

“

Uma análise polêmica e estratégica de como algumas empresas estão transformando o mundo, bem debaixo de nosso nariz, mas longe de nossa vista. Pode não ser agradável ler essas verdades, porém é melhor saber agora do que quando for tarde demais.

– **Seth Godin**, autor de *Tribos e Isso é Marketing*

Scott Galloway é franco, ultrajante e polêmico. Este livro acionará seus instintos de lutar ou fugir como nenhum outro e vai levá-lo a realmente pensar diferente.

– **Calvin McDonald**, CEO da Sephora

Este livro é um guia abrangente e essencial, como o próprio Scott Galloway, ao mesmo tempo sagaz, divertido e penetrante. Como em suas célebres aulas de MBA, Galloway nos mostra a realidade como ela é, sem poupar nenhum titã corporativo e nenhuma gigantesca corporação de merecidas críticas. Uma leitura obrigatória.



– **Adam Alter**, autor de *Drunk tank pink e Irresistible*

Galloway, professor de administração da NYU, faz uma análise minuciosa das maiores empresas de tecnologia e revela como a Amazon, a Apple, o Facebook e o Google criaram seus enormes impérios.

– *Publishers Weekly*, “Os 10 mais importantes livros de negócios do quarto trimestre de 2017”

”


ALTA BOOKS
EDITORA
www.altabooks.com.br

 /altabooks
 /altabooks

Os Quatro – Apple, Amazon, Facebook e Google o segredo das gigantes da tecnologia

Copyright © 2019 da Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli. ISBN: 978-85-508-1700-2

Translated from original The Four. Copyright © 2017 by Scott Galloway. ISBN 9780735213654. This translation is published and sold by permission of Portfolio Penguin, an imprint of Penguin Random House LLC, the owner of all rights to publish and sell the same. PORTUGUESE language edition published by Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli, Copyright © 2019 by Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli.

Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

A editora não se responsabiliza pelo conteúdo da obra, formulada exclusivamente pelo(s) autor(es).

Marcas Registradas: Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

Publique seu livro com a Alta Books. Para mais informações envie um e-mail para autoria@altabooks.com.br

Obra disponível para venda corporativa e/ou personalizada. Para mais informações, fale com projetos@altabooks.com.br

Publisher: Lindsay Viola

Tradução: Cristina Yamagami

Preparação de texto: Crayon Editorial

Revisão: Lúcia Assumpção

Diagramação: Carlos Borges Jr.

Capa: Light Criação

Produção Editorial - HSM Editora - CNPJ: 01.619.385/0001-32

Erratas e arquivos de apoio: No site da editora relatamos, com a devida correção, qualquer erro encontrado em nossos livros, bem como disponibilizamos arquivos de apoio se aplicáveis à obra em questão.

Acesse o site www.altabooks.com.br e procure pelo título do livro desejado para ter acesso às erratas, aos arquivos de apoio e/ou a outros conteúdos aplicáveis à obra.

Suporte Técnico: A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites referidos pelos autores nesta obra.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Andréia de Almeida CBB-8/7089

Galloway, Scott

Os quatro [recurso eletrônico] : Apple, Amazon, Facebook e Google / Scott Galloway ; tradução de Cristina Yamagami. — Rio de Janeiro : Alta Books, 2019.
320 p. 3,62 MB

Bibliografia

ISBN: 978-85-508-1700-2 (E-book)

1. Indústria – Serviços de informação 2. Indústria da Internet 3. Amazon.com 4. Apple 5. Facebook 6. Google 7. Sucesso nos negócios I. Título II. Yamagami, Cristina

17-1773

CDD 338.76

Índices para catálogo sistemático:

1. Indústria da Internet



Rua Viúva Cláudio, 291 — Bairro Industrial do Jacaré
CEP: 20.970-031 — Rio de Janeiro (RJ)
Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419
www.altabooks.com.br — altabooks@altabooks.com.br
www.facebook.com/altabooks — www.instagram.com/altabooks



PREFÁCIO ESPECIAL PARA A EDIÇÃO BRASILEIRA

Não existe nada mais clichê do que dizer que as coisas estão mudando rápido. Falar que o mundo mudou, que o universo digital está engolindo o mundo, mudando o nosso comportamento, nossa cultura, a maneira como conversamos, namoramos, pesquisamos, compramos etc.

E isso, é claro, tem impacto direto nos negócios. Há 10 anos, entre as maiores empresas do mundo se encontravam bancos, empresas de energia e combustível e da indústria de manufatura. Hoje, temos um universo inteiramente dominado pelas empresas de tecnologia. Contudo, algumas das consequências dessas mudanças não são tão claras. Uma delas é que não são apenas os jogadores que são novos, mas também as regras do jogo que estão mudando.

Em 2002, Jim Collins — um dos grandes gurus do gerenciamento empresarial — lançou seu livro *Vencedoras por opção*. Com uma extensa pesquisa, Collins mostrou que cada indústria tinha um patamar de inovação. Provou que as empresas não precisam ser superinovadoras, bastava estar acima do patamar de inovação de seu segmento. Uma empresa no ramo de biotecnologia, por exemplo, precisa inovar muito mais do que companhias aéreas para ter sucesso.

Mas em 1999, três anos antes da pesquisa de Collins, a Google tinha apenas oito funcionários. Somente em 2000 começou a vender propaganda baseada em palavras-chave e apenas em 2004 fez abertura de capital, com uma projeção de conseguir 4 bilhões de dólares. Hoje a Alphabet, a controladora da Google, tem uma capitalização de mercado de aproximadamente 700 bilhões.

O Facebook surgiu em 2004. A Amazon só passou a vender sapatos neste mesmo ano. Até então, era apenas um site de e-commerce de uma única categoria, não este império cheio de ramificações. Quem poderia imaginar que em pouco mais de 10

anos ela estaria investindo US\$ 4,5 bilhões apenas na criação de séries e filmes. O iPhone, que alavancou a Apple para outro patamar, foi lançado apenas em 2007.

A pesquisa de Collins não poderia prever nada disso. O mais relevante, porém, é que não se trata apenas de dizer que agora as maiores empresas do mundo são empresas de tecnologia. Entender Amazon, Apple, Facebook e Google apenas como loja, celular, social e search não é apenas errado, mas estrategicamente perigoso.

Portanto, existem duas maneiras de ler este livro. A primeira é olhar os quatro gigantes como casos de sucesso, que geram um valor por funcionário que empresas tradicionais nunca sonhariam obter. Para esta leitura, Galloway aponta as similaridades desses quatro gigantes e o que, em sua visão, uma empresa deveria trabalhar para se tornar a quinta empresa desse grupo.

Mas a segunda, e talvez a mais importante, é compreender que não se trata apenas em se inspirar no sucesso, entendendo como elas se tornaram gigantes, mas como elas estão causando ruptura no presente e modelando o futuro dos negócios como nunca se viu antes.

Tecnologia deixou de ser uma vertical. Deixou de ser uma indústria, um segmento. Como sabemos hoje, a tecnologia está impactando todas as indústrias e todos os segmentos, direta e indiretamente. Nessa nova ordem, as barreiras entre os segmentos terminaram. A inovação pode vir de fora assim como seu novo, e talvez mortal, competidor.

Quando Facebook e Google acabam com a barreira do marketing e ao acesso a consumidores, isso abriu um universo de possibilidades para empresas de todos os portes e tamanhos. Essa é uma boa notícia, especialmente importante para um país como o Brasil, cuja economia é de cauda longa e mais da metade dos empregos formais vem de pequenas e médias empresas.

Mas a mudança traz um impacto muito maior do que criar novas oportunidades. Exemplos não faltam. Esquecendo a obviedade da indústria de celulares, a entrada da Apple nesse mercado trouxe consequências indiretas e drásticas para uma grande variedade de segmentos. Para dar alguns exemplos, mas não se limitando a eles: telecomunicação, jogos, jornais, computadores, música, táxis, fotografia e hotéis.

Uma lembrança interessante é sobre quando a Apple lançou o iPhone: Steve Jobs chamou ao palco duas pessoas, Eric Schmidt,

CEO do Google, e Jerry Yang, cofundador do Yahoo! Durante dois minutos e meio de palco, Yang elogiou o aparelho e prometeu lançar ferramentas de busca e de notícias para ele. Hoje é engraçado lembrar que a Apple precisou da chancela do Yahoo! Quem poderia imaginar que o iPhone nos traria aplicações como Waze, Instagram, Uber e tantos outros? Talvez nem Jobs; afinal, se ele conhecesse o futuro não teria confiado tanto no CEO da Google.

O Apple Watch, que muitos especialistas acreditavam que seria um fracasso, gerou em seu primeiro ano de vendas uma receita estimada de US\$ 6 bilhões. Para ter uma ideia, isso representa US\$ 1,5 bilhão a mais que a Rolex, até então líder desse mercado. A dúvida não é se as quatro continuarão a mudar radicalmente outros segmentos, mas quais serão os próximos. Healthcare, pagamentos, transportes, educação? Qualquer um, por mais distante que pareça, pode ser a próxima vítima.

Em cada mercado que a Amazon entra, as ações das empresas do setor caem de maneira assustadora. Quando comprou a Whole Foods, ações de empresas como Walmart, Kroger, Target e Costco caíram de 5,8% a 15,7%. Quando saíram rumores que entraria no mercado de prescrição de medicamentos, as ações da CVS e Walgreens caíram 4% e 5% respectivamente. Em empresas desse porte, estamos falando de bilhões de desvalorização instantânea.

Entender esse novo mundo é fundamental, não importa se você é CEO de uma pequena startup ou de um grande conglomerado tradicional. E independentemente do sentimento que alguns tenham em relação a mudança das regras do jogo, com caixas monstruosos, pagando menos impostos e uma cobrança diferente do mercado financeiro, a verdade é que essa nova concorrência não será nada justa. Imagine o CEO de sua empresa tentando convencer seus stakeholders que, assim como faz a Amazon, não terão lucro nos próximos anos para implementar um plano de crescimento radical. Seria irônico, se não fosse trágico.

Mas não para por aí: acompanhe a jornada dos consumidores durante o dia. Com nossos celulares e aplicativos, passamos mais tempo com Amazon, Apple, Facebook e Google do que com nossas famílias. Essas empresas passaram a ser nossa interface com o mundo. E como se estar cada vez mais próximo do consumidor não fosse poder suficiente, essas empresas têm um índice de confiança e idolatria de dar inveja a astros da música pop. Ou, como diz Galloway, uma “hot girl on campus”.

E por aqui, devemos nos preocupar? O Brasil é diferente? Pode ser, mas cansei de escutar essa frase como garantia de que por aqui as coisas não mudariam. Aqui a internet nunca iria pegar. Lembre-se que durante muitos anos, quem acessava a internet era chamado de internauta. Hoje tudo isso parece uma chamada de um filme antigo passando na sessão da tarde. Internautas, essa galera conectada aprontando altas confusões na rede mundial dos computadores.

Mas a verdade é que maioria dos gestores de grandes empresas acreditava que aqui as coisas eram diferentes. Motivos e explicações eram dos mais variados. Por exemplo, o brasileiro não tinha dinheiro para comprar computadores. Em 1995, quando a internet comercial começou no Brasil, existiam cerca de 2 milhões de computadores e a maioria nas empresas. Outra boa explicação repetida em demasia era o fato de o brasileiro não falar inglês e quase não existir conteúdo em português. Em 2001, segundo o Ibope, apenas 6 milhões de pessoas no Brasil acessavam a internet mensalmente. Foi nessa época que começaram a pipocar os blogs nacionais. Mas a explicação mais absurda era que o brasileiro era burro demais e esse troço, muito complicado.

Mobile também nunca iria crescer por aqui. Um país pobre cuja população não tinha nem mesmo telefone em casa compraria um celular? Nunca. Taxistas usando aplicativos? Quem seria idiota de acreditar nisso? Im-pos-sí-vel. Muito caro e muito difícil. Lembre-se que antes do iPhone, quanto mais os celulares evoluíam, mais difíceis ficavam de usar.

Rede sociais causando impacto? Isso já foi piada. Todo tipo de verdades absolutas que agora soam apenas como sempre deveriam ter sido compreendidas, como pré-conceitos e preconceitos estúpidos.

Aprendemos nas últimas duas décadas que por mais que a gente goste de brincar dizendo que o Brasil não é para amadores, não estamos isolados do resto do mundo. Enquanto muitos repetiam a exaustão sobre o poder da televisão no Brasil, a Google passou a ser o segundo maior veículo e a Netflix a ter mais receita que o SBT e mais assinantes que a Sky.

Ano a ano as verdades absolutas foram caindo por terra e sendo atropeladas pelo futuro. Não dá para vender comida pela internet (iFood). As pessoas querem experimentar um tênis antes de comprar (Netshoes). O brasileiro ama dirigir (Uber). Difícil alguém

confiar seu dinheiro a uma instituição pouco conhecida (Banco Neon). A burocracia para entrar no segmento de cartão de crédito é monstruosa (Nubank). As pessoas querem alguém que troque seu lençol e limpem seu banheiro (Airbnb). A internet não tem velocidade para assistir filmes com qualidade (Netflix). No Brasil, produto chinês tem fama de vagabundo. Verdade, mas pergunte a qualquer fã de drones qual a melhor marca, a mais inovadora e a mais desejada. A resposta será unânime. A DJI, vejam só, é chinesa.

Qual é a sua zona de conforto? Qual a sua verdade absoluta que te protege da mudança? Acredite, se ela não caiu, vai cair muito em breve.

O impacto pode ser onde menos esperamos. Com seu bolso profundo, robôs, aviões, licença marítima, inteligência de dados e sua terrível mania de fazer as coisas direito, a Amazon é considerada uma das poucas empresas que podem fazer frente a FedEx e outras empresas de entrega.

Enquanto isso, por aqui os Correios cancelaram o e-Sedex, deixando a vida das operações de e-commerce muito mais difícil. Coincidência ou não, estão fazendo isso na mesma época que a Amazon, aquela empresa que faz entregas gratuitas em até dois dias, começa a vender outros produtos além de livros. Alguma dúvida que os Correios estão ajudando a empresa que um dia poderá ser sua algoz?

Não que seja lógico esperar alguma atitude inteligente ou estratégica por parte dos Correios, mas essa é apenas uma ilustração que o Brasil ainda ignora a força dessas quatro gigantes. Talvez um exemplo melhor seja o que aconteceu com a explosão das redes sociais. Uma boa parte das empresas que se julgavam avançadas no universo digital caiu nessa cilada. Galloway lembra do quanto essas empresas investiram para criar comunidades e likes no Facebook para depois, em um movimento brusco da plataforma, descobrirem que não poderiam usar essa mídia sem pagar por ela.

Aqui no Brasil, empresas investiram fortunas para divulgar e validar a marca no Facebook. Os gerentes de marketing tinham meta de likes e as marcas mostravam com orgulho sua posição no ranking das maiores páginas do Brasil na plataforma.

O conceito amplamente divulgado de mídia paga, proprietária e ganha se mostrou mentiroso, para dizer o mínimo. Agora, no Facebook, ou a mídia é paga ou não é vista por ninguém.

Os mais “modernos” ainda criticaram ferozmente a Rede Globo quando, em 2011, incluiu menções a Facebook e Twitter no conceito de multiplicidade, ou seja, expor mais de uma marca no mesmo comercial. Por considerar ambas como marcas, comerciais com link para essas redes sociais poderiam custar até 30% mais caro para serem veiculados. As marcas não apenas investiram dezenas de milhões de reais para divulgar o Facebook, como ainda ficaram bravas quando a Globo se negou a fazer o mesmo.

Quando tudo muda tão rapidamente e as verdades caem nessa velocidade, é preciso ficar atento ao que está acontecendo. Galloway pode ajudar. Suas comparações e seus argumentos são criativos, diretos e bem didáticos. Em tempo de empreendedores de palco e autores de autoajuda, sua acidez acaba sendo refrescante por não ter papas na língua para apontar os riscos e as ameaças desse novo ambiente.

Um cenário com consequências muito além do universo de gestão empresarial, pois estamos falando das empresas que estão moldando nossa cultura, nosso comportamento e a economia como um todo.

E suas provocações, mesmo quando incômodas, são pertinentes. Empreendedores como eu, que admiram o sucesso de outros empreendedores e que trabalham no âmago da revolução digital, têm muito medo de discutir mudanças de regras que podem limitar a inovação e o desenvolvimento. Por exemplo, em relação a influência da inteligência Russa nas eleições e do estrago das fake news, Galloway acusou o Facebook de priorizar lucro em detrimento do país. Segundo ele, já que a média de idade dos funcionários do Facebook é de 28 anos, seria possível que eles não tenham o contexto histórico em relação ao importante papel do quarto poder em nossa sociedade?

Meu incômodo é resultado do paradoxo de um mundo que está cada vez mais digital, mas menos binário. O Facebook não deveria ser punido por notícias falsas, pois isso causaria um risco à democracia: a censura. Esse tópico foi discutido com profundidade no Brasil quando tratamos do Marco Civil. Se a plataforma ou o provedor de internet são responsáveis pelo conteúdo de usuários, qualquer pedido de censura realizado por alguém insatisfeito – com ou sem razão – causaria a exclusão do conteúdo por parte do provedor com medo de ser processado posteriormente. Quem participa ativamente das redes sociais sabe que qualquer assunto

sempre incomoda alguém. Isso seria catastrófico para a sociedade. Imagine as redes apagando qualquer reclamação sobre empresas picaretas ou políticos corruptos.

Por sua vez, dizer “não nos chame de veículo, somos uma plataforma” e tentar se isentar da responsabilidade abriu o flanco para um ambiente nocivo repleto de desinformação e falsas notícias capazes de mudar o rumo da história da humanidade.

Se as regras do jogo mudaram, as leis também não precisariam ser revistas? As leis antitruste, por exemplo, foram criadas para proteger as pessoas de práticas de negócio predatórias. Mas como lidar com isso em um mundo onde a concorrência passou a ser um conceito mais nebuloso?

Em um mundo menos binário, práticas predatórias podem estar acontecendo mesmo sem que nenhuma lei esteja sendo quebrada. Assuntos antigos e polêmicos como privacidade passaram a ter novas camadas de complexidade.

Não é preciso concordar com Galloway, mas devemos aceitar que esses assuntos demandam reflexão e uma maior discussão por parte da sociedade.

A hora de pensar nisso é agora. Boa leitura.

Ricardo Cavallini

Fundador do Makers, autor de 6 livros e de projetos de inovação aberta para grandes empresas

SUMÁRIO

Capítulo Um: Os quatro

Quem são essas empresas e por que escrever sobre elas?

Capítulo Dois: Amazon

Como a Amazon tornou-se a empresa mais disruptiva da economia

Capítulo Três: Apple

Os eletrônicos entram no setor de luxo

Capítulo Quatro: Facebook

O amor é fundamental para a longevidade... e para a publicidade

Capítulo Cinco: Google

O nosso deus moderno

Capítulo Seis: Me engana que eu gosto

Os quatro e seus truques

Capítulo Sete: A metáfora do corpo humano nos negócios

Todas as empresas se identificam com um de três órgãos

Capítulo Oito: O algoritmo T

O que é preciso para chegar a um trilhão de dólares

Capítulo Nove: O quinto cavaleiro

Quem será o próximo?

Capítulo Dez: Os quatro e você

Siga seu talento, não sua paixão

Capítulo Onze: O mundo depois dos cavaleiros

Aonde os Quatro estão nos levando?

Agradecimentos

Notas

Créditos das Ilustrações

CAPÍTULO UM

OS QUATRO

QUEM SÃO ESSAS EMPRESAS E POR QUE ESCREVER SOBRE ELAS?

Nos últimos 20 anos, quatro gigantes da tecnologia geraram mais alegria, conexões, prosperidade e descobertas do que qualquer outra entidade da história humana. Neste período, a Apple, a Amazon, o Facebook e o Google criaram milhares de empregos altamente remunerados. Os Quatro são responsáveis por uma série de produtos e serviços que hoje estão profundamente entranhados na vida cotidiana de bilhões de pessoas. Eles colocaram um supercomputador no nosso bolso, estão levando a internet a países em desenvolvimento e mapeando o planeta. Os Quatro geraram uma riqueza sem precedentes (US\$ 2,3 trilhões), a qual tem ajudado milhões de famílias por todo o planeta que investiram em ações dessas empresas a garantir sua segurança econômica. Em suma, eles fazem do mundo um lugar melhor.

As afirmações do parágrafo acima são verdadeiras e a narrativa é defendida repetidamente em todos os meios de comunicação e encontros voltados à inovação (em universidades, conferências, audiências no Congresso norte-americano e salas de Conselhos de Administração). Mas vale a pena conhecer uma versão alternativa.

OS QUATRO CAVALEIROS

Imagine os seguintes cenários: um varejista que se recusa a pagar impostos sobre as vendas, destrata os funcionários, destrói milhares de empregos e mesmo assim é famoso por ser um modelo de inovação empresarial.

Uma empresa de dispositivos eletrônicos que se recusa a revelar, a investigadores do governo federal, informações que podem esclarecer um ataque terrorista e conta com o apoio de um grupo de seguidores fanáticos que vê a empresa como uma religião.

Uma empresa de mídias sociais que analisa milhares de imagens dos nossos filhos, ativa o nosso celular para funcionar como um

dispositivo de vigilância e vende essas informações para empresas da Fortune 500.

Uma plataforma de anúncios que, em alguns mercados, domina nada menos que 90% do setor mais lucrativo da mídia e mesmo assim consegue evitar leis competitivas valendo-se de litígios agressivos e lobistas.

Essa narrativa também é ouvida ao redor do mundo, mas apenas aos sussurros. Sabemos que essas empresas não são entidades benevolentes e mesmo assim as convidamos a entrar nos círculos mais íntimos da nossa vida. Revelamos voluntariamente informações pessoais atualizadas sabendo que elas serão usadas para fins lucrativos. A mídia eleva os executivos que lideram essas empresas ao patamar de heróis, como se eles fossem gênios dignos de nossa confiança e que devem ser imitados. Nossos governos lhes concedem tratamento especial no que se refere a regulamentação antitruste, tributação e até leis trabalhistas. E os investidores aumentam as apostas nas ações dessas empresas, fornecendo-lhes um capital e um poder de fogo quase infinitos para atrair os maiores talentos do planeta ou para esmagar os adversários.

Daria para dizer que essas entidades são os Quatro Cavaleiros de deus, do amor, do sexo e do consumo? Ou seriam eles os Quatro Cavaleiros do Apocalipse? A resposta é sim para as duas perguntas. Vou chamá-los apenas de “os Quatro”.

Como essas empresas conquistaram tanto poder? Como uma empresa inanimada e voltada a fins lucrativos pode se arraigar tanto na nossa psique a ponto de revolucionar os nossos conceitos do que uma empresa pode ser e fazer? Quais são as consequências de uma escala e de uma influência sem precedentes para o futuro empresarial e econômico? Será que essas empresas também estão destinadas, como outros titãs empresariais que vieram antes delas, a ser destronadas por rivais mais jovens e glamorosos? Ou será que elas ganharam tanta força que ninguém (uma pessoa, uma empresa ou um governo) teria qualquer chance contra elas?

EM QUE PÉ ESTAMOS

Vejamos a situação dos Quatro no momento que escrevo este livro:

Amazon: Todos curtem comprar um carro esporte modelo Panamera Turbo S da Porsche ou um par sapatos da Louboutin. Mas já não é tão divertido comprar creme dental e fraldas

móveis mais cobiçados do mundo, é o emblema global da riqueza, da cultura e dos valores ocidentais. Em sua essência, a Apple satisfaz duas das nossas necessidades instintivas: achar que estamos mais perto de Deus e ser mais atraentes para o sexo oposto. A empresa imita a religião com seu próprio sistema de crenças, objetos de veneração, seguidores fanáticos e a figura de Cristo. A congregação da Apple inclui algumas das pessoas mais importantes do mundo: a classe da inovação. Ao atingir um objetivo paradoxal no mundo dos negócios (um produto de baixo custo vendido a um preço premium), a Apple tornou-se a empresa mais rentável da história.⁶ O equivalente seria uma fabricante de automóveis com as margens de uma Ferrari e o volume de produção de uma Toyota. No quarto trimestre de 2016, a Apple registrou o dobro do lucro líquido que a Amazon gerou, no total, desde a sua fundação, 23 anos atrás.^{7,8,9} O dinheiro em caixa da Apple se aproxima do PIB da Dinamarca.^{10,11}

Facebook: Se considerarmos as métricas da adoção e da utilização, o Facebook é o maior sucesso da história da humanidade. O planeta tem 7,5 bilhões de pessoas e 1,2 bilhão delas usam o Facebook diariamente.^{12,13} O Facebook (em 1º lugar), o Messenger do Facebook (em 2º lugar) e o Instagram (em 8º lugar) são os aplicativos móveis mais populares dos Estados Unidos.¹⁴ Um usuário típico passa 50 minutos por dia na rede social da empresa.¹⁵ As pessoas passam 1 minuto no Facebook a cada 6 minutos que passam na internet e a cada 5 minutos na internet móvel.¹⁶

Google: O Google é o deus do homem moderno. É a nossa fonte de conhecimento, sempre presente, conhecedor dos nossos segredos mais íntimos, sempre nos tranquilizando sobre onde estamos e para onde precisamos ir, respondendo a todas as nossas perguntas, desde as mais triviais até as mais profundas. Nenhuma instituição conta com a confiança e a credibilidade conquistadas pelo Google. Cerca de uma a cada seis perguntas feitas na ferramenta de busca é inédita (nunca ninguém fez a pergunta antes).¹⁷ Qual rabino, padre, pastor, acadêmico ou psicólogo conta com tamanha autoridade a ponto de as pessoas os procurarem com perguntas inéditas? Quem mais recebe tantas perguntas de todos os cantos do mundo?

Uma subsidiária da Alphabet, em 2016 o Google teve um lucro de US\$ 20 bilhões, aumentou 23% o faturamento e reduziu 11% o

custo para os anunciantes (representando um golpe enorme para os concorrentes). O Google, ao contrário da maioria dos produtos, melhora com o tempo, tornando-se mais valioso com o uso.¹⁸ O sistema mobiliza o poder de 2 bilhões de pessoas, 24 horas por dia, alimentado pelas intenções (o que querem) e decisões (o que escolhem) das pessoas, produzindo um todo infinitamente maior que a soma das partes.¹⁹ O conhecimento do comportamento do consumidor que o Google acumula com base em 3,5 bilhões de consultas feitas por dia fazem desse cavaleiro um verdadeiro algoz das marcas e das mídias tradicionais. Nossa nova marca favorita é aquela que o Google nos apresenta em resposta a uma consulta em apenas 0,0000005 segundo.

ONDE ESTÃO OS TRILHÕES DE DÓLARES?

Enquanto bilhões de pessoas se beneficiam dessas empresas e de seus produtos, pouquíssimas pessoas se aproveitam dos benefícios econômicos. Para você ter uma ideia, a General Motors gerou um valor econômico de aproximadamente US\$ 231 mil por funcionário (capitalização de mercado/força de trabalho).²⁰ Esse valor pode até parecer impressionante, até ficarmos sabendo que o Facebook criou uma empresa no valor de US\$ 20,5 *milhões* por funcionário... ou quase cem vezes o valor por funcionário do maior ícone empresarial do século passado.^{21,22} Imagine a produção econômica de um país do G10 gerada pela população de apenas um bairro, como o bairro de Lower East Side, em Manhattan (73 mil habitantes, pelo Censo de 2010).

O acúmulo de valor econômico parece contrariar a “lei dos grandes números” a uma velocidade cada vez maior. Nos últimos quatro anos, de 1º de abril de 2013 a 1º de abril de 2017, o valor dos Quatro aumentou aproximadamente US\$ 1,3 trilhão (nada menos que o PIB da Rússia).^{23,24}

As outras empresas de tecnologia – velhas, novas, grandes ou maiores ainda – estão perdendo a relevância. Os gigantes em processo de envelhecimento, incluindo a HP e a IBM, mal são dignos da atenção dos Quatro. Milhares de startups voam por aí como moscas que nem valem o gesto de afastá-las com a mão. Qualquer empresa que começa a mostrar potencial de incomodar os Quatro é adquirida a preços que as empresas menores jamais poderiam sonhar em pagar. (O Facebook pagou quase US\$ 20 *bilhões* pela empresa de mensagens instantâneas WhatsApp, que

só tinha cinco anos e 50 funcionários na ocasião). No fim das contas, os únicos concorrentes que os Quatro enfrentam são... eles mesmos.

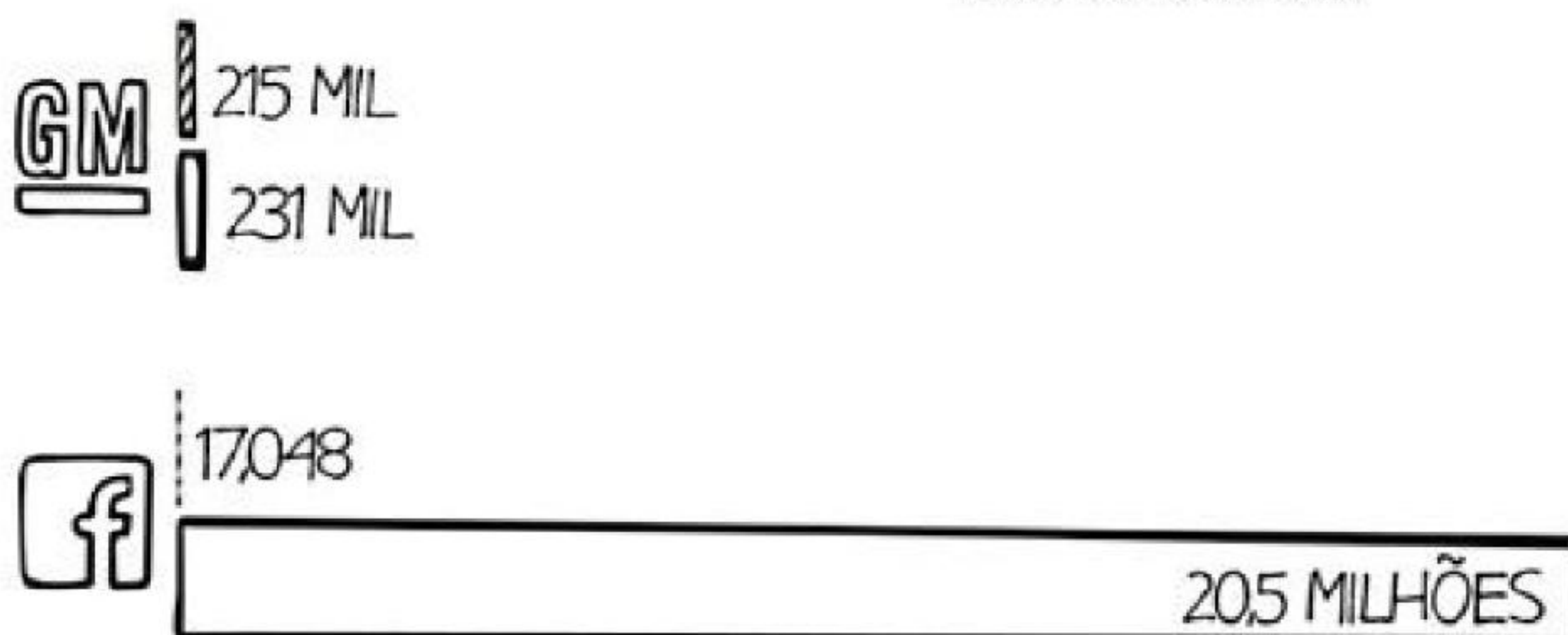
Figura 1.2:

RETORNO SOBRE O CAPITAL HUMANO

2016

▨ NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS

□ CAPITALIZAÇÃO DE MERCADO POR FUNCIONÁRIO

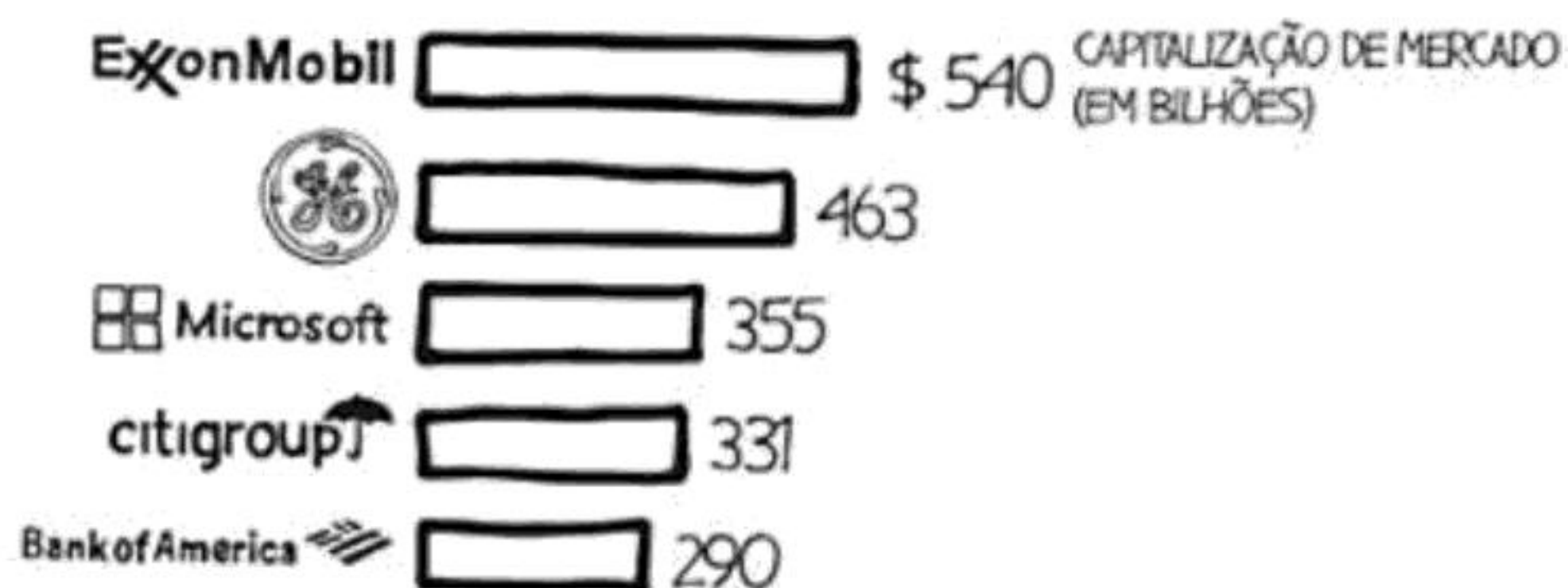


Fontes: Forbes, maio 2016. <<https://www.forbes.com/companies/general-motors/>>.
Facebook, Inc. <<https://newsroom.fb.com/company-info/>>.
Yahoo! Finance. <<https://finance.yahoo.com/>>.

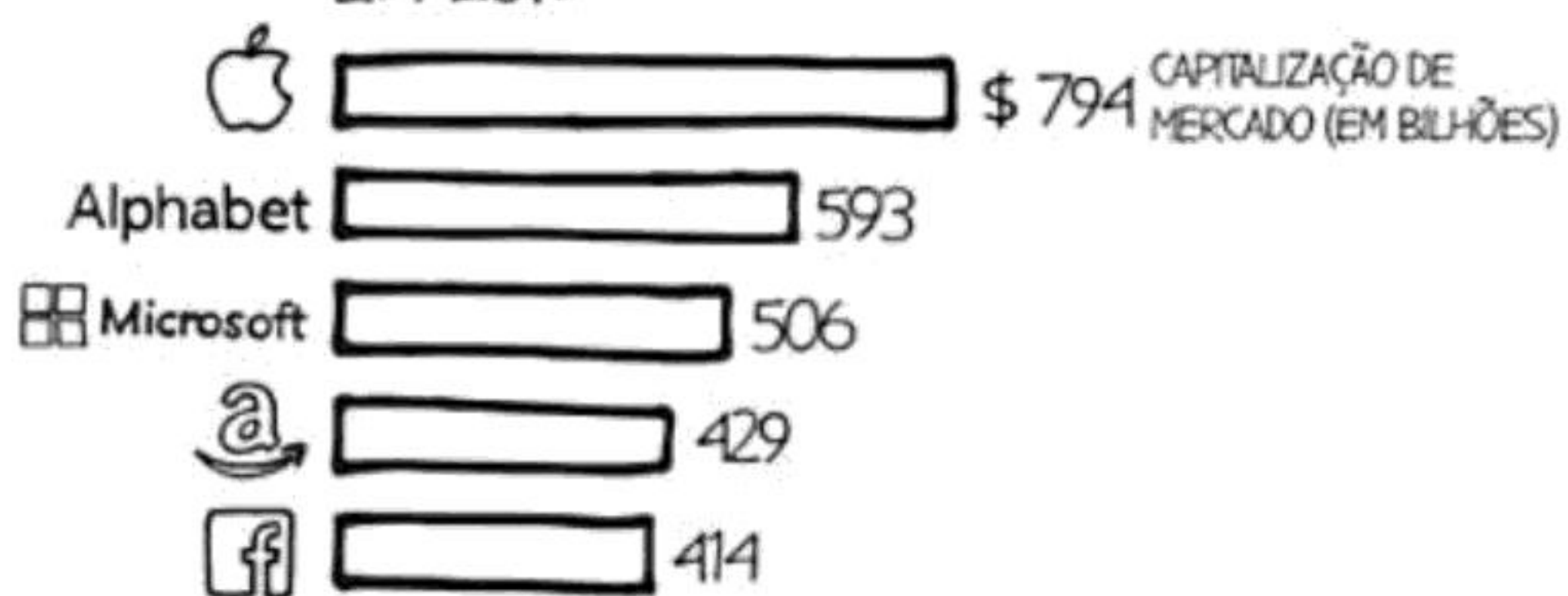
Figura 1.3:

AS CINCO MAIORES EMPRESAS

EM 2006



EM 2017

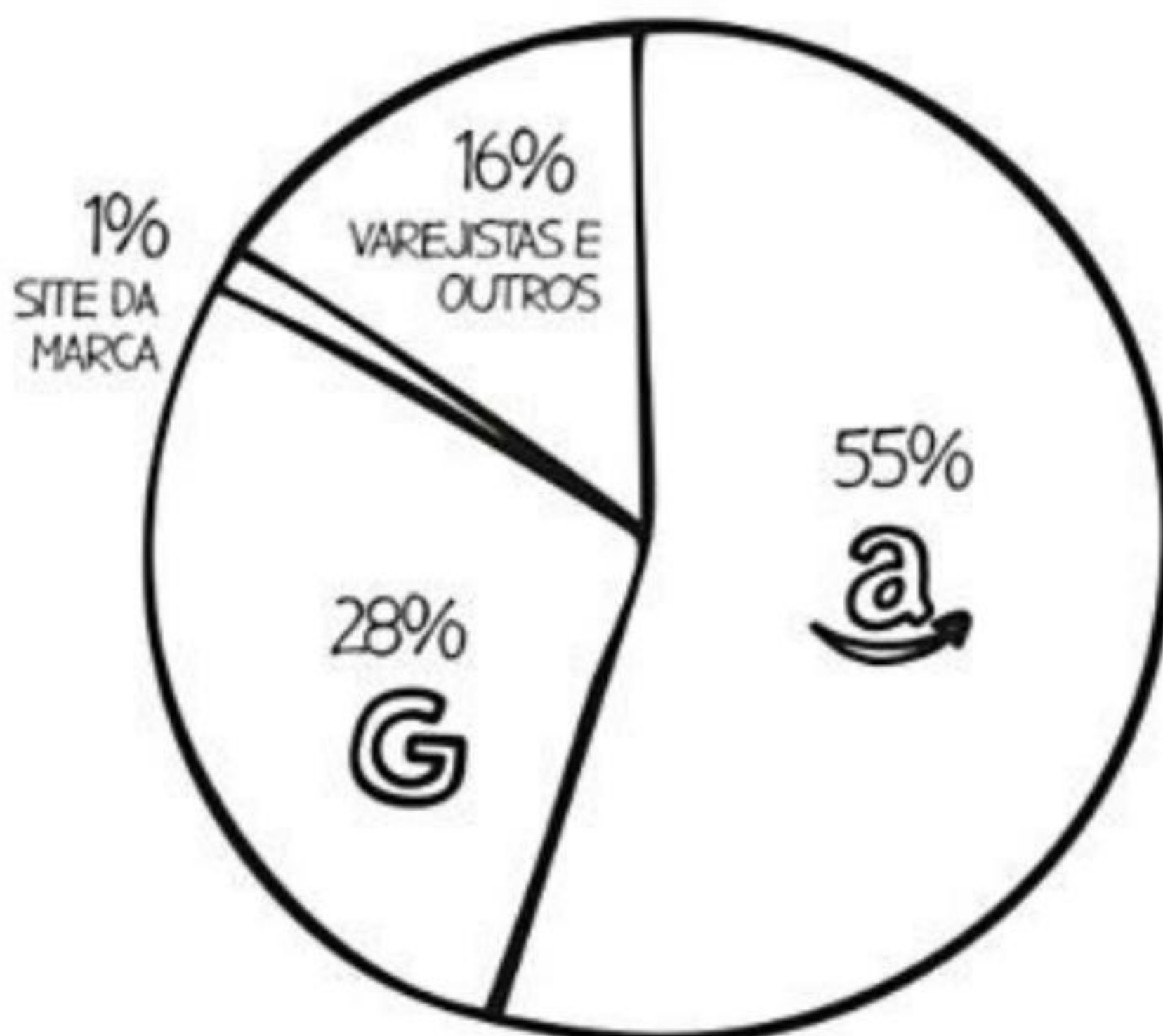


Fonte: TAPLIN, Jonathan. Is it time to break up Google? The New York Times, 22 abr. 2017. <<https://www.nytimes.com/2017/04/22/opinion/sunday/is-it-time-to-break-up-google.html>>.

Figura 1.4:

ONDE AS PESSOAS COMEÇAM A PROCURAR O PRODUTO

2016



Fonte: SOPER, Spencer. More than 50% of shoppers turn first to Amazon in product search. *Bloomberg*, 27 set. 2016. <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-09-27/more-than-50-of-shoppers-turn-first-to-amazon-in-product-search>>.

QUANDO O ÓDIO GERA SEGURANÇA

Governos, legisladores e empresas menores parecem indefesos e impossibilitados de impedir o avanço dos Quatro, independentemente de como esses gigantes afetam o mundo dos negócios, a sociedade ou o planeta. Mas o ódio pode levar à segurança. Podemos dizer que os Quatro se odeiam. Eles passaram a competir diretamente uns com os outros, à medida que as presas fáceis de seus respectivos setores estão esgotando.

O Google anunciou o fim da era das marcas, já que os consumidores, munidos de uma ferramenta de busca, não precisam mais se submeter a uma marca, o que prejudica a Apple. A Apple, por sua vez, também se vê concorrendo com a Amazon no mercado de músicas e filmes. A Amazon é o maior cliente do Google, mas também está ameaçando o Google no mercado de buscas; afinal, 55% das pessoas que procuram um produto começam a procurar

na Amazon (contra 28% que começam a procurar em ferramentas de busca como o Google).²⁵ A Apple e a Amazon colidem a toda velocidade, bem diante dos nossos olhos, nas nossas telas de TV e celulares, enquanto o Google luta com a Apple pelo sistema operacional dominante do produto que define a nossa era, o smartphone.

Enquanto isso, tanto a Siri (Apple) como a Alexa (Amazon) entraram no ringue para um combate mortal do qual só uma delas vai sair viva. No mercado de anúncios na internet, o Facebook está conquistando a participação do Google ao concluir sua pivotagem do desktop ao celular. E a tecnologia que provavelmente criará mais riqueza na próxima década, a nuvem (uma série de serviços hospedados na internet que podem ser ativados ou desativados de acordo com as necessidades do usuário), está se transformando no palco de uma lendária batalha da era tecnológica com a Amazon e o Google se enfrentando diretamente com suas ofertas na nuvem.

Os Quatro estão em uma corrida épica para se tornar o sistema operacional da nossa vida. E o prêmio é nada menos que um valor trilionário e mais poder e influência do que qualquer outra entidade da história.

E AGORA?

Entender as decisões que levaram à criação dos Quatro implica entender o mundo dos negócios e a criação de valor na era digital. Na primeira metade deste livro, examinaremos cada cavaleiro, desconstruiremos suas estratégias e apresentaremos as lições que os líderes empresariais podem aprender com elas.

Na segunda parte do livro, identificaremos a mitologia promovida pelos Quatro para explicar as origens de sua vantagem competitiva. Também examinaremos um novo modelo para entender como essas empresas exploram nossos instintos mais básicos para seu próprio crescimento e rentabilidade e mostraremos como os Quatro defendem seus mercados usando *fossos analógicos* (uma infraestrutura no mundo real projetada para repelir ataques de concorrentes potenciais).

Quais são os pecados dos cavaleiros? Como eles manipulam governos e concorrentes para se beneficiar? Veremos as respostas a essas perguntas no Capítulo 8. Será possível surgir um Quinto Cavaleiro? No Capítulo 9, veremos os candidatos potenciais, como a Netflix e o gigante do varejo chinês Alibaba, que superam

enormemente a Amazon em muitas métricas. Será que algum desses candidatos tem o necessário para criar uma plataforma mais dominante?

No Capítulo 10, analisaremos os atributos profissionais que ajudarão você a ter sucesso na era dos Quatro. E, no Capítulo 11, veremos para onde os Quatro estão nos levando.

ALEXA, QUEM É SCOTT GALLOWAY?

Segundo a Alexa, “Scott Robert Galloway é um jogador de futebol americano que joga na ofensiva no Central Coast Mariners, um time da primeira divisão”.

Mas que mal informada...

De qualquer maneira, apesar de eu não ser um jogador de futebol americano, assisti aos jogos mortais da nossa era de um lugar privilegiado na primeira fila. Sou de uma família de classe média baixa e minha mãe foi uma super--heroína, uma mãe solteira que trabalhava como secretária. Depois que me formei, passei dois anos trabalhando no Morgan Stanley, numa tentativa equivocada de atingir o sucesso e impressionar a mulherada. É horrível trabalhar em um banco de investimentos, e ponto final. Além disso, eu não tenho os atributos necessários (maturidade, disciplina, humildade, respeito pelas instituições) para trabalhar em uma grande empresa (em outras palavras, trabalhar para um chefe) e decidi empreender.

Depois da Faculdade de Administração, criei a Prophet, uma empresa de estratégia de marca que cresceu para 400 pessoas dedicadas a ajudar marcas a imitar a Apple. Em 1997, fundei a Red Envelope, um varejista multicanal que abriu o capital em 2002 e que se esvaiu em sangue aos poucos até ser derrubada pela Amazon. Em 2010, fundei a L2, uma empresa dedicada a fazer análises comparativas do desempenho das maiores marcas de consumo e de varejo em redes sociais, mecanismos de busca, celulares e sites. Usávamos dados para ajudar empresas como Nike, Chanel, L’Oreal, P&G e uma em cada quatro das cem maiores empresas do mundo a atingir as alturas nesses quatro critérios. Em março de 2017, a L2 foi adquirida pela Gartner (NYSE, Bolsa de Valores de Nova Iorque: IT).

Também atuei no Conselho de Administração de empresas de mídia (The New York Times Company, Dex Media, Advanstar), sendo que todas foram esmagadas pelo Google e pelo Facebook.

Também atuei no Conselho de Administração da Gateway, que vendia o triplo de computadores por ano em comparação com a Apple, só que a um quinto da margem... e cuja história não teve um final feliz. E também trabalhei no Conselho de Administração da Urban Outfitters e da Eddie Bauer, que fizeram de tudo para proteger seu território do grande tubarão branco do varejo, a Amazon.

No entanto, no meu cartão de visitas, que eu não tenho, meu título seria “Professor de Marketing”. Em 2002, entrei no corpo docente da Stern School of Business da New York University (NYU), onde leciono Estratégia de Marca e Marketing Digital. Já lecionei a mais de seis mil alunos. É um grande privilégio para mim, considerando que sou a primeira pessoa, dos dois lados da minha família, a concluir o ensino médio. Posso dizer que sou um produto dos subsídios do governo, mais especificamente da University of California, que decidiu, apesar de eu ser um garoto extraordinariamente ordinário, me dar algo extraordinário: a possibilidade de subir na vida por meio de uma educação espetacular.

Os pilares de um curso de Administração, que inflaciona o salário médio dos alunos de US\$ 70.000 por mês (candidatos) para mais de US\$ 110.000 (recém-formados) em apenas 24 meses, são: finanças, marketing, operações e gestão. Esse currículo ocupa todo o primeiro ano dos alunos e os conhecimentos adquiridos são aplicados no decorrer de toda sua vida profissional. O segundo ano da Faculdade de Administração não passa, em grande parte, de um mero desperdício de tempo: cursos optativos (em outras palavras, irrelevantes) criados para que os professores titulares possam cumprir requisitos acadêmicos e que dão aos jovens a chance de encher a cara de cerveja e viajar pelo mundo para adquirir um conhecimento (inútil) do tipo “Como fazer negócios no Chile” (um curso real da Stern School of Business que rende créditos para os alunos se formarem).

Este segundo ano é mais para as faculdades poderem cobrar dos alunos US\$ 110.000, e não US\$ 50.000, dinheiro usado para sustentar um programa de assistência social para os mais instruídos (em outras palavras, estabilidade no emprego para os professores titulares). Se nós (as universidades) continuarmos aumentando as mensalidades mais do que a inflação (e é o que vai acontecer), precisaremos criar cursos melhores para o segundo

ano. Acredito que os princípios da administração ensinados no primeiro ano precisam ser complementados com insights de como o conhecimento adquirido pode ser aplicado em uma economia moderna. Os pilares do segundo ano deveriam incluir o estudo dos Quatro e seus setores de atuação (busca, social, marca e varejo). Conhecer melhor essas empresas, os instintos humanos que elas mobilizam e o cruzamento que elas promovem entre a tecnologia e o valor aos stakeholders implica entender melhor o cenário empresarial de hoje, nosso mundo em geral e nós mesmos.

No início e no fim de todos os cursos que leciono na Stern School of Business da New York University (NYU), digo a meus alunos que o objetivo do curso é lhes dar uma vantagem para que eles também possam conquistar a segurança financeira para si e sua família. Escrevi este livro pelo mesmo motivo. Espero que o leitor saia com insights e uma vantagem competitiva numa economia na qual nunca foi tão fácil ser um bilionário, mas nunca foi tão difícil ser um milionário.

* N.T.: Também chamada de *last mile*, é ponto em que as mercadorias saem de um centro de distribuição para seguir a seu destino final ou, em outras palavras, o último trecho do canal de distribuição antes de o produto chegar à porta do cliente.

CAPÍTULO DOIS

AMAZON

COMO A AMAZON TORNOU-SE A EMPRESA MAIS DISRUPTIVA DA ECONOMIA

Quarenta e quatro por cento das famílias norte-americanas têm uma arma de fogo em casa e 52% são assinantes do serviço Amazon Prime*.¹ Mais famílias abastadas têm o Amazon Prime do que um telefone fixo.² Metade de todo o crescimento on-line e 21% do crescimento do varejo nos Estados Unidos em 2016 podem ser atribuídos à Amazon.^{3,4,5} Mesmo para comprar em uma loja física, um em cada quatro consumidores dá uma olhada nas análises que os usuários postam na Amazon antes de fechar a compra.⁶

Muitos bons livros foram escritos, inclusive o impressionante *A loja de tudo*, de Brad Stone, para contar a história de como um analista de fundos hedge chamado Jeff Bezos e sua esposa cruzaram o país de carro, de Nova York a Seattle, e bolaram o plano de negócios da Amazon na estrada. Muitos autores argumentam que os ativos essenciais da Amazon são sua enorme capacidade operacional, seus programadores ou sua marca. Eu, por minha vez, diria que as verdadeiras razões pelas quais a Amazon está conseguindo acabar com a concorrência (ao mesmo tempo em que se aproxima de uma valorização trilionária) são outras.⁷ Como os outros Quatro, a ascensão da Amazon se baseia no apelo que a empresa faz a nossos instintos. O outro fator impulsionador do sucesso da empresa é uma história simples e clara que lhe possibilitou levantar, e gastar, um capital assombroso.

Figura 2.1:

PORCENTAGEM DE FAMÍLIAS NORTE-AMERICANAS

2016



Fontes:

SIZEABLE gender differences in support of bans on assault weapons, large clips. *Pew Research Center*, 26 ago. 2016. <http://www.people-press.org/2016/08/26/opinions-on-gun-policy-and-the-2016-campaign/augustguns_6/>.

THE VOTE is in – 78% of U.S. households will display Christmas trees this season: no recount necessary says American Christmas Tree Association. ACTA, 6 dez. 2016. <<https://www.christmastreeassociation.org/vote-78-percent-u-s-households-will-display-christmas-trees-season-no-recount-necessary-says-american-christmas-tree-association/>>.

2016 NOVEMBER general election turnout rates. United States Elections Project. <<http://www.electproject.org/2016g>>.

STOFFEL, Brian. The average American household's income: where do you stand? *The Motley Fool*, 21 set. 2015.

<<https://www.fool.com/investing/general/2015/09/21/the-average-american-households-income-where-do-yo.aspx>>.

GREEN, Emma. It's hard to go to church. *The Atlantic*, 23 ago. 2016.

<<https://www.theatlantic.com/politics/archive/2016/08/religious-participation-survey/496940/>>.

BOND, Craig A. Twenty percent of U.S. households view landline telephones as an important communication choice. *The Rand Corporation*, 17 nov. 2016. <<https://www.rand.org/news/press/2016/11/17.html>>.

TUTTLE, Brad. Amazon has upper-income Americans wrapped around its finger. *Time*, 14 abr. 2016. <<http://time.com/money/4294131/amazon-prime-rich-american-members/>>.

CAÇADORES E COLETORES

A caça e a coleta, a primeira e a mais bem-sucedida adaptação da humanidade, ocupam mais de 90% da história humana.⁸ Em comparação, a civilização é pouco mais que um piscar de olhos recente. E a atividade é menos penosa do que parece: as pessoas da era paleolítica e neolítica passavam apenas dez a 20 horas por

semana caçando e coletando os alimentos necessários para sobreviver. Os coletores, em geral mulheres, respondiam por 80% a 90% do esforço e da produção.⁹ Os caçadores forneciam principalmente uma proteína extra.

AMAZON

Não deve ser surpresa para ninguém que os homens tendem a ser melhores em avaliar distâncias (devido à necessidade de saber a distância a ser percorrida até a presa). Em comparação, as mulheres costumam ser melhores em fazer um balanço de seus arredores imediatos. Os coletores também precisavam escolher melhor o que coletavam. Um tomate não podia sair correndo, mas a coletora ainda precisava desenvolver as habilidades necessárias para avaliar nuances como grau de amadurecimento, cor e formato para saber se o item era comestível, estragado ou venenoso. O caçador, em comparação, precisava agir rapidamente diante de uma oportunidade de caça. Ele não tinha tempo para avaliar nuances, só para a velocidade e a violência. Uma vez abatida a presa, os caçadores precisavam pegar a mercadoria e chegar logo em casa, já que a presa fresca e eles mesmos eram alvos atraentes para outros predadores.¹⁰

Observe como as mulheres e os homens fazem compras: pouca coisa mudou. As mulheres tocam o tecido para sentir sua textura, experimentam os sapatos para ver se combinam com o vestido e pedem para ver os itens em cores diferentes. Os homens veem algo capaz de matar sua fome, o abatem (compram) e voltam para a caverna o mais rápido possível.¹¹ Para nossos antepassados distantes, quando a caça estava segura na caverna, o monte de comida nunca parecia grande o suficiente. A ameaça de fome vinha com secas, tempestades de neve ou pragas. Pensando assim, era uma estratégia inteligente acumular mais que o necessário e uma desvantagem desperdiçar energia. Por outro lado, a desvantagem de guardar menos que o necessário era morrer de fome.

A humanidade não é a única movida pela compulsão de acumular. Para os machos de muitas espécies animais, o acúmulo se traduz em sexo. Vejamos o exemplo dos chascos-do-monte, uma espécie de passarinho das regiões secas e rochosas da Eurásia e da África. Eles acumulam pedras. Quanto maior for o monte de pedra (ou, em termos humanos, quanto mais caro for aquele apartamento em Manhattan), mais fêmeas se interessarão em se

acasalar com aquele macho.¹² Como a maioria das neuroses, essa começa com as melhores intenções e sai totalmente dos trilhos. Todos os anos ficamos sabendo de vários acumuladores que morreram soterrados debaixo de uma montanha de objetos acumulados no (des)conforto de seu lar. Aquele sujeito que os bombeiros encontraram debaixo de 45 anos de jornais não é louco. Ele só estava ostentando sua aptidão darwiniana aos visitantes.

NOSSO LADO CAPITALISTA E CONSUMIDOR

O instinto é um companheiro bastante convincente, sempre observando e sussurrando no nosso ouvido, dizendo o que devemos fazer para sobreviver.

O instinto tem uma câmera, mas de baixa resolução. Ele precisa de centenas, senão milhares, de anos para se adaptar. Vejamos, por exemplo, nossa preferência por alimentos salgados, doces e gordurosos. A estratégia fazia sentido no despertar da humanidade, já que alimentos com essas características eram os mais difíceis de encontrar. Mas a situação mudou. Nós institucionalizamos a produção desses grupos alimentares com o hambúrguer e o milk-shake, que podem ser encontrados em qualquer esquina para satisfazer nossas necessidades com facilidade e baixo custo. Só que os nossos instintos não acompanharam essa mudança. Em 2050, um de cada três norte-americanos provavelmente terá diabetes.¹³

Nosso apetite insaciável também ainda não se ajustou ao espaço limitado dos nossos guarda-roupas e carteiras. Muitas pessoas têm dificuldade de colocar comida na mesa e pagar as contas básicas. Mas milhões de pessoas estão tomando remédios para reduzir o colesterol e pagando os juros abusivos do cartão de crédito por incapacidade de controlar o instinto de acumular.

O instinto, aliado ao desejo de lucrar, leva ao excesso. E o pior sistema econômico (tirando todos os outros), o capitalismo, foi projetado especificamente para maximizar essa equação. Nossa economia e nossa prosperidade dependem em grande parte do consumo alheio.

O mundo dos negócios se baseia na ideia de que, em uma sociedade capitalista, o consumidor é o rei e o consumo é a mais nobre atividade. Desse modo, a posição de um país no mundo está correlacionada com seu nível de demanda e produção. Depois dos ataques de 11 de setembro, o conselho do presidente George W.

Bush a uma nação em luto foi: “Visitem a Disney World, na Flórida, levem a família e aproveitem a vida do modo como queremos viver”.¹⁴ O consumo substituiu o sacrifício coletivo em épocas de guerra e crises econômicas. A nação precisa que continuemos comprando mais coisas.

Poucos setores criaram mais riqueza canalizando nosso lado consumista do que o varejo. A lista das 400 pessoas mais ricas do mundo (tirando as que herdaram a riqueza ou trabalham em finanças) inclui mais nomes do varejo do que da tecnologia. Armancio Ortega, o fundador da Zara, é o homem mais rico da Europa.¹⁵ O terceiro mais rico, Bernard Arnault da LVMH, que pode ser considerado o pai do luxo moderno, é dono de mais de 3.300 lojas, mais do que a Home Depot.^{16,17} No entanto, os sucessos mais divulgados do varejo, aliados às baixas barreiras de entrada e ao sonho de abrir a própria “lojinha”, criaram um setor repleto de ofertas e, como a maioria dos setores, num estado de constante fluxo. Vejamos como o ambiente do varejo norte-americano é “dinâmico”:

- As dez empresas com ações de melhor desempenho no mercado em 1982 foram: a fabricante de automóveis Chrysler, a rede de farmácias Fay’s Drug, a fabricante de brinquedos e videogames Coleco, a fabricante de trailers Winnebago, a fabricante de aparelhos auditivos e equipamentos de áudio Telex, o centro de diagnósticos Mountain Medical, a empresa de construção civil Pulte Home, a varejista Home Depot, a empresa de serviços especializados e tecnologia da informação CACI e a fabricante de equipamentos de telefonia e PABX Digital Switch.¹⁸ Quais delas estão na ativa até hoje?
- A Circuit City foi a empresa com ações de melhor desempenho dos anos 1980 (alta de 8,250%).¹⁹ Para quem não sabe, a Circuit City era uma megaloja, hoje falida, que vendia TVs e outros produtos eletrônicos, com o slogan “Aqui o atendimento foi elevado ao status de arte”. Descanse em paz.
- Dos dez maiores varejistas de 1990, só *dois* continuaram na lista em 2016.^{20,21} A Amazon, nascida

em 1994, registrou um faturamento maior depois de 22 anos, em 2016 (US\$ 120 bilhões), do que o Walmart, fundado em 1962, depois de 35 anos em 1997 (US\$ 112 bilhões).^{22,23}

Em 2016, o varejo podia ser descrito como o sucesso insano da Amazon e o desastre do resto do setor, com algumas poucas exceções, como a cadeia francesa de lojas de cosméticos Sephora, o mundo do *fast fashion* e a marca de óculos Warby Parker. As empresas de e-commerce morrem sem alardes porque, enquanto as lojas físicas têm um rosto, as mortes no comércio eletrônico passam quase despercebidas. Um belo dia, aquele site que você costumava visitar simplesmente não existe mais... e você encontra algum outro e nunca olha para trás.

O homem que se aproxima da morte (o varejista) começa com a erosão das margens (o colesterol do varejo) e termina com incontáveis promoções e liquidações. Até dá para ganhar algum dinheiro com promoções, mas a história quase sempre termina mal. Por exemplo, com uma média de 12% mais estoque na temporada de fim de ano em dezembro de 2016, os varejistas aumentaram as vendas promocionais de 34% para 52%.²⁴

Como isso foi acontecer? Vamos dar uma rápida olhada na história do varejo. Nos Estados Unidos e na Europa, o varejo passou por seis etapas de evolução.²⁵

A LOJINHA DE ESQUINA

Na primeira metade do século 20, o varejo era basicamente a lojinha de esquina. O fator mais importante era a proximidade. Você ia andando até a loja e levava o que conseguia carregar para casa e não raro fazia isso todos os dias. Os estabelecimentos de varejo em geral eram familiares e tinham uma importante função social na comunidade, disseminando as notícias locais antes da prevalência do rádio e da TV. A competência essencial desses estabelecimentos era a gestão de relacionamentos com os clientes, antes mesmo de o termo ter sido inventado. Os lojistas conheciam sua clientela e vendiam fiado com base na reputação dos clientes. Nosso caso de amor com o varejo e a nostalgia que sentimos quando um varejista abre falência (note que, quando uma venerável empresa de locação de equipamentos de perfuração de petróleo fecha as portas, a notícia não costuma ser divulgada nos

jornais) se devem a nosso carinho histórico pelo varejo, que tem profundas raízes em nossa cultura.

LOJAS DE DEPARTAMENTO

As primeiras lojas de departamento, a Harrods de Londres e a Bainbridge de Newcastle, voltaram-se para um novo segmento de mercado: mulheres ricas que passaram a fazer compras sozinhas, sem a necessidade de um acompanhante. Em Londres, a icônica Selfridges oferecia cem departamentos, restaurantes, um jardim na cobertura do prédio, salas de leitura e escrita, áreas de recepção para clientes estrangeiros, uma sala de primeiros socorros e vendedores experientes. Os vendedores eram treinados e pagos usando um novo conceito: a comissão de vendas. A noção de se diferenciar pelo atendimento e de se tornar amigo temporário e guia de compras do cliente descortinou novos horizontes. O novo conceito humanizou o varejo de grande porte e redirecionou o investimento para o capital humano nas lojas. Depois da Selfridges, essas verdadeiras celebrações da arquitetura, iluminação, moda, consumismo e da comunidade se espalharam pela Europa e pelos Estados Unidos.

As lojas de departamento também reinventaram a relação entre empresas e consumidores. Tradicionalmente, as empresas voltadas aos consumidores assumiam um papel paternalista, recomendando aos clientes o que era melhor. A igreja, o banco ou a loja controlavam as rédeas da relação. O cliente deveria agradecer por ser abençoado com o fruto da sabedoria coletiva dessas instituições. Harry Selfridge cunhou o lema “o cliente tem sempre a razão”, uma frase que na época pode ter soado fraca e subserviente. Na verdade, a ideia era profunda e abrangente. Afinal, quatro dos cinco varejistas sobreviventes mais antigos são lojas de departamento: Bloomingdale’s, Macy’s, Lord & Taylor e Brooks Brothers.²⁶

O SHOPPING CENTER

Quando os Estados Unidos se aproximavam da metade do século, o automóvel e a geladeira nos deram a possibilidade de percorrer maiores distâncias para obter mais coisas que poderiam ser armazenar por mais tempo. Os avanços na distribuição levaram a redução de visitas a lojas, lojas maiores, uma seleção mais variada

e preços mais baixos. As lojas de departamento evoluíram e se transformaram em shopping centers. Também graças ao automóvel, houve uma explosão de empreendimentos residenciais nos subúrbios. As empresas de construção passaram a oferecer aos consumidores várias lojas diferentes reunidas em um único local pontilhado com praças de alimentação e salas de cinema. Os shopping centers assumiram o papel do calçadão comercial dos subúrbios, que não tinham um epicentro claro. (Nunca entendi por que a população da pequena Short Hills, no estado norte-americano de Nova Jersey, se orgulha tanto do shopping da cidade. É como ser dono de uma franquia da rede de restaurantes Quiznos, especializada em sanduíches frios: é melhor que ninguém saiba.) Em 1987, metade das vendas do varejo nos Estados Unidos era feita em shopping centers.²⁷

Mas, em 2016, a imprensa empresarial lamentou a morte dessa instituição norte-americana. Quarenta e quatro por cento da receita dos shopping centers norte-americanos se concentraram em apenas uma centena de locais e as vendas por metro quadrado despencaram 24% na última década.²⁸ A saúde de um shopping center é mais um reflexo da economia local do que do formato de varejo. A decadência suburbana levou à queda de muitos shoppings. Mesmo assim, muitos continuaram a prosperar, especialmente os que apresentam boas ofertas, uma boa seleção de lojas, estacionamento e proximidade do quartil superior de famílias de alta renda.

A MEGALOJA

O ano de 1962 nos trouxe o primeiro norte-americano a orbitar o planeta, a crise dos mísseis de Cuba, *A família Buscapé...* e o Walmart, a Target e o Kmart.

O varejo de megalojas proporcionou uma grande mudança nas normas sociais e revolucionou o formato do varejo. A ideia de comprar no atacado e repassar a economia aos consumidores não é, por si só, revolucionária. A mudança mais importante foi o fato de os Estados Unidos, como nação, terem decidido levar o consumidor para a linha de frente em todos os sentidos. Na Home Depot, o cliente pode escolher a lenha para sua lareira. Na Best Buy, ele pode escolher entre todos os televisores possíveis e levar o escolhido para casa de carro.

Fazer compras pelo menor preço possível passou a ser mais

importante do que qualquer empresa ou setor específico, talvez mais importante que a saúde da comunidade em geral. A mão invisível se pôs a estapear pequenas e ineficientes varejistas por todo o território dos Estados Unidos e da Europa. As lojinhas familiares, outrora uma parte importante da vida comunitária, viram-se diante de uma imponente concorrência. A era das megalojas também testemunhou o nascimento de uma nova geração de tecnologia de infraestrutura de varejo, inclusive o primeiro scanner de código de barras, instalado em uma loja da Kroger em 1967.²⁹

Até os anos 1960, a legislação se opunha a varejistas que oferecessem descontos para compras em grandes quantidades. Os legisladores temiam (com razão) que milhares de lojinhas locais seriam obrigadas a fechar as portas. Além disso, os fabricantes normalmente definiam os preços que os varejistas podiam cobrar pelos produtos. O que acabava acontecendo é que os descontos não passavam de uma arma limitada e ineficaz.

Por várias razões, incluindo margens em queda e concorrência crescente, as lojinhas de bairro perderam a proteção nos anos 1960 e a grande “corrida para o zero” teve início. Hoje, na página inicial da H&M, é possível encontrar um vestido de mangas compridas e gola alta por apenas US\$ 9,99. Pelo mesmo preço, você também pode comprar um suéter masculino de tricô. Esse preço é baixo não só na moeda atual, mas também na moeda de 1962, representando uma conquista impressionante e um testamento à corrida altamente competitiva para derrubar os preços.

À medida que os grilhões caíam por terra, os monstros varejistas mais ou menos gigantesco geraram uma riqueza de centenas de bilhões de dólares. Os próximos 30 anos viram surgir desse formato a empresa mais valiosa e o homem mais rico do mundo na época, Sam Walton, sem falar da ideia de que o consumidor passou a reinar supremo. As pessoas lamentam a máquina destruidora de empregos que é a Amazon. Mas o gângster original foi o Walmart. A proposição de valor era clara e irrefutável: quando você compra no Walmart, é como se tivesse alcançado uma promoção no trabalho. Sua vida melhora e você passa a ter condições de comprar tudo do melhor, de cerveja a sabão em pó.

VAREJO ESPECIALIZADO

O Walmart foi o grande nivelador. Mas a maioria dos

consumidores não quer ser igual a todo mundo. Nós queremos ser especiais. E uma boa parcela da população consumidora está disposta a pagar a mais por essa atenção especial. Essa parcela também tende a ser composta pelos consumidores que detêm a maior renda.

A marcha em direção ao “mais por menos” criou um vácuo para os consumidores em busca de expertise e de produtos cobiçados. E assim surgiu o varejo especializado, que possibilitou aos consumidores mais ricos adquirir uma marca ou produto exclusivo, independentemente do preço. Entre as empresas que se dedicaram a esse consumidor estão a Pottery Barn, a Whole Foods e a Restoration Hardware.

A economia forte também ajudou. Estamos falando dos prósperos anos 1980 e os jovens profissionais urbanos encontraram nessas lojas especializadas sua casa fora de casa, palácios do prazer onde eles podiam comprar itens para sua casa e seu guarda-roupa que expressavam seu refinamento e sofisticação. Era possível encontrar a peça certa de presunto em uma loja que não vendia nada além de presuntos cozidos em mel ou comprar a vela perfeita numa loja que só vendia velas (a Illuminations). Muitos desses varejistas especializados fizeram uma transição quase perfeita para a era do e-commerce, já que muitas já vinham conduzindo experimentos no mercado de catálogos de mala direta.

O varejista que realmente definiu a era do varejo especializado foi a The Gap. Em vez de gastar em publicidade, a The Gap investiu na experiência dos clientes em suas lojas, tornando-se a primeira marca de estilo de vida. Você se sentia especial fazendo compras na The Gap, e comprar um sofá na Pottery Barn deu a toda uma geração de norte-americanos a sensação de que eles finalmente tinham “chegado lá”. Os varejistas especializados sacaram que até as sacolas da loja ofereciam um benefício de autoexpressão aos clientes. Com uma sacola da Williams-Sonoma, uma loja de alimentos gourmet e utensílios de cozinha de qualidade profissional, você mostra ao mundo que é sofisticado, que aprecia o melhor que a vida tem a oferecer e que adora cozinhar.

A OPORTUNIDADE DO E-COMMERCE

O varejo foi mais um produto de Jeff Bezos do que Jeff Bezos foi um produto do varejo. Em cada uma das eras precedentes do varejo, pessoas brilhantes se beneficiaram de uma mudança nos

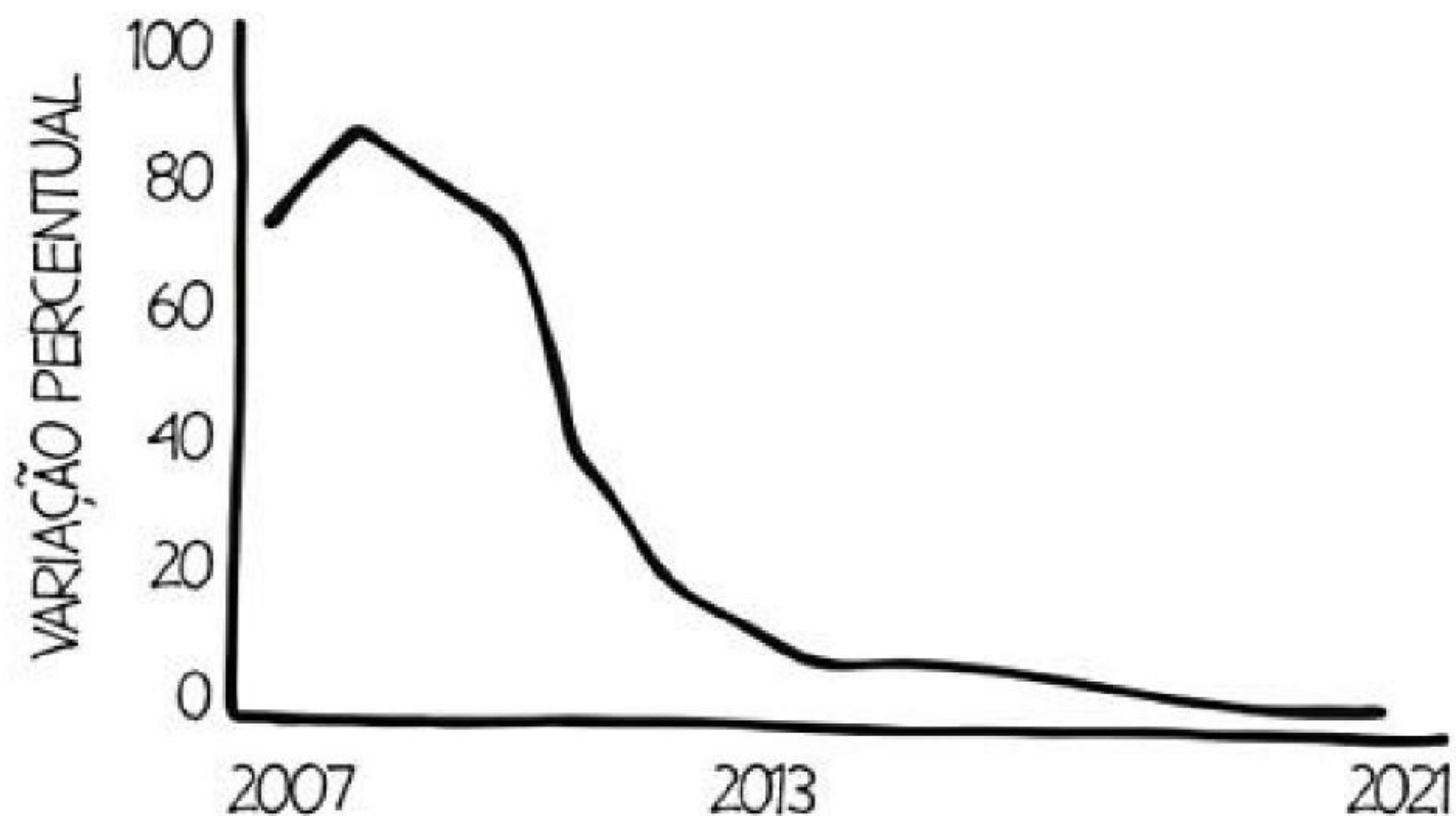
fatores demográficos ou nas preferências dos consumidores e criaram bilhões de dólares em valor. Mas Bezos viu uma mudança tecnológica e usou-a para reconstruir o mundo do varejo de cabo a rabo. O e-commerce jamais seria o que é hoje se Bezos não tivesse contribuído com sua visão e seu foco.

Na década de 1990, o e-commerce era um mercado insignificante, sem grandes recompensas para praticamente todas as empresas que só operavam na internet (e ainda é). O segredo do sucesso no e-commerce não era a execução, mas a capacidade de criar uma badalação em torno do potencial de uma empresa e em seguida vendê-la a algum rico otário antes de o castelo de areia desabar. O exemplo mais recente são os sites de promoções flash – sites que prometiam promoções incríveis, mas apenas em horários não especificados. A imprensa pirou. Conseguir perceber o padrão? Badalação e vendas são duas coisas diferentes.

O varejo pode nunca ter sido, pensando nos riscos envolvidos, um bom negócio. Mas era um mercado muito menos terrível antes de o grande tubarão branco varejista de Seattle chegar e se pôr a devorar tudo o que via pela frente. Na última década, a capitalização de mercado dos ícones do varejo do século 20, da Macy's à JCPenney, variou de terrível a desastrosa. O capital investido em cada setor é limitado, e a visão e a execução da Amazon absorveram grande parte do investimento do varejo. O resultado é um setor, antes densamente povoado, sendo devastado, com sua população sendo extinguida por um único player.

Figura 2.2:

RECEITA DO SETOR DE SITES DE PROMOÇÕES FLASH



Fonte: LINDSEY, Kelsey. Why the flash sale boom may be over – and what’s next. RetailDIVE, 18 maio 2015. <<http://www.retaildive.com/news/why-the-flash-sale-boom-may-be-overand-whats-next/396546/>>.

Como vivemos em uma cultura de consumo, a trajetória natural do varejo é ascendente. Assim, quando os planetas se alinham e um novo conceito se revela eficaz, ele pode subir rapidamente e criar um enorme valor tanto para os consumidores como para os acionistas. O Walmart de fato deu às pessoas acesso a uma vida melhor, ou pelo menos uma vida mais materialista. E você de fato pode se sentir melhor consigo mesmo usando sapatos de couro de corte exclusivo da Zara e fazendo suco com uma sofisticada centrífuga da Williams-Sonoma.

A diferença é que esse valor foi criado a uma velocidade sem precedentes por uma única empresa, porque, por ser virtual, a Amazon pode crescer em milhões de clientes e em praticamente todo o setor de varejo, sem o estorvo tradicional de ter de abrir lojas físicas e contratar milhares de funcionários. Bezos se deu conta de que no site da Amazon todas as páginas podem ser lojas e todos os clientes podem ser vendedores. E que a empresa poderia

crescer tão rapidamente a ponto de não sobrar um canto sequer no mercado para os concorrentes cavarem um nicho.

O HOMEM QUE ESTÁ A CAMINHO DE SER O MAIS RICO DO PLANETA

Na primeira explosão de crescimento das ponto.com, Jeff Bezos não passava de mais um fugitivo do mercado financeiro formado em ciência da computação e fascinado pela promessa do e-commerce. Mas sua visão e seu foco maníaco o posicionaram acima da multidão. Para sua loja on-line, lançada em Seattle em 1994, Bezos escolheu o nome “Amazon” para sugerir a escala do fluxo de mercadorias que ele vislumbrava. Mas outro nome que ele levou em consideração (ele ainda é o proprietário do URL) teria mais a ver: *relentless.com* (“implacável”).³⁰

Quando Bezos abriu a Amazon, o varejo on-line não se voltava aos verdadeiros coletores porque a tecnologia limitada da internet (uma experiência sem grande apelo) tinha a sofisticação e o nível de detalhes de um Lada, a marca de automóveis russa, feia e simplória. As marcas se baseiam em dois fatores: promessa e desempenho. De acordo com esses critérios, a internet dos anos 1990 até os anos 2000 não era nada disso.

Em 1995, o e-commerce precisava oferecer uma presa facilmente reconhecível e que pudesse ser abatida e levada de volta à caverna com pouca perda de valor ou pouco risco de acidentalmente levarmos uma planta venenosa para casa. Bezos decidiu que esse animal seria... os livros.

Fáceis de reconhecer, matar e digerir. Os livros ficavam empilhados em um armazém, com a possibilidade de “dar uma olhada” dentro deles, como quem folheia um exemplar numa livraria. Alguém já tinha matado e armazenado a presa para você. Toda uma indústria (avaliações de livros) surgiu para identificar quais livros valiam a pena comer/ler, contornando a curadoria oferecida por uma loja física. Bezos percebeu que as avaliações dos clientes poderiam se encarregar do trabalho árduo de vender os produtos. Enquanto isso, a Amazon poderia alavancar a seleção e a distribuição. Bezos não oferecia nuances como vitrines bem iluminadas, um sininho que tocava quando o cliente abria a porta da livraria, nem vendedores sorridentes. Mas ele alugou um armazém perto do aeroporto de Seattle e o encheu de livros de um jeito que facilitasse as manobras das máquinas.

No começo, a Amazon focou em livros e em caçadores (pessoas

em uma missão, em busca de um produto específico). Com o passar dos anos, a banda larga deu à empresa a possibilidade de oferecer mais nuances, atraindo os coletores dispostos a navegar pelo site, ponderar as opções e tomar a decisão com calma. Bezos sabia que poderia migrar para itens que as pessoas ainda não estavam acostumadas a comprar na internet, como CDs e DVDs. Em um prenúncio da ameaça da Amazon a tudo o que nossa sociedade tem de bom, o CD de Susan Boyle *I dreamed a dream* quebrou recordes de vendas na plataforma.

Para deixar os concorrentes para trás e reforçar o valor central da seleção, a Amazon lançou o Amazon Marketplace, deixando a terceiros a tarefa de preencher a cauda longa. Os vendedores ganharam acesso à maior plataforma e à base de clientes do e-commerce e a Amazon conseguiu expandir suas ofertas sem incorrer nas despesas de manter estoques adicionais.

Hoje a Amazon Marketplace responde por US\$ 40 bilhões, ou 40%, das vendas da Amazon.³¹ Os vendedores, satisfeitos com o gigantesco fluxo de clientes, não sentem necessidade alguma de investir nos próprios canais de varejo. Enquanto isso, a Amazon coleta os dados e pode entrar em qualquer negócio (começar a vender ela mesma os produtos) assim que uma categoria se mostrar atraente. Desse modo, a Amazon pode decidir oferecer diretamente “decalques de anciões orientais”, “fronhas com estampas do Nicolas Cage” e “galões de 100 litros de vaselina”.

A Amazon oferece um grande apelo a nossos instintos de caçador-coletor de acumular coisas com o mínimo de esforço. Nós adoramos acumular coisas, já que a sobrevivência era garantida ao homem das cavernas que tivesse mais galhos, as rochas certas para abrir coisas e conseguisse a lama mais colorida para desenhar nas paredes para que seus descendentes soubessem o melhor momento de plantar ou os animais a evitar.

A necessidade de acumular coisas é concreta. As coisas nos mantêm aquecidos e seguros. Elas nos permitem armazenar e preparar comida. Ajudam-nos a atrair parceiros e a cuidar da nossa prole. E as coisas de fácil acesso são as melhores porque consomem menos energia e nos deixam tempo para fazer outras coisas importantes.

Livre da necessidade de manter lojas físicas dispendiosas, Bezos pôde investir em armazéns automatizados. Escala é poder, e a Amazon foi capaz de oferecer preços baixos que nenhuma loja

física tinha como bancar. A empresa disponibilizou promoções atraentes para clientes fiéis, autores, empresas de entrega e revendedores que concordavam em divulgar anúncios da Amazon em seus sites. E, com isso, conseguiu atrair cada vez mais parceiros para a Amazon. Com o tempo, Bezos saiu do mundo dos livros e DVDs para vender... tudo. Esse tipo de experimentação e agressão é o que os militares chamam de ciclo do “observar, orientar, decidir e agir”. Ao agir com rapidez e decisão, você força o inimigo (no caso, outros varejistas) a reagir à sua última manobra enquanto você já está entrando na próxima. No caso da Amazon, isso foi feito com um foco implacável no consumidor.

Outro fator que ajudou, pelo menos na maior parte dos primeiros 15 anos de existência da Amazon, foram os CEOs do varejo tradicional afirmando que o e-commerce representava apenas 1%, 2%, 3%, 4%, 5%, 6% ... do varejo. Nunca houve uma reação coordenada à ameaça até que a Amazon tivesse caninos enormes e um capital ilimitado... só que aí já era tarde demais.

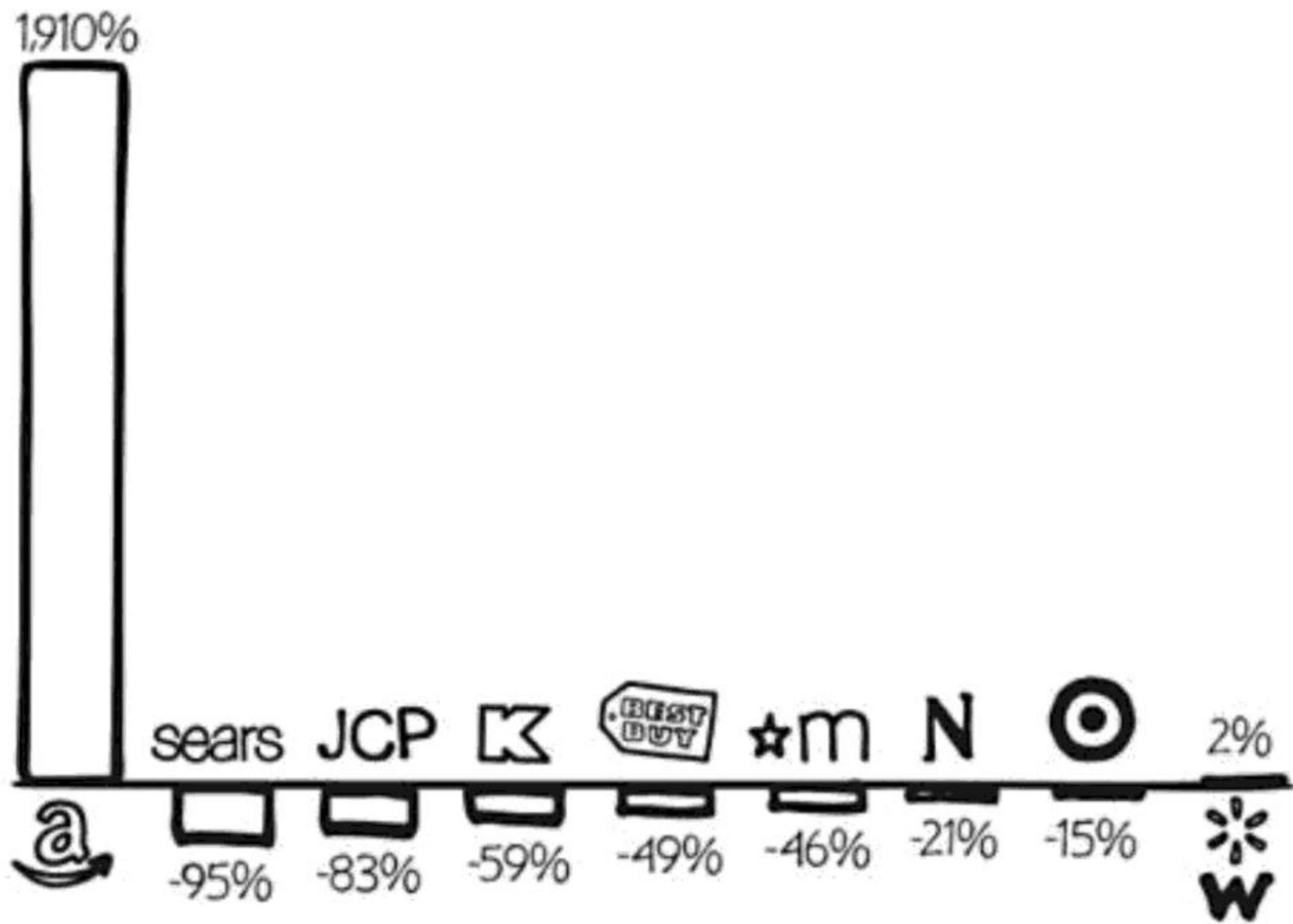
Em 2016, o varejo nos Estados Unidos cresceu 4% e o Amazon Prime cresceu mais de 40%.^{32,33} A internet é o canal de mais rápido crescimento da maior economia do mundo e a Amazon domina a maior parte desse crescimento.³⁴ Na importantíssima temporada de fim de ano (novembro e dezembro de 2016), a Amazon conquistou 38% das vendas on-line. Os próximos nove maiores players on-line juntos ficaram com apenas 20%.³⁵ Em 2016, a Amazon foi considerada a empresa mais respeitável da América.³⁶

SOMA ZERO

Com o crescimento do varejo basicamente paralisado em toda a economia norte-americana, o crescimento da Amazon deve estar vindo de algum lugar. Quem está perdendo? Todo mundo. O gráfico abaixo, que descreve o valor das ações dos principais varejistas norte-americanas (de 2006 a 2016), diz tudo:

Figura 2.3:

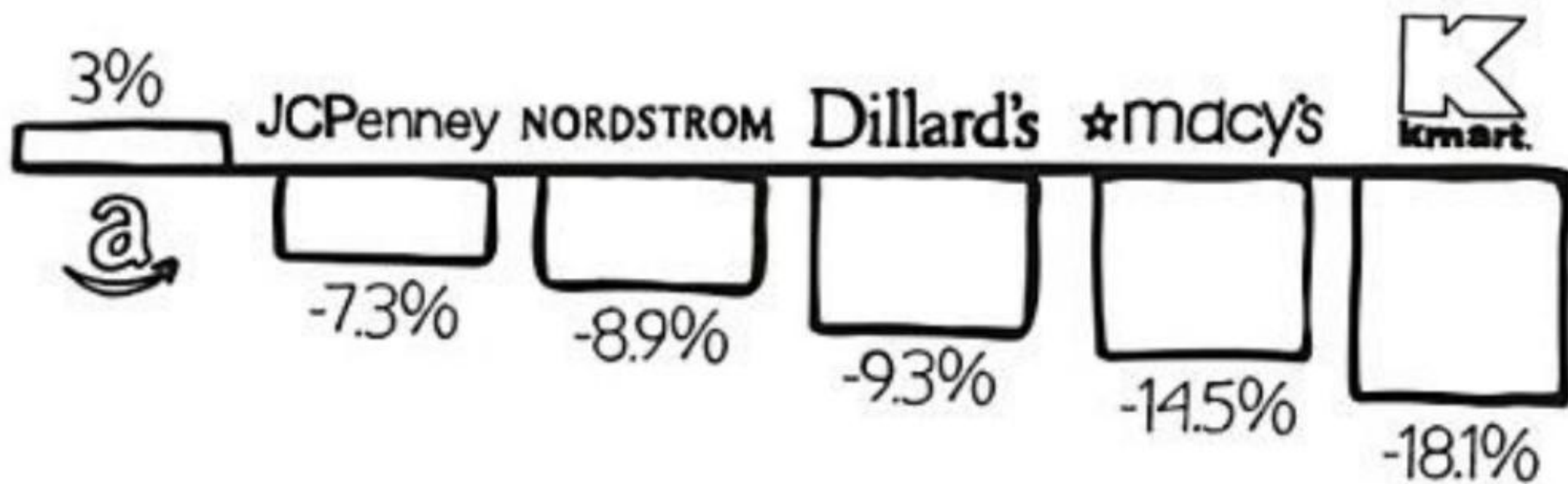
CRESCIMENTO DOS PREÇOS DAS AÇÕES DO VAREJO DE 2006 A 2016



Fonte: CHOUDHURY, Mawdud. Brick & Mortar U.S. retailer market value -2006 vs present day. ExecTech. <<https://executivetechnology.wordpress.com/2016/12/28/brick-mortar-retailer-market-value-2006-vs-present-day/>>.

Figura 2.4:

VARIAÇÃO DO PREÇO DAS AÇÕES EM 5 DE JANEIRO DE 2017



Fonte: Yahoo! Finance. <<https://finance.yahoo.com/>>.

Lojas demais, salários congelados, mudanças nas preferências dos clientes e a Amazon criaram uma tempestade perfeita no varejo. Hoje, a maioria dos varejistas está sendo bombardeada. A maioria, mas não todos.

A Amazon tornou-se o Príncipe das Trevas do varejo, ocupando uma posição sem igual, inversamente correlacionada com o resto do setor.

Tradicionalmente, as ações de empresas do mesmo setor são negociadas em sincronia umas com as outras. Mas isso não acontece mais. Os mercados de ações passaram a acreditar que o que é bom para a Amazon é ruim para o varejo em geral e vice-versa. É uma situação quase inigualável na história empresarial. E acabou se transformando em uma profecia autorrealizável, já que o custo de capital da Amazon cai, enquanto o custo de capital de todos os outros varejistas aumenta. A realidade pode mudar, mas a Amazon sempre vai sair ganhando, por estar jogando pôquer com dez vezes mais fichas. A Amazon tem o poder de tirar todos os outros do jogo.

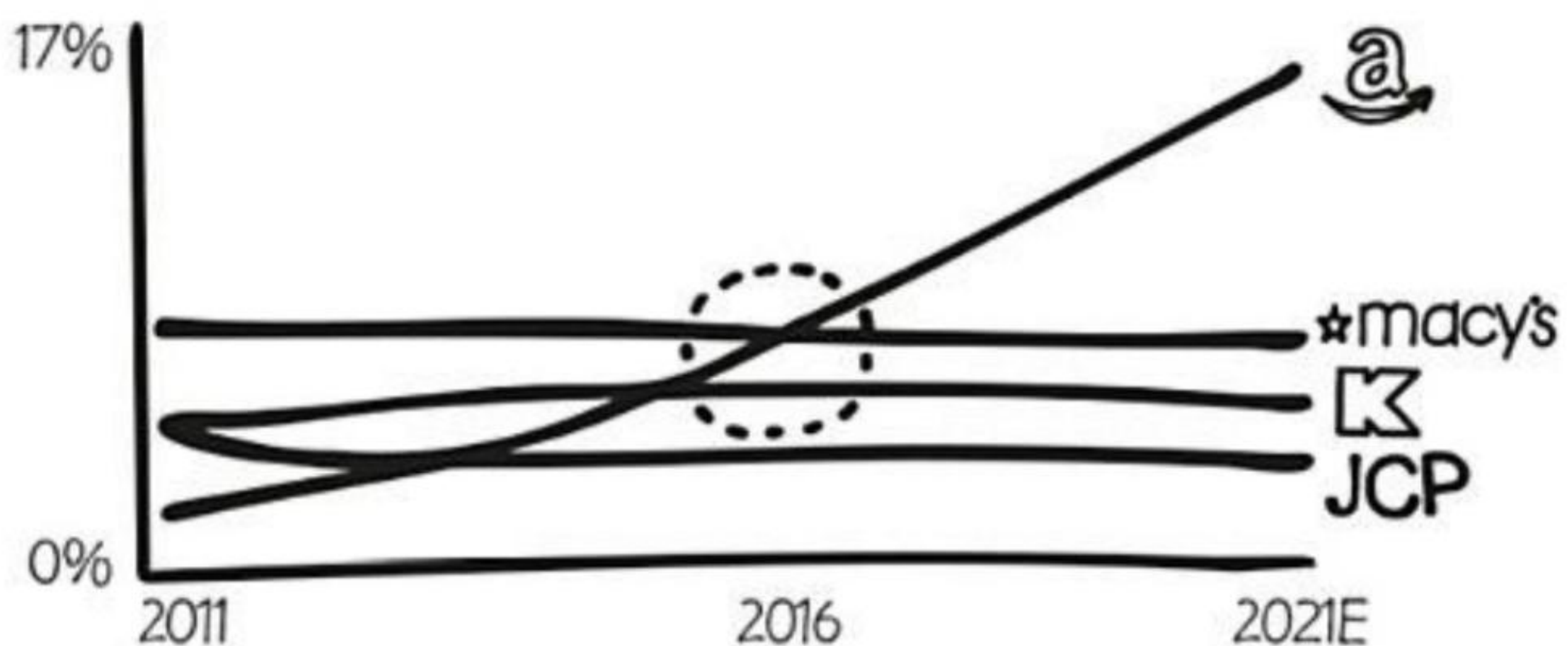
A gigante pode se preocupar quando as pessoas começarem a perguntar se o que é bom para a Amazon não seria ruim para a sociedade. É interessante notar que, mesmo enquanto alguns cientistas e magnatas do setor da tecnologia (Stephen Hawking e Elon Musk) expressam abertamente sua preocupação com os

perigos da inteligência artificial e outros (Pierre Omidyar e Reid Hoffman) financiam pesquisas para investigar o assunto, Jeff Bezos está implementando a robótica na Amazon o mais rapidamente que pode. A empresa aumentou 50% o número de robôs em seus armazéns em 2016.³⁷

Com o anúncio da Amazon Go, uma rede de lojas de conveniência sem caixas, a empresa entrou no negócio de lojas físicas. Mas com uma surpresinha: os clientes das primeiras lojas de conveniência Amazon Go podem comprar itens simplesmente saindo da loja. Sensores escaneiam as sacolas e o aplicativo de seu celular quando você sai da loja. Você não precisa mais passar pelo caixa.

Figura 2.5:

PARTICIPAÇÃO DE MERCADO NOS ESTADOS UNIDOS VESTUÁRIO E ACESSÓRIOS



Fonte: PETERSON, Hayley. Amazon is about to become the biggest clothing retailer in the US. *Business Insider*, 20 jun. 2017. <<http://www.businessinsider.com/amazon-becomes-the-biggest-clothing-retailer-in-the-us-2017-6>>.

Outros varejistas, novamente pegos de surpresa, estão correndo para eliminar os próprios processos de pagamento no caixa. E quem você acha que essa última manobra da Amazon coloca em risco? Os 3,4 milhões de norte-americanos (2,6% da força de trabalho dos Estados Unidos) que trabalham como caixas.³⁸ É uma multidão de trabalhadores, quase a mesma quantidade de

professores do ensino fundamental e médio nos Estados Unidos.³⁹

Enquanto os varejistas estão correndo para reagir ao “zigue” da Amazon Go, fabricantes de hardware e em breve também marcas vão correr para reagir ao “zague” da Amazon Echo.

A Echo é um alto-falante em forma de cilindro e a Alexa é sua inteligência artificial, batizada em homenagem à Biblioteca de Alexandria.⁴⁰ Alexa foi criada para funcionar como um comunicador pessoal, permitindo que o usuário toque músicas, pesquise na internet e obtenha respostas para suas perguntas. Ainda mais importante, o dispositivo eleva a acumulação a um novo patamar, possibilitando fazer compras usando um poderoso software de reconhecimento de voz. Diga: “Alexa, inclua Sensodyne no carrinho de compras” ou (o que dá uma trabalhadeira danada) aperte um *dash button*^{**} das camisinhas Trojan⁴¹ e, em no máximo uma hora, você estará pronto para a ação. E a Alexa vai ficando cada vez mais inteligente com o uso.

O cliente ganha todas essas comodidades. E, para a Amazon, as recompensas são ainda maiores: os clientes da Amazon confiam tanto na empresa que permitem à empresa ouvir suas conversas e coletar seus dados de consumo. Com isso, a Amazon ganhará acesso a uma visão mais profunda e detalhada da vida privada e dos desejos dos consumidores do que qualquer outra empresa.

A Go e a Echo sugerem que a empresa está se aproximando das compras de zero clique em suas operações. Alavancando o big data e um conhecimento sem igual dos padrões de compra dos consumidores, a Amazon logo será capaz de satisfazer suas necessidades sem você precisar se dar ao trabalho de decidir ou fazer os pedidos. Chamo esse conceito de “*prime* ao quadrado”. Você pode precisar calibrar o sistema de vez em quando (menos coisas quando for sair de férias, mais coisas quando for receber visitas, menos chocolate da Lindt quando você enjoar), mas todo o resto vai funcionar como o equivalente varejista do piloto automático de um avião. Seu pedido vai chegar acompanhado de uma caixa vazia, você manda de volta tudo o que não quer na caixa e a Amazon registra suas preferências. A cada vez, você vai devolver menos itens. A Amazon se aproximou das compras de zero clique quando lançou seu serviço Wardrobe em junho de 2017, permitindo que os clientes escolham roupas e acessórios para experimentar em casa antes de decidir o que comprar. Os clientes têm sete dias para decidir e só precisam pagar depois de tomar a

decisão.⁴²

Compare isso a ir ao shopping center voltando do trabalho, procurar uma vaga no estacionamento e esperar na fila só para descobrir que eles não têm o tipo de lâmpada que você estava procurando, esperar em outra fila no caixa para comprar outros itens e enfrentar o trânsito a caminho de casa. Como o shopping center, a megaloja e a lojinha de esquina poderão competir com a Amazon? Estamos testemunhando uma grande revolução no varejo. Assim como vimos a porcentagem da população rural despencar de 50% a 4% em um século, veremos uma queda semelhante no varejo nos próximos 30 anos.⁴³

O foco inabalável da empresa em reduzir ao máximo o atrito nas compras, alavancar ao máximo suas relações com os investidores e sua decisão de investir em B2B (serviços de plataforma para os concorrentes) colocam a Amazon na *pole position* no *grid* de largada na corrida para um trilhão. O que vai consolidar o domínio da Amazon no mundo do varejo é seu compromisso, a cada passo do caminho, pela coleta de montanhas de dados de todos os consumidores do mundo. A Amazon já sabe muito sobre nós. Logo ela saberá mais sobre nossas preferências de compra do que nós mesmos sabemos. E não vemos problema algum nisso e optamos voluntariamente por dar à empresa acesso a todos esses dados.

STORYTELLING → CAPITAL BARATO

A Amazon teve mais acesso a um capital mais barato e por mais tempo do que qualquer outra empresa nos tempos modernos.

A maioria das empresas de tecnologia bancadas com capital de risco nos anos 1990 levantou menos de US\$ 50 milhões antes de dar um retorno aos investidores. Em comparação, a Amazon levantou US\$ 2,1 *bilhões* em dinheiro dos investidores antes de a empresa (meio que) sair do vermelho.⁴⁴ Como a empresa tem demonstrado, a Amazon é capaz de lançar um celular, investir dezenas, talvez centenas, de milhões de dólares em desenvolvimento e marketing, ver o produto fracassar nos primeiros 30 dias e tratar o desastre todo como se não passasse de mais um quebra-molas no caminho.

Se isso não for um “capital paciente”, eu não sei o que é. Se qualquer outra empresa da Fortune 500 (seja ela a HP, a Unilever ou a Microsoft) lançasse um celular que acabasse morrendo na praia, as ações da empresa teriam despencado mais de 20%, como aconteceu com as ações da Amazon em 2014.⁴⁵ Com os acionistas

esperneando, os CEOs dessas outras empresas teriam cedido e se retirado do mercado para que todos da empresa aprendessem uma lição de humildade. Mas a Amazon se recusa a fazer esse tipo de coisa. Simplesmente porque, se você tiver fichas suficientes e puder jogar pôquer até o nascer do sol, mais cedo ou mais tarde vai embolsar a bolada toda.

Isso nos leva à competência essencial da Amazon: o storytelling.

Ao controlar a narrativa descrevendo uma visão grandiosa, a Amazon revolucionou a relação entre empresa e acionista. A história é contada nos meios de comunicação, especialmente aqueles voltados a cobrir o mundo dos negócios e da tecnologia. Muitos desses meios de comunicação decidiram que os CEOs do setor da tecnologia são as novas celebridades da nossa era e dão à Amazon o centro do palco sempre que a empresa quiser. Em geral, o acordo que as empresas firmam com os acionistas é o seguinte: nos deem alguns anos, dezenas de milhões de dólares e retornaremos seu capital na forma de lucros. A Amazon implodiu essa tradição, substituindo, com sua narrativa, os lucros por *visão e crescimento*. A história é convincente e simples, a verdadeira “dupla dinâmica” de uma mensagem eficaz.

História: A maior loja do planeta.

Estratégia: Enormes investimentos em benefícios para o consumidor que resistem ao teste de tempo: menor custo, maior seleção e entrega mais rápida.

Graças a uma taxa de crescimento que reflete um avanço constante na direção dessa visão, o mercado inflaciona as ações da Amazon e proporciona capital à empresa a preço de banana. As ações da maioria dos varejistas são negociadas a múltiplos de lucros em um fator de oito.⁴⁶ Em comparação, a Amazon é negociada a múltiplos de 40.⁴⁷

Além disso, a Amazon treinou o mercado financeiro para aplicar um padrão especial a suas ações, esperando um crescimento maior, mas com lucros menores. Isso permite à empresa pegar os (consideráveis) dólares de margem bruta incremental que ganha todos os anos e reinvestir mais capital no negócio, evitando toda a chateação dos impostos. E isso, por sua vez, possibilita à Amazon cavar fossos cada vez mais profundos para proteger seu negócio.

Os lucros são para os investidores o que a heroína é para um

viciado. Os investidores adoram os lucros (quero dizer, eles os idolatram). Sim, não deixe de investir, crescer e inovar, mas não se atreva a impedir o meu barato (os lucros).

As faculdades de Administração passaram gerações e gerações pregando a cronologia revolucionária da alocação de capital da Amazon: o mais completo desrespeito pelas necessidades de curto prazo dos investidores para atingir metas de longo prazo. Uma empresa que faz isso é tão rara quanto um jovem que deixa de ir ao baile de formatura para estudar.

A lógica normal de negócios: se pudermos pegar dinheiro emprestado a taxas historicamente baixas, recomprar as ações e ver o valor das opções sobre as ações da gestão subir, para que investir no crescimento e nos empregos que o acompanham? É uma manobra arriscada.

A lógica da Amazon de negócios: se pudermos pegar dinheiro emprestado a taxas historicamente baixas, por que não investir esse dinheiro em caríssimos sistemas de entrega? Dessa forma, garantimos uma posição invencível no varejo e asfixiamos nossos concorrentes. E podemos *crescer muito e rápido*.

O Walmart quer impressionar os “pais” e investe diligentemente tendo em vista o longo prazo. Mas os mercados não engolem essa maturidade da empresa de Bentonville. Na teleconferência para discutir os resultados do Walmart no primeiro trimestre de 2016, a administração informou o mercado financeiro que a empresa aumentaria consideravelmente as despesas de capital em tecnologia para “conquistar o futuro do varejo”.⁴⁸

Era a decisão certa, e a única decisão, para o Walmart. No entanto, a estratégia implicava uma redução dos ganhos projetados. Pausa para crises de abstinência e vômitos. No dia seguinte, depois de apenas 20 minutos do início do pregão, o valor do Walmart no mercado financeiro perdeu o equivalente a 2,5 Macy’s: nada menos que US\$ 20 bilhões.⁴⁹

Ser um investidor da Amazon é como ser um viciado sem qualquer possibilidade de botar as mãos na heroína (lucros). Em todas as teleconferências para discutir os resultados com os investidores, a Amazon reforça sua visão de crescimento, minimiza a importância dos lucros e lembra seus acionistas que a empresa nunca paga dividendos. O apelo é uma visão de domínio do mundo, incluindo novas tecnologias (drones), conteúdo (filmes) e *tricorders* como os da *Jornada nas Estrelas* (Amazon Echo), os

quais contam com mais adoção e badalação que qualquer eletrônico de consumo desde o iPad. É um excelente uso da técnica do storytelling, mas ao estilo de *Harry Potter*, quando a próxima história é ainda melhor que a original.

CAPITAL BARATO → CEM VEZES MAIS RISCOS

Bezos, com astúcia e abertamente, divide os riscos da Amazon em dois tipos: 1) os riscos inevitáveis (“Este é o futuro da empresa”) e 2) os riscos evitáveis (“Não está rolando, vamos tentar outra coisa”).⁵⁰

Segundo a visão de Bezos, é fundamental para a estratégia de investimento da Amazon realizar muitos experimentos do Tipo 2, incluindo um armazém voador ou sistemas para proteger os drones de ataques com arco e flecha. A empresa chegou a patentear as duas ideias. Os investimentos do Tipo 2 são baratos porque provavelmente serão abortados antes de queimar muito dinheiro e pagam grandes dividendos ao reforçar a imagem de uma empresa de ponta. Os acionistas adoram essas histórias e gostam de achar que fazem parte de uma aventura empolgante. Além disso, de vez em quando, essas ideias acabam vingando e, quando vingam, a Amazon tem o combustível (capital) para verter na faísca e dar início a um incêndio que passa varrendo a concorrência. A lição que pouca gente vê é que, além de ter acesso a uma montanha de capital, a empresa se dispõe a abortar, sem dó nem piedade, iniciativas ou produtos que não estão vingando, liberando o capital (no caso da Amazon, capital humano) para outras novas iniciativas malucas.

Minha experiência em empresas tradicionais é que qualquer ideia nova é vista como inovadora e as pessoas alocadas para trabalhar nela, como qualquer pai ou mãe, ficam apaixonadas, sem qualquer lógica, pelo projeto e se recusam a reconhecer que seu rebento é feio ou burro. O que acaba acontecendo é que as empresas tradicionais não só têm menos capital para investir, como também acabam com menos chances de ter sucesso. A Amazon demonstra uma verdadeira disciplina ao se recusar a aumentar os investimentos enquanto os projetos não se provarem promissores. Apesar de toda a badalação dos três últimos anos em torno da entrada da Amazon no varejo de lojas físicas, a iniciativa toda não passa de duas dúzias de lojas. Eles ainda não encontraram um formato que acham que poderão escalar.

Bezos, como qualquer grande líder, tem a capacidade de explicar uma ideia maluca de um jeito que faz com que ela pareça menos insana e até viável. Espere aí, mas é claro! Como é que não pensamos nisso antes? A maluquice não é uma idiotice, mas sim uma “ousadia”. É verdade que um armazém flutuante pode parecer uma loucura na primeira vez que você ouve a ideia. Mas pare um pouco para pensar no custo de locação e operação de um armazém terrestre tradicional. Quais são as maiores despesas? Localização e aluguel, respectivamente. Agora, volte a ponderar a ideia do armazém flutuante. Pensando bem, a ideia não é tão maluca assim, não é mesmo?

A eterna mensagem de Bezos é que faz parte da natureza da Amazon fazer gols de placa de tempos em tempos. Mas a analogia está errada, já que no futebol um gol de placa só aumenta um ponto no placar. Em comparação, os gols de placa do Amazon Prime e dos serviços de computação na nuvem Amazon Web Services (AWS) aumentaram vários milhares de pontos no placar quando a empresa de Seattle fez a rede balançar. Como Bezos escreveu na primeira carta anual aos acionistas da Amazon, em 1997, “Caso estiverem diante de 10% de chances de receber um retorno cem vezes maior que seu investimento, vocês jamais deveriam hesitar em fazer a aposta”.⁵¹

Figura 2.6:

ARMAZÉM FLUTUANTE AGUARDANDO A LIBERAÇÃO DA PATENTE



Desnecessário dizer, a maioria dos CEOs não pensa assim. A maioria nem chegaria a assumir riscos com menos de 50% de chance de sucesso, não importa o tamanho do retorno potencial. Em grande parte, é por isso que as empresas da velha economia estão perdendo valor para as empresas da nova economia. As empresas de sucesso de hoje podem ter os ativos, o fluxo de caixa e o brand equity, mas encaram o risco de um jeito diferente de muitas empresas do setor de tecnologia que acabaram morrendo na praia. Elas vivem no presente e sabem que os grandes sucessos só acontecem com um risco considerável, chegando a ameaçar a existência da empresa.

Uma mentalidade voltada à sobrevivência domina a visão dos CEOs da velha economia e seus acionistas. Na minha cabeça, o pior emprego possível são os cargos “invisíveis até você pisar na bola”. Esses empregos estão por toda parte: especialista de TI, tesoureiro corporativo, auditor, controlador de tráfego aéreo, operador de usina nuclear, inspetor de elevadores, funcionário da

administração de segurança dos transportes. Você nunca vai ser famoso, mas tem uma pequena e aterrorizante chance de se tornar infame. Os CEOs de empresas de sucesso da velha economia têm uma mentalidade similar: eles são “ricos até pisarem na bola”.

Hoje em dia os CEOs ganham fortunas tão consideráveis que, ajustando para o risco, é muito mais interessante não chamar a atenção, completar seus seis a oito anos no cargo e aposentar-se sentado na bufunfa. Mas, se você procurar no Google “os maiores erros da história empresarial”, a maioria dos resultados envolverá riscos que as empresas deixaram de correr, como a Excite e a Blockbuster deixando passar a oportunidade de adquirir o Google e a Netflix, respectivamente.

A história favorece os ousados. A remuneração favorece os mansos. Se você for CEO de uma empresa Fortune 500, irá se beneficiar mais de seguir o caminho mais batido e jamais fazer incursões por territórios desconhecidos. As grandes empresas podem até ter mais recursos para inovar, mas raramente assumem grandes riscos ou inovam, pois correm o risco de canibalizar parte de seus negócios. E nem arriscariam se indispor com fornecedores ou investidores. Tudo o que elas fazem é visando não perder o que já têm e os acionistas as recompensam por essa atitude... até decidirem se livrar do investimento e comprar ações da Amazon.

A maioria dos Conselhos pergunta à administração: “Como podemos criar a maior vantagem possível pelo menor capital/investimento?”. A Amazon vira a pergunta de cabeça para baixo: “O que podemos fazer para conquistarmos uma vantagem tão cara que mais ninguém vai ter condições de pagar?”.

A Amazon pode se dar a esse luxo por ter acesso a um capital com menores expectativas de retorno que os concorrentes. Reduzir os prazos de entrega de dois dias para um? Isso exigirá um investimento de bilhões de dólares. A Amazon terá de construir armazéns inteligentes perto de centros urbanos, onde o terreno e a mão de obra são caros. De acordo com qualquer medida convencional, seria um enorme investimento por um retorno apenas marginal.

Mas, para a Amazon, esse cenário todo é mais do que perfeito. Afinal, a Macy’s, a Sears e o Walmart não têm como se dar ao luxo de gastar bilhões de dólares para reduzir o prazo de entrega de seu negócio on-line relativamente pequeno de dois dias para um. Os consumidores adoram e os concorrentes ficam chupando o dedo,

paralisados.

Em 2015, a Amazon gastou US\$ 7 bilhões em taxas de frete, representando uma perda líquida de transporte de US\$ 5 bilhões com lucro total de US\$ 2,4 bilhões.⁵² Uma loucura, não é? Não. A Amazon está mergulhando com o maior tanque de oxigênio do mundo, forçando os outros varejistas a segui-la, praticar preços equivalentes e enfrentar as novas expectativas de tempo de entrega dos clientes. A diferença é que os outros varejistas só podem contar com os próprios pulmões e acabam se afogando. Quando a Amazon voltar à superfície, ela dominará praticamente todo o oceano do varejo.

Fazer investimentos do Tipo 2 também dessensibiliza os acionistas da Amazon ao fracasso. Todos os Quatro têm isso em comum. Basta dar uma olhada na Apple e no Google, com seus projetos de veículos autônomos não tão secretos, e o Facebook, lançando regularmente novas funcionalidades para monetizar mais seus usuários e descontinuando sem piscar as funcionalidades quando os experimentos não vingam. Como Bezos também escreveu naquela primeira carta anual aos acionistas: “O fracasso e a invenção são gêmeos inseparáveis. Para inventar, é preciso experimentar; se você soubesse de antemão que algo vai dar certo, não seria um experimento”.⁵³

VERMELHO, BRANCO E AZUL

Os Quatro têm uma enorme disciplina para sair sempre na frente, fazer apostas grandes, ousadas e inteligentes e tolerar o fracasso. Esse gene da tolerância ao fracasso ocupa o centro do sucesso da Amazon e da economia norte-americana em geral. Eu mesmo fundei ou cofundei nove empresas e meu placar, se eu for generoso comigo mesmo, seria três jogos vencidos, quatro jogos perdidos e dois empates. Nenhuma outra sociedade toleraria, muito menos recompensaria, uma pessoa como eu. A América é a terra das segundas chances e, apesar da visão “globalizadora” de Jeff Bezos, a cultura da Amazon é distintamente vermelha, branca e azul.

A maioria das pessoas podres de ricas tem uma coisa em comum: o fracasso. Elas vivenciaram o fracasso, geralmente em profusão, já que o caminho para a riqueza está repleto de riscos e muitas vezes esses riscos acabam sendo bem... arriscados. Uma sociedade que encoraja as pessoas a levantar depois de um baque, sacudir a

poeira, voltar à sala de treinamento e fazer melhor da próxima vez é a fórmula secreta para fabricar bilionários. A correlação é clara. A América tem as leis de falência mais indulgentes e acaba atraindo mais pessoas dispostas a correr riscos. Vinte e nove das 50 pessoas mais ricas do planeta moram nos Estados Unidos e dois terços dos unicórnios (empresas de capital fechado com avaliações de mais de US\$ 1 bilhão) estão sediados em território norte-americano.^{54,55}

VENDER PICARETAS AOS MINERADORES

Assim como é melhor ser o dono do terreno de uma mina de ouro, também é um bom negócio vender picaretas para os mineradores. A Corrida do Ouro na Califórnia já provou essa verdade 170 anos atrás. E a Amazon está provando que essa verdade se mantém até hoje. A Amazon é proprietária de uma lucrativa mina: a empresa divide sua receita entre as vendas de produtos de consumo no varejo (a própria Amazon e a Amazon Marketplace) e a categoria “outros”, vendendo anúncios por meio do Amazon Media Group e seus serviços de nuvem (a AWS).⁵⁶

A maioria das empresas de e-commerce jamais atinge a rentabilidade e, mais cedo ou mais tarde, os investidores se cansam de uma visão que não passa de um “Bezos requentado”. A empresa acaba sendo vendida (Gilt, Hautelook, Red Envelope) ou forçada a fechar as portas (Boo.com, Fab, Style.com). Uma combinação de um ecossistema do tipo “o vencedor leva tudo”, com a necessidade de captar clientes cada vez mais rapidamente, com os custos da infraestrutura de “última milha” e com uma experiência (on-line) em geral inferior faz com que empresas que operam exclusivamente na internet sejam insustentáveis.

E essa realidade também se aplica à Amazon. Mas, apesar das dificuldades de gerar lucros com o negócio central da Amazon (e-commerce puro), o imenso valor que a Amazon entrega aos consumidores criou a marca de consumo mais bem-conceituada e respeitada do planeta.^{57,58}

A Amazon domina o volume de vendas no e-commerce, mas seu modelo de negócio é muito difícil de ser replicado ou sustentado. Hoje em dia, é fácil esquecer que a Amazon só gerou os primeiros lucros no quarto trimestre de 2001, *sete anos* depois de sua fundação,⁵⁹ e nunca teve uma lucratividade estável. Nos últimos anos, as ações da Amazon têm sido negociadas com base em seu

brand equity, que é alavancado para possibilitar a expansão da empresa a outros negócios melhores (mais lucrativos). Olhando para trás, a plataforma de varejo da Amazon pode ter sido o Cavalo de Troia que firmou os relacionamentos e a marca, e estes posteriormente foram monetizados por meio de outros negócios.

Embora o crescimento ano a ano do negócio de varejo da Amazon tenha variado de 13% a 20% do primeiro trimestre ao terceiro trimestre de 2015, a Amazon Web Services (a rede de servidores e a tecnologia de armazenamento de dados da varejista) cresceu de 49% a 81% no mesmo período. A AWS também cresceu para responder por uma parcela considerável do lucro operacional total da Amazon, passando de 38% no primeiro trimestre de 2015 para 52% no terceiro trimestre de 2015.⁶⁰ Os analistas preveem que a AWS tem o potencial de atingir US\$ 16,2 bilhões em vendas até o fim de 2017, levando o negócio a valer US\$ 160 bilhões (mais do que a divisão de varejo da empresa).⁶¹

Em outras palavras, enquanto o mundo ainda vê a Amazon como uma varejista, a empresa está se transformando, sem alardes, em uma empresa de serviços na nuvem – a maior do mundo.

E a Amazon não pretende se limitar à hospedagem na web. O Amazon Media Group, sozinho, deve ultrapassar em breve a receita de 2016 do Twitter (US\$ 2,5 bilhões),⁶² tornando-se um dos maiores negócios de mídia on-line.⁶³ O Amazon Prime, o clube mais inclusivo da América (44% das famílias norte-americanas⁶⁴), oferece, por US\$ 99 ao ano, frete grátis para entrega em dois dias, entrega em duas horas para produtos selecionados (Amazon Now) e streaming de música e vídeo, incluindo conteúdos originais.⁶⁵ As ideias de conteúdo para séries recebem uma verba para produzir o piloto e os espectadores são convidados a votar nas que eles querem ver.

A Amazon, como qualquer outra superpotência soberana, segue uma estratégia em três frentes: ar, terra e mar. Senhor Varejista, seria possível entregar os produtos ao consumidor em uma hora? Sem problemas. A Amazon pode fazer isso para você (por uma taxa), porque banca os investimentos que você não tem condições de bancar, como armazéns operados por robôs nas proximidades de centros urbanos e a própria frota de aviões e caminhões. Todos os dias, quatro aviões cargueiros Boeing 767 transportam mercadorias da cidade de Tracy, na Califórnia, passando por um aeroporto na cidade de Stockton, nas proximidades, que tinha

apenas a metade do tamanho três anos atrás, até um armazém de quase cem mil metros quadrados que nem existia há um ano.⁶⁶

No início de 2016, a Amazon obteve uma licença junto à Comissão Marítima Federal dos Estados Unidos para implementar serviços de frete marítimo na qualidade de um agente de cargas. Agora a Amazon pode transportar outras mercadorias também. Esse novo serviço, apelidado de Fulfillment by Amazon (transporte de cargas pela Amazon, em português), não fará muita diferença direta para os consumidores individuais. Mas permitirá aos parceiros chineses da Amazon transportarem seus produtos em contêineres pelo Pacífico com mais facilidade e a custos mais baixos. Quanto tempo você acha que a Amazon vai levar para dominar o negócio de transporte marítimo?⁶⁷

O mercado de transporte de coisas (principalmente) pelo Pacífico é um negócio de nada menos que US\$ 350 bilhões, apesar das margens baixas. As transportadoras cobram US\$ 1.300 para enviar um contêiner de pouco mais que 12 metros levando até 10.000 unidades de mercadorias (US\$ 0,13 por unidade ou pouco menos de US\$ 10 para transportar uma TV de tela plana). É um negócio cruel e implacável, mas não para a Amazon. A mão de obra responde pela maior parte desse custo (para cuidar da carga e descarga dos navios e da documentação necessária). A Amazon pode usar hardware (robôs) e software para reduzir esses custos. Combinado com a nova frota de aviões da empresa, o transporte de produtos pode se tornar outro grande negócio para a Amazon.⁶⁸

Com drones, aviões 757 e 767, caminhões articulados, transporte marítimo pelo Pacífico e generais aposentados (sem brincadeira) supervisionando as operações logísticas mais complexas do mundo (tente abastecer submarinos que nunca sobem à superfície e porta-aviões que nunca atracam em um porto mais que duas vezes por ano), a Amazon está construindo a infraestrutura logística mais robusta da história. Se você for como eu, não tem como deixar de se maravilhar com tudo isso. Afinal, sou incapaz de manter um estoque de Gatorade na minha casa.

LOJAS

O último componente da estratégia da Amazon para dominar o mundo é sua utilização de uma montanha de ativos on-line para conquistar o varejo off-line. É isso mesmo, você leu certo. Refiro-me às lojas, aquelas entidades que deveriam entrar em extinção

devido à concorrência do e-commerce.

A verdade é que a morte das lojas físicas não é tão iminente quanto pode parecer. Na verdade, não são as lojas que estão morrendo, mas a classe média e, por sua vez, as empresas voltadas a atender esse grupo, que antes reinava soberano. O maior proprietário de shopping centers dos Estados Unidos é o Simon Property Group. Seus acionistas receberam um duro golpe em 2017, depois de o preço das ações atingir um pico histórico em 2016.⁶⁹ Mas o Simon Group deve sair ileso, já que vendeu suas propriedades em bairros de média e baixa rendas para se concentrar só nos bairros mais abastados. Hoje, de mais ou menos mil shopping centers, as cem propriedades dos bairros mais ricos respondem por 44% do valor total dos shoppings norte-americanos, com base em vendas, porte e qualidade, entre outras métricas. A Taubman Properties, outra proprietária de shoppings de alto poder aquisitivo, informou que seus inquilinos fecharam US\$ 8.608 em vendas por metro quadrado em 2015, representando um aumento de 57% desde 2005. Compare isso com a CBL & Associates Properties, que opera shopping centers voltados às classes B e C. Suas vendas por metro quadrado subiram apenas 13%, para US\$ 4.024, no mesmo período.⁷⁰

Tudo isso para dizer que as lojas físicas não vão sumir tão cedo... dependendo da loja. E o e-commerce também. No fim das contas, os verdadeiros vencedores serão os varejistas que souberem como integrar os dois. E a Amazon quer ser essa empresa.

A próxima era do varejo será a “era multicanal”, na qual a integração do ciberespaço, mídias sociais e mundo físico será crucial para o sucesso. Tudo aponta para o domínio da Amazon também nessa arena. Como já vimos, a Amazon passará um tempo abrindo lojas físicas... muitas delas. Faz sentido para a empresa adquirir varejistas em dificuldades, como a Macy’s, ou empresas que contam com um amplo e robusto sistema vascular, como uma rede de lojas de conveniência. A maior despesa da Amazon é o transporte e seu principal objetivo é atingir cada vez mais domicílios em cada vez menos tempo. É por isso que fez sentido para a empresa adquirir a Whole Foods, uma franquia composta de 460 lojas,⁷¹ que proporcionará à Amazon uma presença física em centros urbanos e acesso a consumidores abastados. A Amazon passou uma década vendendo gêneros alimentícios na internet sem muito sucesso,⁷² já que os clientes preferem comprar carnes e

hortifrúti pessoalmente. Um importante fator para o sucesso na era multicanal é saber qual canal otimizar e como mobilizar nossos instintos de caçadores-coletores.

No momento da escrita destas linhas, além da aquisição da Whole Foods, a Amazon está fazendo experimentos com os próprios supermercados em Seattle e na região da Baía de San Francisco. A empresa hoje tem livrarias em Seattle, Chicago e Nova York (e lojas planejadas para San Diego, Portland e Nova Jersey). Por que a Amazon, uma destruidora de livrarias, precisaria de livrarias físicas? Para vender o Echo, o Kindle e suas outras mercadorias. Até Brian Olsavsky, o diretor financeiro da Amazon, admitiu: os clientes querem ver, tocar e sentir os produtos.⁷³ A empresa também está testando uma dúzia de lojas de varejo pop-up (e tem mais ou menos outras cem planejadas até o fim de 2017) em shoppings dos Estados Unidos.⁷⁴ Tudo isso depois que varejistas veneráveis como a Macy's e a Sears, incluindo sua cadeia Kmart, e gigantes de shopping centers, como a JCPenney e a Kohl's, anunciaram planos de fechar centenas de lojas em 2017.^{75,76}

Enquanto isso, para obter uma vantagem na era multicanal, o Walmart, um gigante das lojas físicas, desembolsou US\$ 3,3 bilhões para comprar a Jet.com, concorrente da Amazon, em uma manobra que mais se parece com uma crise corporativa de meia-idade envolvendo implantes capilares de US\$ 3,3 bilhões. O Walmart saiu frustrado com o pouco progresso que conseguiu fazer nas vendas on-line, e com razão. Enquanto a Amazon avançava inabalável, o crescimento das vendas do Walmart no e-commerce desacelerou e estagnou.

A Jet.com mostra que a diferença entre uma “pontobomba” e um unicórnio é um marqueteiro e um visionário, respectivamente.⁷⁷ Como saber a diferença? Um deles teve um evento de saída/liquidez. Marc Lore, o fundador da Jet, é um desses visionários/marqueteiros. Marc Lore é muito parecido com Jeff Bezos e eles podem ser considerados praticamente irmãos. Algo como o cruzamento de Ayn Rand com Darwin, só que criado por Darth Maul. Lore também é um banqueiro que passou a trabalhar com e-commerce e escolheu uma categoria de “baixa consideração” que, ainda mais que os livros, demandava uma reposição contínua: fraldas descartáveis.

Em 2005, Lore fundou a diapers.com e lançou várias outras categorias voltadas aos pais sob o guarda-chuva corporativo

Quidsi.⁷⁸ Quando Bezos fez uma visita à empresa, ele deve ter se sentido em casa, reconhecendo os armazéns próximos a centros urbanos com robôs da Kiva executando os comandos de um site operado por algoritmos. Bezos caiu de amores e, em 2011, pagou US\$ 545 milhões pela Quidsi.⁷⁹ Pelo meio bilhão de dólares, a Amazon comprou um catalizador para entrar em categorias importantes, conquistou um excelente capital humano e tirou um concorrente do mercado. Mas Lore não queria trabalhar para Jeff Bezos. Ele queria *ser* o Jeff Bezos. Vinte e quatro meses depois, ele caiu fora e, com sua nova fortuna, abriu a Jet.com. Foi mais ou menos como fazer um acordo de meio bilhão de dólares para se divorciar do marido, mudar-se para a casa ao lado e dormir com os amigos dele.

O ex não teve como deixar de se enfurecer. Em abril de 2017, Bezos fechou a Quidsi e demitiu muitos de seus funcionários. É claro: se você me abandonar, o seu irmão não vai mais poder ficar morando no meu porão. Pode ser que a Quidsi de fato precisasse ser fechada. Mas minha aposta é que essa atitude foi só para Jeff mandar a seguinte mensagem a Marc: “Vá se ferrar você também”. Às vezes esquecemos que a maioria das maiores organizações do mundo é comandada por seres humanos, seres humanos de meia-idade com um ego enorme que os leva a tomar, de tempos em tempos, decisões irracionais motivadas pela emoção.

A Jet usa algoritmos para incentivar o cliente a aumentar o pedido reduzindo o preço com base no custo do frete e na lucratividade do pacote. A empresa cobra uma taxa anual de US\$ 50, mais ou menos como o clube de compras por atacado Costco. A Jet foi a primeira empresa que teve coragem de enfrentar a Amazon e, no primeiro ano, arrecadou cerca de um quarto de bilhão de dólares. Mas nem tudo era perfeito: a empresa e a oferta não faziam sentido algum. A Jet.com anunciou, logo depois do lançamento, que se livraria do modelo de assinaturas, porque o negócio seria capaz de se manter sem isso. Foi um pesadelo de relações públicas. Na época da aquisição da Walmart, a Jet.com desembolsava US\$ 4 milhões *por semana* em publicidade e precisava atingir US\$ 20 bilhões em vendas anuais (mais receita do que a Whole Foods ou a Nordstrom) só para não ficar no vermelho.⁸⁰ Com o mercado de consumo tradicional perdendo a importância diante do mercado digital e novos e melhores produtos sendo criados e apresentados aos consumidores por meio

de novas ferramentas analíticas, a capacidade dos empreendedores de transformar limões em limonada para levantar montanhas de capital, posicionar seus empreendimentos como “disruptivos” e vender para alguma empresa da velha economia histórica ao ver suas rugas aumentando rapidamente no espelho transformou-se no novo “marketing”.

Enquanto o Walmart tenta desesperadamente emendar uma operação de e-commerce em sua infraestrutura física de varejo existente, a Amazon está construindo e adquirindo lojas para complementar seu robusto varejo on-line – e provavelmente sairá vencedora. Os consumidores cada vez mais preferem uma experiência agnóstica em termos de canais, no qual o digital (mais especificamente, nosso smartphone) serve como uma ponte entre eles, a loja e o site. O consumidor sempre sai ganhando e ainda pode escolher entre: 1) uma excelente experiência de e-commerce; 2) uma excelente experiência na loja; ou 3) uma excelente experiência no site e na loja pelo celular. A possibilidade de encomendar um produto pelo celular e retirá-lo na loja ou comprar pela internet e trocar o produto na loja e nunca ter de esperar na fila do caixa é praticamente imbatível. A Sephora, a Home Depot e lojas de departamentos já oferecem esse tipo de integração multicanal.

O futuro do varejo pode ser mais parecido com a Sephora de hoje em dia do que com a Amazon em sua forma atual. No entanto, a Amazon possui os ativos (capital, tecnologia, confiança e investimento sem igual na infraestrutura de “última milha”) para realizar todos os sonhos multicanal dos consumidores e ajudar outros varejistas a chegar lá também (e isso tem um custo, é claro).

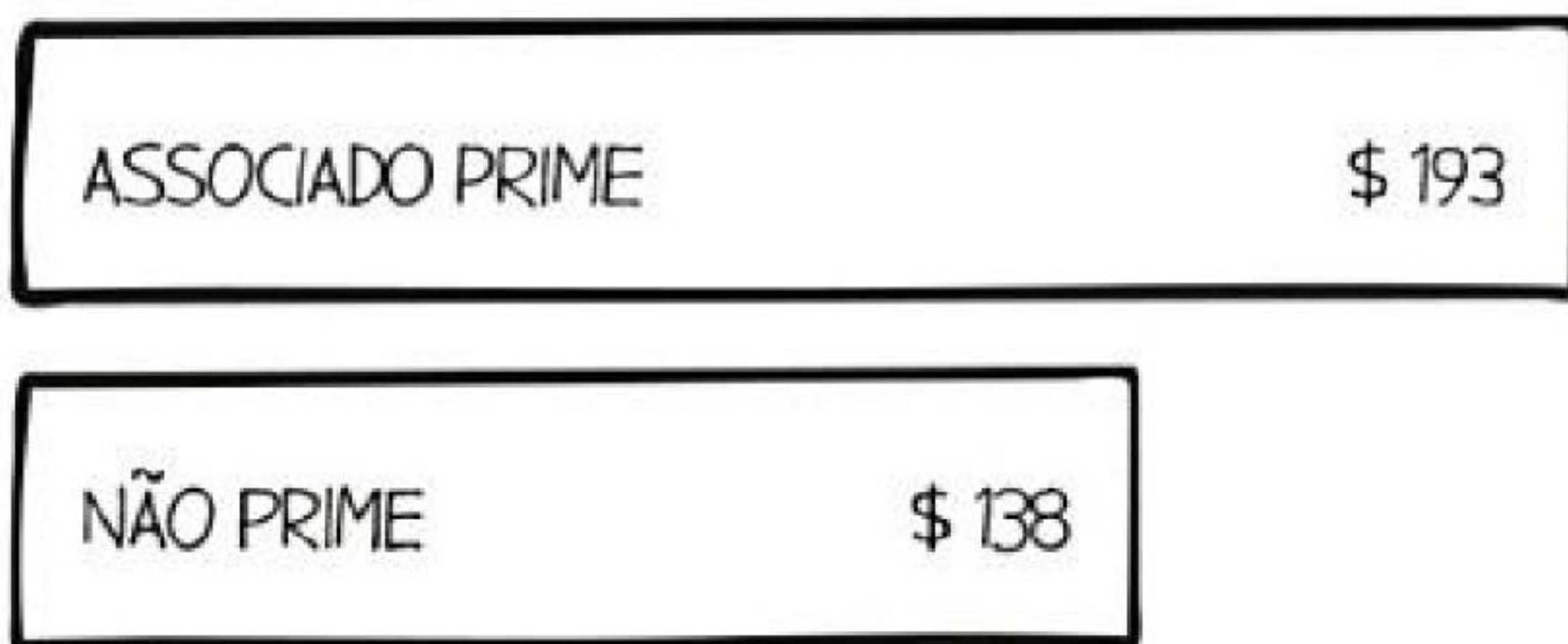
Afinal, por que a Amazon, o rei do varejo on-line, deveria entrar no varejo multicanal?⁸¹ Porque o e-commerce não funciona, não é economicamente viável e nenhuma empresa dedicada somente ao comércio eletrônico vai conseguir sobreviver por muito tempo.

Na linha de frente do canal de e-commerce, o custo da captação de clientes não para de subir à medida que a fidelidade dos consumidores às marcas se deteriora. É preciso manter-se “recaptando” os clientes. Em 2004, 47% dos consumidores abastados sabiam nomear uma marca de varejo preferida e, seis anos depois, essa proporção despencou para 28%.⁸² Isso prova que o e-commerce puro é cada vez mais perigoso. Ninguém quer ficar à mercê do Google e de consumidores desleais.

A Amazon decidiu que quer sair do carrossel da captação de alto custo aliada à fidelidade zero. É por isso que a empresa, usando sua estrutura de preços, bem como seu conteúdo e produtos exclusivos, está sugerindo que os clientes assinem o Amazon Prime ou procurem outro lugar para comprar. Os associados do Prime representam uma receita recorrente, fidelidade e compras anuais 140% maiores que as dos não associados.⁸³ Se o Prime continuar a crescer na velocidade atual e as pessoas continuarem cortando o cordão umbilical, nos próximos oito anos mais famílias serão assinantes do Amazon Prime do que de um pacote de TV a cabo.⁸⁴

Figura 2.7:

GASTO MÉDIO MENSAL NA AMAZON MÉDIA NOS ESTADOS UNIDOS EM 2016



Fonte: SHL, Audrey. Amazon Prime members now outnumber non-prime customers. Fortune, 11 jul. 2016. <<http://fortune.com/2016/07/11/amazon-prime-customers/>>.

Além disso, o custo de criar uma robusta oferta multicanal (que está se transformando rapidamente na aposta mínima para sobreviver no varejo) é muito alto. Entra a Amazon, cuja infraestrutura na prática está criando um sistema de tubulação para enviar mercadorias diretamente às famílias mais ricas do mundo. Setenta por cento das famílias norte-americanas de alta renda têm o Prime.⁸⁵ Em um futuro próximo, as vitrines da Amazon serão seus armazéns, projetados para resolver o problema da “última milha” enfrentado tanto pela Amazon como por outros varejistas.

O custo para transportar um par de sapatos pretos de um armazém até um caminhão até um avião até uma van até sua casa,