

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**Desenvolvimento das Empresas de Internet:
Estudo de caso da Amazon.com**

VINICIUS BATISTA DOS SANTOS
Matricula no.: 109024565

ORIENTADOR: Prof. Jaques Kerstenetzky

JANEIRO 2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**Desenvolvimento das Empresas de Internet:
Estudo de caso da Amazon.com**

VINICIUS BATISTA DOS SANTOS

Matricula no.: 109024565

ORIENTADOR: Prof. Jaques Kerstenetzky

JANEIRO 2013

As opiniões expressas neste trabalho são da exclusiva responsabilidade do autor

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pois sem ele jamais teria forças para superar os desafios.

Aos meus pais, pelo esteio que foram para a formação de quem hoje sou. Por toda a força que deram quando precisei. Um agradecimento especial a minha mãe pelo apoio no desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus irmãos, que são como segundo pai e segunda mãe para mim e que sempre me apoiaram. Em especial a minha irmã por também ter cooperado para existência deste trabalho.

Aos meus cunhados e a minha sobrinha, pela paciência.

Ao meu orientador Jaques Kerstenetsky, que mesmo com o tempo hábil curto, conseguiu me orientar e retirar o máximo de mim para realizar um trabalho satisfatório.

Finalmente, aos meus amigos, pela tolerância com minhas seguidas ausências.

RESUMO

O Trabalho aqui apresentado tem como alvo uma análise do desenvolvimento das firmas de internet, com um foco mais profundo direcionado à empresa Amazon.com.

Com base nas obras dos autores Alfred Marshall, Alfred Chandler e Penrose, serão apresentadas analogias de suas abordagens com as diretrizes desta empresa.

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| INTRODUÇÃO | 7 |
| 1. TEORIAS ALTERNATIVAS DA FIRMA..... | 7 |
| 1.1 A ESCOLHA DA TEORIA | 8 |
| 1.2 A FIRMA POR DENTRO..... | 10 |
| 1.3 AMBIENTE DO QUAL A FIRMA FAZ PARTE | 14 |
| 2. UMA ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO DA INTERNET | 17 |
| 2.1 O INÍCIO, DOS ANOS 50 AOS 80..... | 17 |
| 2.2. A POPULARIZAÇÃO, ANOS 90 | 18 |
| 2.3 A CRISE, ANOS 2000 | 23 |
| 2.4 OS DIAS DE HOJE | 25 |
| 3. O DESENVOLVIMENTO DE UMA GIGANTE | 28 |
| 3.1 AS QUALIDADES DO EMPRESÁRIO..... | 28 |
| 3.2 O TRIPLO INVESTIMENTO | 33 |
| 3.3 A EMPRESA MULTIPRODUTO | 38 |
| CONCLUSÃO | 43 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 45 |

INTRODUÇÃO

As firmas de internet fazem parte do nosso dia a dia e isto faz parecer que sempre estiveram por aqui. Mas nem sempre foi assim, este, na verdade, é um fenômeno recente, com apenas 20 anos de existência, mas que mudou a rotina de pessoas e empresas.

A internet trouxe novas formas de negociar e de interagir com pessoas, diminuiu distâncias e trouxe a globalização ao acesso de qualquer um.

Este trabalho tem como interesse, analisar o desenvolvimento dessas firmas e suas principais características. Para tal, foi utilizada uma visão diferente da tomada pelo *mainstream* da economia, onde a firma apenas transforma matéria prima em produtos. Para ser analisada com mais profundidade foi escolhida a firma Amazon.com. Observaremos seu funcionamento desde e suas principais características desde a fundação.

Para isso, foram base deste estudo, os autores Alfred Marshall, Alfred Chandler e Edith Penrose, que não formam um escola específica, mas que apresentam semelhanças em suas teorias para explicar firmas e os ambientes que as cercam.

Com esse ferramental, foram analisados os principais fatos históricos que aconteceram no mercado de internet desde sua criação até os dias de hoje, e também a forma como estes alteraram a firma e suas decisões.

Por último, será apreciado mais de perto o caso de uma das principais empresas mundiais de internet, a Amazon.com. Atualmente, ela é uma das empresas com maior valor de mercado do mundo, e também uma das maiores varejistas e produtora assídua de tecnologia. E tudo isso com apenas 20 anos de existência.

Assim, utilizando o mecanismo dos autores citados, apreciaremos pontos de sua história que foram cruciais para que obtivesse sucesso e chegasse a tal lugar de destaque. Poderemos observar se as firmas são realmente todas iguais e, se é ou não, importante o estudo da firma e de seu comportamento.

1. TEORIAS ALTERNATIVAS DA FIRMA

Neste capítulo, serão apresentadas algumas interpretações de autores como Alfred Marshall, Edith Penrose, Alfred Chandler, focadas principalmente na visão empresarial. Farei uma revisão das ideias dos autores utilizados nos capítulos 2 e 3. Entretanto, o tema não se esgota aqui, já que se trata de uma escola com diversos pensamentos e autores. Realizarei também paralelos com a escola neoclássica de pensamento, a fim de demonstrar o porquê de ter escolhido as ideias desses autores para analisar mercados e empresas.

1.1 A ESCOLHA DA TEORIA

A escola neoclássica tem em suas premissas principais o indivíduo maximizador de sua utilidade. Esse indivíduo é perfeitamente racional e tem acesso à livre informação. Sendo assim, monta sua função de utilidade dentro de uma restrição orçamentária. Escolhe aquela função que lhe trará maior satisfação, matematizando as decisões do indivíduo.

Essa escola trata os indivíduos como uma função e espera que todos tenham o mesmo comportamento; não há espaço para análise de classes e diferenças entre indivíduos. A Teoria da Firma dessa escola tem como objetivo analisar a formação dos preços e a distribuição de recursos entre indivíduos. A firma é um modelo representativo, que se utiliza das funções de custo e demanda para definir o ponto “ótimo”¹ de sua produção. Essas empresas são vistas como “caixas pretas”, onde entram insumos e saem produtos, sem se interessar pela estrutura organizacional da mesma, como podemos ver no trecho abaixo:

“Na Teoria da Firma, faz pouca diferença se as características da firma individual, por exemplo – suas aptidões administrativas ou mudanças nas expectativas dos empresários sobre o curso futuro dos eventos – são encarados como causadoras de mudanças no tamanho de uma firma individual ou da criação de uma série de novas firmas.” (Penrose 1959, p.47)

¹ Para a escola neoclássica, “ótimo” tem o sentido de ponto onde se obtém lucro máximo, ou tautologicamente o ponto de minimização de custo para um dado nível de produção.

O modelo neoclássico se baseia em diversos pressupostos para construção da teoria, como competição perfeita, grande número de empresas, produto homogêneo, livre mobilidade de capitais, pleno conhecimento e tecnologia constante.

O problema é que esses pressupostos são poucas vezes observados nos mercados e empresas, faltando assim realismo à teoria como dito em Penrose (1959, p. 39), “as firmas dos economistas na Teoria da Firma não correspondem de forma alguma às instituições econômicas tomadas como firmas pelas pessoas comuns.”

Ademais, esse modelo ignora o ambiente histórico envolvido na análise, tentando realizar uma teoria atemporal, em que a maximização de lucros e o estado de equilíbrio dos mercados sempre ocorrerão independente das características da firma ou mercado em questão. Essa resposta única faz com que haja um caráter estático, no qual as firmas e mercados sempre estarão no mesmo ponto, o ponto de equilíbrio, não sendo adequados para análises dinâmicas, com mudanças de tecnologia e cenários de produção.

“Porém, o problema alocativo estaticamente discutido não proporciona a estrutura ideal para consideração dos importantes elementos relacionados à tecnologia e conhecimento, particularmente sob mudança e evolução. Insuficiências do método estático se afiguram sob a forma de ausência de discussão da forma pela qual os mercados se constituem, de como eles são diversamente organizados, e de como a informação flui no seu interior.” (Kerstenetzky, 2004, p. 3)

Assim como dito por Penrose, essa teoria não se encaixa no objetivo deste texto de analisar o desenvolvimento e crescimento² da firma através do tempo, sendo necessário buscar outros métodos de análise que levem em consideração as mudanças internas dos agentes econômicos.

“(…) estaremos lidando com a firma como organização em crescimento, e não como uma simples “tomadora de decisões a respeito de preços e de produção” de dados produtos. Para esse propósito, a firma deve ser dotada de muitos mais atributos do que as “firmas” na Teoria da Firma, e o significado de tais atributos não é adequadamente representado pelas curvas de

²Aqui, o conceito de crescimento utilizado é o mesmo adotado por Penrose (1995, p. 55), não levando em consideração compras ou participações apenas financeiras de ativos, ou seja, uma avaliação apenas pelo valor dos ativos da firma, mas sim levar em consideração seu arcabouço produtivo, dentro do qual são coordenadas suas atividades produtivas.

custos e receitas. Além disso, não é apenas inconveniente apresentá-los dessa maneira, mas até equivocado (...).” (Penrose 1959, p.48)

Por outro lado, outras linhas de pensamento levam em conta o processo e o ambiente histórico no qual as firmas e mercados estão inseridos. Seus pressupostos fundamentais se baseiam em sua aplicabilidade no mundo real, onde as instituições³ alteram mercados e economias, voltando seus olhos para o que ocorre no interior do processo de produção das empresas, como essas se desenvolvem ao longo do tempo, podendo assim analisar em diversos níveis de agregação empresários, empresas, mercados e economias, nos quais nem sempre se tomam decisões consideradas ótimas e dificilmente estarão em um estado de equilíbrio. Aprofundaremos-nos nas contribuições de Edith Penrose, Alfred Chandler e Alfred Marshall. Podemos observar isso em trecho de Alfred Chandler

“If the firm is the unit of analysis, instead of the transaction, asset specificity still remains significant; but the specific nature of the facilities and skills are more significant than bounded rationality and opportunism to the shaping of decisions as to internalizing transactions and, therefore, in determining the boundaries between firm and market.” (Alfred Chandler, 1992, p. 7)⁴

1.2 A FIRMA POR DENTRO

Edith Penrose, em seu livro “A Teoria do Crescimento da Firma”, escreveu seu estudo com foco no crescimento das firmas, discutindo em sua teoria o que é crescimento, o porquê e o como alcançá-lo. Para ela, a firma não se baseava somente em decisões ótimas ou curvas de produção, possuía uma visão interna e administrativa, de como todos aqueles recursos se uniam para formar o produto.

³ O conceito de instituições é amplo e pode ser visto de diversas formas, neste caso, como espaços institucionais que agrupam indivíduos com objetivos e metas convergentes.

⁴Tradução do texto: “Se a firma é a unidade de análise ao invés das transações, os ativos específicos continuam significantes, mas a natureza das instalações, das habilidades, são mais significantes do que a racionalidade limitada e oportunismo, para a tomada de decisões e internalizar as transações, e assim determinando, assim, o limite entre firma e mercado”.

Alfred Chandler, em seu artigo “O Advento da Grande Empresa”, estudou a história e o desenvolvimento das grandes empresas nos Estados Unidos, no século XX. Portanto, precisou de um olhar histórico da empresa, um olhar mais realista, e, obviamente, um olhar mais nítido das organizações internas, dos tipos de investimentos e associações de gerenciamento, dos ganhos de escala e escopo com crescimento, formação de estruturas de mercado, que não o mercado perfeito como o oligopólio, e no caráter mutável das empresas ao longo do tempo.

Por fim, Alfred Marshall, que é visto por todos como um grande nome da escola neoclássica, por suas diversas contribuições na área, tem em seu livro “Princípios da Economia”, principalmente no livro IV da obra, uma grande análise do interior da empresa, das escalas produtivas e dos recursos necessários para que esta se desenvolva nas hierarquias da firma, nos diversos tipos de modos de produção: empresa familiar, sociedade anônima, cooperativas, onde o conhecimento e as capacidades da empresa se desenvolvem ao longo do tempo.

Esses três autores estudam firmas em diferentes momentos da história, e têm características diferentes, mas eles analisam as firmas de forma semelhante, importam-se com o desenvolvimento da mesma, seu crescimento e as vantagens que podem trazer, procuram os motivos que fazem as empresas tomarem decisões, e o porquê de algumas firmas conseguirem sucesso e outras não, levando o foco da análise para o interior da firma, mostrando a empresa de um modo mais real.

“A firm is a legal entity - one that signs contracts with its suppliers, distributors, employees and often customers. It is also an administrative entity, for if there is a division of labor within the firm, or it carries out more than a single activity, a team of managers is needed to coordinate and monitor these different activities. Once established, a firm becomes a pool of learned skills, physical facilities and liquid capital.” (Alfred Chandler, 1992, p. 1)⁵

Cada um desses autores desenvolve uma teoria de como ocorre o desenvolvimento e o crescimento da firma. Mostram que existem dificuldades, limites, e que é necessária a ação da administração para superá-los, não acontecendo de forma

⁵ Tradução do texto: “A firma é uma entidade legal, que assina contratos com seus fornecedores, distribuidores, funcionários e, muitas vezes, com seus clientes. Também é uma entidade administrativa, onde, tendo uma divisão do trabalho ou realizando mais de uma atividade produtiva, é necessária uma equipe de administradores para coordenar e monitorar as diferentes atividades. Uma vez estabelecida, a firma se torna um aglomerado de habilidades, instalações e capital”.

automática, e demonstram que dificilmente as firmas estarão em um estado de equilíbrio, não existindo nenhuma força que garanta isso como dito por Penrose (1959, P.33): “Todas as evidências que temos apontam para o fato de o crescimento de uma firma vincular-se a tentativa de um grupo de seres humanos de conseguir alguma coisa.”

Penrose (1959, p.45) analisa os limites ao crescimento, as dificuldades que as empresas passarão, caso tenham o interesse de aumentar sua estrutura produtiva. Ela enunciou três limites que as firmas devem superar para crescer:

1) o crescimento dos mercados, ou ainda, o crescimento da demanda dos mercados por aquele produto ou nicho de produção.

2) limite operacional, pois para crescer devemos fazer novas contratações de pessoal, porém quanto maior a empresa mais difícil será controlar esse processo, e contratar profissionais realmente competentes para cada área.

3) O limite financeiro, ou seja, como a empresa fará para financiar seu crescimento, se existem fontes externas de financiamento, ou se ocorrerá por capital próprio.

Pela visão de Alfred Chandler (1992, p.3), há uma necessidade da empresa realizar investimentos em três categorias, a fim de se tornar uma grande empresa, acontecendo nas esferas produtivas, em marketing e distribuição e em administração. O investimento na esfera produtiva é o investimento propriamente dito, investir em máquinas, armazéns, investimento no aumento da escala de produção. Em marketing, esse investimento ocorre na comercialização, em revendedores e, claro, propaganda e marketing. Já os esforços em administração se dão no investimento em pessoal, o modo das equipes se comunicarem, coordenação dos funcionários, ou seja, criação de uma burocracia. Tais investimentos não são estáticos, acontecem ao longo do tempo, na verdade, um investimento gera a necessidade do outro, logo, são investimentos complementares.

Marshall faz no capítulo 11 e 12 do seu livro IV a análise do que ele chama de economias internas da firma. São limites internos ao desenvolvimento da firma, qualidades administrativas e de organização da empresa, como esta se estrutura diante do mercado, as experiências e qualificações de seu corpo funcional através da acumulação de recursos e capacitações, muitas vezes também sendo favorecida por sua dimensão.

Nesses três autores, Penrose (1959, cap.3), Chandler (1992, p.4) e Marshall (livro IV, cap.12), surge uma importante figura para superar esses desafios em fazer a empresa crescer, realizar os investimentos necessários e coordenar a produção: o empresário. Este empresário deve possuir características marcantes, conhecimento de seu negócio e do mercado no qual está inserido, capacidade para analisar riscos e mudanças estruturais, captar recursos financeiros para sua empresa, escolher corretamente seus funcionários e, por fim, tino comercial e vontade de crescer.

“Deve ter a faculdade de poder prever os amplos movimentos da produção e do consumo, saber onde há probabilidade de fornecer uma nova mercadoria, que irá ao encontro de uma necessidade real, ou saber melhorar o sistema de produção de um velho artigo. Deve ser capaz de julgar com prudência e de correr riscos corajosamente, além de entender dos materiais e maquinismos utilizados em seu ramo. Em segundo lugar, no papel de empregador, deve ser um condutor de homens. Deve ter a faculdade de, primeiro, escolher acertadamente os seus auxiliares e, depois, confiar inteiramente neles; interessá-los no negócio e fazer com que confiem nele, de modo a que utilizem todas as faculdades de iniciativa e invenção que possuem enquanto ele próprio exerce a direção geral de todas as operações e mantém a ordem e a unidade na finalidade principal do negócio.” (Marshall, Livro IV, cap.12, §5)

Entretanto, esses autores não vêem o empresário estático, ou seja, as habilidades deste empresário não nasceram junto com ele, foram adquiridas com o tempo através de um processo de aprendizagem. Esta aprendizagem aconteceu dentro da própria empresa, com os desafios que a firma impunha, ganhando experiência com o processo de tentativa e erro. Penrose (1959, p.77) cita: “Muitos dos mais importantes serviços que os empresários de uma firma podem proporcionar, não resultam de características de temperamento dos indivíduos, mas são moldados e condicionados pela própria firma”. Chandler (1992, p.4) também o faz na passagem: “*Such learning was a process of trial and error, feedback and evaluation.*”⁶

O processo fica ainda mais claro em Marshall, com sua teoria do ciclo de vida da empresa, onde a empresa familiar tem sua queda quando o empresário passa ao seu filho o negócio e, como este não foi moldado pelos desafios que o pai passou, não adquire as habilidades necessárias de um bom empresário: “Mas o atual estado de coisas é muito diferente, pois quando um homem consegue montar um grande negócio, é

⁶ Tradução do texto: “Tal aprendizado foi um processo de tentativa e erro, *feedback* e evolução”.

comum que seus descendentes não logrem, apesar das vantagens de que falamos, desenvolver a habilidade e a feição mental indispensáveis para continuar a empresa com o mesmo sucesso. O fundador da empresa provavelmente foi criado por pais dotados de um caráter enérgico, sob cuja influência pessoal foi educado, e entrou desde cedo em contato com as lutas e dificuldades da vida. Seus filhos, porém, principalmente se nasceram depois de ter ele enriquecido, e de qualquer sorte seus netos, são entregues aos cuidados de empregados domésticos que não possuem a mesma fibra dos que o educaram” (Marshall, livro IV, cap.12, §6)

1.3 AMBIENTE DO QUAL A FIRMA FAZ PARTE

Apesar de darem maior importância ao desenvolvimento interno da firma, esses autores também desenvolveram teorias sobre a possibilidade do crescimento impulsionado por forças externas, por aquisição de outras firmas, por fusões ou até mesmo por estarem estas firmas aglomeradas em uma mesma localidade. Cada um deles tem uma visão um pouco diferente, porém com um ponto central que as une, o de que é possível ampliar a firma através de ações externas.

Penrose acreditava na diversificação das empresas através de fusões e aquisições para superar os limites ao crescimento, aumentando o número de produtos, tornando-se uma firma multiproduto, gerando novos mercados e diminuindo a fragilidade financeira e as flutuações. Entretanto, essas fusões não podem ocorrer de qualquer modo, a firma deve se unir ou comprar firmas que tenham sinergias administrativas, ou seja, as quais o empresário tenha conhecimento e continue podendo ser competente.

“Ela deve escolher e, já que os erros podem ser custosos e nem sempre recuperáveis, ela irá escolher aquelas empresas que lhe parecerem mais complementares ou mais suplementares em relação a suas próprias atividades, em parte por causa das predileções e da experiência de sua administração, e em parte porque tais empresas tenderão a ser mais lucrativas.” (Penrose, 1959, p.203)

Alfred Chandler utilizou os conceitos de integração vertical, onde as grandes empresas, para terem ganhos de escalas, passam a tomar partes do processo, como

distribuição e comercialização para ganhar mais poder de mercado, e formar *holdings* e também integração horizontal, através de compras de empresas do mesmo setor para formar ou aumentar seu oligopólio, e assim evitar que pequenas empresas cresçam.

“Firms did grow by combining with competitors (horizontal combination) or by moving backward to control materials and forward to control outlets (vertical integration); but they took these routes usually in response to specific historical situations.”(Alfred Chandler , 1992, p.4)⁷

Em contrapartida, Alfred Marshall apresenta-se um pouco diferente dos demais: sua visão se baseia nas economias externas, aquelas que dependem do desenvolvimento da indústria como um todo, normalmente são dadas pelas vantagens de se ter empresas de mesmo setor próximas, como redução de custos e especialização.

“Deixando de lado essa série de exemplos sobre a ação que as forças modernas exercem sobre a distribuição geográfica das indústrias, retomaremos nossa investigação sobre a que ponto podem chegar as economias da divisão do trabalho pela concentração de grande número de pequenas empresas da mesma espécie numa mesma localidade, e até que ponto esse resultado pode ser obtido pela concentração de grande parte do comércio do país em mãos de um número relativamente pequeno de firmas ricas e poderosas ou, como se diz correntemente, através da produção em larga escala; ou, em outras palavras, até que ponto as economias de produção em larga escala devem ser internas, e até que ponto devem ser externas.”(Alfred Marshall, livro IV, cap.10, §4)

Apesar dos autores descreverem os limites externos e internos ao crescimento e mostrarem as qualidades desejadas para que os empresários as superem, isso não significa fato consumado que se uma empresa obtiver essas qualidades ela prosperará. Tais teorias não têm o interesse de analisar empresas atuais e prever se triunfarão ou não. Servem, porém, para reconhecer características semelhantes às empresas que já se desenvolveram e se encontram em um estado de maturidade .Logo, estas são qualidades necessárias mas não suficientes para o crescimento. Sempre podemos observar nas

⁷Tradução do texto: “Firmas crescem se fundindo com competidores (integração horizontal) ou com movimentos para trás na linha de produção, para controlar matérias-primas e, para frente, para controlar as vendas (integração vertical), mas eles tomam essas atitudes de acordo com situação histórica”.

teorias dos três autores que, ao fazerem a análise, citam o fator sorte para a continuidade da firma.

“Naturalmente a sorte representa um grande papel no mundo dos negócios: um homem muito capaz pode ver as coisas se voltarem contra si, e o fato de estar perdendo dinheiro diminui suas possibilidades de obter empréstimo.”(Alfred Marshall, livro IV, cap 12, §12)

2. UMA ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO DA INTERNET

A proposta deste capítulo é ser introdutório ao conteúdo do capítulo 3, demonstrando o surgimento da internet através da perspectiva dos autores do capítulo 1 e servindo de base para a realização de uma análise da Amazon.

O objetivo principal consistirá na observação do desenvolvimento das empresas de internet através do tempo e a apresentação de suas principais características.

Portanto, o foco de interesse deste projeto será realizar um exame das empresas que surgiram no ambiente da internet.

O aproveitamento que as empresas físicas fizeram deste desenvolvimento da internet para a melhoria de seu desempenho e maior aproximação de seus clientes não estão no escopo deste trabalho.

2.1 O INÍCIO, DOS ANOS 50 AOS 80

Podemos ver em Ryan (2011), como se desenvolveu a história da criação e da indústria da internet. Contando as dificuldades enfrentadas até que pudesse se tornar tão popular e disseminada como nos dias de hoje, assim como diversas outras tecnologias, a internet também teve seu marco inicial através de pesquisas militares, nas décadas de 50 e 60, quando se iniciava a possibilidade de uma guerra nuclear. Junto vieram diversos planos de emergência para o caso de ocorrer um ataque e a maioria deles deveria acontecer com diversas respostas rápidas. Surgiram as primeiras redes nos anos 60 através da ARPA, uma associação governamental de defesa criada pelo Departamento de Defesa dos Estados Unidos.

No final daquela década, uma rede de comunicação entre computadores foi aprovada pela ARPA, e também oferecida naquele momento ao gigante das telecomunicações AT&T, pelo fato de ser um projeto que demandava um capital elevado. Como dominante no mercado, a empresa ao invés de tentar financiar o projeto e entrar de cabeça no que poderia ser um novo mercado, preferiu manter seu monopólio, que ganhara como direito anos antes. Aquele projeto poderia baratear o preço das telecomunicações, e a AT&T não tinha interesse nisso, logo recusou o processo,

deixando bem claro, nas palavras de seus executivos, que não financiariam a entrada de concorrentes.

Segundo Ryan (2011), era o início da guerra do antigo modo das telecomunicações contra o novo modo. O antigo necessitava de intermediários e era um sistema centralizado, que primava pela qualidade e clareza da comunicação, um sistema de força centrípeta. Enquanto isso, o novo modo era mais dinâmico e não se importava em diminuir a qualidade de comunicação a fim de atingir mais facilmente os locais. Era um sistema baseado em todos, um sistema de força centrífuga.

Já nas décadas de 70/80, essa batalha começou a ganhar novos ares com a popularização e o barateamento dos computadores, trazendo diversos novos pesquisadores para o desenvolvimento da futura internet. Aquela época foi de diversas descobertas. Outros dois bons exemplos são a criação do *e-mail* e do FTP, que começaram a mudar a dinâmica e os fins para os quais as redes poderiam ser utilizadas.

Segundo Ryan (2011), apesar de parecerem simples, essas tecnologias criaram grande mudança, principalmente na hierarquia das empresas, que então teriam a possibilidade de juntar vários funcionários de diversos setores com o intuito de solucionar algum problema. Agora cada funcionário também podia criticar e dar sua opinião em muitas decisões internas da empresa, independente do nível de seu cargo.

2.2. A POPULARIZAÇÃO, ANOS 90

A década de 90 iniciou com uma importante descoberta para a popularização da internet: o *www*, *world wide web*, ou simplesmente *web*. Esse sistema possibilitou a entrada e saída de arquivos correlatos de forma mais rápida.

Nessa época, começou o desenvolvimento da indústria de softwares para a internet, e essa indústria trouxe grandes inovações. A principal delas foi o desenvolvimento pela Netscape de um browser point and click⁸. Podemos ver em Tigre (2011, p.10) que a Microsoft rapidamente respondeu, aproveitando-se de sua posição dominante e interligando o Internet Explorer ao Windows, o que gerou diversas disputas

⁸ Point and Click, segundo Ryan(2010), são browsers que, ao clicá-los, te levam para o link de interesse. Estes trouxeram uma grande mudança tecnológica, possibilitando o uso de imagens em sites.

em tribunais sobre concorrência. Mas é claro que isso abriu todo um novo modo de negócios, não mais na venda de hardware e software, e sim na capacidade de criação de diferentes equipamentos e no surgimento de comunidades virtuais.

Naquele momento, emergiu uma nova indústria, baseada em novos serviços, produtos e inovadoras formas de se aproximar do cliente em uma atual estrutura de custos. Foi uma grande diversificação e mudança, o que chamou a atenção de grandes empresas. A partir de então, podemos assistir, junto ao cenário de uma nova indústria que surgia, a queda de tantas outras.

“À medida que se aproxima o século XXI, a firma passa por um novo processo de transformações, caracterizado pela incorporação de novas tecnologias organizacionais a um ritmo e abrangência sem precedentes na história econômica. A globalização dos mercados leva as empresas a perderem espaços econômicos privilegiados, eliminando muito do caráter idiossincrático das diferentes economias nacionais. Em resposta, as firmas passam a buscar competitividade, combinando novas estratégias, inovações tecnológicas e organizacionais.” (Tigre, 1998, p. 88)

As grandes empresas, tanto de computação como telecomunicações, observaram o perigo da perda de grande fatia de seu mercado. Para manter-se na posição dominante, aproveitavam-se do fato da nova tecnologia ainda ser pouco difundida, e de a maioria de seus geradores serem ainda pequenas empresas que procuravam se introduzir no mercado e não tinham planos de negócios bem definidos. Para defender-se, utilizaram diversas práticas predatórias, algumas posteriormente julgadas ilícitas⁹.

“Uma firma pode tentar se entrincheirar, destruindo ou impedindo a concorrência efetiva, por meio de práticas competitivas predatórias ou de ações monopolísticas restritivas que a liberem tanto da necessidade de enfrentar como de antecipar sérias ameaças competitivas à sua posição. Em tais circunstâncias, uma firma pode crescer por um período considerável, dependendo da demanda de seus produtos, sem ser hostilizada quer por concorrência via preços, quer por receios de que os desenvolvimentos competitivos venham a tornar obsoletos seus produtos e processos.” (Penrose, 1959, p. 181)

⁹ Para mais informações, ver o livro *“Pride Before the Fall: The Trials of Bill Gates and the End of the Microsoft Era”*, Jonh Heillemann, 2001.

Apesar de tentarem manter seus mercados, essas empresas careciam do dinamismo e da capacidade do diferencial das novas firmas, por isso não aceitaram que estavam ficando para trás só as tornava modelos de negócios obsoletos ainda mais distantes do presente. Podemos observar no fato a analogia com a parábola das árvores de Marshall, onde ele realça que, mais cedo ou mais tarde, alguém tomará seu posto movido por novas forças físicas e de pensamento, ou seja, diversificando.

“Mas aqui podemos aprender uma lição das árvores jovens da floresta, que lutam para ultrapassar a sombra entorpecente das suas velhas concorrentes. Muitas sucumbem no caminho, e apenas poucas sobrevivem e essas poucas se tornam mais fortes cada ano, obtêm mais ar e mais luz à medida que crescem e, afinal, se elevam, a seu turno, acima das vizinhas e parecem querer se elevar sempre mais e tornar-se sempre mais fortes à proporção que sobem. Mas assim não acontece. Uma árvore durará mais tempo em pleno vigor e alcançará tamanho maior que outra mas, cedo ou tarde, a idade se manifesta em todas. Embora as mais altas tenham melhor acesso à luz e ao ar do que as suas rivais, gradualmente perdem vitalidade, e uma após outra dão lugar a novas que, apesar de possuírem menos força material, têm a seu favor o viço da mocidade.” (Marshall 1996, p.360)

Evidentemente, que nenhuma das firmas, tanto a de computação como a Microsoft, quanto a de telecomunicações como a At&t, faliram. Entretanto, com o tempo, perderam seu dinamismo e seu império. Assim, essas antigas formas de realizar negócios, continuaram a existir e passaram a coexistir com a nova forma das firmas de internet, reestruturando o mundo dos negócios.

Mas é relevante percebermos a forma como essas pequenas firmas da internet começaram a crescer e a incomodar suas concorrentes. Podemos verificar em Cassidy (2002, cap.4, 7, 8, 11) que as empresas de internet até aquele momento eram muito pequenas, normalmente criadas por algum empreendedor ou estudante universitário. Podemos citar Amazon.com, Ebay e Yahoo como ideias de utilizar a nova tecnologia para disponibilizar serviços que fossem úteis.

Primeiramente, podemos nos perguntar por que crescer? Que vantagens esse crescimento poderia trazer para essas empresas? Por que não simplesmente vender suas ideias para empresas já consolidadas? Penrose vê o ganho como a conquista de poder de mercado, e este poder gerando autonomia maior para a tomada de decisões.

“O aumento do tamanho, qualquer que seja sua definição, da unidade produtiva administrativa tem importância porque tanto maior for essa unidade, tanto menor será a medida na qual destinação dos recursos produtivos para diferentes usos e através do tempo estará diretamente subordinada às forças de mercado, e tanto maiores serão as oportunidades para um planejamento consciente das atividades econômicas.” (Penrose, 1959, p.49)

Como nessa época a indústria ainda era deveras iniciante, em Chandler (1992, p.4), podemos perceber outro motivo para o crescimento, a vantagem dos first-movers, ou seja, daqueles que realizam primeiro o triplo investimento e crescem antes dos outros. Quando os first-movers estiverem estabelecidos no mercado, os concorrentes ainda estarão resolvendo suas falhas, fazendo com que sempre estejam um passo à frente.

Além desses motivos gerais a todas as firmas, as empresas de internet também tinham um motivo específico para desejarem aumentar seu tamanho, em Ryan (2011, cap.6), podemos ver a lei de Metcalfe, que tenta valorar uma rede, no caso a internet ou a rede entre cliente e uma empresa. Essa lei indica que quanto maior o número de usuários, o número de conexões possíveis entre eles se amplia, e, assim, o valor dessa rede aumenta. Ou seja, quanto mais pessoas acessam maior o valor da rede, que gera o conceito econômico de “efeito de rede”. Portanto, quanto maior o número de usuários mais vantajoso é acessar a rede. Conseqüentemente, se uma empresa consegue milhares de clientes, maior será o interesse de outros indivíduos em ter acesso a mesma, criando um efeito em cadeia.

Outro motivo que podemos ver em Tigre (2011, p.13), são os ganhos de escala possíveis com empresas de internet. Esta tem sua despesa basicamente formada por custos fixos, por isso, um usuário a mais não representa um grande encargo. Portanto, é interessante aumentar o número de usuários, pois a *web* funciona encontrando formas de atrair mais internautas, diluindo, dessa forma, seus custos fixos por um público cada vez maior. Fazendo com que a empresa se empenhe em crescer e trazer o maior número de usuários.

Devemos salientar também, que nem sempre este crescimento ocorreu de forma planejada. Segundo Penrose (1958, p.75), nem todas as empresas escolhem crescer, algumas delas são forçadas pela excessiva demanda que ocorreu ao colocarem em prática suas ideias. Principal exemplo é a Amazon.com que, segundo Brandt (2011)

, teve em seu primeiro ano tantos pedidos que foi obrigada a aumentar seus estoques e aumentar seu tamanho.

Além do porquê a firma deve crescer, devemos nos perguntar como crescer. As “empresas.com” deveriam conseguir superar todos os obstáculos do crescimento citados por Penrose, como visto no primeiro capítulo, melhorando suas administrações internas. Para isso, se utilizariam do triplo investimento citado por Alfred Chandler. Porém, para realizarem todo esse investimento, necessitavam superar um limite, o limite financeiro.

Como já citado, essas empresas eram de pequeno porte, funcionavam em garagens ou porões e o capital vinha basicamente de seu fundador. Apenas para colocar o site no ar, isso era o suficiente, entretanto, para atender à demanda de diversos usuários, era necessário um aparato muito maior, de empregados a computadores.

Para superar esse desafio, foram ajudados pelas economias externas, sendo que a maioria das empresas de internet residia no Vale do Silício. Essas economias, assim como citado em Marshall, geravam principalmente ganhos pela difusão da informação e pela geração de uma mão de obra especializada.

“Se um lança uma ideia nova, ela é imediatamente adotada por outros, que a combinam com sugestões próprias e, assim, essa ideia se torna uma fonte de outras ideias novas(...) uma indústria localizada obtém grande vantagem pelo fato de oferecer um mercado constante para mão-de-obra especializada.” (Marshall, livro IV, cap.10, §3)”

Além desses dois tipos de ganhos, podemos ver, no caso do Vale do Silício, um terceiro ganho, o ganho financeiro. Citado por Ryan (2013, cap.9), o Vale do Silício, na Califórnia, EUA, é a região onde estão situadas empresas com o objetivo de gerar inovações científicas e tecnológicas, e cenário de uma grande explosão de empresas de computação nos anos 60/70, deixando diversos empresários ricos e prontos para investir em novas ideias. Foram esses empresários, chamados anjos, que patrocinaram tais empresas de internet e permitiram que elas realizassem o investimento necessário para o crescimento.

Podemos ver pelo exemplo de Yahoo, Amazon e Ebay em Cassidy (2002, cap.4, 7, 8, 11) que, conseguindo superar o obstáculo financeiro, as empresas de internet passaram a focar em como utilizar esse dinheiro para crescer. Fizeram o Triplo Investimento de Alfred Chandler: realizando o investimento propriamente dito, com locais para estocagem, escritórios e servidores para comportar o acesso; o investimento

administrativo, aumentando seu corpo funcional; o investimento em marketing com aplicação de muita publicidade. Cassidy (2002, cap.19) cita esse grande investimento em que 17 empresas de internet realizaram investimento no Super Bowl¹⁰, cujo custo para 30 segundos de propaganda, gira em torno de \$2 milhões de dólares.

A partir de 1996, diversas outras empresas “ponto com” começaram a utilizar essa mesma estratégia. Uma ideia se capitalizava através de anjos e mais tarde por IPO¹¹, e realizavam um forte investimento, principalmente em marketing. As empresas queriam crescer o mais rápido possível, não se importando com lucros ou receitas momentâneas. Tendo semelhanças com as ideias de Penrose que se utilizava de sua visão do interior da firma para analisar a possibilidade de as empresas não estarem interessadas em extrair o máximo de lucro, e terem outros objetivos, como o de se desenvolverem, mesmo que a lucros baixos momentâneos, para garantirem um lucro total a longo prazo, com a ampliação de seu tamanho.

“Portanto, parece razoável supor que, em geral, as decisões financeiras e de investimento das firmas são controladas por um desejo de aumentar os lucros totais a longo prazo. Os lucros totais aumentarão com cada acréscimo de investimento que gerar um rendimento positivo, independentemente do que ocorrer com a taxa de rendimento marginal dos investimentos, e as firmas vão querer expandir-se o mais rápido possível, a fim de tirar proveito das oportunidades de expansão(...)” Penrose(1959, p.68)

2.3 A CRISE, ANOS 2000

Essa grande fase de empresas crescendo em ritmo acelerado foi interrompida, por uma crise chamada de Estouro da Bolha das “pontocom”. O ocorrido foi que as firmas de internet, para crescerem rápido, abriram capital na NASDAQ, e, de 1996 a 2000, obtiveram um enorme sucesso com suas ações, valorizando-se muito em pouco tempo. Mas a partir de 2001, as ações começaram a cair de forma vertiginosa, por isso, representando um Estouro da Bolha.

¹⁰ Final do Torneio de Futebol Americano, programa com recordes de audiência de todos os tempos nos Estados Unidos, tem um dos horários mais caros para divulgar sua propaganda.

¹¹ IPO significa abertura primária de capitais pelas empresas.

Existem algumas explicações do porquê da criação da bolha: Cassidy (2002, cap. 9 e 14) vê no excesso de euforia dos mercados a causa. Segundo ele, as pessoas acreditavam que a internet seguia uma nova economia, em que existiam novas regras e, com isso, pararam de reparar se a empresa realmente era interessante e se de fato poderia ser rentável. Havia a ideia de que, se era uma empresa de internet, de algum modo daria certo. Outro possível motivo citado por Cassidy (2002, cap. 13 e 19) foi a intervenção de maneira errada do FED, protegendo os grandes investidores.¹²

Essa crise trouxe um grande problema para as empresas de internet. Os investidores passaram a ter grandes incertezas e muita desconfiança quanto ao sucesso e a capacidade de tais firmas serem realmente rentáveis. Isso ocasionou a essas empresas um corte de boa parte do acesso ao crédito, fazendo com que diversas delas fossem à falência. As que sobreviveram, foram forçadas a utilizar novos métodos para aumentar o uso da sua capacidade produtiva, demitindo pessoal e utilizando práticas de downsizing. Assim, as empresas ficaram a mercê das vontades de seus acionistas de gerarem rendimentos, absorvendo as ideias da Teoria da Agência.¹³

Contudo, podemos interpretar essa ideia como a destruição criadora de Shumpeter (1979), onde uma inovação gerou um grande número de empresas, mas apenas as mais aptas e preparadas sobreviveram, assim como ocorrido na bolha das ferrovias, no séc. XIX, e das empresas automobilísticas no séc. XX, quando surgiram um número grande de empresas e, após uma crise, restaram somente algumas. Apesar de Marshall e Penrose não terem desenvolvido uma teoria tão radical, podemos ver em seus escritos estes mesmos pontos.

“(...)E, da mesma forma que para este autor, há na mudança uma importante fonte endógena: as soluções empresariais mencionadas anteriormente são fator permanente de mudança, com firmas sendo criadas e sobrevivendo se conseguem abrir caminho na competição através de uma ideia fértil em algum dos campos dos negócios, outras já estabelecidas crescendo e lidando com os problemas de colher rendimentos crescentes e vender quantidades de produto crescentes, e outras ainda em decadência e ossificadas, continuando a usar soluções que um dia foram inovativas” (Kerstenetzky, 2011, p. 8)

¹² Segundo Cassidy, o FED realizou reduções nos juros, quando na verdade deveria aumentá-los, por causa da perda de dinheiro de grandes investidores na crise da Ásia e da Rússia.

¹³ A Teoria da Agência é vista em Jensen (2000), em que a empresa deve seguir os interesses daquele que corre o risco investindo capital; assim a empresa deve seguir os interesses dos acionistas e conseguir o maior lucro possível para distribuir o maior dividendo para seus acionistas.

Logo, isso não precisa ser visto como uma quebra no pensamento e desenvolvimento das firmas, o que houve foi apenas um retorno à realidade, já que havia um número excessivo de empresas que não continham as características administrativas desejáveis para se desenvolverem, sendo mantidas por uma expectativa de que empresas de internet sempre dariam certo. Até porque, como veremos na próxima seção, após esse período, as empresas retomaram o interesse por investir em firmas de internet, depois do aumento do número e da diversificação de mercadorias.

“É possível que a maioria das firmas não cresça, que os malogros sejam mais frequentes do que êxitos e que, a longuíssimo prazo, as firmas, como os lêmings de Schumpeter, sigam umas às outras em ondas suaves para o mar e que se afoguem, ou até que a “morte e o declínio sejam inerentes à estrutura de qualquer organização” (Penrose, 1959, p.73)

2.4 OS DIAS DE HOJE

Após a crise ter seus efeitos minimizados, as empresas da internet conseguiram recuperar a confiança de investidores, graças à demonstração de que poderiam novamente gerar lucros com o surgimento de novos produtos e serviços. Hoje, essas empresas não utilizam o preço como principal forma de competir, mas é o diferencial de seus produtos que as torna aptas para a concorrência.

Uma dessas formas de competir, podemos observar em Levy (2012) e Brandt (2011), que estudam a história da Google e da Amazon que, respectivamente, após a crise, como são empresas mais estruturadas, passaram a incorporar diversas daquelas pequenas empresas, que, muitas vezes, tinham boas ideias, porém, faltava um bom plano de negócios ou escala para que suas ideias se tornassem rentáveis. Assim, as empresas de internet que sobreviveram à explosão da bolha, passaram, como vimos nos pensamentos de Chandler e Penrose, a utilizar meios externos para crescerem e se tornarem grandes empresas.

“Um estabelecimento pode ser adquirido por bem menos que seu custo de reprodução, obtendo-se ao mesmo tempo uma valiosa posição de mercado (cuja construção de outra forma

demandaria vários anos) e também uma substancial redução das pressões competitivas.” (Penrose, 1959, p.201)

Para crescerem, realizaram diversas incorporações à sua empresa, aumentaram seu número de serviços e produtos disponíveis, diversificaram área geográfica de atuação e, é claro, com todas essas incorporações acontecendo junto a setores próximos, com os quais pudessem obter ganhos administrativos e vantagens de conhecimento, assim se mantendo no ramo da internet. Bons exemplos desse caso são o da Google com o Youtube e Orkut, e o da Amazon.com que incorporou diversos pequenos varejistas da internet desde pet shops até vendedores de ferramentas.

Essa busca por diversificação levou as empresas a procurarem esforços de venda. Segundo Penrose (1959, p.185 e 186), além dos esforços para diferenciar o produto e a tecnologia nele empenhada, é necessário também diversificar o modo como ele é vendido. Uma das possibilidades para isso é desenvolver esforços especiais para ajustar a qualidade e as características de seus produtos ao desejo do consumidor. Conseqüentemente, para se diversificarem, as empresas de internet necessitam se preocupar ainda mais com os usuários e procurar retirar o máximo de informação que estes podem passar ao acessarem seus sites. Podemos perceber a formação dessas redes de mão dupla, onde o usuário e a empresa trocam diversas informações, a chamada Web 2.0.

“A internet abriu a possibilidade de uma comunicação de mão dupla, ou seja, as empresas que oferecem bens online têm a capacidade de saber ativamente o que seus consumidores estão procurando, onde eles gastam a maior parte de seu tempo, permitindo uma resposta muito mais rápida às especificidades pessoais ou de grupos segmentados de clientes.” (Tigre, 2011, p.13)

Portanto, hoje podemos apreciar um mercado de internet bastante diversificado, com muitos produtos e formas de comercialização, porém esse mercado, apesar de demasiadamente competitivo e dinâmico, com mudanças tecnológicas a todo momento, conta também com grandes empresas que se aproveitam de seu poder de mercado. Uma delas é a Amazon.com, a maior varejista da internet, que estudaremos mais profundamente no próximo capítulo. O mais interessante é levarmos a ideia de toda a evolução pela qual essa empresa sofreu, passando pela desconfiança e falta de

conhecimento sobre suas funções, até chegar a se tornar uma empresa madura e ponto de referência em sucesso de e-commerce.

3. O DESENVOLVIMENTO DE UMA GIGANTE

A Amazon pode parecer um caso muito recente para ser estudado, mas após quase 20 anos de sua fundação, já podemos analisar mais claramente diversos motivos que a fizeram ser e se consolidar como uma das maiores empresas americanas na última década.

O interesse deste capítulo é a história empresarial por trás da Amazon.com, utilizando o ferramental dos autores do primeiro capítulo, como ela surgiu, os fatores que a levaram a crescer e o que a faz ser e se manter como uma das maiores empresas de tecnologia contemporâneas. Demonstrando que nem sempre empresa, empresário e mercado funcionam exatamente nos termos que a teoria neoclássica espera.

Neste capítulo, serão analisadas as administrações internas da empresa, com um grande foco nos atributos e qualidades do empresário para levar a sua empresa ao crescimento.

3.1 AS QUALIDADES DO EMPRESÁRIO

Podemos ver durante o processo de desenvolvimento da Amazon.com uma forte presença de seu fundador Jeff Bezos. Certamente, boa parte do sucesso da empresa se deve às qualidades e decisões tomadas por ele. Bezos tem as características descritas por Marshall e Penrose para ser um empresário de sucesso.

Marshall cita a necessidade de o empresário conhecer seu negócio, dominar o ambiente que sua empresa se situa. Para ele, o empresário é visto como um agente que vive na incerteza e deve tomar riscos com sua empresa. Penrose, ao discutir o que pode definir um bom empresário, demonstra que este pode aumentar seus conhecimentos através da busca por informação.

“(…) O problema dos critérios de julgamentos empresariais envolve mais que uma combinação de imaginação e bom senso de autoconfiança e outra qualidade. Este problema vincula-se de perto à organização da coleta de informações e aos meios de consulta disponíveis

dentro de uma firma e está orientado para toda a questão de riscos e incerteza, e do papel das expectativas em seu crescimento.” (Penrose, 1959, p.84)

Esse tino empresarial e conhecimento de seu negócio eram qualidades que Jeff demonstrou antes mesmo da criação da Amazon, passando a estudar e observar o mercado e a popularização da internet, como podemos ver em Brandt (2011). Jeff Bezos, o então vice-presidente de novos mercados da D.E. Shaw, empresa de investimentos de Wall Street, foi incumbido de analisar a possibilidade de crescimento do mercado *online*, baseado em estudos que demonstravam que os usuários de internet vinham crescendo 2.300%. Ele fez diversas pesquisas com 20 produtos que poderiam ser interessantes para os internautas: CDs e livros encabeçavam a maioria das listas.

Marshall e Penrose também citam a habilidade do empresário em observar oportunidades, perceber quais são vantajosas e, sendo assim, aproveitá-las. Portanto, é necessário analisar se realmente vale a pena criar a empresa e em que ela poderá ser melhor do que as outras. Por esse motivo, o empresário deve ter um espírito empreendedor.

“(…) Mas no mínimo temos que supor que a firma esteja atenta e querendo encontrar oportunidades, e que não seja impedida de fazê-lo por uma administração “anormalmente” incompetente. Em outras palavras, as firmas nas quais estamos interessados são empreendedoras e possuidoras de administrações competentes.” (Penrose, 1959, p.73)

Através de Brandt (2011), vemos que Bezos, convencido do crescimento da internet, largou seu cargo e resolveu ele mesmo criar uma empresa. Escolheu como seu principal produto os livros e, afim de entender melhor esse mercado, fez um curso de vendas de livros. Foi esse empenho que deu a ele a capacidade de idealizar as grandes vantagens que o negócio *online* poderia gerar sobre seus concorrentes diretos e mais consagrados que ele.

Quanto às livrarias físicas, Bezos tinha quatro grandes vantagens:

A primeira era em relação ao tamanho do mercado, já que era possível alcançar distâncias bem maiores, gerando toda uma nova demanda, sem a necessidade do

deslocamento do cliente até as livrarias. Em um primeiro momento, isso parecia mais um sonho, pois não se tinha ainda perfeita noção do tamanho que a internet tomaria.

A segunda vantagem era o número dos catálogos de livros. Enquanto a maioria das livrarias físicas poderia no máximo exibir para seus clientes 175 mil títulos, a Amazon poderia ter milhões de títulos no catálogo, facilitando a busca por livros, em um só lugar. Essa vantagem ocorria até mesmo sobre um serviço similar que se pretendia na época, os catálogos de livraria que seriam enviados por correio. Porém, estes não poderiam também ser muito grandes ou conter muitos títulos. Este foi um dos motivos para Bezos se focar nos livros, já que seu catálogo era muito maior que o de CDs, aumentando sua vantagem.

A terceira vinha dos custos. Jeff não precisaria estocar livros (era essa sua ideia inicial), poderia simplesmente, após receber pedidos, encomendar aos fornecedores e depois enviar ao cliente. Também não necessitaria possuir diversos imóveis, e bastaria um número muito menor de funcionários, diminuindo bastante os custos fixos e variáveis.

A quarta e última surgiu em 1992, quando a suprema corte americana decidiu que os varejistas *online* só teriam de cobrar impostos sobre as vendas de mercadorias vendidas nos estados onde possuíssem presença física, dando a eles uma vantagem no preço final cobrado ao cliente.

Assim sendo, motivado pela visão de todas essas possibilidades que a internet poderia gerar e utilizando seu espírito empreendedor, em 1994, Jeff Bezos fundou a Amazon. Até o nome da empresa surgiu de seu pensamento estratégico: ele aproveitou uma característica da internet naquele momento, cujos *sites* vinham listados em ordem alfabética, dessa forma, a Amazon.com encabeçaria a lista.

Outro ponto importante citado por Penrose para um empresário de sucesso é a ambição. A Amazon, como toda empresa iniciante, começou bem pequena com poucos funcionários que realizavam diversas e variadas tarefas. Jeff Bezos poderia ter se contentado com aquela pequena empresa, que enviava mercadorias para alguns clientes e embolsava alguns milhares de dólares. Mas ele queria mais. Acreditava em sua ideia e desejava seu desenvolvimento, queria que crescesse. Era o chamado “empresário produtivista”

“Existem alguns empresários que parecem estar primordialmente interessados na lucratividade e no crescimento de suas firmas como organizações para produção e distribuição

de bens e serviços. Podemos chamá-los de empresários “produtivistas” ou “em formação” ou de “construtores de ativos”. Os interesses deles estão orientados à melhoria da qualidade dos seus produtos, à redução de seus custos, ao desenvolvimento de uma tecnologia melhor (...). Esses empresários se orgulham de suas firmas e defendem o ponto de vista de que a “melhor” maneira para obter lucros é através da expansão das atividades de sua organizações.” (Penrose, 1959, p.83)

Brant (2011) nos apresenta o que vimos em Jeff, quando agiu como um empresário produtivista. A Amazon.com sempre foi uma empresa voltada para o crescimento e a tomada do mercado, abrindo mão de receita e, principalmente, de lucros.

Naquela época, já se podia ver a existência de diversas empresas “.com” que vendiam os mais diversos tipos de produto. Portanto seria necessário não só crescer, mas crescer rápido, a fim de tomar mercado e firmar sua marca, além de estar à frente de seus concorrentes. Ele queria ser líder em compras e vendas pela internet.

Esta ideia de crescimento a todo custo, demonstra um empresário empreendedor. Mais do que isto, um empresário que abre mão dos lucros pelo crescimento, que se distancia da ideia do interesse único em maximizar lucros.

As ideias de Bezos se assemelham ao comportamento estudado por Penrose (1959, p. 68) “(...) em outras palavras, os lucros seriam desejados para o próprio proveito da firma e para gerar mais lucros através da expansão”.

Jeff priorizava os lucros de longo prazo. Um fato que ilustra bem esta filosofia de crescimento a todo custo, sem se importar com os lucros, é o de que, desde sua fundação até o terceiro trimestre de 2001, a Amazon só obteve prejuízos. Em suas próprias palavras, o empresário demonstrava que seus objetivos eram crescer.

¹⁴“Não somos rentáveis, poderíamos ser. Seria a coisa mais fácil do mundo ser rentável. Seria também a mais tola. Estamos pegando os possíveis lucros e reinvestindo no

¹⁴Neste ponto, podemos refutar a ideia de Baumol, onde uma empresa abriria mão de receitas, colocando seu ponto de produção acima do ponto máximo de oligopólio. Pois, analisando o balanço anual da Amazon, vemos que manteve sua margem de receita através dos anos. Nesta entrevista, é interessante ressaltarmos também, que os lucros aos quais Bezos se refere, são os lucros operacionais brutos, ou seja, o valor dos produtos vendidos – valor dos produtos comprados, e que, os investimentos aos quais ele se refere, como podemos analisar pelo balanço anual da Amazon, são diferentes de como é visto pela teoria econômica, onde investimento é apenas gastos com máquinas e equipamentos. Ele

futuro negócio. Tornar a Amazon rentável desde já seria literalmente a decisão mais estúpida de qualquer equipe de gerenciamento.” (*New York Times*, jan, 1997)

Entretanto, para realizar tamanho crescimento é necessário investimento em diversas áreas da empresa para tomadas de mercados e comportar o aumento da clientela. E mais, para realizar estes investimentos é necessário capital. Penrose e Marshall argumentam que, para resolver isso, o empresário deve ter a capacidade de mobilizar capital. Esta qualidade é de importância vital para a solvência da empresa, porque, além de conhecer seu negócio, o empresário precisa demonstrar confiança o suficiente para ser capaz de fazer com que os donos de capitais também acreditem.

“Quando um homem de grande habilidade se encontra à frente de um negócio independente, qualquer que seja o caminho que seguiu para alcançá-lo, cedo poderá, com um pouco de sorte, dar tais provas de sua capacidade de fazer boa aplicação de capital, que lhe será fácil tomar emprestada, de uma maneira ou outra, qualquer quantia que possa precisar. Porque consegue bons lucros, aumenta o capital que possui, e esse aumento é uma garantia material para os novos empréstimos. O fato de ter ele próprio conseguido esse acréscimo faz com que os credores se tornem menos exigentes quanto às garantias de seus empréstimos.” (Marshall 1920, livro IX, cap. XII, §12)

Encontramos em Brandt (2011) a trajetória de Bezos para conseguir atrair capital para sua empresa. Inicialmente, quando criou a empresa, o aporte financeiro vinha do próprio Jeff, de sua família e amigos. Porém, esse capital era muito limitado e ele começou a oferecer a investidores da região de Seattle. Conseguiu 30 investidores e um aporte de aproximadamente um milhão de dólares. Entretanto, ainda era muito pouco para as pretensões da empresa, que queria ser gigante rapidamente. Logo, em 1996, iniciou-se um forte movimento nos mercados financeiros com o propósito de investir nas empresas “.com” que vinham surgindo, e investidores começaram a procurar novas oportunidades nesse novo mercado. Foi naquele momento, que a Amazon se aproveitou disso e fechou contrato com uma empresa especializada em *venture capital*: KPCB. Naquela época, a empresa de Jeff Bezos já era avaliada em duas

assimila esse reinvestimento pela visão de investimentos de Chandler, onde gastos com marketing e comercialização também são considerados investimentos.

vezes o valor da rodada dos investidores privados. Outro fato a se destacar é que houve um acordo para que um dos diretores trabalhasse na KPCB, com o intuito de arranjar mais recursos.

Mais uma vez, utilizando-se do frisson do mercado financeiro pelas empresas “.com” e o recente sucesso que fora o IPO do Netscape, em 1997, a Amazon abriu seu capital pedindo, inicialmente, algo por volta de 13 dólares.

Muitos analistas acreditavam que o valor era exagerado e que, em uma empresa que até então não havia dado lucros, não se podia arriscar tanto. Entretanto, os investidores pensavam diferente e as ações no primeiro dia de vendas chegaram a 18 dólares.

Um ano depois, as ações já valiam 105 dólares e a empresa estava avaliada em cinco bilhões de dólares, superando suas principais concorrentes em valor de mercado. Os investidores não se importavam com que não desse lucro, a Amazon tinha se tornado, naquele momento, o principal *site* de comércio, com grande reconhecimento da marca e crescimentos incríveis de receita ano a ano – ela era a estrela da era *online* e todos queriam crescer junto com ela.

3.2 O TRIPLO INVESTIMENTO

Com o capital suficiente para crescer, é necessário analisar onde este capital será investido. Ter vontade de crescer e capital suficiente são apenas parte do requisito para se tornar uma grande empresa, o imprescindível, é ter ideia de como utilizar esses recursos.

Como estudado por Chandler, o modo de executar e realizar o investimento se aplica em três áreas, capital físico, capital humano e marketing/comercialização.

Podemos observar que, no investimento propriamente dito, o físico, Jeff, a princípio, não percebeu a importância de estoques e escala. Porém, mais adiante, observou que o aumento da escala poderia ser muito vantajoso, fosse pelo crescimento

do número de clientes, fosse pelo crescimento do número de produtos disponíveis ou, ainda, pela maior capacidade de arcar com prazos de entrega.

“O aumento da escala do negócio faz crescer rapidamente as vantagens que tem sobre os concorrentes e baixar o preço ao qual pode vender. Esse processo pode prosseguir até onde possam ir a sua energia e a sua iniciativa, mantida a sua capacidade inventiva e organizadora em toda a força e vivacidade.” (Marshall, livro IX, cap. 13, §1)

Brandt (2011) nos mostra que a primeira ideia de Jeff Bezos de não precisar estocar livros começou a ter problemas. Os clientes não queriam esperar muitos dias para ter os últimos títulos de *best-sellers*, eles queriam o mais rápido possível, e isso dava vantagem às livrarias físicas. Mesmo sabendo que poderia elevar seus custos, como havia começado a comercializar outros tipos de mercadorias, Jeff passou, então, a utilizar a ideia de manter estoques para venda, claro que menores que os das lojas físicas.

Em 1999, ele já tinha construído cinco enormes depósitos com sistemas informatizados de alta tecnologia que identificavam os produtos e os distribuía para as estações de empacotamento. Aumentou sua capacidade de distribuição para 250 m², com possibilidade de remeter um milhão de caixas por dia. Também quadruplicou a capacidade dos computadores, transformando o sistema de entregas da Amazon em um sistema “*just in time*”¹⁵ e fazendo com que houvesse um grande giro de estoque.

Mas é claro que só o investimento em capital não foi suficiente. Este investimento, assim como dito por Chandler, trouxe a necessidade de outros dispêndios nas áreas de administração e comercialização para tornar possível o desenvolvimento da firma.

“These enterprises in the new capital-intensive industries began and continued to grow in similar ways. All exploited the cost advantage of scale and scope. Nevertheless, investment in production facilities large enough to exploit these advantages were in themselves not enough. Two other sets of investments had to be made. The entrepreneurs organizing these enterprises had to create a national and then international marketing and distributing organization. They also had to recruit teams of lower and middle managers to coordinate the flow of products through the processes of production and distribution and

¹⁵ Um sistema de administração da produção que determina que nada deve ser produzido, transportado ou comprado antes da hora exata, reduzindo estoques e custos decorrentes.

teams of top managers to monitor current operations and to plan and allocate resources for future ones.”(Alfred Chandler, 1992, p.4)¹⁶

Jeff realizou diversos investimentos¹⁷ na área administrativa, sobretudo na contratação de pessoal, entretanto ele não era apenas um contratante qualquer, possuía outra qualidade citada por Marshall (livro IV, cap. XII, §5): “ele era um condutor de homens”. Ao contratar alguém, Jeff procurava sempre os melhores e fazia questão de que essa pessoa se encaixasse dentro da ideologia da empresa, que se sentisse parte dela, confiando nele, que estivesse sempre motivada para a realização de suas tarefas e, principalmente, que fosse impulsionada a buscar os mesmos objetivos de crescimento da Amazon.

Podemos ilustrar melhor esses investimentos administrativos e essas qualidades ao selecionar funcionários, em alguns exemplos de sua conduta, a seguir:

Em sua primeira filial da empresa, basicamente uma pequena sala em Seattle, onde ele se juntou com outros dois conhecidos dos tempos de Wall Street, ele fazia com que todos, além de trabalharem em suas funções, tivessem que ajudar a empacotar e despachar mercadorias. Em 1999, a empresa já contava com um corpo funcional de cinco mil pessoas. Jeff Bezos acreditava ser esse um dos pontos mais importantes para o crescimento e desenvolvimento da empresa, tanto que, nessa época, ele mesmo participava do processo de seleção. A prática era sempre contratar os melhores, porém, não bastava apenas ser uma pessoa inteligente, mas também que pudesse agregar algo à empresa. A política era de que o próximo funcionário a ser empregado deveria ser melhor qualificado do que o anterior, para que quem estivesse na empresa há algum tempo ficasse motivado e visse o quão sortudo era de ter sido contratado em uma época anterior, já que naquele momento seria muito mais difícil.

Outro ponto importante era que todos os funcionários deveriam estar interessados no crescimento e desenvolvimento da empresa: quadros eram colocados

¹⁶Tradução do texto: “Essas novas empresas de capital intensivo começam e continuam a crescer de modo semelhante. Todas exploram as vantagens de custo das economias de escala e escopo. Porém investimentos em produção e instalações não são o suficiente para explorar essas vantagens. Dois outros tipos de investimentos devem ser realizados. Os empresários que organizam essas empresas devem desenvolver marketing e organização nacional e depois internacional. Eles devem também contratar grupos de gerentes para coordenar a fluidez do processo de produção, e também diretores para monitorar o andamento da produção e planejar e alocar recursos para o futuro.

¹⁷ Interessante ressaltarmos que, apesar de gastos com pessoal não serem vistos na teoria econômica como investimento, aqui e nas páginas subsequentes, estamos utilizando a palavra investimento na ótica de Chandler.

apresentando a evolução da empresa e o que ela representava, a fim de motivar os funcionários, desde o operador de telemarketing ao empacotador.

Apesar de todo esse capital e recursos humanos qualificados, faltava ainda ocorrer o terceiro tipo de investimento, que era muito importante, o investimento em comercialização e vendas. Apesar de não estar interessado em lucros de curto prazo, Jeff Bezos tinha interesse em fortalecer sua marca, ganhar mercado e, sobretudo, formar uma clientela.

Para desenvolver a marca, a Amazon investiu pesado em propaganda e marketing. Segundo Brandt (2011), Bezos gastou mais de 340 mil dólares em 1996, cerrou acordo de vários anos com diversos portais da internet como Yahoo e America Online. Também fechou contrato com a agência USWeb/CKS, com uma série de anúncios de TV demonstrando o quão superior eram os números de títulos da Amazon. Em 1998, partiu para jornais consagrados e emissoras de televisão como a CNN.

Porém, seu principal trunfo não era a propaganda, e sim criar e manter clientes, formando uma clientela fiel. Penrose cita que isso pode gerar vantagens sobre os concorrentes, não só pelo aumento da demanda criado, mas também pelo marketing boca a boca e a possibilidade de receber dicas de seus consumidores para estar sempre desenvolvendo melhorias em seus produtos.

“Nos casos em que uma parte significativa do processo de criação de mercado consiste dos esforços pessoais de seus funcionários, várias mudanças importantes costumam a ocorrer. Estabelecem-se relações entre a firma e seus clientes, as quais, mantidos inalterados os demais fatores, formalizam uma posição vantajosa em relação a fornecedores recém-chegados. Com frequência essas relações estendem-se muito além da amistosa confiança de uma pessoa em outra, passando a abranger questões técnicas. Por exemplo, a firma vendedora pode ajustar a qualidade e as características de seus produtos aos requisitos de seus consumidores.” (Penrose, 1959, p.186)

Para atrair esses clientes e as vantagens que o mesmos podiam trazer, Jeff utilizou desde fortes políticas de preços até diversas diversificações em seu *site* e atendimento ao cliente, para entender e receber opinião dos mesmos. Em Brandt (2011), vemos que, a princípio, a Amazon passou a se aproveitar do monitoramento das compras de seus clientes, podendo descobrir quais os livros de seus interesses, para lhes oferecer títulos similares. Depois, foi criado um *software* com o propósito de juntar

todas essas informações e, automaticamente, com a entrada do cliente no *site*, disponibilizar as principais ofertas que se encaixavam no “perfil” de seus clientes.

Outra grande diferença em relação às suas concorrentes, foi que a Amazon.com começou a disponibilizar uma série de resenhas sobre livros e destacar os mais recomendados, através de seus funcionários ou colaboradores. A empresa percebeu que a internet é um ambiente bilateral, e, dessa maneira, poderia aproveitar a opinião de seus consumidores a seu favor. Isso gerou altas críticas de livrarias e editoras, que não entendiam por que Bezos gostaria que clientes pudessem fazer críticas, muitas vezes ruins, sobre os livros, diminuindo, assim, suas vendas. Mas foi através dessas duas atitudes que ficou clara a verdadeira estratégia: colocar o consumidor em primeiro lugar, a fim de criar uma clientela fixa para a Amazon. Para isso, ele não se importaria de vender menos ou bater de frente com as editoras.

Essas atitudes fizeram com que a Amazon.com deixasse de ser apenas um varejista e virasse uma biblioteca de opiniões, informação e busca de livros e preços dos mesmos; era acessada não só para comprar livros como também para aumentar informação, descobrir novas obras e até mesmo discutir junto a pessoas com interesses em comum.

Outras duas estratégias que tinham esse mesmo objetivo focado no cliente foram tomadas mais tarde, em 1997/98. Beneficiando-se da bilateralidade da internet, a Amazon.com seguiu a ideia de alguns clientes e passou a deixar que diversos *sites* “linkassem” (conectassem) a Amazon aos seus *sites* pessoais, onde pessoas falavam dos mais diversos temas de seus interesses e associavam com os mais variados assuntos. Além disso, em 98, foi criada uma política em que 5% a 15% das vendas iriam para o *site* que colocasse seus *links*. Política inédita, já que, na época, a maioria dos *sites* não permitia ou até mesmo processava no caso de *links* indevidos.

Também visando o cliente, particularmente com o intuito de sanar a desconfiança e a insegurança dos pagamentos realizados por internet, foi criado o “1-Click”. Antes, esses pagamentos tinham a necessidade de serem realizados por telefone, ou até mesmo por cheque, devido a grande desconfiança em se fornecer os dados do cartão de crédito em um sistema ainda pouco conhecido da maioria. Aos poucos, com investimento em segurança *online* e o hábito de comprar, o cartão passou a ser a principal arma, mas ainda era muito cansativo e causava insegurança ter que digitar seus dados em cada compra.

O “1-Click” passou a cobrir essa lacuna, já que, com esse sistema, o cliente salva seus dados de cartão e endereço na Amazon, e esta, por sua vez, garante sigilo e segurança ao usuário, para que, na próxima vez, ao clicar no ícone “1-Click”, a compra seja realizada automaticamente, sem necessidades adicionais, gerando conforto e segurança.

3.3 A EMPRESA MULTIPRODUTO

Podemos apreciar como aconteceu o crescimento da Amazon.com, e constatar que este não foi por um acaso, mas pelas qualidades que seu empresário desenvolveu ao longo do tempo, fazendo com que sua empresa se tornasse uma gigante. Mas mesmo com essas qualidades, é possível que empresas passem por dificuldades.

A crise de 2000 afetou a todas as empresas de internet e a Amazon também. Brandt(2011) mostra que a Amazon, apesar de ser uma empresa “.com”, sempre teve uma grande vantagem, por não ser apenas uma empresa de tecnologia, mas também uma varejista, seus produtos não sofreram tanto com essa queda nas vendas. Só que, puxada pelo mercado, as ações da Amazon despencaram. Esse fato foi ajudado pelos seguidos déficits da firma¹⁸. Apesar de aumentar suas receitas na casa de três dígitos por ano, seus déficits eram crescentes. Em 1999, com 720 milhões, e em 2000, com 1,6 bilhão, assustando o mercado e gerando desconfiança se o negócio era realmente rentável. Outro grande problema era a capacidade ociosa da empresa, que acabara de adquirir um galpão com apenas 10% de sua capacidade sendo utilizada. A empresa começava a girar descontroladamente.

Com isso, os acionistas ganharam força e começaram a cobrar de Jeff Bezos resultados: o mercado só financiaria novas empreitadas dele caso sua empresa demonstrasse capacidade de gerar lucros. As agências de *rating* rebaixaram as ações da Amazon mais de uma vez nesse período. As ações chegaram a perder 90% do seu valor. Com o andamento dos fatos, Jeff Bezos foi obrigado a mudar de estratégia, antes pensando apenas em crescer o mais rápido possível, posicionou o foco em gerar lucros o mais rápido possível.

¹⁸ Interessante ressaltar que os déficits aconteciam nos lucros líquidos, diferente do lucro citado por bezos em suas entrevista que eram lucros operacionais brutos.

Para tal feito, Jeff utilizou o *downsizing*¹⁹ e o contingenciamento de gastos a fim de controlar os custos, demitiu diversos funcionários, a maior parte deles do *call center* da empresa, trocou o diretor administrativo, fechou linhas de negócios não rentáveis, cancelou investimentos, passou a cobrar metas operacionais de cada diretor e, principalmente, fechou galpões.

Mesmo com todo esse corte de custos, a firma continuou com sua ideologia. Apesar de ter perdido boa parte de seus funcionários e instalações, o espírito e as ideias da firma continuavam ali através de Jeff, e, como citado por Penrose pode ter havido mudanças, mas o núcleo da empresa seguia.

“É irrelevante se a sua continuidade foi mantida por banqueiros em tempos de crise ou por um esperto financeiro (promoter), nos casos de a firma não ter sofrido interrupções de tal monta que a levassem a perder o ”núcleo duro” de seu pessoal operativo ou a sua identidade para outra firma. Pode ter havido reorganizações, mas toda reorganização requer em si a manutenção de um grupo, ou ao menos de administradores subalternos para torná-la efetiva.” (Penrose, 1959, p.59)

Mesmo nessa época, com a empresa tendo uma queda no crescimento de suas receitas, Bezos preservou sua ideologia e, além de cortar custos, se manteve crescendo e aumentando as receitas mesmo que em nível mais moderado, portanto, ele não parou com os novos investimentos. A empresa continuou a realizar integrações verticais, comércio de móveis para terraços e jardins, artigos de beleza e saúde e produtos de cozinha. Além de convênios com alguns *sites* de venda de carros e casas que passaram a ser anunciados na página da Amazon. Mais um ponto crucial foi que, junto com isso, a empresa começou a vender produtos de outros varejistas em seus *sites*, não só os seus produtos ou de suas empresas. Com os ganhos de eficiência, foi possível também realizar a antiga e eficaz política da empresa, a queda de preços, e aumentar novamente as vendas.

Assim, em 2002, após sete anos de sua fundação, Jeff Bezos anunciou o primeiro trimestre de lucros líquidos da Amazon. Não foi nada espetacular, mas eram lucros líquidos e davam tranquilidade para o investidor de que a empresa estava sendo bem gerida, fazendo com que esta conseguisse sobreviver ao grande colapso da bolha

¹⁹ É uma estratégia administrativa que visa diminuir a capacidade não utilizada da empresa e envolve demissões, achatamento da estrutura organizacional, reestruturação, redução de custos e racionalização.

das “.com”, e ainda mantendo-se como uma gigante no mercado varejista e de tecnologia. Mostrando também que não era passageira como muitas de suas semelhantes, mas que havia chegado para ficar.

Recuperada da crise, a Amazon começou a diversificar seus ramos de atuação; ela já vinha aumentando há anos o número de produtos vendidos. Com o interesse de se proteger de novas crises, criou novos mercados para ganhar força contra a concorrência e se tornar uma gigante não só do ramo do varejo mas também, aproveitando-se de toda sua estrutura, se tornar uma gigante no ramo de tecnologia

Para conseguir entrar em novos ramos e criar produtos para novos mercados, foi necessário que a Amazon.com, desde sua criação, investisse forte em pesquisa. Em Penrose (1959, p.180-183), é possível observar a importância desse tipo de investimento em pesquisa industrial. Segundo ela, a pesquisa ajuda a diminuir a vulnerabilidade na variação de um mercado, melhorar os produtos, aumentar as oportunidades e o crescimento do lucro de longo prazo. Podendo também criar novos mercados e, assim, tornar-se pioneira nele, ganhando diversas vantagens sobre os concorrentes. Evitar, dessa forma, que outra empresa possa vir a descobrir esse mesmo produto antes e tomar seus mercados.

Brandt (2011) nos apresenta as principais invenções da empresa:

Em 2003, a Amazon iniciou o processo de criação de um novo aparelho portátil, específico para ler livros, apto a ser levado para diversos lugares e com uma tela que não agredisse os olhos, diferente dos concorrentes iPod, etc.

Logo, em 2007, a Amazon apresentou o Kindle, entrando de vez no ramo da tecnologia. Era um aparelho que, apesar de menos potente que os concorrentes e direcionado mais ao nicho de livros, tinha muitas vantagens, como a tela, o peso e, especialmente, a marca da empresa, além, é claro, do preço, muito mais barato que o de seus concorrentes. Rapidamente, a empresa tomou o mercado, tendo grande liderança. Apesar de atualmente começar a perder espaço para a Apple, mantém-se firme.

Ainda que muitos acreditassem que a estratégia era a venda de Kindles, a Amazon.com se concentrava, na verdade, na oportunidade da criação de livros digitais (*e-books*), sem necessidade de estoque, com preços muito mais baratos e transações facilitadas. A ideia não era lucrar no aparelho, mas que este abrisse todo um novo mercado de livros, primeiramente para publicações pequenas e depois para as mais robustas. Isso também gerou a chamada “autoedição”, em que pessoas escrevem livros e

os vendem na Amazon sem a necessidade de editoras, aumentando ainda mais o acervo do *site* e dando oportunidade a novos escritores.

Outro interessante crescimento da “Gigante” nos últimos tempos se deu no ramo de *cloudcomputing*, através de sua subsidiária, Amazon Web. Esta foi criada para que diversos *sites*, e até mesmo pessoas físicas, possam alugar espaço a ser usado por alguns minutos ou anos, para armazenar arquivos, *sites*, *backups*. Um *site* que utiliza a tecnologia da Amazon e da Netflix, portal de venda de filmes *online*, tem todo seu conteúdo e arquivos armazenados nos servidores da firma, fazendo com que, mesmo que haja picos de acesso no *site*, seja necessário apenas contratar um pouco mais de espaço na Amazon Web. Apesar de ainda representar uma pequena receita em relação às demais funções da Amazon, existe uma grande possibilidade de crescimento de mercado.

Nesses anos, a empresa cresceu internacionalmente, fincando seu mercado nos mais diversos locais, criando em muitos deles uma subsidiária para cuidar daquela região, como recentemente aconteceu com o Brasil – aumentando as vendas e a disponibilidade de livros nas mais diversas línguas, além de ampliar o mercado de penetração do Kindle e dos *e-books*.

Assim, foi possível observar como a Amazon.com se tornou uma grande firma, passando pelo triplo investimento e pela diversificação, como observado por Chandler (1992, p.3). Ela se tornou uma firma multiproduto, multimercado, multinacional que tem uma grande fatia em vários mercados, tem sua marca e sua gestão como referência, com um número de vendas e receita gigantesco, dependendo cada vez menos de intermediários e fornecedores.

Mas nada desse processo aconteceu através da otimização da produção, ou da maximização de lucros e da minimização de custos. Pelo contrário, a empresa se desenvolveu deixando de lado lucros de curto prazo por lucros de longo prazo, com importância fundamental de sua estrutura interna, funcionários, clientes e fornecedores e, principalmente, de um empresário que além do papel de líder e motivador, tem diversas outras qualidades para guiar sua firma para o desenvolvimento. Assim como estudado por Penrose e citado por Kerstenetsky a Amazon.com não é uma firma onde entram insumos e saem produtos, é uma firma única, diferenciada, que tem sua estrutura interna como sua identidade.

“Cada firma encerra experiências e conhecimentos acumulados ao longo do tempo de sua existência, um legado que faz dela um exemplar único, resultante de sua trajetória específica, dos problemas que enfrenta, das estratégias e soluções que escolhe” (Kerstenetzky, 2007, p .9)

CONCLUSÃO

Neste trabalho foi possível apreciarmos a importância de outras teorias que não a neoclássica para a análise da firma. Observamos que a firma não é formada por uma “caixa preta” onde apenas entram insumos e saem produtos. E que, como o *mainstream* não tem seu foco de estudo no ambiente interno da empresa, portanto, não a devemos utilizar para a análise do crescimento da firma.

Concluimos, através das teorias de Chandler, Marshall e Penrose, que existem outros agentes importantes que cooperam para o crescimento da firma. Empresários, funcionários, fornecedores, clientes, todos eles formam a identidade da firma. Demonstramos que a firma pode crescer tanto internamente quanto através de fusões e aquisições.

Foi possível apreciarmos o surgimento das principais invenções que levaram a internet a ser como é hoje e a forma como uma nova indústria de internet, através da diversificação de seu produto, conseguiu superar as tecnologias antigas, mesmo tendo enfrentado barreiras para seu desenvolvimento

Com o exemplo das empresas “.com” do início da década de 90 podemos concluir que, diferentemente do pensamento comum, a empresa nem sempre tem como interesse direto o lucro, esta pode dar prioridade ao crescimento da empresa e tomada de mercado, ou ganho de clientes, se preocupando com o lucro de longo prazo.

E assim, como em toda grande inovação, há um momento onde o extenso número de empresas se reduz, permitindo que apenas as empresas mais preparadas se mantenham em atuação, fato que ocorreu com a crise dos anos 2000.

Entretanto, mesmo após essa crise, as empresas de internet foram capazes de se reinventarem, com fusões e aquisições, novas modalidades de se aproximarem do cliente, elas conseguiram diversificar e aumentar ainda mais seus negócios.

Através do estudo da Amazon.com, analisando a figura de Jeff Bezos para o desenvolvimento da empresa, concluimos também a importância das características do empresário para o desenvolvimento da firma, o tino empresarial, o conhecimento do empreendimento, a ambição de elevar seu negócio ao topo, capacidade de mobilizar capitais para financiar os diversos gastos necessários para o desenvolvimento da companhia, além, é claro, de motivar e selecionar corretamente os funcionários que estarão ao seu lado.

Utilizando a visão do triplo investimento de Chandler, constatamos, como o gasto em pessoal e em marketing, que em economia não é visto como um investimento, é também de grande importância para o desenvolvimento da empresa.

Estudando a Amazon, foi possível apreciarmos a importância para a empresa, do investimento em pesquisas, de sempre a manter atualizada e assim, evitar que se torne obsoleta. Conseguimos observar o desenvolvimento de uma empresa diferente da empresa monoproduto, que se especializa em um mercado como na visão neoclássica. Contemplamos o surgimento de uma grande empresa, que desenvolveu com múltiplos produtos, fábricas e locais de produção e que vê em suas administrações internas, o melhor modo de se desenvolver.

Portanto, podemos concluir que a resposta para a dúvida apresentada na introdução é sim, é muito importante olharmos e estudarmos os fatores internos na empresa e como estes cooperam para o funcionamento da firma.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amazon.com, Annual Reports, 1997-2012, www.amazon.com .

BRANDT, R. **One Click: Jeff Bezos and the Rise of Amazon**, Nova York, Penguin Group, 2011.

CASSIDY, J. A. **Dot.Con: How America Lost its Minds and Money on Internet Era**, Nova York, HarperCollins, 2002.

CHANDLER, A. What is a firm? A Historical Perspective. North-Holland, **European Economic Review** n. 36, 1992, p. 483-492.

____. “ O advento da grande empresa”, p. 230-245

DANTAS, A. KERSTENEZTKY, J. PROCHNIK, V. Empresa, indústria e mercados, In: **Economia Industrial**, São Paulo, Elsevier, p. 23 -41

Júnior, B. S. A crise de credibilidade corporativa , **Revista do Bndes**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 18, p. 33-64, dez 2002

KERSTENEZTKY, J. A natureza da firma contemporânea: o problema da governança corporativa à luz da história do pensamento econômico. **Econômica (Niterói)**, v. 9, p. 209-238, 2007.

____ Coordenação como um Tema Histórico-Institucional: Discussão de Duas Experiências Históricas. Rio de Janeiro: **Revista Brasileira de Economia**, jul/set 2001, p. 379-403.

____ Organização Empresarial em Alfred Marshall. São Paulo: **Estudos Econômicos**, v.34, n.2, 2004 p. 369-392.

___ Elementos para uma Teoria da História Econômica Empresarial, In: **VII Congresso Brasileiro de História Econômica**. Aracaju, set 2007

Levy, S. **In the Plex: How google Thinks, Works and Shapes our Lives**, Nova York, Simon and Shuster, 2011

MARSHALL, A. **Princípios de Economia**. São Paulo: Editora Abril Cultural, 1982, p.

PENROSE, E. **A Teoria do Crescimento da Firma**. Campinas. Editora Unicamp, 2006, p. 1-233.

RYAN, J. **A History of the Internet and the Digital Future**, Londres, Reaktion Books, 2010.

TIGRE, P. B. ; NORONHA, V. B. . Do Mainframe a Nuvem: Inovações, Estrutura Industrial e Modelos de Negócios nas Tecnologias da Informação e da Comunicação. **Revista de Administração (FEA-USP)**, v. 48, p. 114-127, 2013

TIGRE, P. B. Inovação e Teorias da Firma em Três Paradigmas, **Revista de Economia Contemporânea** , n. 3, jan-jun, p. 67-110, 1998

VARIAN, H. FARREL, J. SAPHIRO, C. **The Economics of Information Technology**, Cambridge, Cambridge University Press, 2004.