.

Crescimento das vendas totais

A internet (www.magazineluiza.com.br) e o market place, apresentaram um crescimento de considerável, alcançando um acréscimo significativo da receita bruta. O aumento do crescimento das vendas totais na década analisada é de 78%.

Faturamento total Luizacred

A Luizacred é uma joint-venture entre Magazine Luiza e Itaú Unibanco, delegado pelo financiamento da maior parte das vendas. A principal função da Magazine Luiza é a administração representativa e atendimento ao cliente, enquanto o Itaú Unibanco é responsável pelo recurso da Luizacred, planejamento das estratégias de crédito e sortimento e apoio aos exercícios de escrituração e custódia.

Com a mudança do estágio de cartão para o Itaú Unico, novas práticas foram adotadas na Luizacred, de modo que o reconhecimento do pagamento passou de moderado e

tornando-se conservador. Na década analisada houve melhora dos indicadores de atraso. O crescimento do Faturamento da Luizacred foi de 309% no exercício.

Base Total de cartões

Esse indicador ajuda na interpretação do faturamento total Luizacred, pois ele representa a quantidade de cartões que a Magazine Luiza possui registrado. Uma vez desses cartões registrados, pode significar uma sinalização de interesse possível para futuros uso de crédito.

Na década analisada esse número de cartões obteve o crescimento de 20%, com oscilação no meio da década, talvez decorrente da política conservadora credora de juros.

Tabela 10 - INVESTIMENTOS (em R\$ milhões)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Lojas Novas	46,1	23,1	24,6	25	36,6	10,7	39	86,7	179,2	93,1
Reformas	82,2	62	44,7	54,6	41	43,4	39,8	54,2	47,3	33,3
Tecnologia	35,3	25,2	38,7	46,5	54,1	54,1	76,6	84,9	118,8	197,4
Logística	-	-	25,2	21	25,2	15,1	12,3	88,8	131,3	138,1
Outros	46,5	63,7	12,8	4,2	0,8	1	3,1	49,8	45	81,9
Total	210,1	174,7	146	151,3	157,7	124,3	170,8	364,4	521,6	543,8

Fonte: Elaborado pelo autor com base em, Release Magazine Luiza

Os investimentos em ativo imobilizado e intangível alcançaram R\$543,8 milhões no final da década e foram direcionados para investimentos em abertura de lojas, tecnologia, reformas de lojas, logística conforme tabela acima.

No final da década, a Companhia investiu R\$543,8 milhões, sendo 23% em reformas e aberturas de lojas, 25% em logística e TI e outros projetos 52%. Vale ressaltar que a logística e a tecnologia foi priorizada com o decorrer do tempo.

Resultados das operações

Tabela 11 - Receita líquida (em R\$ milhões)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Receita Líquida - Varejo - Revenda de Mercadorias	5703	6768	7735,7	9298,2	8.505,4	9.031,30	11.365,10	14.811,80	18.786,20	27.453,40
Receita Líquida - Varejo - Prestação de Serviços	229,8	265,7	346	449,1	434,1	433,8	566	718,9	1.012,50	1.491,40
Financiamento ao Consumo	528,9	667,1	-	-	-	-	-	-	-	-
Operações de Seguros	68,8	86,3	-	-	-	-	-	-	-	-
Administração de Consórcios	25,8	30,7	35,1	39,6	47,2	53,5	65,4	74	142,7	448,5
Eliminações Inter-companhias	-136,8	-161,2	-7,8	-7,4	-8,5	-10	-12,2	-14,3	-55,1	-216,2
Total	6419,5	7656,6	8109	9779,5	8.978,2	9.508,60	11.984,30	15.590,40	19.886,30	29.177,10

Fonte: Elaborado pelo autor com base em, Release Magazine Luiza

Tabela 12 - Porcentagem de crescimento da receita líquidas ao ano

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Receita Líquida - Varejo - Revenda de Mercadorias	-	18,7%	14,3%	20,2%	-8,5%	6,2%	25,8%	30,3%	26,8%	46,1%
Receita Líquida - Varejo - Prestação de Serviços	-	15,6%	30,2%	29,8%	-3,3%	-0,1%	30,5%	27,0%	40,8%	47,3%
Operações de Crédito	-	26,1%	-	-	-	-	-	-	-	-
Operações de Seguros	-	25,4%	-	-	-	-	-	-	-	-
Administração de Consórcios	-	19,0%	14,3%	12,8%	19,2%	13,3%	22,2%	13,1%	92,8%	214,3%
Eliminações Inter-companhias	-	17,8%	-95,2%	-5,1%	14,9%	17,6%	22,0%	17,2%	285,3%	292,4%
Total	-	19,3%	5,9%	20,6%	-8,2%	5,9%	26,0%	30,1%	27,6%	46,7%

Fonte: Elaborado pelo autor com base em, Release Magazine Luiza

Tabela 13 - Receita Bruta por Canal (em R\$ milhões)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Lojas virtuais	295,1	385,8	439,8	485,5	519,6	535,7	683,9	908,8	1.119,20	1.131,20
Lojas convencionais	5.996,60	6.937,20	7.796,30	9.042,90	7.882,60	8.027,40	9.368,50	11.733,70	13.785,80	13.859,90
E-commerce Tradicional (1P)	821,1	1.094,80	1.403,30	1.876,10	2.059,50	2.722,80	4.157,80	6.170,20	9.338,70	20.786,20
Marketplace (3P)	-	-	-	-	-	4,3	230	855,1	3.027,00	7.739,40
Total	7.112,80	8.417,80	9.639,40	11.438,60	10.427,60	11.290,20	14.440,30	19.667,80	27.270,70	43.516,70

Fonte: Elaborado pelo autor com base em, Release Magazine Luiza

A receita líquida aumentou 354% na década no 2011-2020 para R\$29.177,10 milhões, acompanhando a evolução da receita bruta. Destaque para a revenda de mercadorias que no final do exercício teve um acréscimo de 381%.

A receita bruta aumentou 46% no período de 2011-2015 e nos cinco anos seguintes (2016-2020), cresceu 385%. A diferença de resultado amostrado nos quinquênio é devido ao crescimento na participação do e-commerce tradicional (1P) e do Marketplace (3P) no segundo período. No final do período analisado (2020), o setor de comércio eletrônico tem 65% da participação da receita Bruta por canal.

Despesas Operacionais

Tabela 14 - Despesas Operacionais (em R\$ milhões)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
			-	-	-	-	-	-	-	-
Despesas com Vendas	-1271	-1581	1493,8	1746,2	1.720,80	1.776,30	2.120,00	2.747,40	3.698,70	5.162,60
Despesas Gerais e Administrativas	-266,2	-388,4	-388,7	-442,6	-458,5	-481,9	-536	-596,1	-802,9	-906,8
PLR	-	-	-22,7	-	-	-	-	-	-	-
Perdas em Crédito de Liquidação Duvidosa	-245	-338,5	-21,2	-22,5	-30,5	-26,1	-41,9	-59,7	-76	-118,1
Outras Receitas Operacionais, Líquidas	11	-31,3	-98,2	24,6	20,2	13,5	36,5	41,5	64,8	53,7
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	1771,2	2339,2	2024,6	2186,7	2.189,60	2.270,80	2.661,40	3.361,70	4.512,80	6.133,80

Fonte: Elaborado pelo autor com base em, Releases Magazine Luiza

Tabela 15 - Porcentagem de crescimento da despesa ao ano

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Despesas com Vendas	-	24,4%	-5,5%	16,9%	-1,5%	3,2%	19,3%	29,6%	34,6%	39,6%
Despesas Gerais e Administrativas	-	45,9%	0,1%	13,9%	3,6%	5,1%	11,2%	11,2%	34,7%	12,9%
PLR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Perdas em Crédito de Liquidação Duvidosa	-	38,2%	-93,7%	6,1%	35,6%	14,4%	60,5%	42,5%	27,3%	55,4%
Outras Receitas Operacionais, Líquidas	-	384,5%	213,7%	125,1%	17,9%	33,2%	170,4%	13,7%	56,1%	17,1%
Total	-	32,1%	-13,4%	8,0%	0,1%	3,7%	17,2%	26,3%	34,2%	35,9%

Fonte: Elaborado pelo autor com base em, Releases Magazine Luiza

Despesas com vendas

As despesas com vendas totalizaram R\$5162,6 milhões no final do exercício, idêntico a 17% do lucro líquido, uma redução de 2 por cento contrastando com 2011. Comparadas os anos anteriores, as despesas com vendas apresentaram diminuição contínua, em

linha com as expectativas da melhoria gradual, uma impressão da atenção na legitimação de compras e no ciclo de desenvolvimento de lojas novas e adquiridas.

Despesas Gerais e Administrativas

Os custos gerais e regulatórios completam R\$ 906,8 milhões em 2020, equivalente a 3% da receita líquida, uma queda de 1,1% constringendo com 2011. A queda mostra que as despesas foram diminuídas devido ao desempenho das vendas e diminuição dos custos e despesas.

Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR)

Em função do cumprimento das metas internas em 2013, a medida de R\$227 milhões foi provisionada no 4T13, equivalentes a 0,9% da receita líquida de 2013. Vale lembrar apenas em 2013 houve o PLR.

Perdas em Crédito de Liquidação Duvidosa

As provisões para perdas com crédito de liquidação duvidosa apresentaram uma queda de 52 ponto percentual constringida ao ano 2011, alcançando R\$118,1 milhões no ano de 2020, equivalente a 0,4% da receita líquida. Esses arranjos fazem alusão apenas ao Magazine Luiza, e a grande maioria dos arranjos está acessível em registros suspeitos registrados no Luizacred.

Outras Receitas (Despesas) Operacionais

Os outros resultados operacionais líquidos passaram de receitas de R\$11 milhões no ano de 2011 para receitas de R\$53,7 milhões em 2020, motivado especialmente pela adequação de receita diferida no total e teve crescimento nas provisões para perdas tributárias.

Em 2020, outros resultados líquidos de trabalho somaram R\$ 53,7 milhões, equivalente a 0,18% da receita líquida.

7. Análise das estratégias

Nessa seção do trabalho de conclusão de curso será analisado duas coisas, a primeira tem haver com a comparação das tabelas e seus resultados (quantitativa); a outra parte será o que os artigos dizem sobre a estratégia da amazon.com e uma interpretação do que foi anunciado nos releases da Magazine Luiza (qualitativa).

Antes de começar a primeira análise, é importante reforçar que as duas empresas possuem cálculos em moedas diferentes, a Amazon.com faz com Dólares (US\$) e a Magazine Luiza faz com Real (R\$) e os suas operações nominais são muito distantes. Por esse motivo, será analisado nessa parte a questão da variação ao ano entre os indicadores citados na sessão anterior.

Quantitativa

Gráfico 2 – Investimentos



Fonte: Elaborado pelo autor com base em, MAGAZINE LUIZA. Release e AMAZON.COM. Annual Report

Pela trajetória das linhas acima, é possível dizer que a Amazon.com tem um Investimento constante que geral costuma a dobrar o seu valor a cada ano que passa na década de 2011-2020, com o seu pico da variação anual de investimentos de 213% (2018) e seu vale de 83,2% (2012). Essa empresa possui uma média de 104% ao ano de investimentos. A Magazine Luiza possui características distintas em sua trajetória, pois ela oscila muito na variação anual de investimento na década analisada, com o seu pico de 137,4% (2017) e seu vale de -54,3% (2018). A média de investimentos ao ano da Magazine Luiza é em torno dos 86% em cada ano.

Receita Líquida

Gráfico 3 - Receita Líquida

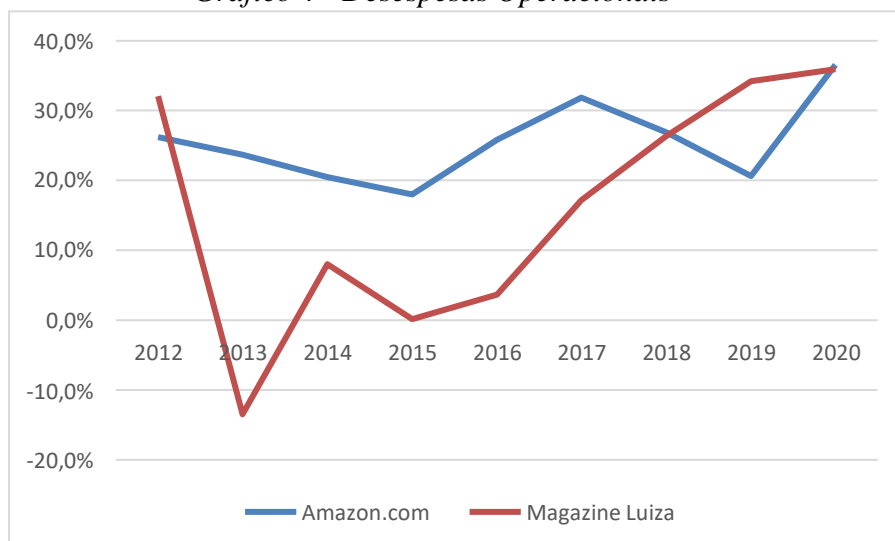


Fonte: Elaborado pelo autor com base em, MAGAZINE LUIZA. Release e AMAZON.COM. Annual Report

Pela trajetória observada acima, é observável que a Amazon.com tem uma receita líquida constante e positiva que na média observada chega a 27,1%, com o seu pico de 37,6% (2020) e o seu vale de 19,5% (2014). A Magazine Luiza oscila na sua linha do tempo observada, mas em geral o seu crescimento é positivo, com a média de 20,6% ao ano, com o pico de 46,7% (2020) e o vale de -8,2% (2015).

Despesas Operacionais

Gráfico 4 - Despesas Operacionais



Fonte: Elaborado pelo autor com base em, MAGAZINE LUIZA. Release e AMAZON.COM. Annual Report

As despesas das duas empresas tentam diminuir, porém a trajetória é crescente, já que foi o pico das duas companhias, destaque para o ano de 2020, um ano marcado pela pandemia do corona vírus. A Amazon.com tem uma trajetória crescente e constante com uma média de 25,8% que tem o seu pico em 36,5% (2020) e seu vale de 18% (2015). A Magazine Luiza oscilou no começo do exercício analisado, porém no final ela cresceu consideravelmente com a média de 17,2%, chegou a um pico de 35,9% (2020) e um vale de -13,4% em 2013.

Qualitativa

Amazon.com

A amazon é uma das maiores empresas de comércio eletrônico, porque ela não é apenas varejistas da Internet que oferecem uma variedade notavelmente diversificada de produtos e serviços. A Amazon funciona como uma empresa de plataforma utilizando seus sites de comércio eletrônico, AWS e infraestrutura juntos. Uma parte substancial de sua receita é criada fornecendo aos consumidores serviços tecnológicos e ativos físicos. Seu negócio de computação em nuvem, AWS, atende às suas próprias necessidades de computação e às de outras empresas desde 2004 e se tornou o maior provedor de serviços de computação em nuvem com uma participação de mercado de 47%. Quanto mais a Amazon investe na AWS, mais atraente ela se torna para empresas e programadores. (Xinjiu e Gary, 2019)

Para Xinjiu e Gary (2019), o sucesso da Amazon depende de seu modelo de negócios de plataforma, apresentando os efeitos de rede gerados pela união de seus recursos digitais e ativos físicos. A AWS da Amazon fornece análise de dados e assistência digital aos negócios, por isso é colocada nas áreas sobrepostas de conteúdo digital e solução digital. Isso ocorre principalmente porque a Amazon incentiva a inovação em suas novas áreas de negócios para aumentar os lucros. Além disso, eles precisam continuar atraindo novos clientes para mais tráfego e coleta de dados em seus sites de comércio eletrônico.

Xinjiu e Gary (2019), o modelo de negócios da Amazon não poderia ter sucesso sem grandes investimentos em seus centros de atendimento e depósitos, que atendem não apenas ao próprio estoque da Amazon, mas também a vendedores terceirizados que listaram produtos com valor superior a US\$ 23 bilhões em 2016, cerca de duas vezes mais dois anos antes. O crescente investimento em centros de atendimento, juntamente com a aquisição da Whole Foods Market,

mostra que a Amazon está determinada a não ser uma empresa puramente digital. Para Amazon, ser um negócio de plataforma significa mais do que minimizar ativos físicos. O futuro de seus negócios de comércio eletrônico se concentra em como eles conectam os mundos de varejo online e offline.

Magalu

Estratégias são utilizadas para alcançar certos objetivos, durante uma década analisada (2011-2020), as estratégias bem sucedidas vão se adequando e dando espaço para outras novas. As estratégias utilizadas pela Magazine Luiza podem ser classificadas como: Investimentos; Multicanalidade; Busca de novos segmentos; marketing; logística; competitividade; inclusão digital; digitalização das lojas físicas; plataforma digital; fusões e aquisições; expansão nacional; ecossistema digital.

No começo do exercício analisado (2011-2012) a Magazine Luiza teve foco prioritário na racionalização de custos e despesas, buscando maior rentabilidade. A companhia investiu intensamente em projetos de infraestrutura, especialmente de logística e tecnologia.

Buscando novas tendências e necessidades, a empresa foi precursora no lançamento de lojas sem estoques (modelo virtual), na parceria com instituições financeiras para oferecer produtos financeiros (Luizacred) e seguros (Luizaseg). Nesta estratégia por de novos segmentos, em 2018, foi ressaltado era desejado que com o tempo a empresa não fosse apenas líderes de bens duráveis e sim por uma infinidade de categorias, como exemplo, produtos de higiene e limpeza, calçados e roupas, de vinhos a comida para animais, de canetas para colorir a material de construção. Em 2020, novas categorias foram adicionadas: Produtos de Supermercado; Delivery de Restaurantes; Moda e Beleza; Retail Tech – MaaS; Fintech; Publicidade Digital.

Em 2014, a Magazine Luiza investiu forte em marketing e isso resultou no aumento de geração de novos visitantes para o site com maior nível de vendas. O marketing é tão importante para a empresa que eles foram um dos patrocinadores da Copa do Mundo 2014 no Brasil.

É impossível não dizer que a logística faz parte do planejamento estratégico da empresa, no final do primeiro trimestre de 2014, foi finalizada a integração dos centros de distribuição dentro do Projeto de Entrega Multicanal, um planejamento que envolve logística melhorando

na a velocidade nos prazos de entrega e gastos de distribuição das mercadorias vendidas no site e nos aplicativos.

O *pricing* que a companhia prática é variado, em 2015, a ela lançou um “Projeto de gestão de preços”, que argumentava que o objetivo principal da companhia é ser competitivo, com isso ela desenvolveu diversos níveis de preço para cada região, tendo assim uma maior probabilidade de crescimento de *marketshare*.

Em 2016, em seu release, a magazine luiza observou que possui uma cultura digital muito forte, que são pilares estratégicos para o novo crescimento que estava por vir na época, eles são:

Multicanalidade: ressaltado desde 2013, a loja destacou que uma das suas estratégias: “Somos o único varejista brasileiro a operar de forma verdadeiramente integrada, tanto no mundo físico como no virtual, compartilhando de forma inteligente e alavancando a força da marca e melhores práticas de operação de varejo tradicional.” Por causa deste planejamento para o uso de multicanais, a loja superou à média do mercado, resultando nos ganhos de market share.

Inclusão Digital: A proposta é levar às classes menos privilegiadas brasileiras, produtos eletro eletrônicos variados, como exemplo, aparelhos de TV, lavadoras de roupas e smartphones. Com esses equipamentos, os clientes puderam usufrir mais das vantagens digitais que a empresa oferece.

Digitalização das Lojas Físicas: As lojas aproveitam das facilidades ofertadas pela digitalização e automação para agilizar vários processos, como exemplo a Mobile Vendas, que permite uma redução significativa do tempo de atendimento e oferece à força de vendas informações sobre produtos e clientes.

Plataforma Digital: Marketplace é uma marca registrada da companhia desde 2016, um lugar onde é vendido produtos de parceiros, contribuindo para que produtores se tornem vendedores. Essa parte da empresa é de extrema importância para a diversificação de produtos, porque é o lugar onde as outras empresas colaboram, independente do portes, localizações e setores. Assim diversificando a companhia inteira como um todo.

Explicitamente em 2019, a Magazine Luiza expos o conceito de “Ponto, linha e plano” criado pelo chefe ex-estrategista-chefe do Alibaba, Ming Zeng.

“[...]Zeng afirma que as empresas serão ecossistemas digitais -- os planos -- ou orbitarão em torno deles. Ser um plano, diz Zeng, não é algo factível para a maior parte das organizações, seja por vocação (ou a falta dela), escala ou capacidades. [...] As linhas controlam uma cadeia específica. São exemplos disso os grandes sellers de um marketplace e category killers de uma determinado segmento de varejo. Os pontos, por sua vez, são empresas super especializadas, que provêm soluções para linhas e planos[...]” (Release Magazine Luiza 4T, 2019)

Com essa definição, é possível dizer que a Magazine Luiza é um plano do ecossistema, suas linhas são representadas pelos vários setores, como logística, varejo, financeiro e serviços, e seus pontos são representados por cada “empresa” que faz parte da Magazine Luiza.

8. Conclusão

O e-commerce brasileiro é um setor em crescimento constante que vem abrindo muitas portas para as empresas, realmente a digitalização da economia veio para ficar e ela deixou de ser uma tendência para virar uma grande realidade.

A Amazon.com e a Magazine Luiza sem dúvidas são uma das mais importantes empresas no e-commerce brasileiro, elas possuem semelhanças nos seus resultados observados e nas estratégias de estruturas e projeção no longo prazo. A semelhança que mais se evidencia é a questão do ecossistema de negócios que as duas empresas fazem, criando, inovando e aglutinando novos setores dentro do seu empreendimento. Seus investimentos dizem muito sobre como um varejista online se porta, ou seja, investindo em tecnologia, marketing, logística, conteúdo e tecnologia e por fim a busca de novos produtos que são tendência de demanda no mercado. Com o agravamento da pandemia no exercício observado (2019-2020), é nítido o ganho com as vendas digitais de distintas fontes, e muita desses ganhos veio por conta da multicanalidade que cada empresa possui.

Algumas diferenças são bem perceptíveis, como é o nascimento das duas empresas em questão, a Amazon.com é uma empresa que nasceu como *pure player*, enquanto a Magazine Luiza nasceu como uma *Brick-and-click*. Comparando por números absolutos é certo dizer que as duas empresas estão em momentos diferentes, enquanto a Amazon.com aproveita a sua consolidação mundial para se expandir para todo o mundo, a Magazine Luiza conquista o seu território nacional. Os ganhos da Amazon.com estão divididos em três categorias: América do Norte; Internacional; AWS. Em comparação com a empresa brasileira, seu faturamento vem majoritariamente das vendas de seus produtos. A Amazon.com tem da Magazine Luiza é a

questão da variedade de produtos ofertados, no exercício observado ela pretende atingir setores que a Amazon.com já está consolidada, como o setor de produtos de supermercado; moda e beleza e etc. Uma das principais diferenças que a Amazon.com tem de vantagem são seus produtos intangíveis de vantagens, como a Amazon Prime que contribui com ganhos, como frete grátis, plataforma de streaming etc. Inclusive é devido ao serviço Prime que a empresa americana tem o seu maior gasto “Fulfillment”.

OBSERVAÇÕES FINAIS

O estudo realizado tem ligações fortes com as matérias estudadas em microeconomia, teoria dos jogos, análise financeira, economia internacional e gestão e análise de decisões. (1) O estudo da microeconomia se mostra no quesito de que foram estudadas empresas e suas estruturas, ela também pode ser estudada por esse âmbito no pricing que as empresas podem atuar; (2) a teoria dos jogos é um tema muito relacionado com a questão da concorrência que empresas do B2C podem enfrentar; (3) a análise financeira está ligada com a análise quantitativa e dos demonstrativos de resultados das empresas (DRE) e a sua avaliação por trás delas; (4) a economia internacional funciona como condutor sobre os assuntos da expansão de globalização dessas empresas e como a competição em nível global deve ocorrer; (5) e por fim a área de gestão e análise de decisões é dada pelo método avaliativo de estruturas e posicionamento e planejamento estratégico que os possuidores desse poder devem se comprometer a fazer.

Para sugestões de futuros estudos, recomendo a continuação de uma pesquisa sobre os assuntos de estratégias no mundo do comércio eletrônico, pois essa área ainda é razoavelmente nova na área de ciências econômicas. E os estudos sobre o que os governos nacionais (macroeconomia), estão incentivando para a melhoria no setor de e-commerce.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A história da Amazon, a pioneira do eCommerce e dos eBooks [vídeo]. Tecmundo, São Paulo, 2017. Disponível em: < <https://www.tecmundo.com.br/ciencia/120161-historia-amazon-pioneira-ecommerce-ebooks-video.htm>

AMAZON.COM. Annual Report. Seattle, 2010

AMAZON.COM. Annual Report. Seattle, 2011

AMAZON.COM. Annual Report. Seattle, 2012

AMAZON.COM. Annual Report. Seattle, 2013

AMAZON.COM. Annual Report. Seattle, 2014

AMAZON.COM. Annual Report. Seattle, 2015

AMAZON.COM. Annual Report. Seattle, 2016

AMAZON.COM. Annual Report. Seattle, 2017

AMAZON.COM. Annual Report. Seattle, 2018

AMAZON.COM. Annual Report. Seattle, 2019

AMAZON.COM. Annual Report. Seattle, 2020

O que é Fulfillment e porque ele é tão importante no meu E-Commerce?. Santo André, 2020. Disponível em: < <http://beexlog.com.br/web/fulfillment/>

BLOGAVA. et al. The international expansion of Amazon. Países Baixos: 2014

CHAFFEY, Dave. E-Business and E-Commerce Management Strategy, Implementation and Practice. Quarta edição. Financial Times, 2009

CONVERSION. Relatório Stores E-commerce no Brasil Fevereiro/2022 (beta). São Paulo, 2022

CRUZ, Wander. Crescimento do e-commerce no Brasil: desenvolvimento, serviços logísticos e o impulso da pandemia de Covid-19. GeoTextos, [S. l.], v. 17, n. 1, 2021.

EBIT NIELSEN. WEBSHOPPERS 42ª EDIÇÃO. São Paulo, 2020.

[Estudo] Perfil do E-Commerce Brasileiro | 7a Edição. Bigdatacorp. São Paulo, 2021. Disponível em: <<https://bigdatacorp.com.br/estudo-perfil-do-e-commerce-brasileiro-7a-edicao/>

Nossa História. Magazine Luiza, Brasil, 2020. Disponível em: < <https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/NossaHistoria?maMhsoEQNCO/Wxrb98OXA==>

MAGAZINE LUIZA. Release 4T11. São Paulo, 2011

MAGAZINE LUIZA. Release 4T12. São Paulo, 2012

MAGAZINE LUIZA. Release 4T13. São Paulo, 2013

- MAGAZINE LUIZA. Release 4T14. São Paulo, 2014
- MAGAZINE LUIZA. Release 4T15. São Paulo, 2015
- MAGAZINE LUIZA. Release 4T16. São Paulo, 2016
- MAGAZINE LUIZA. Release 4T17. São Paulo, 2017
- MAGAZINE LUIZA. Release 4T18. São Paulo, 2018
- MAGAZINE LUIZA. Release 4T19. São Paulo, 2019
- MAGAZINE LUIZA. Release 4T20. São Paulo, 2020
- MOHAPRATA, Sanjay. E-Commerce Strategy - Text and Cases. Índia, primeira edição. Springer, 2013
- Nossa História. Magazine Luiza, Brasil, 2020. Disponível em: <
<https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/NossaHistoria?=-maMhsoEQNCOOr/Wxrb980XA==>
- NOVA YORK, UNITED NATIONS. THE UNCTAD B2C E-COMMERCE INDEX 2020 -
 Spotlight on Latin America and the Caribbean. Nova York, FEV-2021
- QIN, Zheng. et al. E-Commerce Strategy. primeira edição. Springer, 2014
- RESCA, Andrea; Spagnoletti, Paolo. Business Development Through Digital Transformation: The Evolution of Amazon.Com. *In*: BAGLIERI, Daniela; METALLO, Concetta; ROSSIGNOLI, Cecilia; IACONO, Mario. Information Systems, Management, Organization and Control. Suíça: Springer, 2014.p.163-177
- ROBINSON, Joan. Contributions to Modern Economics. Nova York, primeira edição, ACADEMIC PRESS, 1978
- SANVICENTE, Antônio Zorato. Administração financeira. São Paulo: Atlas, 1997
- USHIWATA, Fábio et al. do. As perspectivas do Comércio Eletrônico no Brasil e no mundo, São Paulo, v. 1, p. 23-35, 2006.
- WU, Xinyi; GEREFFI, Gary. AMAZON AND ALIBABA: INTERNET GOVERNANCE, BUSINESS MODELS, AND INTERNATIONALIZATION STRATEGIES. *In*: TULDER, Rob; VERBEKE, Alain; PISCITELLO, Lucia. International Business in the Information and Digital Age. Estados Unidos: Emerald Insight, 2018.p.327-356
- WEGMANN, Alain et.al Coopetition and ecosystems. *In*: FERNANDEZ, Anne; CHIAMBARETTO, Paul; CZAKON, Wojciech. The Routledge Companion to Coopetition Strategies. Inglaterra: Taylor & Francis Group, 2018.
- WU, Xinyi; GEREFFI, Gary. AMAZON AND ALIBABA: INTERNET GOVERNANCE, BUSINESS MODELS, AND INTERNATIONALIZATION STRATEGIES. *In*: TULDER, Rob; VERBEKE, Alain; PISCITELLO, Lucia. International Business in the Information and Digital Age. Estados Unidos: Emerald Insight, 2018.p.327-356
- ZENG, Ming. Alibaba strategist Ming Zeng: “Smart business” in the era of business ecosystems. [Entrevista concedida a] Brian Leavy, Strategy & Leadership, Dublin, Volume 47, 19 de março 2019