ALIBABA

A GIGANTE DO COMÉRCIO ELETRÔNICO

O IMPÉRIO CONSTRUÍDO POR JACK MA

DUNCAN CLARK

best business

CIP-BRASIL. CATALOGAÇAO NA PUBLICAÇAO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

Clark, Duncan
C543a Alibaba, a gigante do comércio eletrônico [recurso eletrônico]: o império construído por Jack Ma / Duncan Clark; tradução Eduardo Rieche; prefácio Hugo Barra. – 1ª ed. – Rio de Janeiro: Best Business, 2019.
recurso digital

Tradução de: Alibaba, the house that jack ma built
Formato: epub
Requisitos do sistema: adobe digital editions
Modo de acesso: world wide web
ISBN 978-85-68905-92-0 (recurso eletrônico)

1. Ma, Jack, 1964-. 2. Alibaba (Firma). 3. Comércio eletrônico – China. 4. Marketing na internet – China. 5. Livros eletrônicos. I. Rieche, Eduardo. II. Barra, Hugo. III. Título.

19-58820 CDD: 381.142
CDU: 004.738.5:339

Leandra Felix da Cruz – Bibliotecária – CRB-7/6135

Alibaba, de autoria de Duncan Clark.
Texto revisado conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa.
Primeira edição impressa em setembro de 2019.
Título original norte-americano:
ALIBABA, THE HOUSE THAT JACK MA BUILT

Copyright © 2016 Duncan Clark
Copyright da tradução © 2016 Best Business/Editora Best Seller Ltda.
Direitos de tradução por Sandra Dijkstra Literary Agency e Sandra Bruna Agencia Literaria, SL. Todos os direitos reservados.

Proibida a reprodução, no todo ou em parte, sem autorização prévia por escrito da editora, sejam quais forem os meios empregados.

Design de capa: Rafael Nobre.

Material com direitos autorais

Direitos exclusivos de publicação em língua portuguesa para o Brasil adquiridos pela Best Business, um selo da Editora Best Seller Ltda. Rua Argentina, 171 – 20921-380 – Rio de Janeiro, RJ – Tel.: 2585-2000, que se reserva a propriedade literária desta tradução.

Produzido no Brasil

ISBN 978-85-68905-92-0

Seja um leitor preferencial Record.
Cadastre-se e receba informações sobre nossos lançamentos e nossas promoções.

Atendimento e venda direta ao leitor: sac@record.com.br.
Escreva para o editor: bestbusiness@record.com.br

Material com direitos autorais

Sumário

Prefácio à edição brasileira
Introdução

1 O triângulo de ferro
2 Jack Mágico
3 De aluno a professor
4 Esperança e ida para os Estados Unidos
5 A China está chegando
6 A bolha e o nascimento
7 Investidores: Goldman e SoftBank
8 O estouro da bolha e a volta para a China
9 Nascendo de novo: o Taobao e a humilhação do eBay
10 A aposta de US$1 bilhão do Yahoo
11 As dores do crescimento
12 Ícone ou Ícaro?

Agradecimentos
Notas

Material com direitos autorais

Prefácio à edição brasileira

A internet tem mudado diversos aspectos de nossas vidas. À medida que as pessoas têm acesso ao mundo on-line – e cada vez mais por meio de seus smartphones –, o ritmo de mudança é mais acelerado.

Tive a sorte de experienciar essa evolução em primeira mão ao longo desses 16 anos trabalhando com tecnologia, incluindo seis anos trabalhando na Google, a mais proeminente companhia de internet do Vale do Silício (e, de muitas maneiras, do mundo inteiro).

Em 2013, me mudei para Pequim para trabalhar para a Xiaomi, uma das companhias de internet mais importantes e de crescimento mais rápido da China. Minha viagem do Vale do Silício para a China foi motivada pela oportunidade de participar desse mercado empolgante e inspirada pelas histórias de empreendedores visionários como Jack Ma e Lei Jun.

Após viver e trabalhar em Pequim por mais de três anos e fazer parte desse ecossistema de ritmo acelerado, hoje posso dizer que nenhum lugar no mundo teve sua sociedade e sua economia tão profundamente impactadas pelas mudanças trazidas pela internet quanto a China. Esse país apresenta uma mistura completa e única de instituições públicas e privadas que alicerçaram e construíram uma economia baseada na internet com a

Material com direitos autorais

dinâmica mais peculiar – e mais extraordinariamente poderosa. Os vencedores da corrida chinesa pela internet estabeleceram um mercado nacional firme e agora estão prontos para ultrapassar fronteiras e tornarem-se gigantes mundiais. Para entender o formato que terá a economia global e a tecnologia no futuro, não se pode ignorar a força da China.

Em *Alibaba, a gigante do comércio eletrônico*, meu bom amigo Duncan Clark conta a história inesperada de como um professor de inglês em dificuldades chamado Jack Ma foi capaz de criar e desenvolver uma das maiores empresas de internet do mundo. A história de Alibaba é muito mais do que uma história sobre a criação da companhia, mas sobre a criação de todo um ecossistema e, indiscutivelmente, de toda uma economia autossuficiente.

A expansão global de Alibaba já chegou às terras brasileiras, onde a popularidade do AliExpress vem crescendo por meio de uma estratégia de expansão completamente orgânica, que alavanca a espantosa diversidade da rede comercial de Alibaba na China e cria uma nova frente de batalha no segmento de e-commerce brasileiro.

Leia o livro... e seja bem-vindo ao mundo de Jack Ma e Alibaba. Estou muito agradecido a Duncan Clark por dividir essa história incrível conosco, da China para o mundo!

Hugo Barra
presidente da realidade virtual do Facebook

Material com direitos autorais

Introdução

Alibaba é um nome incomum para uma empresa chinesa. Seu fundador, Jack Ma, ex-professor de inglês, é um improvável gigante corporativo.

O império construído por Jack é o maior centro virtual de compras do mundo e, em breve, deverá ultrapassar a Walmart na quantidade de produtos vendidos. A oferta pública de ações (IPO, na sigla em inglês) da empresa na Bolsa de Nova York, em setembro de 2014, levantou US$25 bilhões, a maior cotação na história da bolsa. Nos meses que se seguiram, as ações da Alibaba dispararam, transformando-a em uma das dez empresas mais valiosas do mundo, com um valor estimado de quase US$300 bilhões. A Alibaba se tornou a empresa de internet mais valiosa do mundo depois da Google; suas ações valem mais do que a Amazon e o eBay juntos. Nove dias antes do IPO, Jack comemorou seu aniversário de 50 anos, e suas participações, cada vez mais valorizadas, o transformaram no homem mais rico da Ásia.

Depois desse ápice, a vida da Alibaba como companhia de capital aberto não transcorreu conforme o previsto, entretanto. Após o pico gerado pelo IPO, suas ações caíram pela metade, chegando, inclusive, a ficar abaixo do preço de oferta inicial por algum tempo. As preocupações dos investidores foram desencadeadas, no início de 2015,

Material com direitos autorais

por uma surpreendente disputa com uma agência governamental sobre propriedade intelectual, e alimentadas, em seguida, pela desaceleração da economia chinesa e pela volatilidade dos mercados acionários, levando à derrubada das ações da Alibaba.

Apesar dos altos e baixos do mercado de ações, pelo fato de deter boa parte do mercado de comércio eletrônico, a Alibaba está excepcionalmente bem-posicionada para se beneficiar do aumento das categorias de consumidores na China. Mais de 400 milhões de pessoas, número superior à população dos Estados Unidos, fazem compras nos sites da Alibaba a cada ano. As dezenas de milhões de encomendas geradas todos os dias correspondem a quase dois terços de todas as entregas na China.

A Alibaba transformou a maneira pela qual os chineses compram, dando-lhes acesso a uma variedade e a uma qualidade de itens com os quais as gerações anteriores nem sonhavam. Assim como a Amazon no Ocidente, a Alibaba oferece a conveniência da entrega em domicílio a milhões de consumidores. No entanto, essa comparação subestima o impacto da Alibaba. O Taobao, seu site de compras on-line, tem propiciado a muitos chineses, pela primeira vez, a sensação de serem verdadeiramente valorizados como consumidores. A Alibaba está desempenhando um papel fundamental na reestruturação econômica da China, ajudando o país a se afastar do antigo "Feito na China" e passar para o atual "Comprado na China".

O modelo de crescimento da Velha China durou três décadas. Com base na indústria transformadora, na

Material com direitos autorais

construção e nas exportações, esse modelo retirou centenas de milhões de pessoas da pobreza, mas deixou a China com uma amarga herança de sobrecapacidade, excesso de construções e poluição. Agora está surgindo um novo modelo, centrado no atendimento às necessidades de uma classe média que deve passar de 300 milhões para meio bilhão de pessoas em dez anos.

Jack, mais do que qualquer outra pessoa, é a face dessa nova China. Tendo se transformado em uma espécie de herói popular em seu país, ele está na interseção entre os recém-descobertos cultos ao consumismo e ao empreendedorismo na China.

Sua fama vai muito além das fronteiras do país. Presidentes, primeiros-ministros e príncipes, CEOs, empreendedores, investidores e estrelas de cinema cobiçam uma reunião (e uma selfie) com Jack. Ele compartilha regularmente o palco com a elite política e empresarial do mundo. Orador magistral, Jack consegue superá-los com bastante frequência. Subir ao palco para se apresentar depois de Jack é um projeto fadado ao fracasso. Em uma notável quebra de protocolo, o presidente Obama chegou até mesmo a se oferecer para atuar como moderador de Jack em uma sessão de perguntas e respostas durante a reunião da APEC (Cooperação Econômica Ásia-Pacífico) em Manila, em novembro de 2015. No Fórum Econômico Mundial, em Davos, em janeiro de 2016, Jack jantou com Leonardo DiCaprio, Kevin Spacey e Bono, e também com os CEOs da Coca-Cola, da DHL e da JPMorgan Chase. O fundador de outra empresa de internet da China comentou comigo: "O

Material com direitos autorais

departamento de relações públicas da Alibaba praticamente redigiu o discurso do Obama!"

O fundador do Facebook, Mark Zuckerberg, tem demonstrado seu compromisso em aprender mandarim nos discursos que vem fazendo desde 2014, começando pela Universidade de Tsinghua, em Pequim. Mas Jack, o professor de inglês que se tornou magnata, tem atraído multidões falando em inglês e em chinês nas conferências que realiza ao redor do mundo há mais de 17 anos.

Conheci Jack no verão de 1999, poucos meses depois de ele ter fundado a Alibaba em um pequeno apartamento em Hangzhou, a cerca de 160 quilômetros ao sudoeste de Xangai. Em minha primeira visita, era possível calcular o número de cofundadores pelas escovas de dentes enfiadas em canecas em uma prateleira do banheiro. Além de Jack, incluíam-se sua esposa, Cathy, e 16 outras pessoas. Jack e Cathy haviam apostado tudo o que possuíam na empresa, inclusive sua casa. Naquela época, a ambição de Jack era assustadora, e continua a ser até hoje. Ele falou em construir uma empresa de internet que duraria oitenta anos — o intervalo típico de uma vida humana. Alguns anos mais tarde, ele ampliou a expectativa de vida da Alibaba para "102" anos, de modo que a empresa abrangeria três séculos, a contar de 1999. Desde o início, ele prometeu competir e derrotar os gigantes do Vale do Silício. Dentro dos limites daquele modesto apartamento, isso deveria soar como algo delirante. No entanto, havia algo em sua paixão pelo empreendimento que fazia tudo aquilo parecer inteiramente crível.

Material com direitos autorais

Tornei-me consultor da Alibaba em seus primeiros anos, ajudando Jack e seu braço direito, Joe Tsai, na estratégia de expansão internacional da empresa e indicando-lhes alguns de seus primeiros colaboradores estrangeiros. A Alibaba me ajudou em minha pesquisa para este livro, agendando entrevistas com a alta administração e concedendo-me acesso à empresa em várias localidades. Mas este é um relato totalmente independente. Nunca fui funcionário da empresa e não tenho nenhuma relação profissional com eles hoje em dia. Minhas percepções provêm, em parte, de meu breve papel durante a expansão das empresas pontocom como consultor da Alibaba e da proximidade que esse contato precoce proporcionou desde então. No entanto, ao escrever este livro, fui conduzido também por minha experiência pessoal, pelo fato de residir na China desde 1994, quando a internet chegou ao país, e por causa de minha carreira profissional. No verão desse mesmo ano, com o apoio de meu empregador anterior, Morgan Stanley,[1] fundei a BDA China, uma empresa de consultoria de investimentos com sede em Pequim, que, hoje, conta com mais de cem profissionais que prestam consultoria a investidores e integrantes dos setores de tecnologia e varejo na China.

Como parte da remuneração por meu serviço de consultoria, no início de 2000, Jack e Joe me concederam o direito de comprar algumas centenas de milhares de ações da Alibaba por apenas US$0,30 cada. Quando o prazo final para a compra das ações estava se esgotando, no início de 2003, a situação não parecia muito boa para a empresa. A

Material com direitos autorais

bolha pontocom havia estourado, e o negócio (original) da Alibaba estava enfrentando dificuldades. Em um erro de proporções colossais, decidi não comprar as ações. Nas semanas seguintes após o IPO da empresa, em setembro de 2014, isso havia se convertido em um engano de US$30 milhões.[2] Eu gostaria de agradecer a ele imensamente por adquirir este livro. Escrevê-lo foi (de algum modo) catártico, na medida em que eu explorava as histórias de terceiros, como a Goldman Sachs, que subestimou a tenacidade de Jack e vendeu suas primeiras participações cedo demais, e o eBay, que menosprezou o potencial de rivalidade da Alibaba, apenas para se ver forçado a abandonar o mercado chinês poucos anos depois.

Jack é diferente da maioria de seus colegas bilionários da internet. Ele foi um mau aluno de matemática e exibe sua ignorância em tecnologia como um distintivo de honra. Suas ambições exageradas e suas estratégias pouco convencionais lhe renderam o apelido de "Crazy Jack". Neste livro, exploraremos seu passado e sua personalidade peculiar para entender o método de sua loucura.

O mercado de comércio eletrônico da China difere em aspectos importantes do mercado dos Estados Unidos e de outras economias ocidentais, herança de décadas de planejamento estatal e do importante papel ainda desempenhado pelas empresas estatais. A Alibaba tem procurado explorar as ineficiências causadas por esse contexto, inicialmente no comércio eletrônico e, agora, em mídia e finanças. Hoje em dia, a visão da empresa — ou os próprios esforços filantrópicos de Jack — se estende para

Material com direitos autorais

abraçar os maiores desafios da China, nas reformas da saúde e da educação e na abordagem ao meio ambiente.

No entanto, o principal negócio da Alibaba continua a ser o comércio eletrônico, um mercado que a empresa ajudou a criar e que domina atualmente. Há mais espaço para o crescimento desse negócio? Os concorrentes estão à espera. O governo chinês também está observando de perto. A Alibaba tem consolidado mais poder de mercado do que qualquer outra empresa privada jamais conseguiu fazer; mas será que Jack conseguirá manter o governo ao seu lado?

Embora a maioria de suas operações esteja na China, a Alibaba vem buscando uma ambiciosa expansão internacional. O recém-nomeado presidente Michael Evans afirmou: "Gostamos de dizer que a Alibaba nasceu na China, mas fomos criados para o mundo."

Antes de analisarmos a notável história do surgimento da Alibaba e de suas metas para o futuro, vamos começar analisando o que Jack chama de "triângulo de ferro", a base fundamental do atual domínio da empresa: seus pontos fortes em comércio eletrônico, logística e finanças.

Material com direitos autorais

1. O triângulo de ferro

Nos últimos 15 anos, a China mudou por nossa causa. Esperamos que, nos próximos 15 anos, o mundo mude por nossa causa.

— Jack Ma

No dia 11 de novembro de 2015, em Pequim, na icônica estrutura em forma de bolha banhada por uma luz azul, conhecida popularmente como "Cubo Aquático", sede dos eventos aquáticos nos Jogos Olímpicos de Pequim, realizados sete anos antes, não era água que estava fluindo, mas fluxos de dados. Durante 24 horas, sem interrupção, uma enorme tela digital cintilava com mapas, gráficos e atualizações, relatando, em tempo real, as compras de milhões de consumidores em toda a China nos sites da Alibaba. Diante de centenas de jornalistas que transmitiam o evento para a China e para o resto do mundo, o Cubo Aquático passou a servir como centro de controle para a classe média chinesa e os comerciantes que com ela estavam negociando. Um especial de TV ao vivo, com quatro horas de duração, intitulado Festival de Compras Mundiais de 11/11, era transmitido para ajudar a manter os consumidores ligados até meia-noite,

Material com direitos autorais

mostrando atores como Kevin Spacey, que aparecia em uma montagem como seu personagem de *House of Cards*, o presidente Frank Underwood, endossando a Alibaba como o lugar ideal para se comprar telefones celulares descartáveis. A apresentação de gala culminava em uma sátira que mostrava o rosto de Jack como a nova namorada de Bond, antes de ele aparecer vestido com um smoking, ao lado do intérprete de James Bond, o ator Daniel Craig, para fazer algumas brincadeiras no palco, antes da contagem regressiva para a meia-noite.

Nos primeiros oito minutos de 11 de novembro de 2015, os consumidores fizeram mais de US$1 bilhão em compras nos sites da Alibaba. E continuaram comprando. Quando a maior caixa registradora do mundo computou as cifras, Jack — sentado ao lado de seu amigo, o ator e lutador de artes marciais Jet Li — não conseguiu resistir e tirou uma foto da enorme tela com seu telefone celular. Vinte e quatro horas depois, 30 milhões de compradores haviam feito mais de US$14 bilhões[1] em compras, quatro vezes mais do que o equivalente ao 11/11 nos Estados Unidos, a Cyber Monday, realizada algumas semanas mais tarde, após o dia de descontos Black Friday, no feriado de Ação de Graças.

Na China, 11 de novembro é o Dia dos Solteiros,[2] uma promoção especial anual.[3] No Ocidente, a data celebra os veteranos de guerra. Na China, porém, 11 de novembro é o dia mais importante do ano para os comerciantes que disputam o dinheiro da classe consumidora recém-formada do país.

Material com direitos autorais

Nesse dia, também conhecido como Duplo Onze (*shuang shiyi*),[4] a população da China entra em ritmo frenético, de puro e completo hedonismo. Jack resumiu o evento: "Este é um dia único. Queremos que todos os fabricantes e donos de lojas mostrem sua gratidão pelos consumidores. Queremos que os consumidores tenham um dia maravilhoso."[5] Tendo começado com apenas 27 comerciantes em 2009, atualmente o Dia dos Solteiros conta com mais de 40 mil comerciantes e 30 mil marcas.

As vendas totais em 2015 aumentaram 60% em relação aos US$9 bilhões do ano anterior. Naquela ocasião, festejada nas instalações da planície costeira da Alibaba, em Hangzhou, o diretor de estratégias da empresa, Dr. Zeng Ming, descreveu a cena em termos que lembravam o Dr. Frankenstein assistindo ao despertar de sua criação entre os mortos: "O ecossistema tem sua própria vontade de crescer." O vice-presidente executivo da Alibaba, Joe Tsai, ecoou esse sentimento: "Vocês estão assistindo à libertação do poder de compra do consumidor chinês."

Esse poder foi reprimido por muito tempo. Nos Estados Unidos, as despesas domésticas correspondem a dois terços da economia, mas, na China, mal equivalem a um terço. Em comparação com os países desenvolvidos, os chineses não consomem o suficiente. O motivo? Eles economizam demais e gastam de menos. Para financiar sua futura educação, bancar despesas médicas ou gozar da aposentadoria, muitas famílias acumulam quantias substanciais no colchão ou fazem a "poupança de precaução". Além disso, em função da falta de produtos, diante da variedade ou da qualidade oferecidas no

Material com direitos autorais

Ocidente, até relativamente pouco tempo atrás os consumidores chineses tinham bem menos estímulo para gastar mais consigo.

Em setembro de 2015, em uma palestra na Universidade de Stanford, Jack observou que, "nos Estados Unidos, quando a economia está perdendo força, isso significa que as pessoas não têm dinheiro para gastar". Mas ele brincou: "Vocês sabem como gastar o dinheiro de amanhã, o dinheiro futuro ou o dinheiro de outras pessoas. A China foi pobre por muitos anos — nós colocamos nosso dinheiro no banco."

Velhos hábitos custam a desaparecer, mas um novo hábito — a compra on-line — está alterando a forma como os consumidores se comportam na China. A Alibaba está na vanguarda dessa mudança. Seu site mais popular é o Taobao.com, terceiro mais visitado na China e o 12º no mundo. Atualmente, uma frase comum na China é *wanneng de taobao*,[6] que significa "você pode encontrar tudo no Taobao". A Amazon tem sido chamada de "A loja de tudo". O Taobao também vende (quase) tudo, em todos os lugares. Assim como o Google é sinônimo de pesquisa on-line, na China, "dar um 'tao'"[7] em algo é um atalho para buscar um produto on-line.

A Alibaba tem um impacto muito maior sobre o setor de varejo na China do que a Amazon nos Estados Unidos. Graças ao Taobao e ao seu site irmão, o Tmall, a Alibaba é, efetivamente, a maior varejista da China. A Amazon, ao contrário, só se tornou um dos dez maiores varejistas dos Estados Unidos em 2013.

Material com direitos autorais

Embora a Alibaba tenha lançado o Taobao em 2003, foi somente cinco anos mais tarde que esse site realmente mostrou a que veio. Até então, as inúmeras fábricas da China forneciam produtos principalmente aos compradores no exterior, e tais produtos eram expedidos para abastecer as prateleiras de varejistas como Walmart e Target. Mas a crise financeira global de 2008 mudou tudo. Os mercados tradicionais de exportação da China entraram em parafuso. O Taobao, por sua vez, escancarou as portas das fábricas aos consumidores chineses. A resposta do governo chinês para a crise de 2008 foi dobrar a aposta no modelo da Velha China — injetando dinheiro na economia, o que provocou uma enorme bolha imobiliária, sobrecapacidade e mais poluição ainda. Quando a fatura chegou, ficou claro que o reequilíbrio bastante necessário da economia chinesa em direção ao consumo não poderia mais ser adiado. E a Alibaba se tornou uma das maiores beneficiárias dessa situação.

Jack gosta de dizer que o sucesso de sua empresa foi acidental: "A Alibaba poderia muito bem ser conhecida como o jogo dos 'mil e um erros'." Nos primeiros anos, ele deu três explicações para a sobrevivência da empresa: "Não tínhamos dinheiro, não tínhamos tecnologia e não tínhamos planejamento."

Mas vamos analisar os três fatores reais que sustentam o atual sucesso da Alibaba: a vantagem competitiva da empresa no comércio eletrônico, na logística e nas finanças, o que Jack descreve como o "triângulo de ferro" da Alibaba.

Material com direitos autorais

Os sites de comércio eletrônico da Alibaba oferecem uma variedade inigualável de produtos aos consumidores. Sua oferta de logística garante que todos os bens sejam entregues de forma rápida e confiável. E a subsidiária financeira da empresa garante que a compra na Alibaba seja fácil e tranquila.

A VANTAGEM DO COMÉRCIO ELETRÔNICO

Ao contrário da Amazon, os portais para consumidores Taobao e Tmall da Alibaba não mantêm nenhum estoque.[8] Eles servem como plataformas para que outros comerciantes vendam seus produtos. O Taobao é composto por 9 milhões de lojas gerenciadas por pequenos comerciantes ou indivíduos. Atraídos pela gigantesca base de usuários do site, esses "microcomerciantes" optam por estabelecer seus estandes de vendas no Taobao, em parte porque não lhes custa nada fazer isso. A Alibaba não cobra nenhuma taxa dos vendedores. Mas o Taobao ganha dinheiro — muito dinheiro — com a venda de espaço publicitário, ajudando a promover os comerciantes que desejam sobressair.

Os comerciantes podem anunciar por meio de listagens pagas ou propagandas. Sob o modelo de listagem paga, similar ao AdWords do Google, os anunciantes apostam em palavras-chave para fazer com que seus produtos ocupem lugares de destaque no Taobao. Eles pagam à Alibaba com base no número de vezes que os

Material com direitos autorais

consumidores clicam em seus anúncios. Os comerciantes também podem usar um modelo de publicidade mais tradicional, pagando com base na frequência com que seus anúncios são exibidos no Taobao.

A antiga piada sobre publicidade é: "Sei que pelo menos a metade do meu orçamento de publicidade funciona. (...) Só não sei qual é essa metade." Mas, com a publicidade do tipo "pague pelo desempenho" — e um mercado pronto de centenas de milhões de consumidores —, o Taobao exerce grande fascínio sobre os pequenos comerciantes.

Para organizar os corredores virtuais do Taobao, existem os gerentes de atendimento ao cliente da Alibaba, os *xiaoer*.[9] Milhares de *xiaoer* fazem a mediação de eventuais conflitos que possam surgir entre consumidores e comerciantes. Esses árbitros, jovens colaboradores com média de 27 anos, trabalham por longas horas, muitas vezes enviando mensagens aos vendedores até bem tarde da noite.

Os *xiaoer* têm fortes poderes executivos, incluindo a capacidade de descredenciar inteiramente um comerciante. Eles também podem oferecer aos comerciantes um incentivo: a possibilidade de participar de campanhas de marketing. Inevitavelmente, alguns comerciantes tentam corromper os *xiaoer*, oferecendo-lhes subornos. A Alibaba exclui periodicamente os comerciantes pegos em flagrante, e uma unidade disciplinar interna procura erradicar constantemente a corrupção entre seus colaboradores.

Material com direitos autorais

Mas o sucesso do Taobao não é explicado apenas pelos *xiaoer*. O site funciona porque consegue colocar o consumidor em primeiro lugar, trazendo a vibração dos mercados de rua chineses para a experiência de compras on-line. Comprar on-line é tão interativo quanto a vida real. Os consumidores podem usar o aplicativo de bate-papo[10] da Alibaba para barganhar preços; um fornecedor pode exibir um produto pela sua webcam. Os clientes também podem contar com a facilidade de descontos e frete grátis. A maioria das embalagens chega com algumas amostras extras ou bichinhos de pelúcia de brinde, algo a que eu, pessoalmente, me tornei tão habituado que, quando recebo os pacotes da Amazon nos Estados Unidos, fico balançando as caixas vazias em vão. Os comerciantes do Taobao zelam ferozmente por sua reputação entre os consumidores, tal é a natureza darwiniana da competição na plataforma. Quando os consumidores postam um comentário negativo sobre um comerciante ou um produto, eles podem esperar receber uma mensagem e ofertas de reembolso ou substituição gratuita em alguns minutos.

A vantagem do comércio eletrônico da Alibaba também é aprimorada por outro de seus sites, o Tmall.[11] Se o Taobao pode ser comparado com um desorganizado conjunto de bancas de mercado, o Tmall é um chamativo centro comercial. Grandes varejistas e até mesmo marcas de luxo vendem seus produtos no Tmall e, para aqueles consumidores que ainda não dispõem de recursos para pagar por eles, vão criando a percepção da marca. Ao contrário do Taobao, que é gratuito para compradores e

Material com direitos autorais

vendedores, os comerciantes pagam comissões à Alibaba sobre os produtos vendidos no Tmall, variando de 3% a 6%, dependendo da categoria.[12] Hoje, o Tmall.com é o sétimo site mais acessado na China.

Em chinês, o site é chamado de *tian mao*, ou "o gato celeste". Sua mascote é um gato preto, para distingui-la da boneca estilizada do Taobao. O Tmall é cada vez mais importante para a Alibaba, pois gera US$136 bilhões em volume bruto de mercadorias para a empresa,[13] aproximando-se dos US$258 bilhões vendidos no Taobao. A Alibaba fatura quase US$10 bilhões por ano com esses sites, que correspondem a praticamente 80% de suas vendas totais.

O Tmall abriga três tipos de lojas em sua plataforma: lojas de referência, administradas pela própria marca; lojas autorizadas, criadas por um comerciante licenciado em nome da marca; e lojas especializadas, que comercializam os bens de mais de uma marca. As lojas especializadas correspondem a 90% dos fornecedores do Tmall. Mais de 70 mil marcas, da China e do exterior, podem ser encontradas atualmente no Tmall.

Na promoção do Dia dos Solteiros realizada no Tmall, as marcas mais populares incluíam nomes estrangeiros como Nike, Gap, Uniqlo e L'Oréal, bem como os representantes nacionais, como os fornecedores de smartphones Xiaomi e Huawei, e aparelhos eletrônicos e eletrodomésticos da empresa Haier.

O Tmall é um verdadeiro A a Z de marcas, da Apple à Zara. As marcas de luxo também vendem no site, embora sejam cautelosas,[14] para não canibalizar as vendas em suas

Material com direitos autorais

lojas físicas. A presença da Burberry no site é um sinal de que a Alibaba já não lida mais apenas com produtos baratos.

Varejistas norte-americanos como a Costco e a Macy's também estão no Tmall, parte de um esforço da Alibaba para conectá-los, como vem sendo feito em relação a outras lojas estrangeiras, com os consumidores chineses. A loja da Costco no Tmall atraiu mais de 90 milhões de visitantes a seu site nos primeiros dois meses.

Até mesmo a Amazon está no Tmall, vendendo alimentos, sapatos, brinquedos e utensílios de cozinha importados desde 2015. Há muito tempo a Amazon tem a intenção de entrar no mercado chinês, mas teve de se contentar com apenas 2% dele.

Além do Taobao e do Tmall, a Alibaba opera um site ao estilo do Groupon,[15] chamado Juhuasuan.com.[16] O Juhuasuan é o maior site de compras em grupo da China com foco no produto. Estimulado pelo enorme volume de mercadorias nos outros sites da Alibaba, já cadastrou mais de 200 milhões de usuários, o que faz dele o maior site de compras em grupo on-line do mundo. Juntos, o Taobao, o Tmall e o Juhuasuan cadastraram mais de 10 milhões de estabelecimentos comerciais, oferecendo mais de 1 bilhão de itens individuais para venda.

Em parte, os sites da Alibaba são populares porque, assim como nos Estados Unidos, as compras on-line feitas em casa significam economia de tempo e dinheiro. Mais de 10% das compras a varejo na China são realizadas on-line, acima dos 7% nos Estados Unidos. Jack comparou o comércio eletrônico a uma "sobremesa" nos Estados

Material com direitos autorais

Unidos, ao passo que na China é o "prato principal". Por quê? Comprar na China nunca foi uma experiência agradável. Até a chegada das empresas multinacionais como Carrefour e Walmart, havia muito poucas cadeias de varejo ou centros comerciais. A maioria dos varejistas domésticos teve início como empresas estatais (SOEs, na sigla em inglês). Com acesso a uma fonte de financiamento imediata, propiciada por governos locais ou bancos estatais, eles tendiam a enxergar os compradores como um mero inconveniente. Outros varejistas se estabeleceram a partir de empresas imobiliárias, que se preocupavam mais com o valor da terra sob sua loja do que com os consumidores que estavam lá dentro.

Um fator-chave para o sucesso do comércio eletrônico na China é o peso do imóvel para os varejistas tradicionais. A terra é cara na China porque é uma fonte crucial de renda para o governo. A venda de terras representa um quarto das receitas fiscais do governo. No nível do governo local, representa mais de um terço. Um importante executivo do comércio eletrônico resumiu: "Devido à forma como nossa economia está estruturada, o governo tem muitos recursos. O governo decide o preço da terra. O governo decide como os recursos são canalizados, onde será gasto o dinheiro. O governo depende, em grande parte, dos impostos e das taxas associadas à venda de terras. Isso quase destruiu o negócio varejista na China e estimulou bastante a demanda on-line. Eles privaram os varejistas off-line da oportunidade de se beneficiar da crescente demanda dos consumidores — e acabaram sendo canalizados para atuar no comércio

Material com direitos autorais

eletrônico." Os varejistas tradicionais bem-sucedidos— de lojas de departamento a restaurantes — sofrem com o sucesso: se atraírem muitos consumidores para suas lojas, eles podem esperar um pesado aumento do aluguel quando seus contratos entrarem em fase de renegociação.

Em consequência, tem havido muito menos investimento em marketing, atendimento ao cliente, recursos humanos ou logística no setor varejista tradicional da China do que no Ocidente. Resultado disso? O mercado varejista da China é altamente fragmentado e ineficiente. Nos Estados Unidos, as três principais cadeias de supermercados são responsáveis por 37% de todas as vendas. Na China, elas correspondem a apenas 7%. As maiores lojas de departamento dos Estados Unidos representam 44% das vendas totais nesse segmento. Na China? Apenas 6%.

Apesar de uma construção maciça de centros comerciais, supermercados e pequenas mercearias, a penetração dos varejistas off-line na China ainda é extremamente baixa. Para cada pessoa na China, existem apenas 0,5m^2 de espaços varejistas, menos de um quarto do espaço disponível nos Estados Unidos.[17]

Provavelmente a China nunca preencherá essa lacuna. E por que deveria fazê-lo? O varejo tradicional está longe de ser um modelo de eficiência. Com o peso dos custos de manutenção de estoque e de locação, as lojas off-line estão perdendo vendas rapidamente para aqueles que atuam on-line em muitas categorias de produtos.

Na China atual, alguns comerciantes estão muito ocupados cuidando dos consumidores on-line para se

Material com direitos autorais

preocupar com aqueles que só aparecem para dar uma volta em suas lojas. Muitos comerciantes chineses simplesmente vêm dispensando por completo a loja física: por que alugar um espaço caro que só fica aberto, no máximo, durante metade de cada dia, quando sua loja no Taobao funciona 24 horas por dia, todos os dias da semana?

A natureza abomina o vácuo e, na China, a internet está preenchendo os vazios criados pelo legado das propriedades e dos planejamentos estatais. É por isso que as compras on-line na China são ainda mais populares do que no Ocidente. Jack resumiu: "Em outros países, o comércio eletrônico é um modo de fazer compras; na China, é um estilo de vida."

O Taobao abriu as portas para as compras on-line na China, e o Tmall as escancarou ainda mais. Os primeiros usuários do Taobao eram jovens nativos digitais, mas cada vez mais seus pais e avós também estão comprando on-line. À medida que o conjunto de pessoas que compram on-line foi se ampliando, também aumentou o conjunto de produtos. Os itens mais populares nos sites da Alibaba são sapatos e roupas, variando de meias e camisetas até vestidos que custam dezenas de milhares de dólares. No dia seguinte à transmissão do maior programa de televisão do país, o Festival de Gala da Primavera, veiculado pela Televisão Central da China, os vestidos usados pelas celebridades — ou imitações deles — já aparecem à venda nos sites da Alibaba. Muitas vitrines virtuais mostram fotos de pessoas — incluindo os próprios comerciantes — usando uma ampla gama de tamanhos

Material com direitos autorais

para facilitar a compra on-line. Os consumidores sabem que, se as roupas não servirem ou apresentarem defeito, poderão devolvê-las sem nenhum encargo.

Os produtos alimentícios são outra categoria popular, pois, como Jack explicou, "os supermercados na China eram terríveis; é por isso que nos saímos bem nesse setor". Mais de 40% dos consumidores chineses já compram seus mantimentos on-line, em comparação com apenas 10% nos Estados Unidos. Em 2014, as vendas on-line de produtos alimentícios na China cresceram 50%; off-line, cresceram apenas 7%. O Tmall oferece itens de mercearia em mais de 250 cidades em todas as 32 províncias da China continental, à exceção de seis delas, geralmente a preços mais baixos do que em um supermercado. A Alibaba já oferece a entrega de itens refrigerados no dia seguinte à compra em mais de sessenta cidades, além de já contar com uma grande variedade de alimentos importados. Trabalhando em cooperação com a Comissão de Maçãs do Estado de Washington, a Alibaba garantiu mais de 84 mil encomendas individuais de maçãs, que foram colhidas, embaladas e despachadas para consumidores na China no prazo de 72 horas, totalizando 167 toneladas, o equivalente ao volume de capacidade de três Boeings 747.

As jovens mães são uma das principais bases de consumidores da Alibaba. James Chiu, representante da Friso, empresa holandesa de leite artificial exibida com destaque pela Alibaba no Dia dos Solteiros de 2015, disse que, para as jovens mães da China, "o comércio eletrônico não é um canal, é um estilo de vida, um ecossistema". Sozinho, o grupo vendeu quase US$10 milhões em

Material com direitos autorais