

**ÁREA TEMÁTICA
ESTRATÉGIA – 4 ESTRA**

**ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO DE EMPRESA VAREJISTA:
UM CASE DE EXPANSÃO DO E-COMMERCE PARA LOJA FÍSICA**

**PORQUE A AMAZON UMA EMPRESA ORIGINÁRIA DO E-COMMERCE
ADOTOU EM SUA ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO A ABERTURA DE
LOJAS FÍSICAS**

RESUMO

Empresas de e-commerce¹ nasceram, tradicionalmente no mundo digital fazendo vendas on-line. Durante muitos anos havia uma nítida divisão nos negócios entre o varejista físico e varejista digital. Quem era varejista físico operava com lojas físicas e quem era varejista do digital operava com sites. Até o ano 2000, raramente uma empresa do mundo físico ousava ir para o mundo digital. A partir desse ano, houve uma forte migração de empresas do mundo físico para o digital. Essas empresas passaram a ter sites e operar no mundo digital além de conservarem suas lojas físicas. A estratégia de expansão de negócios do mundo físico para o digital passou a ser aceita. No entanto, o caminho inverso; ou seja, empresas do mundo digital passarem a operar no mundo físico era muito rara. A Amazon foi uma das pioneiras dessa nova estratégia, expandindo seus negócios do mundo digital para mundo físico. Analisamos neste artigo, porque a Amazon adotou a estratégia de expansão inversa à utilizada habitualmente nos negócios varejistas, ou seja, do digital para o físico, mantendo tanto as operações digitais quanto as físicas.

Palavras-chave: e-commerce, lojas físicas, Omnichannel e Amazon

ABSTRACT

E-commerce companies were born, traditionally in the digital world making sales online. For many years, there was a sharp business divide between the physical retailer and the digital retailer. Who was a physical retailer operated with physical stores and whoever was a digital retailer operated with websites. Until the 2000, a company in the physical world rarely dared to go digital. From that year on, there was a strong migration of companies from the physical to the digital world. These companies now have websites and operate in the digital world, in addition to retaining their physical stores. The strategy of expanding business from the physical to the digital world came to be accepted. However, the reverse way; that is, companies in the digital world started to operate in the physical world was very rare. Amazon was one of the pioneers of this new strategy, expanding its business from the digital to the physical world. We analyze in this article, why Amazon adopted the strategy of inverse expansion to that usually used in retail businesses, that is, from digital to physical, maintaining both digital and physical operations.

Keywords: e-commerce, physical stores, Omnichannel, Amazon

¹ E-commerce também é chamado Comércio eletrônico no Brasil. Preferimos utilizar o termo: e-commerce porque é utilizado mundialmente.

1- INTRODUÇÃO

As empresas puramente digitais, cujos negócios se baseavam no e-commerce, não tinham lojas físicas. O canal de vendas E-commerce de bens físicos, passou a existir em 1995, há apenas 26 anos, um prazo de tempo muito curto se comparado aos demais canais de vendas tradicionais: lojas, Callcenters, porta-a-porta, etc..

Nesse curto espaço de tempo, as vendas através do E-commerce vem crescendo no mercado de varejo. Antes da pandemia as vendas on-line já representavam 10% do varejo mundial, estima-se que, em 2021, irão compor 17,5% de todas as vendas globais (Smarthint, 2020).

Apesar do estrondoso sucesso do canal de vendas online, a expansão dessa modalidade de canal acirrou os problemas e desafios nas estruturas ligadas a ele, como: logística, atendimento aos clientes, gestão de estoques, etc.. Ao mesmo tempo houve a diversificação das formas de compra na internet. Exemplo: Compras pelo desktop, por mobiles, por Apps, etc.. Toda essa multiplicação de formas de compra continuou utilizando a mesma estrutura base usada pelo E-commerce, ou seja, os mesmos (Centrais de Distribuição) CDs, mesmas soluções logísticas, mesmos softwares e os mesmos processos internos. Obviamente, essa superposição de demandas e diversificação trouxe cada vez mais o entupimento do sistema e os erros se multiplicaram, bem como a insatisfação dos clientes finais.

A Amazon como a maior empresa de e-commerce do mundo (Reportlink, 2021) teve de reformular seus sistemas, plataformas e canais de distribuição para se adequar as novas demandas e as mudanças do comportamento do consumidor, que se tornou cada vez mais exigente.

Essa nova estratégia de expansão criou um novo e poderoso modelo de negócios, o mesmo será analisado. As razões e benefícios advindos dessa estratégia permitiu a integração de soluções como: o Omnichannel², adequação aos novos comportamentos dos consumidores, soluções logísticas, redução de custos e aceleração da distribuição de produtos, entre outros.

O tema analisado é: Porque a Amazon, uma empresa originária do E-commerce adotou em sua estratégia de expansão a abertura de lojas físicas.

O problema é a superação dos desafios do E-commerce através da adoção da estratégia de expansão baseada em lojas físicas

Os objetivos são:

² Omnichannel é uma estratégia de uso simultâneo e interligado de diferentes canais de venda, permitindo a integração de operações online e offline, aprimorando, a experiência do cliente.

explicar se a adoção dessa estratégia se harmoniza com a organização ; se a estratégia trouxe benefícios ou problemas para a organização e quais foram.

A relevância desse tema permite revelar como a Amazon resolveu: os crescentes desafios impostos pela expansão do E-commerce em nível global, reduziu erros advindos da própria expansão do E-commerce, atendeu melhor as necessidades dos clientes, reduziu custos, lançando mão de uma estratégia de implantação de lojas físicas no varejo.

2- REFERENCIAL TEÓRICO

A estratégia Omnichannel é um dos princípios fundamentais para a compreensão da adoção pela Amazon de uma expansão baseada também na abertura de lojas físicas. Segundo Bernardino: “Mais do que ter múltiplos canais simultâneos (“multicanal”), o conceito de omnichannel ou omnicanal traz uma perspectiva mais evoluída. É uma visão de integração total, em que, para o consumidor, não importa qual o meio de compra e sim a experiência e a solução que está tendo com a marca como um todo” (Bernardino,2019).

O Omnichannel é uma estratégia que funciona, como se fosse um divisor de águas para varejo atual e futuro. “É cada vez maior a quantidade de empresas varejistas que adotam essa estratégia em todo o mundo, na NRF 2021-Chapter 13 em janeiro de 2021, foi apresentado que 61% dos grandes 500 maiores varejistas do mundo já migraram para a estratégia Omnichannel” (Chetal,A,2021).

Não somente Chetal,A da Cisco Co. muitos outros CEOs dos grandes *players* do varejo, exemplo: H&M, IKEA, Walmart, entre outros, abordaram, no citado evento da NRF 2021-Chapter 1, que sem uma estratégia Omnichannel não poderiam satisfazer as crescentes necessidades de seus clientes, nem competir num mercado submetido a pandemia.

As organizações já haviam percebido, que trabalhar com apenas um canal de vendas poderia limitar as possibilidades de venda de seus produtos e serviços. Exemplo de alguns canais de vendas: lojas físicas, sites, quiosques eletrônicos, Callcenters, Mídias sociais, aplicativos (Apps), venda porta a porta, equipe de vendas externa, representantes comerciais, lojas de franquia, etc..

A Amazon segue os princípios empresariais de seu fundador: Jeff Bezzos, entre muitos este explica em parte a opção por uma estratégia compatível com o Omnichannel. “Uma empresa não deve ficar viciada em ser brilhante,

porque o brilho não perdura. Você realmente quer algo que é muito mais profundo. Você quer que seus clientes valorizem seu serviço" (Ferriss, T)⁴.

Ainda na visão de Bezos: "Ser uma loja física não é suficiente. A vantagem irá para as empresas que conseguirem combinar o melhor das compras online com o melhor do varejo físico. É uma espécie de modelo de varejo sem fronteiras que funde as lojas físicas com o ciberespaço e cria várias maneiras convenientes de os consumidores fazerem. É o próximo grande impulso de Bezos em seu volante de IA de varejo" (Dumaine,B.,2020)

Tanto em Ferriss quanto Dumaine há uma convergência na visão da Amazon com a estratégia Omnichannel.

Em síntese podemos dizer que, a expansão da Amazon através da abertura de lojas físicas está em sincronia com os princípios de Bezos, quanto com a estratégia de Omnichannel cada vez mais aceita pelos grandes varejistas do mundo.

No próximo capítulo analisaremos a evolução do E-commerce, para percebermos como esses caminhos levaram as organizações online a integrarem suas operações com as lojas físicas.

1. EVOLUÇÃO DOS MODELOS DO E-COMMERCE

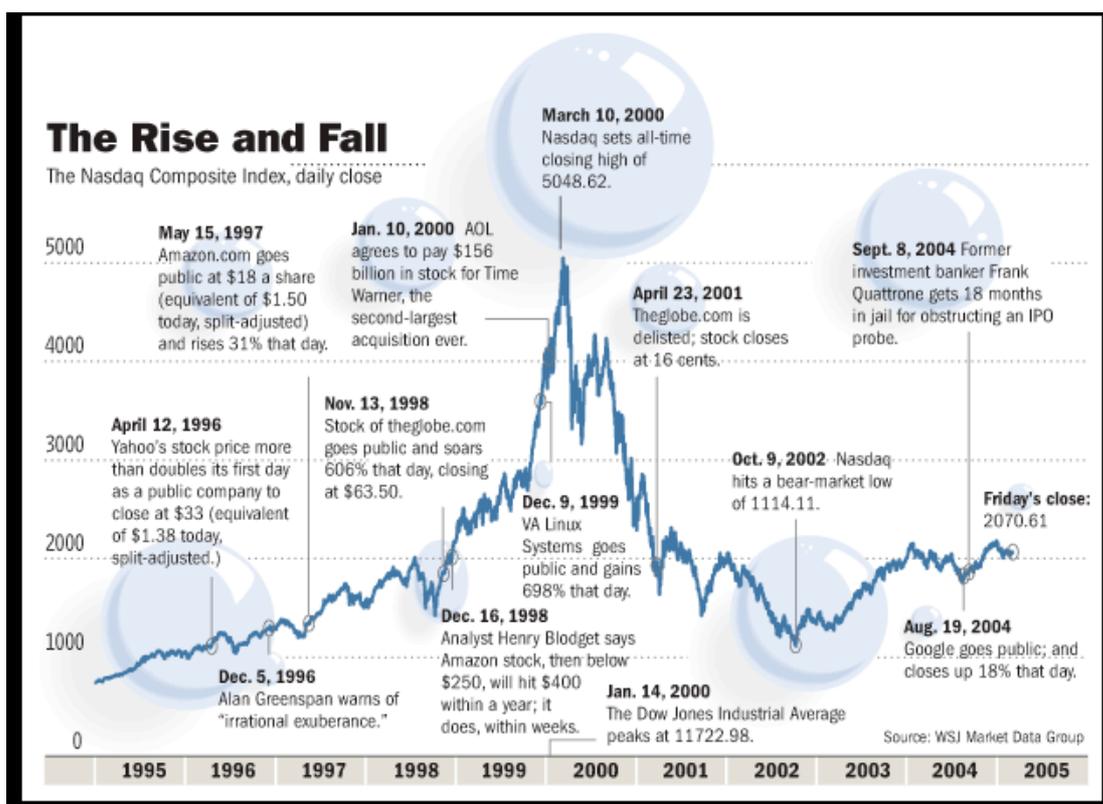
O nascimento do e-commerce não pode ser atribuído a um evento específico, no entanto, as primeiras vendas de bens físicos através da internet para o consumidor final só ocorreram em 1995. Foram realizadas pela Amazon.

O e-commerce era praticado apenas pelas empresas virtuais (chamadas de "*clicks*") até o Natal de 2000. Do lado oposto existiam as empresas físicas (chamadas de "*bricks*"). Eram dois mundos a parte, que possuíam culturas, mercados e *modus operandi* diferentes. Os empresários *bricks* não aceitavam uma operação *click* em seus negócios. Em parte devido as questões tecnológicas de gestão que geravam tantos erros no caso de um modelo híbrido *bricks & clicks*⁵ que tornavam inviável uma operação eficiente.

Em Dezembro de 2000, uma das mais bem sucedidas empresas de e-commerce do mundo, a E-Toys, empresa de venda de brinquedos pela internet, atrasou a entregas dos presentes do Natal, em até 2 semanas. Atrasos nas datas de entrega de produtos comprados pela internet não era

⁴ Publicado na Wired, November 13, 2011

⁵ *bricks & clicks* termo usado para as empresas do mundo real que passaram a atuar simultaneamente no mundo digital.



incomuns, sendo até mesmo aceitáveis, porém no caso da E-Toys⁶ o efeito foi devastador. A E-toys era uma das "queridinhas" dos investidores na Bolsa NASDAQ⁷, havia vendido mais de US\$1bi em brinquedos naquele Natal e o pior de tudo: como explicar para seus filhos que Papai Noel não veio no Natal. O natal de 2000 nos Estados Unidos foi apelidado de "A Grande Extinção". As ações das empresas virtuais da internet caíram sob o forte impacto da desconfiança em seus modelos de negócio. Como as empresas virtuais não possuíam lojas físicas, se algo desse errado nos processos de distribuição, entrega, troca, etc.. não se tinha como recorrer para corrigi-los em tempo hábil para os consumidores finais. A palavra para entender A Grande Extinção foi desconfiança. Grande parte das empresas puramente virtuais faliram, devido à desconfiança advinda do Natal de 2000, inicia-se um período de grande desvalorização até outubro de 2002.

Em 2001 houve uma reviravolta na estratégia de separação entre o ambiente virtual e físico, quando as lojas físicas (*bricks*) passaram a criar seus próprios sites para vender produtos ou serviços, criando a nova estratégia chamada de *Bricks & Clicks*. Os consumidores olhavam com

⁶ E-Toys.com foi uma empresa virtual de varejo que vendia brinquedos pela Internet, fundada em 1997. Tornou-se uma das empresas mais valorizadas no início do e-commerce, em 1999 suas ações dispararam de valor, logo após a oferta pública no NASDAQ por US\$20, passando para US\$72. A empresa faliu em 2001, por conta do descrédito gerado por não cumprir as datas de entrega de brinquedos no Natal de 2000.

⁷ NASDAQ - também chamado de NASDAQ Stock Market é um mercado de ações automatizado com sede em NYC operando com mais de 2 800 ações de diferentes empresas, em sua maioria de pequena e média capitalização.

menos desconfiança este tipo de operação, pois sempre haveria uma loja base física para irem ou reclamar se algo desse errado.

Veja o Quadro -1. The Rise and Fall

Quadro-1 Evolução da Bolha das empresas virtuais ponto-com. Em março de 1999, atingiram seu ápice de valorização.

1.1 A INTEGRAÇÃO ICLOUD

Por volta de 2006, foi criada a integração automática entre diversos aparelhos), foi o primeiro passo prático para o lançamento comercial da *Cloud Computing* (computação e nuvem). Podemos dizer que a computação em nuvem se popularizou no mercado corporativo pela Amazon, quando lançou o Amazon Web Services (AWS) em 2006. O AWS era simples: qualquer empresa podia “alugar” espaço e poder computacional, pagando pelo seu armazenamento na Amazon. Atualmente o aluguel de espaço permite a utilização de mais de 74 serviços diferentes, incluindo análises e softwares em 2020.

A AWS fornece produtos e serviços fáceis de usar que você pode aproveitar para criar, hospedar, implantar e gerenciar seus aplicativos na nuvem. Ele também fornece uma variedade de maneiras de interagir com esses serviços (Yohan, 2016).

O que é CLOUD COMPUTING? A Cloud Computing é um modelo que permitir acesso de rede on-demand, conveniente e onipresente associada a um pool compartilhado de recursos de computação configuráveis como:, redes, servidores, armazenamento, aplicativos e serviços (Yohan, 2016).

Graças a Cloud Computing: desktops, smartphones e outros produtos ligados a internet (laptops, Tablets e Smartwatches) passaram a fazer Uploads na nuvem, sem que a pessoa que os possui-se, percebesse essa invasão de privacidade. APPs (programas chamados de Aplicativos) também podem descarregar informações diretamente na nuvem sem que o usuário perceba.

A integração Cloud permitiu a evolução das ferramentas de Marketing Digital⁸ que são utilizadas para conhecer melhor o comportamento de cada usuário, permitindo fazer ofertas mais relevantes de produtos e serviços.

1.2 O USO DO MOBILE COMO INSTRUMENTO DE COMPRA

O incessante desenvolvimento dos smartphones com maior capacidade computacional, mais memória, baterias mais duradouras e multi conexões com diferentes tipos de redes. Tudo isso aliado a um meio ambiente cada

⁸ Marketing digital é o marketing, que se concentra nos consumidores cujas atitudes e comportamentos estão sendo transformados por meio de suas experiências online (Parkin, 2014)

vez mais conectado digitalmente, viabilizou a maior conectividade tornando o mundo físico e digital mais interligado.

O smartphone tornou-se tão presente em nossa vida, que está sempre próximo ao nosso corpo o tempo todo, literalmente não nos afastamos dele, nem mesmo quando estamos no banheiro. Simultaneamente, milhões de Apps (aplicativos) foram criados sendo incorporados aos smartphones aumentando a sua funcionalidade quase exponencialmente.

Até pouco tempo a funcionalidade mais usual do smartphone era a navegação pela internet. Usávamos para a pesquisa produtos, serviços e preços; contudo na hora de efetivar uma compra, esta era realizada fora do ambiente do smartphone no mundo, físico ou em notebooks/ desktops. Cada vez mais, os hábitos de consumo foram mudando e os consumidores aumentam a efetivação do processo de compras através dos smartphones. Vários fatores contribuíram para isso: o desenvolvimento melhores plataformas mobile, melhor adequação de sites para MOBILE, revisão dos conceitos de marketing digital respeitando regras de produtividade, maior segurança nos meios de pagamentos digitais os E-Payments.

A pandemia mundial da COVID acelerou o processo de migração de compras para os smartphones, também acelerou mudanças no comportamento dos consumidores. No entanto, é necessário que se diga que o processo de migração já estava em andamento e aumentava ano a ano.

1.3 A ESTRATÉGIA OMNICHANNEL

Omnichannel significa ao pé da letra, *omni* em latin significa: todos, enquanto *channel* em inglês é canal. Omnichannel significaria: todos os canais. O *omnichannel* não é um tipo de tecnologia avançada. Omnichannel na verdade é um tipo de estratégia que uma empresa pode adotar em seus negócios.

Com o passar do tempo muitas organizações foram aumentando a quantidade de canais em que operavam com o objetivo de alcançarem novos públicos e aumentarem suas vendas. Chamamos essa ação de Estratégia *Multicanal*, ou seja, operar em vários canais de venda simultaneamente. Ao mesmo tempo em que as vendas aumentam através da adoção da Estratégia Multicanal; os problemas, custos, conflitos, dificuldades de gestão e insatisfação dos clientes também aumentava. A principal razão para isso é chamada de Conflito de Canais, a mesma empresa passa a trabalhar com diferentes: preços, prazos, regras, promoções, atendimento de clientes, etc.. para o mesmo produto/serviço e o pior de tudo, muito vezes para o mesmo cliente. Resultados práticos: insatisfação do cliente, erros, mal atendimento, imensas dificuldades na solução de problemas que envolvem as relações inter canais.

A estratégia multicanal cria várias estruturas organizacionais paralelas dentro da mesma empresa. Essas estruturas se comportam como silos independentes competindo entre si, enquanto deveriam colaborar, o que

raramente acontece. Exemplo: lojas franqueadas competem com o canal de vendas porta-a-porta e o Callcenter. Cada canal tem equipes diferentes, objetivos distintos e os recursos precisam ser multiplicados; quando deveriam ser compartilhados.

Os canais de venda representam os diversos caminhos que uma organização cria para viabilizar uma venda: lojas físicas, sites, quiosques eletrônicos, Callcenters, Mídias sociais, aplicativos (Apps), venda porta a porta, equipe de vendas externa, representantes comerciais, lojas de franquia, etc.. para ser considerado um canal de vendas não basta que o canal apenas seja capaz de anunciar, criar audiência, fazer propaganda e marketing; é necessário que ele possa aceitar meios de pagamento e executar a venda efetivamente. Isso diferencia os canais de venda, dos canais de comunicação que se limitam a: anúncio, propaganda e correlatos.

Como se configura a estratégia Omnichannel ?

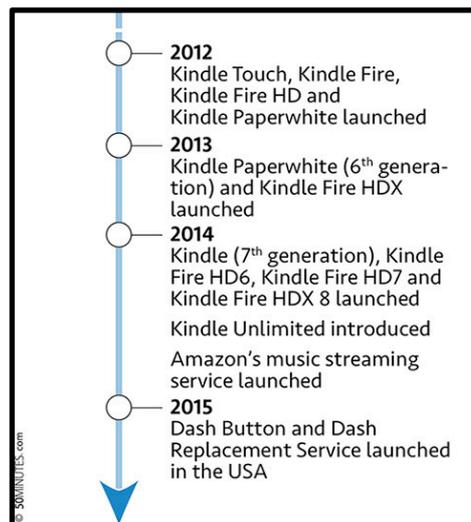
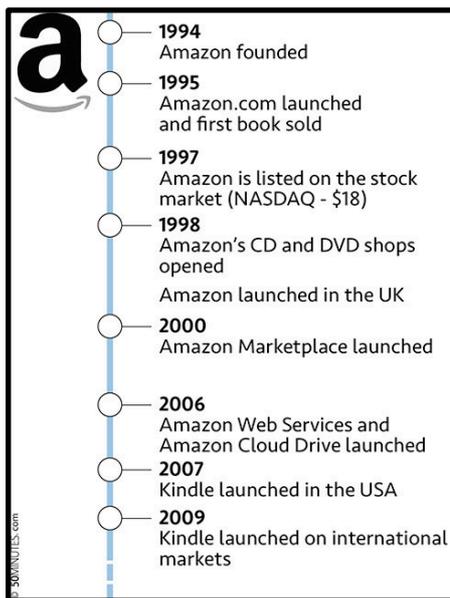
No Omnichannel as operações de vendas estão centralizadas no cliente, ou seja, todos os canais de vendas interagem entre si, trocam informação, se integram, visando: facilitar a vida do cliente, atendê-lo melhor, dando-lhe suporte, resolvendo os conflitos de canais e trabalhando integrados, inclusive se apoiando mutuamente.

No caso da Estratégia Multicanal a parte importante não é o cliente, mas os processos internos da organização. O que se pretende é que as operações da organização funcionem conforme seus objetivos, cabendo ao cliente aceitá-las e se adequar a elas. No Omnichannel os diversos canais de venda além de facilitar a sua vida, se integram para criar uma melhor experiência de compra e se auto apoiam para lhe oferecer informações relevantes, customizam as ofertas e aumentam as vantagens para sua compra.

2. EVOLUÇÃO da AMAZON

A Amazon se posiciona como: "A loja do Mundo". Isso porque podemos comprar praticamente tudo na Amazon, em praticamente todos os lugares do planeta.

O desenvolvimento da Amazon pode ser visto nos quadros 2 e 3 a seguir.



Quadro 3 (FERISS, T. ,2017)

Quadro 2 (FERISS, T. ,2017)

Em 1994 Jeff Bezos funda a Amazon.

Em 1995 a Amazon faz a sua primeira venda, de um livro. Também foi a primeira venda de um bem físico realizada pela internet. Tida como o nascimento do E-commerce.

Em 1997 a Amazon lança suas ações na Bolsa de Valores NASDAQ ao preço de US\$18 por ação.

Em 1998 a Amazon passa a vender CDs e DVDs pela internet, expandindo assim as categorias vendidas, porém dentro do mesmo canal de vendas internet, através do E-commerce.

Em 2000 a Amazon cria seu Marketplace, ou seja, seu site se transforma em um portal agregando diversas outras lojas ou empresas de e-commerce, que podem ou não usar todos os serviços a seguir: sua plataforma, sua marca, seus sistemas ou canais de distribuição, seus sistemas de controle e até mesmo seus sistemas de pagamento digital.

Em 2005 a Amazon criou um programa de fidelidade chamado de Amazon Prime, que oferece benefícios a seus usuários como: descontos, frete grátis, acesso ao serviço de streaming da Amazon Prime TV, entre outros.. por uma taxa mensal fixa.

Em 2006 a Amazon cria sua plataforma Cloud (Cloud Computing) AWS. Essa plataforma pode hospedar outras empresas dando suporte de espaço de memória, conexão e muitos outros serviços.

Em 2009 lança o aparelho Kindle, semelhante fisicamente a um tablet, sendo um aparelho estruturado para baixar e ler livros digitalmente, sem a necessidade de imprimi-los. Num único tablet o cliente poderia ter a sua disposição uma enorme biblioteca de títulos que podiam ser lidos, pesquisados e marcados tal qual fazemos num livro físico. O cliente poderia viajar de um lugar para outro carregando um Kindle e não mais uma mala cheia de livros. Sem falar ele que poderia comprar qualquer livro, em qualquer lugar do mundo, sem precisar procurar uma grande livraria física. Em 2014 a Amazon cria seu serviço de músicas por streaming, como a Apple tinha feito em 2001 com o lançamento do iTunes.

Em 2014 a Amazon cria o Echo. Amazon Echo é um dispositivo composto de alto-falante e microfone que se conecta a várias inteligências artificiais: Alexa, Echo.. O aparelho responde por comandos específicos de voz do usuário. O aparelho pode: tocar músicas, fazer listas de tarefas, definir alarmes, podcasts de transmissão, fornecer informação sobre o tempo, tráfego e outras informações em tempo real. O Echo também pode controlar vários dispositivos inteligentes, SmartTVs, Ar condicionados, etc.. desde que tenham conectividade digital.

Em 2015 lança os aparelhos Dash que consistiam num pequeno aparelho capaz de ler código de barras de um produto pelo cliente montando a sua lista de compras de supermercado e pedindo reposição de estoque e entregando em domicílio. O Dash também poderiam vender outros serviços. Na prática a tecnologia Dash não agradou muito o mercado e deslanchou muito pouco no próprio mercado norte-americano.

2.1 A AMAZON CRIA SUAS REDES DE LOJAS FÍSICAS

Quando a Amazon impôs seu domínio no E-commerce, muitos pensaram que as lojas físicas iriam morrer. ⁹ Jeff Bezos, desde 2015, passou a expandir a Amazon comprando ou criando redes de lojas físicas. Começou abrindo a Amazon Books Store uma livraria.

Em 2017 a Amazon comprou a rede de supermercados WholeFoods por US\$ 13,7 bilhões Também foi criada a rede de lojas Amazon 4-star para a revenda de produtos que foram devolvidos pelos clientes, sendo uma solução de logística reversa. Abriam também a Amazon Go uma rede de lojas de conveniência sem checkouts.

As redes de lojas físicas da Amazon cumprem outros papéis além de venda ao cliente final, como fazem as lojas físicas tradicionais de varejo. Também atuam como canais de distribuição do E-commerce junto com centros de distribuição cada vez mais difundidos, tendo um duplo propósito. Clientes do E-commerce podem fazer suas compras na internet e recebe-las diretamente nas lojas redes físicas da Amazon. Esse tipo de operação reduz custos de logística, prazos de entrega e facilita a troca de produtos

⁹ <https://www.sun0.com.br/noticias/amazon-faz-25-anos-relembre-sua-historia-em-10-etapas/>

entregues que o cliente não gostou, resolvendo grandes problemas da logística reversa¹⁰.

Em 2015, a Amazon lançava "botões de compra" instantânea para itens específicos nos Estados Unidos¹¹. Acabou o leite e o biscoito? Não tem mais sabonete ? É só apertar botões num dispositivo, que é capaz de ler o código de barras dos produtos em sua casa, esses produtos entram em sua lista de compras, para serem repostos através do canal de distribuição baseado em vans, até serem entregues na porta da sua casa.

A ideia parecia boa, mas na prática não foi, os custos de se trabalhar entregando produtos perecíveis comprados por E-commerce é muito elevado. Até mesmo os supermercados físicos evitam esse tipo de operação por conta dos custos do processo: picking¹², checkout, empacotamento e entrega. Lembrando que os supermercados tem lojas próximas dos locais onde os clientes fazem suas compras e estão estruturados com sistemas de refrigeração. No modelo da Amazon Dash os produtos perecíveis vinham de centrais de distribuição que não se situavam nas proximidades de vizinhança dos clientes e nem tinham processo eficazes de refrigeração. Usar a venda de perecíveis comprados no E-commerce não foi uma solução lucrativa.

2.2 ESTRATÉGIA DA AMAZON PARA A CRIAÇÃO DAS REDES DE LOJAS FÍSICAS

A Amazon já opera sete diferentes redes de lojas físicas, tendo um lucro anual de US \$ 11,6 bilhões com essa operação, assim sendo, ela pode se dar ao luxo de experimentar novos formatos varejistas. Desde, livrarias a locais de coleta de mantimentos, até lojas de conveniência sem caixa.

Em fevereiro de 2020 a Amazon abriu outro formato de loja, chamado de Amazon Go Grocery, uma loja de 7.700 pés quadrados, permite que os clientes comprem produtos e outros alimentos frescos sem ter que pagar no checkout . Somente para se ter uma dimensão destas operações quando a Amazon comprou o Whole Foods a rede já contava com 500 lojas.Os planos da Amazon para 2021 incluem a posse de 12 formatos de lojas físicas diferentes, começando por loja de padaria.

A Amazon percebe o varejo físico como um mercado com grande potencial para a empresa. Embora a Amazon seja o maior comerciante de e-commerce nos Estados Unidos, suas vendas online respondem por apenas

¹⁰ Logística reversa no varejo é o termo usado para definir o conjunto de processos de devolução de um produto através do canal de distribuição.

¹¹ <https://www.tecmundo.com.br/produto/139181-amazon-aposenta-botoes-compra-instantanea-dash-buttons.htm>

¹² Picking ou Order Picking (o termo vem de picking em inglês que significa colheita) em logística é o processo de separação e preparação dos pedidos, afim de que cheguem corretamente até o cliente.

11% de todo o varejo norte-americano. Logo a abertura de lojas físicas é uma forma de manutenção de crescimento saudável¹³.

Além do Amazon Go Grocery (1 loja), a empresa opera lojas de conveniência Amazon Go (25 lojas), quiosques temáticos Amazon Pop Up (5 pontos), livrarias Amazon Books (21 lojas), lojas de mercadorias gerais Amazon 4Stars (11 lojas), locais de coleta de mantimentos Amazon Fresh Pickup (2 lojas) e Whole Foods Supermercados mais de 500 lojas (Rubim,B, 2020).

A estratégia aqui é típica da Amazon (Feriss,2020) ela está experimentando muitas ideias diferentes para ver o que funciona. Isso foi feito com: o Amazon Echo (com inteligência artificial), lockers, etc.. como já implantou um punhado de formatos de loja, a Amazon provavelmente fortalecer aquelas que considerar mais bem-sucedidas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nosso artigo teve por objetivo responder a seguinte questão: Porque a Amazon uma empresa originária do E-commerce adotou em sua estratégia de expansão a abertura de lojas físicas.

Em nosso estudo identificamos cinco razões que foram apresentadas no artigo:

1- Como vimos na Introdução o explosivo crescimento do E-commerce baseado nas mesmas estruturas e princípios originais, sobrecarregou o modelo do canal, multiplicando os erros e custos do sistema, além de ampliar à insatisfação dos clientes. A estratégia Omnichannel nas operações de vendas estão centralizadas no cliente, ou seja, todos os canais de vendas interagem entre si, trocam informação, se integram, visando: facilitar a vida do cliente, atende-lo melhor, dar suporte ao cliente, resolver os conflitos de canais As redes de lojas abertas pela Amazon se integram à solução da estratégia Omnichannel permitindo que o cliente também possa comprar o produto fisicamente.

2- A Amazon teve de reformular seus sistemas, plataformas e canais de distribuição para se adequar as mudanças do comportamento do consumidor, que se tornou cada vez mais exigente. Isto somente foi possível pela abertura de lojas físicas que tornaram a distribuição logística mais barata, rápida e eficiente, através de redes de lojas. Inclusive minimizando os desafios da logística reversa no varejo

3- Qual foi a relevância da abertura de lojas físicas para a Amazon? A Amazon percebeu o varejo físico como um mercado com grande potencial para a empresa, embora tenha o maior faturamento de e-commerce dos Estados Unidos, suas vendas online respondem por apenas 11% de todo o

¹³ Amazon opera 7 diferentes tipos de lojas <https://www.cnet.com/news/amazon-now-operates-seven-different-kinds-of-physical-stores-heres-why/> Feb. 28, 2020 9:00 a.m. PT

varejo norte-americano. Logo a abertura de lojas físicas é uma forma de manutenção de crescimento saudável.

4- Explicar se a adoção dessa estratégia se harmoniza com a organização ; se a estratégia trouxe benefícios ou problemas para a organização e quais foram.As redes de lojas físicas da Amazon cumprem outros papéis além de venda ao cliente final, como fazem as lojas físicas tradicionais de varejo. Também atuam como canais de distribuição do E-commerce junto com centros de distribuição cada vez mais difundidos, tendo um duplo propósito. Clientes do E-commerce podem fazer suas compras na internet e recebe-las diretamente nas lojas redes físicas da Amazon. Esse tipo de operação reduz custos de logística, prazos de entrega e facilita a troca de produtos entregues que o cliente não gostou, resolvendo grandes problemas da logística reversa¹⁴.

5- Explicar se a adoção dessa estratégia se harmoniza com a organização; ainda seguindo esta pergunta. Para Bezos a organização precisa estar centrada no cliente, em atende-lo melhor que a concorrência (Dumaine,B., 2020). A estratégia de abertura de lojas físicas cria uma relação melhor e mais envolvimento com os clientes.

Com as razões aqui apresentados, os objetivos foram alcançados e abertura de lojas físicas se coaduna com a expansão da Amazon.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSON,S. **The Bezos Letters 14 Principles to Grow Your Business Like Amazon**. NYC :Morgan James Publishing, 2020.

Ahmad,M. **Age of Mobile Data: The Wireless Journey To All Data 4G Networks**. Riad: Majeed Ahmad Kamran at Smashwords Publish, 2014.

BEZOS, J. **In His Own Words**. Chicago: Agate Print, 2018.

BERNARDINO,E.,PECANOWSKI,M.,REIS,U.**Marketing de varejo na era Omnichannel** (Publicações FGV Management).Rio de Janeiro: FGV Editora. Edição do Kindle.2019

CHETAL,A..**Delight your customers with experiences they can count on featuring PVH by Cisco**. National Retail Federation 2021-Chapter 1,2021,NYC.

disponível em: <https://www.cnet.com/profiles/ben.rubin/>

disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/amazon-anuncia-compra-da-whole-foods-por-r-137-bilhoes/><https://www.suno.com.br/noticias/amazon-faz-25-anos-relembre-sua-historia-em-10-etapas/>

¹⁴ Logística reversa no varejo é o termo usado para definir o conjunto de processos de devolução de um produto através do canal de distribuição.

disponível em: <https://www.cnet.com/news/amazon-now-operates-seven-different-kinds-of-physical-stores-heres-why/> Feb. 28, 2020 9:00 a.m. PT

disponível em: <https://www.forrester.com/bio/sucharita-kodali?id=BIO1129>

disponível em: <https://www.reportlinker.com/market-report/E-Commerce/510738/E-Commerce?>

disponível em: <https://www.smarthint.co/futuro-do-ecommerce/>

disponível em: <https://www.tecmundo.com.br/produto/139181-amazon-aposenta-botoes-compra-instantanea-dash-buttons.htm>

DUMAINE, B: **Bezonomics: How Amazon Is Changing Our Lives and What the World's Best Companies Are Learning from It.** NY: Simon & Schuster, Inc. ,2020.

FERISS, T. **Amazon and the Rise of E-commerce: The story of Jeff Bezos' revolutionary company.** London : Primento Pub ,2020.

MARTIN, C. **Mobile Marketing - a Terceira Tela.** São Paulo: Mbooks, 2013.

PARKIN, G. **Digital Marketing: Strategies for Online Success.** Seattle, MMM LyfeStile Books, 2014.

RAMADAN, Shady. **Omnichannel marketing: the roadmap to create and implement omnichannel strategy for your business.** 2. ed. Seattle: CreateSpace, 2017.

SCHWAB, Klaus. **The Fourth Industrial Revolution.** Geneva Switzerland :World Economic Forum Edição do Kindle, 2017.

SCHWAB, Klaus, *et al.* **Aplicando a Quarta Revolução Industrial.** São Paulo: Edipro, 2018.

YOHAN, W. AWS. **Administration – The Definitive Guide.** Melbourne : Packt Publishing, 2016.