

**CADEIA DE ABASTECIMENTO NO RETALHO ELETRÓNICO:
O CASO AMAZON**

Maria João Fael Cavalheiro

Caso Pedagógico de Mestrado
em Gestão

Orientador:
Prof. Doutor Eurico Brilhante Dias, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de
Gestão

Abril 2013

Resumo

A logística tem vindo a ser colocada como uma das questões-chave para o sucesso do Comércio Eletrónico (*e-commerce*). A inexistência de barreiras regionais ou temporais faz com que a *internet* se torne, cada vez mais, um meio privilegiado para comprar e vender produtos/serviços. No entanto, o seu maior problema prende-se com a restrição de locais de entrega, anulando a ideia de um comércio sem fronteiras.

Dada a relevância do tema, pretende-se com esta dissertação efetuar um estudo sobre o panorama da distribuição logística e a influência que esta atividade vem exercendo sobre o comércio eletrónico, estudo que se processa através da análise da cadeia de abastecimento da maior retalhista de *e-commerce*: a Amazon.

Este trabalho divide-se em duas partes distintas: Estudo de Caso e Nota Pedagógica. Inicialmente, procedeu-se a uma análise do mercado do comércio eletrónico e da situação atual da Amazon. Após esta análise, foi elaborada uma sinopse acerca dos aspetos mais relevantes no que respeita às cadeias de abastecimento, logística e comércio eletrónico no retalho, de forma a servir como guia formal para as propostas de resolução. Estes elementos foram extraídos de referências bibliográficas já existentes, com base numa pesquisa de natureza exploratória, utilizando uma abordagem qualitativa, sendo esta realizada, maioritariamente, em bases de dados e repositórios de bibliotecas. No final, foram realizadas e analisadas quatro questões com o objetivo de identificar, caracterizar e entender os fatores que contribuem para a obtenção de vantagens competitivas através das cadeias de abastecimento de forma a sustentar o negócio *online*.

Palavras-chave: Comércio Eletrónico; Logística; *E-fulfillment*; Amazon.

Classificação GEL:

- L81 – Retail and Wholesale Trade; e-Commerce;
- L22 - Firm Organization and Market Structure.

Abstract

Logistics has been placed as one of the key issues for successful Electronic Commerce (e-Commerce). The absence of regional or temporal barriers makes the Internet, more and more, an increasingly privileged mean to buy and sell products/services. However, the major problem relates to the restriction of delivery sites, nullifying the idea of a borderless trade.

Given the relevance of this issue, it is intended with this dissertation to make a study of the panorama of logistics distribution and the influence that this activity is having on electronic commerce, a study that is processed through the analysis of the supply chain from the largest e-commerce retailer: Amazon.

This work is divided into two distinct parts: Case Study and Pedagogical Note. Initially, it was elaborated a market analysis of e-commerce and the current status of Amazon. After this analysis, it was elaborated a synopsis of the most relevant aspects regarding supply chains, logistics and e-commerce in retail, in order to serve as a guide for formal motions. These elements were extracted from existing references, based on exploratory research, using a qualitative approach performed mostly in databases and repositories libraries. At the end, were performed and analyzed four questions aimed at identifying, characterizing and understanding the factors that contribute to achieving competitive advantages through supply chains in order to sustain the *online* business.

Key Words: e-Commerce, Logistics Distribution, E-fulfilment, Amazon.

GEL Classification:

- L81 – Retail and Wholesale Trade; e-Commerce;
- L22 - Firm Organization and Market Structure.

Agradecimentos

A elaboração de uma dissertação de mestrado é um processo metódico e moroso pelo que se exige muita concentração, empenho e motivação. Por isso, tornou-se essencial não só o meu envolvimento mas também todo o apoio e dedicação prestados por diversas pessoas ao longo deste percurso, às quais devo um agradecimento, em particular.

Ao meu orientador, Professor Doutor Eurico Brilhante Dias pela disponibilidade, atitude crítica e incentivo manifestados durante todo este projeto.

À minha família, pai António, mãe Dulce, irmão Vasco e irmã Carolina, pelo apoio incondicional que me prestaram sempre que necessitei e por terem sido, ao longo da minha vida, o pilar fundamental para alcançar este grau académico.

Ao meu namorado João, por todo o trabalho, dedicação, compreensão e por ter sempre acreditado em mim e nas minhas capacidades.

Agradeço também a todos os professores, colegas e amigos que sempre me ajudaram a crescer pessoal e profissionalmente.

A todos exprimo uma palavra de sincera gratidão.

Índice Geral

1. Caso.....	1
1.1. O cenário do sector do <i>e-commerce</i>	1
1.1.1. Mercado do comércio eletrónico nos EUA	3
1.1.2. Mercado do comércio eletrónico na Europa	5
1.1.3. Cadeia de abastecimento	7
1.1.4. Desafios e tendências	8
1.2. Amazon.....	11
1.2.1. Estratégia, visão, missão	14
1.2.2. Evolução do modelo de negócios.....	16
1.2.3. Parcerias	17
1.2.4. Tecnologia.....	19
1.2.5. Serviços de atendimento ao cliente	21
1.2.6. Comunicação.....	23
1.2.7. Instalações	24
1.2.8. Estratégia de localização dos centros de distribuição/ <i>fulfilment</i>	25
1.2.9. Gestão de inventário.....	26
1.2.10. Funcionamento dos centros de distribuição/ <i>fulfilment</i>	26
1.2.11. Distribuição	28
1.3. Recapitulação do problema	31
2. Nota pedagógica.....	31
2.1. Público-alvo do caso.....	31
2.2. Objetivos pedagógicos.....	32
2.3. Revisão de literatura	33
2.3.1. <i>E-commerce</i>	33
2.3.1.1. <i>E-tail</i>	34
2.3.1.2. <i>Retail mix</i> e <i>e-retail mix</i>	36
2.3.2. Logística	42
2.3.2.1. Valor logístico.....	42
2.3.2.2. Atributos logísticos	43
2.3.2.3. Cadeia de valor	45
2.3.3. Cadeia de Abastecimento	45

2.3.3.1.	Gestão da Cadeia de Abastecimento.....	45
2.3.3.2.	Estratégias da Cadeia de Abastecimento	48
2.3.4.	<i>E-fulfilment</i>	49
2.3.4.1.	<i>In sourcing</i> e <i>outsourcing</i> no <i>e-fulfilment</i>	53
2.3.5.	Caso de estudo.....	55
2.4.	Ferramentas de análise.....	56
2.5.	Plano de animação	56
2.6.	Questões de animação a colocar pelo docente aos alunos.....	59
2.7.	Resolução.....	60
2.7.1.	Questão 1: Valor logístico para o cliente	60
2.7.1.1.	Atributos logísticos e trinómio logístico.....	60
2.7.1.2.	Cadeia de valor	61
2.7.2.	Questão 2: Cadeia de Abastecimento	63
2.7.2.1.	Estratégia da Cadeia de Abastecimento	65
2.7.2.2.	Modelos de <i>e-fulfilment</i>	66
2.7.2.3.	Centralização e descentralização	67
2.7.3.	Questão 3: Operações de <i>insourcing</i> e <i>outsourcing</i>	69
2.7.3.1.	Vantagens e desvantagens.....	70
2.7.3.2.	Parcerias.....	71
2.7.4.	Questão 4: Localização dos centros de distribuição	73
2.7.4.1.	Vantagens, reflexos e estratégias no <i>e-retail mix</i>	73
2.7.4.2.	Vantagens e desvantagens da reestruturação. Alterações nos elementos do <i>e-retail mix</i>	74
2.8.	Slides de resolução	76
2.9.	Ilações a retirar do presente caso para a Gestão	81
3.	Bibliografia	83

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Crescimento das vendas mundiais no <i>e-commerce</i> B2C	2
Gráfico 2: Vendas a retalho <i>online</i> nos EUA	4
Gráfico 3: Percentagem de vendas <i>online</i> do total de vendas a retalho na Europa.....	6
Gráfico 4: Razões para um consumidor comprar <i>online</i>	10

Índice de Tabelas

Tabela 1: Percentagem de vendas por região	3
Tabela 2: Consumidores <i>online</i> por faixa etária.....	3
Tabela 3: Vendas por categoria de Produtos nos EUA	4
Tabela 4: Maiores <i>sites</i> de retalho <i>online</i> nos EUA	5
Tabela 5: Maiores retalhistas <i>online</i> na Europa	6
Tabela 6: Vendas da Amazon nacionais e internacionais	12
Tabela 7: Percentagem de vendas por categoria	12
Tabela 8: Principais indicadores da Amazon	13
Tabela 9: Vendas da Amazon por trimestre, em milhões de dólares	14
Tabela 10: Natureza do retalhista <i>online</i>	35
Tabela 11: Matriz de Hau Lee	49
Tabela 12: Modelos de <i>e-fulfilment</i>	51
Tabela 13: Plano de animação do caso de estudo	57
Tabela 14: Estratégias de tempo, custo e qualidade do serviço logístico	61
Tabela 15: Modelos de <i>e-fulfillment</i> da Amazon	67
Tabela 16: Vantagens e desvantagens da Amazon no <i>insourcing</i> e <i>outsourcing</i>	70
Tabela 17: Estratégias da Amazon no <i>e-retail mix</i>	73

Índice de Figuras

Figura 1: Processo logístico da cadeia de abastecimento no <i>e-commerce</i>	7
Figura 2: <i>Websites</i> da Amazon.....	12
Figura 3 : Evolução do número de centros de suporte da Amazon.....	14
Figura 4: Processo do programa <i>Fulfilment by Amazon</i>	28
Figura 5: Cadeia de Valor da Amazon	62
Figura 6: Ilustração da Cadeia de Abastecimento da Amazon.....	63
Figura 7: Posição da Amazon na matriz de Hau Lee	66

Lista de Abreviaturas

ANACOM – Autoridade Nacional de Comunicações

AWS – *Amazon Web Services*

B2C – *Business to Consumer*

CA – Cadeia de Abastecimento

CD – Centro(s) de Distribuição

CRM – *Customer Relationship Management*

CSCMP – *Council of Supply Chain Management Professionals*

EUA – Estados Unidos da América

FBA – *Fulfilment by Amazon*

IVA – Imposto Sobre Valor Acrescentado

JIT – *Just in Time*

TI – Tecnologia de Informação

UPS – *United Parcel Service*

USPS – *United States Postal Service*

WMS – *Warehouse Management System*

1. Caso

Estávamos no início da abertura da Amazon quando Bezos, fundador da Amazon, tinha ainda em mente que para construir uma empresa no mundo virtual não era necessária a existência de instalações físicas. Para ele era um desperdício de custos e de tempo a criação de lojas e armazéns/centros de distribuição (CD). De certo modo, era verdade. A Amazon não tem nenhuma loja física. Contudo, com a evolução do negócio, rapidamente percebeu que uma cadeia de abastecimento (CA) sustentável com fornecimento rápido e um *fulfilment* de confiança seria um importante diferencial competitivo, essencial para o sucesso do seu negócio. Foi assim que a Amazon se começou a expandir, tendo aumentado o número de centros de distribuição/*fulfilment* a partir de uma garagem para mais de 60 distribuídos por todo o mundo, garantindo, assim, usufruir dos benefícios de tempo e eficiência de custos. A criação de uma cadeia de abastecimento consistente, permitiu-lhe obter vantagens competitivas e alcançar um sucesso à escala mundial. Mas será a estratégia da cadeia de abastecimento um fator tão crucial para o sucesso de um empresa virtual?

1.1. O cenário do sector do e-commerce

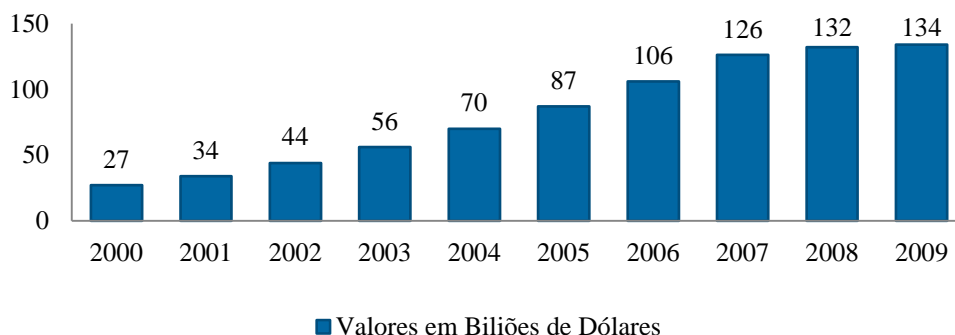
O comércio eletrónico é um mercado sem fronteiras, de grandes dimensões, caracterizado pela superação de distâncias, pela alta disponibilidade de tempo, por inúmeras variedades de produtos, procura imprevisível, volatilidade, melhores condições de preços, maior facilidade de pagamentos, baixos níveis de *stock*, baixas barreiras de entrada e, conseqüentemente, elevada concorrência. Este tipo de comércio encontra-se num estágio de crescimento intermédio, sendo o ciclo de vida das empresas bastante acelerado. O mercado *online* oferece também serviços adicionais como sejam, entre outros, a informação sobre as encomendas, características do produto, opinião de clientes que o adquiriram. Tais características pela sua verosimilhança contribuem para o aumento de compras *online*, sendo a tecnologia e o atendimento do cliente fatores fundamentais de diferenciação. Os consumidores procuram, cada vez mais, produtos a preços geralmente mais baixos, de forma rápida e sem qualquer tipo de esforço. Nesse sentido, as empresas têm explorado novas aproximações de compra como, por exemplo, aliando lojas físicas à compra através da *internet* para reduzir custos de transações, acelerar o fluxo de bens e informações, melhorar o nível de serviços aos clientes e permitir uma melhor coordenação entre fabricantes, fornecedores e clientes.

Ao nível do preço, uma vez que para vender não é necessário um espaço físico, os custos tornam-se bastante mais atrativos. Para além dos custos que um espaço físico acarreta, todos os outros custos operacionais são também mais baixos uma vez que a venda *online* diminui os intermediários ao longo da cadeia de abastecimento e possibilita às empresas manter um nível de *stock* mais baixo. Desta forma, as empresas de comércio eletrónico conseguem ter uma maior margem sobre os produtos, podendo proporcionar aos consumidores preços mais baixos que nas lojas físicas.

As vendas *online* têm crescido ao longo dos anos. De 2000 a 2009, as vendas no retalho *online* cresceram, em média 20%, por ano (Gráfico 1). As vendas mundiais no comércio eletrónico atingiram os 680,6 biliões de dólares e 572,5 biliões de dólares, em 2011 e 2010 respetivamente, verificando-se, conseqüentemente, um aumento de 18,9%. O *e-commerce* abrange todo o tipo de segmentos, desde, livros, música, vídeos, vestuário, joias, decoração, eletrodomésticos, eletrónica, ferramentas, produtos alimentares, entre muitos outros. Destes, o *software* para computadores, o vestuário, os livros, a música e os vídeos são os que mais se destacam. Tal como no comércio tradicional, a maioria dos produtos têm procura sazonal sendo que é no período do Natal que existe uma maior afluência aos *sites* registando-se, nesta altura, um maior número de vendas *online*. Em 2011 existiam cerca de 555 milhões de *websites*, dos quais 300 milhões foram adicionados neste mesmo ano.

Em termos de opções de pagamento, segundo o relatório da *Ecommerce Europe*, os cartões de crédito e o sistema PayPal são as preferências de topo, com 51% dos compradores dizendo que utilizam estes métodos. Salienta-se que, 16% dos compradores de bens virtuais têm utilizado créditos do Facebook para o pagamento, o que mostra já uma certa popularidade por este novo método de pagamento.

Gráfico 1: Crescimento das vendas mundiais no *e-commerce* B2C



Fonte: Adaptado de <http://www.internetretailer.com/trends/sales/>, de 4 de dezembro de 2012

Conforme se pode verificar na tabela 1, a América do Norte era, em 2011, a região que apresentava uma maior percentagem (35,6%) de vendas *online*, sendo os Estados Unidos o principal responsável pela maioria deste tipo de vendas naquela região, com uma percentagem de 33,5%. A Europa ocidental representava 27,6% das vendas a retalho *online* no mundo, sendo a percentagem restante correspondente às vendas na Europa Oriental.

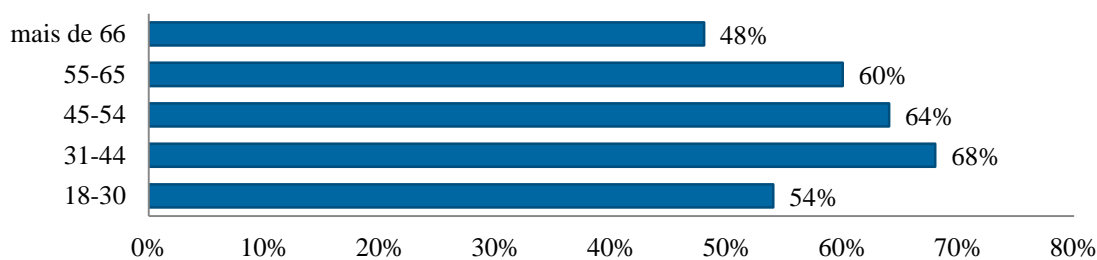
Tabela 1: Percentagem de vendas por região

Região	Quota de Mercado
América do Norte	35,6%
Europa	31,3%
Ásia-Pacífico	28,2%
América latina	3,3%
Médio Oriente África	1,6%

Fonte: Adaptado de <http://www.internetretailer.com/trends/sales/>, de 4 de Dezembro de 2012

Em 2011, a idade média do consumidor global *online* era da ordem dos 37 anos, dois anos mais jovem relativamente a 2009. Por outro lado, 60% dos consumidores compraram *online* pelo menos uma vez por trimestre. Pela tabela 2, verifica-se que 68% dos consumidores têm idades entre 31 e 44 anos, constituindo a faixa etária mais consumidora. Contudo os maiores gastadores são aqueles em que a faixa etária se encontra entre os 45 e os 54 anos, gastando em média 647 dólares *online* a cada três meses.

Tabela 2: Consumidores *online* por faixa etária



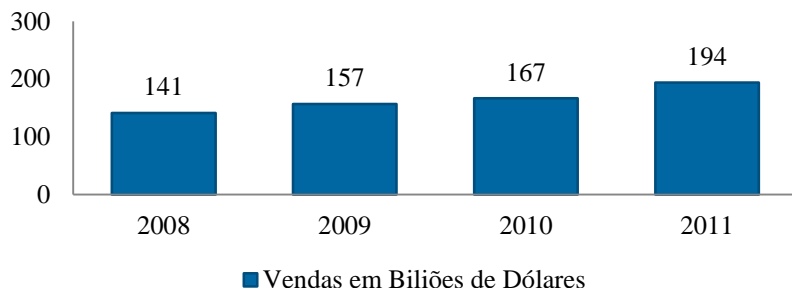
Fonte: Adaptado de <http://www.internetretailer.com/trends/consumers/>, de 4 de Dezembro de 2012

1.1.1. Mercado do comércio eletrónico nos EUA

Nos Estados Unidos da América (EUA), as vendas *online* totalizaram 194,3 biliões de dólares em 2011, tendo, pois, um aumento de 16,1% face aos 167,3 biliões de dólares em 2010, de acordo com uma estimativa realizada pelo Departamento de Comércio dos EUA e pelo *eMarketer* (Gráfico 2). Tais vendas representam 6,6% do total das vendas do retalho dos

EUA. Nesta estimativa não estão incluídas as vendas de viagens *online*, que superam os 107 bilhões de dólares, e vendas *online* de bilhetes para eventos. Durante os últimos anos, o número de compradores *online* dos EUA tem sofrido um crescimento constante, passando de 163,1 milhões, em 2009, para 172,3 milhões no ano seguinte e para 178,5 milhões em 2011.

Gráfico 2: Vendas a retalho *online* nos EUA



Fonte: Adaptado de <http://www.internetretailer.com/2012/02/16/e-commerce-sales-jump-16-2011>, de 5 de Dezembro de 2012

Em termos de vendas *online* nos EUA, segundo o estudo da *eMarketer*, a que se refere a tabela 3, a categoria “Computadores e Eletrónica” é que mais se destaca em 2011, com um volume de vendas de 41,9 bilhões de dólares, uma quota de mercado de 21,6% relativamente a 2010. Vêm depois, as vendas de “Vestuário e Acessórios” que atingiram os 34,3 bilhões de dólares, seguidas dos “Livros, Música e Vídeos” com um volume de vendas de 17,2 bilhões de dólares. O sector da “Alimentação e Bebidas” é o que regista uma menor adesão por parte dos consumidores *online* com 4,4 bilhões em vendas *online*.

Tabela 3: Vendas por categoria de Produtos nos EUA

Categoria de Produtos	Vendas Anuais (em bilhões de dólares)	Quota de Mercado
Computadores e Eletrónica	41,9	21,6%
Vestuário e Acessórios	34,2	17,6%
Livros, Musica e Vídeos	17,2	8,9%
Auto e Peças	17,0	8,7%
Mobiliário	14,2	7,3%
Saúde e Beleza	8,7	4,5%
Equipamento de escritório	7,1	3,6%
Brinquedos e Entretenimento	6,7	3,4%
Alimentação e Bebidas	4,4	2,3
Outros	42,9	22,1
Total	194,3	100%

Fonte: <http://www.emarketer.com/newsroom/index.php/apparel-drives-retail-ecommerce-sales-growth/>, de 5 de Dezembro de 2012

Em 2011, a Amazon foi considerada a principal retalhista *online* dos EUA, com uma taxa de crescimento de 39,53% no ano de 2010, relativamente ao ano anterior, seguida da Staples com uma taxa de 4%, um crescimento bastante inferior relativamente à Amazon (Tabela 4).

Tabela 4: Maiores *sítes* de retalho *online* nos EUA

Retalhistas <i>online</i>	Vendas <i>online</i> 2010 (em biliões de dólares)	Vendas <i>online</i> 2009 (em biliões de dólares)	Taxa de crescimento 2010/2009
Amazon.com Inc.	34,2	24,510	39,53%
Staples Inc.	10,2	9,8	4,08%
Apple Inc.	5,228	4,250	23%
Dell Inc.	4,802	4,530	6%
Office Depot Inc.	4,1	4,1	0%

Fonte: Adaptado de <http://www.top500guide.com/top-500/sample-online-report/>, de 5 de Dezembro de 2012

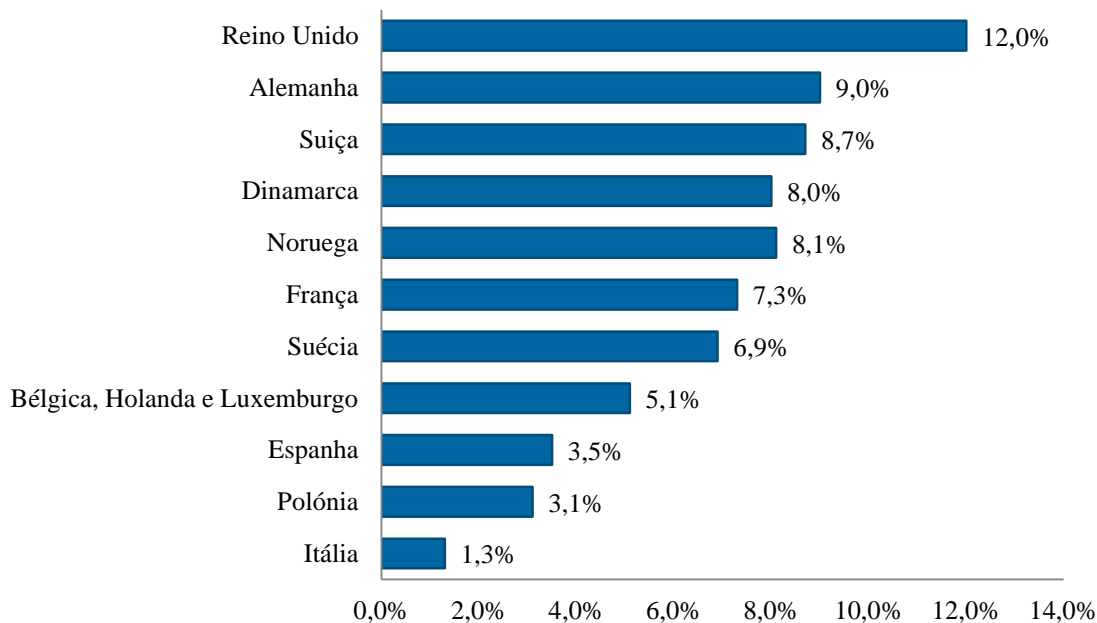
1.1.2. Mercado do comércio eletrónico na Europa

O consumo *online* na Europa tem vindo a crescer cada vez mais ao longo dos últimos anos. De acordo com o *Centre for Retail Research* o aumento nas vendas *online* em toda a Europa foi de cerca de 20% relativamente a 2010, e mais de 40% relativamente a 2008. Este crescimento ultrapassou em muito o previsto, especialmente na França, onde o crescimento face ao ano transato (2010) foi de 24%, e na Polónia, onde as vendas *online* aumentaram 33%. Em 2011, os retalhistas *online* de apenas três países, Reino Unido, Alemanha e França representavam 71% das vendas *online* da Europa. Conforme o gráfico 3, este tipo de transações no Reino Unido atingiu os 59,4 biliões de euros que correspondem a 12,0% do comércio a retalho. Já na Alemanha as vendas ascenderam a 45,07 biliões de euros, correspondendo a 9% das vendas a retalho. No total, de acordo com o estudo da *eMarketer*, as vendas *online* na Europa ascenderam aos 266,7 biliões de dólares (cerca de 204,7 biliões de euros) em 2011. O valor das vendas na Europa não inclui a venda de jogos *online*.

De acordo com o *eurostat*, em 2011, cerca de 58% dos utilizadores de *internet* na Europa compraram *online*, em comparação com 57%, em 2010, e 54% em 2009. No Reino Unido, Alemanha e países nórdicos, 60% a 80% dos utilizadores da *internet* são compradores *online*. O Reino Unido destaca-se como principal país da Europa no *e-commerce*. Em 2011, os gastos *online* no Reino Unido chegaram aos 68.000 milhões de euros, um aumento de 16% em relação a 2010. A proporção de e-consumidores variou entre 74% na Holanda e 13% na Roménia e Bulgária. Na França, Itália e Espanha, o número total de e-consumidores é muito

baixo em comparação com o número de utilizadores de *internet*, verificando-se, contudo, que o número de novos consumidores *online* está a crescer a um ritmo bastante elevado.

Gráfico 3: Percentagem de vendas *online* do total de vendas a retalho na Europa



Fonte: Adaptado de <http://www.retailresearch.org/onlineretailing.php>, de 5 de Dezembro de 2012

Pela tabela 5, constata-se que, em 2011, o principal retalhista *online* a operar na Europa é, mais uma vez, a Amazon, seguida da Otto Group com vendas *online* na Europa acima de 9 e 8 biliões de dólares, respetivamente. Confirma-se, pois, que as maiores taxas de crescimento correspondem às empresas anteriormente mencionadas, com 40% para a Amazon e 20% para a Otto Group. Das cinco melhores retalhistas da Europa, a Staples é a que apresenta uma taxa de crescimento menor.

Tabela 5: Maiores retalhistas *online* na Europa

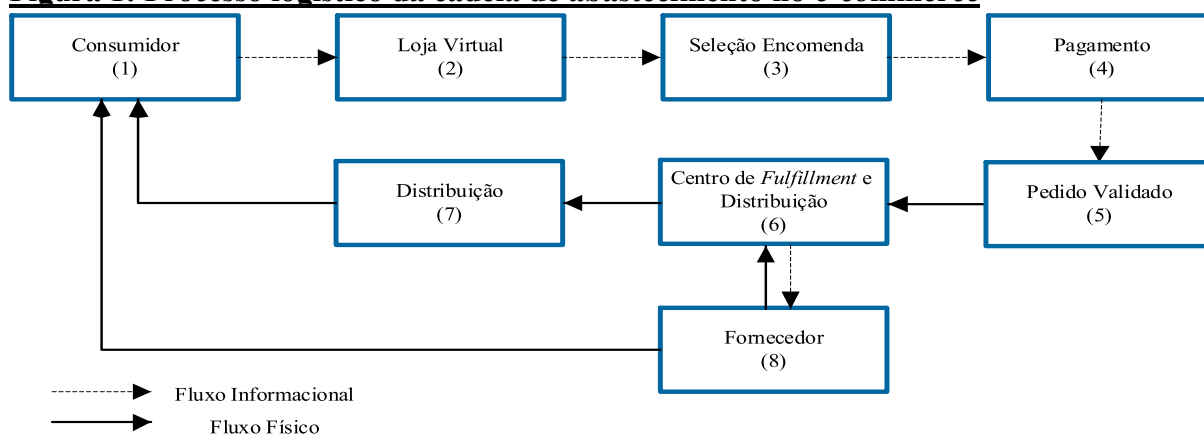
Retalhista <i>online</i>	Vendas <i>online</i> Europa 2010 (em biliões de dólares)	Vendas <i>online</i> Europa 2009 (em biliões de dólares)	Taxa de crescimento 2010/2009
Amazon.com Inc.	9,360	6,700	39,7%
Otto Group	8,836	3,197	19,99%
Tesco Stores	3,151	2,794	12,76%
Staples Inc.	2,826	2,744	3,00%
PPR SA	2,300	1,900	10,00%

Fonte: Adaptado de http://www.top500guide.com/europe_400/online-sample-report/, de 6 de Dezembro de 2012

1.1.3. Cadeia de abastecimento

Ao contrário dos fluxos lineares que caracterizam os canais tradicionais, os mercados eletrónicos podem ser caracterizados por um canal físico linear mais curto, onde os níveis de serviços, de carácter temporal, são considerados fatores críticos de decisão de compra por parte dos consumidores. Este canal físico é complementado por uma rede eletrónica onde ocorre o processo de negociação entre o consumidor, o retalhista e os agentes que dão suporte aos processos operacionais e estratégicos que fazem parte da distribuição do produto. A cadeia de abastecimento neste tipo de comércio inicia-se a partir do mercado/cliente com a venda do produto através de lojas virtuais, onde o consumidor realiza toda a operação de compra desde a escolha da loja, até ao pagamento dos produtos encomendados. De seguida, assim que o pedido se encontra concluído, é enviado para um centro de distribuição/*fulfillment*, sendo o mesmo escolhido tendo em conta fatores como a proximidade geográfica ao cliente e a disponibilidade do produto. Neste tipo de comércio os retalhistas são, simultaneamente, centros de distribuição e retalhistas. A partir daí, os operadores logísticos, responsáveis pelo controle de *stocks*, armazenagem e transportes, ficam encarregues de gerir o fluxo físico da encomenda até que esta chegue ao consumidor final. As operações logísticas podem ser efetuadas pelas próprias empresas ou por empresas subcontratadas. Em alguns casos os produtos são enviados diretamente dos fornecedores para o cliente, excluindo a passagem dos produtos pelos centros de distribuição do retalhista uma vez que a mesma não é necessária (Figura 1).

Figura 1: Processo logístico da cadeia de abastecimento no *e-commerce*



Fonte: Autor

Explicitação da figura 1:

- 1- O consumidor adquire o produto por meio de uma transação comercial *online*. No final do processo, Receciona a encomenda e verifica se esta se encontra de acordo com o solicitado.
- 2- Representação digital de lojas físicas responsáveis pela seleção, compra e venda de produtos.
- 3- O cliente seleciona os produtos pretendidos.
- 4- É efetuado o pagamento *online*, por parte do cliente, dos produtos selecionados.
- 5- O pedido é validado pelo retalhista e enviado para os centros de distribuição/*fulfilment*, via *online*. A partir daqui os clientes podem ter acesso a informação precisa sobre o tempo de transporte bem como sobre a fase em que o processamento do pedido se encontra.
- 6- O centro, prepara, expede e envia as encomendas. É responsável pela gestão de uma grande quantidade de produtos e pelo envio de pequenas quantidades para o consumidor final;
- 7- Envio da mercadoria ao destinatário. Normalmente são empresas prestadoras de serviços logísticos básicos as responsáveis pela entrega da encomenda.
- 8- Sempre que existe rutura de *stock* o fornecedor envia a mercadoria em falta para os centros de distribuição. Em determinado tipo de produtos, a encomenda é enviada diretamente pelo fornecedor ao cliente.

1.1.4. Desafios e tendências

De acordo com um relatório anual do banco de investimento norte-americano, *Goldman Sachs*, o *e-commerce* no mundo irá faturar 963 biliões de dólares em 2013. Nos Estados Unidos prevê-se um crescimento deste tipo de transações de 12,4% durante os próximos três anos, obtendo uma faturação de 235,3 biliões dólares em vendas no retalho *online*. O número de consumidores *online* nos Estados Unidos deverá aumentar para os 189 milhões em 2013, com uma taxa de crescimento de 3,6% ao ano. No mercado Asiático é esperado um aumento das vendas para 323 biliões em 2013, quase o dobro em relação a 2010. A China deverá ultrapassar os EUA como maior mercado mundial de *e-commerce*. Em 2015, o número de compradores *online* da China deverá aumentar dos 145 milhões em 2011 para 329 milhões. Tendo em conta a previsão efetuada pelo *eMarketer*, na Europa as vendas no retalho *online* irão crescer para cerca de 334 biliões de dólares em 2013.

Tal como no comércio tradicional, cada vez mais os clientes exigem melhores níveis de serviços não estando dispostos, ao mesmo tempo, a pagar mais por tais melhorias. Face a tais exigências, os retalhistas virtuais dependem cada vez mais de um sistema de entregas eficiente, fazendo com que os produtos cheguem até ao consumidor no menor tempo possível, ao menor custo e sem qualquer tipo de danos.

Assim, as plataformas de *e-commerce* terão de incorporar cada vez mais recursos tecnológicos, transformando-se em sistemas altamente interativos e proporcionando uma melhor experiência de compra para o utilizador. A constante evolução da aparência das lojas virtuais está a levar os *sites* a apostar não só em produtos, mas na prestação de um atendimento ágil, cordial, eficaz e diferenciado.

O *marketing online* tornar-se-á mais intenso e sofisticado, onde se exigirá muita criatividade e tecnologia para enfrentar os novos desafios. O grande trunfo, no momento, pertence àqueles que têm boas noções de como promover não só o seu produto, mas também a sua marca. Um bom direcionamento do foco no cliente possibilita que este seja cativado pelo atendimento e pelo serviço prestado, podendo vir a tornar-se um cliente habitual.

Por outro lado, o crescimento do retalho *online* tem vindo a ser alimentado pelo aumento do número de conexões de banda larga disponíveis e pelo aparecimento de novos *sites*, fáceis de navegar e que encorajam o uso da *internet* bem como as compras *online*.

Também a evolução no fornecimento de dispositivos móveis com acesso à *internet* e os constantes avanços tecnológicos são alguns dos fatores que impulsionam o *e-commerce*. Com os dispositivos móveis, o hábito de analisar o produto na loja física para depois o comprar *online* – também conhecido por *Showrooming* – tende a ganhar força. Desta forma, o utente pode comparar preços em tempo real para, assim, tomar a melhor decisão na hora da compra.

Tal como as redes sociais (Social Commerce), também as marcas terão de encontrar maneiras de superar o ruído e manter um diálogo contínuo com seus clientes. A multiplicidade de redes sociais não só irá confundir o consumidor, mas também o e-retalhista que terá de acompanhar as plataformas de *mídia* social e definir quais se encaixam melhor na sua mensagem.

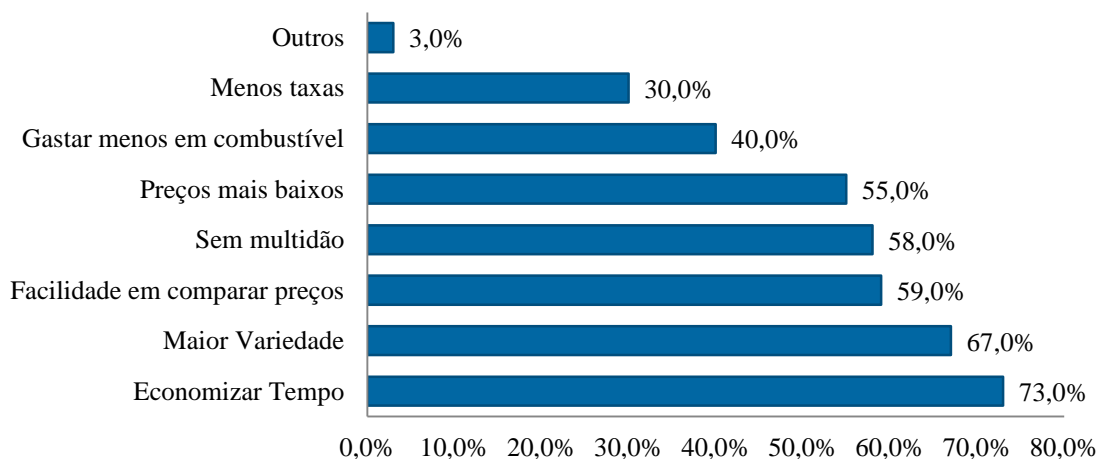
Verifica-se também que, atualmente, os retalhistas *online* podem adquirir grandes volumes de dados tanto de clientes existentes como de clientes potenciais, baseando-se em hábitos de navegação dos utilizadores. Contudo, para realmente envolver os consumidores, os retalhistas

deverão aprender a aproveitar dados específicos dos utilizadores para fornecer, em tempo útil, comunicações personalizadas e relevantes.

Muitos consumidores ainda se sentem inseguros relativamente à compra *online*. Todavia, a tendência do comércio eletrónico vai no sentido de se estabelecer um relacionamento cada vez mais frequente entre o *site* e o cliente. Além disso, com o aumento do número de empresas a atuar na *internet* e com o aumento da adoção de procedimentos de segurança, a expectativa é que a compra virtual ganhe cada vez mais espaço no processo de consumo.

Num estudo realizado pela Invesp, em julho de 2011, procurou dar-se a conhecer o comportamento de compra do consumidor *online* e quais as razões porque se prefere realizar compras *online*. De acordo com o gráfico 4, inserido no estudo, 73% dos consumidores preferem realizar compras *online* devido à economia de tempo. De salientar, que este valor é cerca de um terço superior aos 55% dos consumidores que preferem fazê-lo devido aos baixos preços. Outras razões para se preferir realizar compras *online* prende-se com a maior variedade de produtos (67%) e facilidade em comparar preços (59%). Razões ao nível financeiro, como gastar menos combustível (40%) e menos impostos (30%), incluem-se nos aspetos menos considerados nas compras *online*.

Gráfico 4: Razões para um consumidor comprar *online*



Fonte: Adaptado de <http://www.marketingcharts.com/direct/time-1-reason-for-shopping-online-18528/invesp-customer-preference-for-online-shopping-jul11.gif/>, de 7 de Dezembro de 2012

1.2. Amazon

Tudo começou em julho de 1994, quando o ex-banqueiro de investimentos, Jeff Bezos, saiu de Nova Iorque com destino a Seattle, com o objetivo de criar uma livraria *online*, a fim de a “tornar a compra de livros na experiência mais rápida, fácil e mais agradável possível”.

A Amazon constituiu-se ao longo dos 12 meses seguintes e a loja *online* da empresa registou a sua primeira venda em julho de 1995. A partir daí as encomendas foram crescendo tão rapidamente que a empresa não conseguiu fazer face a todos os pedidos. Durante o primeiro mês, despachou encomendas para 40 países e para todos os 50 estados dos EUA. No início, uma loja de livros puramente *online* com uma seleção de 1 milhão de títulos e praticamente sem posse de *stocks*, rapidamente aumentou a sua seleção para 2,5 milhões de títulos para se tornar a "maior livraria da Terra", uma afirmação que a Amazon iria usar para se diferenciar dos seus competidores com lojas físicas. Apesar de ter iniciado a sua operação como livraria, diversificou o seu leque de produtos, passando a transacionar todo o tipo de bens, incluindo produtos de marcas conceituadas, produtos de marca branca e produtos de marca própria. Entre 1995 e 1999, a Amazon cresceu a um ritmo surpreendente, gerando milhões de euros em vendas, um facto inédito na história do retalho mundial. No entanto, no ano de 2001, o pior aconteceu quando a empresa registou um prejuízo fiscal de cerca de 1,4 biliões de dólares. Na rua especulou-se que a Amazon poderia falir o que deu origem a um decréscimo acentuado do valor das suas ações. Contudo, em vez de desistir, Bezos trabalhou de forma a implementar um maior corte de custos e, com um esforço de reestruturação, recuperou a rentabilidade da empresa. A Amazon não olhou para trás desde então. Hoje, é das empresas tecnológicas que tem demonstrado maior dinamismo e capacidade para reinventar o seu negócio. A sua base de clientes ultrapassa os 20 milhões, número que nenhuma empresa tradicional teria condições de atender. Por dia, o *site* da Amazon.com recebe mais de 1 milhão de visitas quando, uma empresa tradicional recebe, quando muito, 1% dessas visitas.

Como se pode verificar na figura 2, em 2011, a empresa em referência detinha nove *websites* espalhados por países distintos, sendo bastante conhecidos pelo seu *design* inovador, que permitem vender milhões de produtos, dando origem aos 48 milhões de dólares em vendas. Pela análise da tabela 6, verifica-se que cerca de 56% destas vendas são realizadas na América do Norte, região onde se tem verificado um maior crescimento das mesmas. As transações internacionais correspondem a 44% do total das vendas, valor que também tem crescido de ano para ano, conforme tabela 6. Em termos de crescimento, as vendas totais

aumentaram 41%, 40% e 28%, em 2011, 2010 e 2009, respetivamente. Na América do Norte a taxa de crescimento foi de 43%, 46% e 25%, em 2011, 2010 e 2009, respetivamente. A taxa de crescimento das vendas internacionais foi de 38%, 33% e 31%, em 2011, 2010 e 2009, respetivamente. Este crescimento deveu-se, essencialmente, aos esforços contínuos para reduzir preços de venda devido, inclusive, à oferta do transporte e aos descontos e reduções de preços diários concedidos em determinadas gamas de produtos. A longo prazo, a Amazon espera que o seu segmento internacional represente 50% ou mais das suas vendas líquidas consolidadas.

Figura 2: Websites da Amazon



Fonte: Autor

Tabela 6: Vendas da Amazon nacionais e internacionais

Região	2011	2010	2009
América do Norte	\$26,705	\$18,707	\$12,828
Internacional	\$21,372	\$15,497	\$11,681
Total	\$48,077	\$34,204	\$24,509

Fonte: Adaptado de Relatório

Em 2011, a Amazon possuía cerca de 30 categorias de produtos. Em conformidade com a tabela 7, a categoria “Eletrónica e outra mercadoria em geral” representava 60% das vendas da empresa, tendo tido um crescimento de 56% relativamente a 2010. A categoria “Mídia” foi responsável por 37% das vendas, crescendo 19% em 2011. As restantes transações foram as que sofreram um crescimento maior relativamente a 2010 com uma percentagem de 66%, representando 3% do total de vendas da empresa.

Tabela 7: Percentagem de vendas por categoria

Região	2011	2010	2009
Mídia	\$17,779	\$14,888	\$12,774
Eletrónica e outra mercadoria em geral	\$28,712	\$18,363	\$11,082
Outros*	\$1,586	\$953	\$653
Total	\$48,077	\$34,204	\$24,509

*Inclui atividades não retalhistas, tais como AWS, marketing e diversas atividades promocionais, sites de outros vendedores, e os acordos de cartão de crédito de marcas associadas.

Fonte: Adaptado de Relatório Anual da Amazon de 2011, 2011

Em termos económicos, em 2011, a Amazon deteve um resultado líquido no valor de 631 milhões de dólares havendo, assim, um decréscimo nos lucros de 45% relativamente a 2010, que se deve ao aumento dos gastos operacionais. Em 31 de Dezembro de 2011, a Amazon detinha cerca de 56.200 funcionários, altamente qualificados, contratados a tempo inteiro e a tempo parcial (Tabela 8). No entanto, o número de colaboradores tem tendência a variar devido a fatores sazonais que afetam os seus negócios. Como consequência, utiliza colaboradores externos e pessoal temporário para complementar a sua força de trabalho, utilizando *software* especializado que ajuda a prever a necessidade do aumento de recursos humanos. Para além disso, desenvolveu métricas para medir o desempenho dos trabalhadores e aposta na sua elevada formação e motivação. Tudo isto, segundo o relatório anual de 2010 da Amazon, tem levado a uma competição intensa por pessoal qualificado, principalmente por engenheiros de *software*, cientistas da computação e outros técnicos similares. O resultado é o sucesso da Amazon, proporcionado por uma talentosa e inteligente equipa que trabalha arduamente e da qual a Amazon se orgulha. A sazonalidade deste tipo de negócio, que começa em outubro e termina em dezembro, tem historicamente resultado num maior volume de vendas durante o quarto trimestre, época em que a empresa apresentou 36% e 38% da sua receita anual durante o quarto trimestre de 2011, 2010 (tabela 9).

Tabela 8: Principais indicadores da Amazon

	2011	2010	2009
Resultados (em milhões de dólares)			
Vendas	48,077	34,204	24,509
Despesas Operacionais	47,215	32,798	23,380
Resultado antes de imposto	934	1,497	1,161
Resultado líquido	631	1,152	902
Balço (em milhões de dólares)			
Ativo	25,278	18,797	13,813
Passivo	17,521	11,933	8,556
Capital Próprio	7,757	6,864	5,257
Outras informações			
Peso das vendas internacionais	44%	45%	48%
Nº colaboradores	56,200	33,700	24,300
Número de <i>websites</i>	9	8	8
Centros de <i>fulfilment</i>	65	50	34

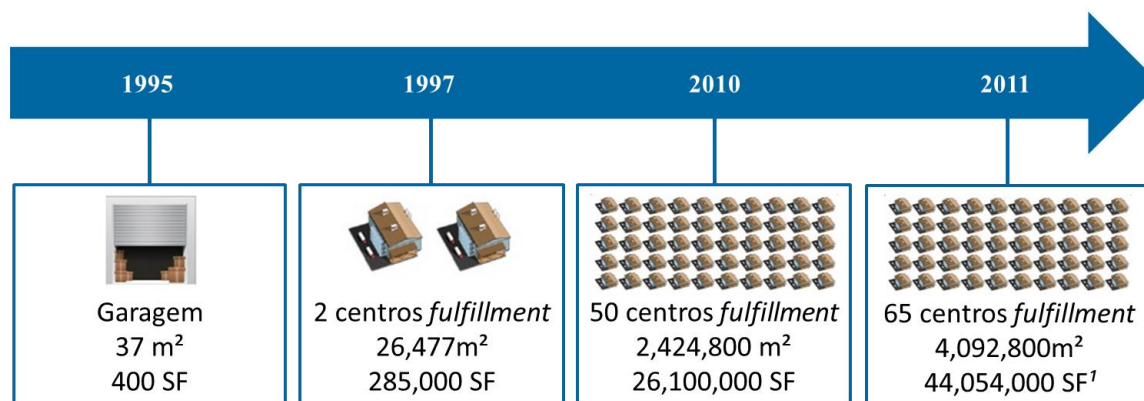
Fonte: Adaptado de Relatório Anual da Amazon de 2011, 2011

Tabela 9: Vendas da Amazon por trimestre, em milhões de dólares

Trimestres	2011	2010
1º Trimestre	\$9,857	\$7,131
2º Trimestre	\$9,913	\$6,566
3º Trimestre	\$10,876	\$7,560
4º Trimestre	\$17,431	\$12,948

Fonte: Adaptado de Relatório Anual da Amazon de 2011, 2011

Numa perspetiva logística, a Amazon iniciou a sua atividade em 1995 numa garagem com cerca de 37 metros quadrados evoluindo, em 1997, com a criação de um centro de *fulfilment*, em Delaware, e com a expansão de 70% do centro de *fulfilment*, em Seattle. Desta forma conseguiu aumentar o número de títulos armazenados para mais de 200.000. Ao longo dos anos foi aumentado o número de centros de *fulfilment* em todo o mundo atendendo, assim, à crescente procura. Posteriormente, com a criação de inúmeros centros na América do Norte, Europa e Ásia, a Amazon possuía, em 2011, 65 daqueles centros totalizando uma área aproximada de 4 milhões de metros quadrados (Figura 3).

Figura 3 : Evolução do número de centros de suporte da Amazon

¹O valor indicado inclui a área de centros de *fulfilment*, armazéns de operações, centros de dados, centros de serviço ao cliente e outros.

Fonte: Autor

1.2.1. Estratégia, visão, missão

Desde a sua criação, a Amazon tem-se expandido muito no seu negócio, seguindo a estratégia “*Get Big Fast*” destinada a aumentar as suas receitas por cliente. Inicialmente, de acordo com a sua proposta de valor, a Amazon pretendia “*utilizar a internet para transformar a aquisição de livros na mais rápida, fácil e divertida experiência de compra possível*”. Hoje, a visão declarada da Amazon é “*ser a empresa do planeta mais centrada no cliente, para construir um lugar onde as pessoas podem vir a encontrar e a descobrir tudo o que podem comprar*”.

online." Para tal, a sua missão prende-se com a oferta da “maior seleção da terra”. Os pilares fundamentais da sua estratégia focam-se na satisfação do cliente, oferecendo-lhe preços baixos, uma experiência de compra conveniente – que se expressa em tempo poupado – e uma grande variedade de mercadorias. A qualidade do serviço é mesmo qualificada por Bezos como um “obsessão” tanto pessoal, como da empresa e como do próprio modelo de negócios. A combinação de serviço ao cliente, a eficiência da cadeia de abastecimento e a utilização de ativos permitem que a Amazon preste o serviço e conveniência adequados os quais lhe proporcionam a criação de preços competitivos. O modelo da Amazon, direto ao consumidor *online*, permite-lhe manter o seu inventário agregado ao nível dos centros de distribuição, ou seja, mais recuado na cadeia de abastecimento em grandes armazéns estrategicamente localizados proporcionando maior flexibilidade, uma melhoria na capacidade de resposta face a oscilações na procura, eficácia de serviço com menor necessidade de stock de segurança. Para além disso, este modelo permite obter benefícios com o progresso tecnológico como, por exemplo, tecnologias de armazenamento de dados que permitem melhorar a qualidade e permitem uma redução de custos ao longo do tempo.

A Amazon trabalha, fundamentalmente, com o objetivo de conseguir a repetição de compras, fornecendo funcionalidades fáceis de usar, *fulfilment* rápido e confiável, serviço ao cliente em tempo útil, conteúdo rico em recursos e um meio de pagamento confiável, rápido e fácil de utilizar. Ofertas de transporte grátis, incluindo a adesão ao programa Amazon Prime, fazem parte da estratégia para incentivar o aumento do tamanho da cesta de compras, na medida em que, por vezes, um pequeno acréscimo no valor das compras redundava em benefício para o cliente. A Amazon disponibiliza uma seleção de produtos muito maior do que é possível nas lojas de comércio tradicional, apresentando-a numa loja aberta 365 dias por ano, 24 horas por dia, num formato fácil de pesquisar e fácil de navegar. Adicionalmente, comunica a promessa de *fulfilment* de diversas maneiras, seja pela apresentação de informações mais recentes sobre disponibilidade de inventário, pelas estimativas para a data de entrega e opções para entrega rápida, ou ainda através de notificações de entrega. Cada *site* é monitorizado de perto com o acompanhamento pormenorizado acerca da disponibilidade do serviço, da disponibilidade do *site* e da velocidade de *download*. Além disso, devido, por um lado, à previsão sofisticada e à rotação rápida de *stocks* e, por outro, à eficiência operacional, a Amazon conseguiu construir um negócio de retalho com um ciclo de fluxo de caixa operacional negativo, o que significa que a Amazon paga primeiro os produtos aos seus fornecedores do que os clientes lhe pagam a si por esses mesmos produtos.

Em termos de fornecimento, com a sua expansão, a Amazon percebeu que não poderia aplicar a mesma estratégia de aquisição dos EUA devido aos diferentes fatores de mercados dos fornecedores, os quais se lhe apresentavam em número bastante reduzido para determinados tipos de produtos. Enquanto nos Estados Unidos, e em menor extensão no Reino Unido, a Amazon contava com um pequeno número de grossistas para cumprir a maioria dos seus pedidos num par de dias, a França não tinha grossistas em termos de mercados *media* (livros, música e vídeo) e a Alemanha tinha apenas um único grossista na indústria do livro e um único grossista nos mercados de música e vídeo. Assim, para atender os seus clientes, a Amazon teve de estabelecer relações com centenas de editores e distribuidores, cujos fornecimentos levavam, geralmente, cinco dias para chegar ao respetivo armazém.

Pode, então, perceber-se que o sucesso da Amazon no mercado depende da sua capacidade de manter e fazer crescer a sua base de clientes, conhece-los e servi-los melhor e ainda proporcionar-lhes um maior nível de valor acrescentado de diferenciação no respetivo atendimento. Devido ao alto nível de satisfação dos clientes, a repetição de pedidos representa cerca de 60% das encomendas da Amazon.com.

1.2.2. Evolução do modelo de negócios

A Amazon começou como um *e-retailer*, proporcionando uma experiência *online* de retalho que tinha muitas semelhanças com o modelo de negócio tradicional de retalho (“*Sell and deliver stuff to customers*”). Com o passar do tempo, o setor de *e-commerce* cresceu, pelo que a Amazon continua a mudar e adaptar o seu modelo para gerar novos fluxos de receita, ficando à frente das tendências do consumidor através do seu modelo de negócios em constante evolução. Assim, o modelo de negócios da Amazon é caracterizado pela sua capacidade única de lançar e executar tipos de negócios completamente novos e, ao mesmo tempo, extrair valor dos negócios existentes. Desta forma, procura ser a empresa do mundo mais centrada no cliente por quatro grupos de clientes principais: consumidores, vendedores, empresas e criadores de conteúdo.

Este modelo de negócio viável e inovador começou por se cingir apenas à venda de livros, mas rapidamente se expandiu passando a incluir no seu *site* todos os tipos de bens de consumo de fácil envio, crescendo a partir do seu *core business* para adjacências semelhantes. Mas a Amazon não parou por aí, pois alugou parte do espaço do seu *site* e das suas infraestruturas a retalhistas e a vendedores particulares. Atualmente existem mais de dois

milhões de retalhistas que oferecem milhões de itens na plataforma *web* da Amazon. Ao abrir a sua loja para outros retalhistas, que eram essencialmente concorrentes, a Amazon transformou o seu negócio de vendas diretas num modelo de vendas e serviços, agregando muitos vendedores sob o mesmo teto virtual e recebendo comissões de vendas de outras empresas. Talvez tivesse sido arriscado investir os seus recursos de inovação em novos modelos de negócios em vez de se centrar nos seus pontos fortes e estratégicos. Porém, no período de cinco anos, a plataforma de serviços *web* da Amazon tinha crescido para a sétima maior do mundo. A Amazon continuou e no final de 2007, criou o leitor de *e-book* Kindle, que chegou ao mercado envolvido num modelo de negócio não só externo ao ADN da Amazon, mas também potencialmente prejudicial para a indústria editorial no global.

Para além de todas estas mudanças, e tal como referiu Bezos, a Amazon tem a sorte de beneficiar de um modelo de negócios que é favorecido em termos monetários e em termos de capital eficiente, uma vez que não precisa de constituir *stock* em lojas físicas. O seu modelo de distribuição permite, pois, construir o negócio a uma taxa de rápido crescimento, suportado por uma ampla rede de distribuição global que continua a crescer a um ritmo frenético.

1.2.3. Parcerias

Dentro de um espaço de tempo relativamente curto o quadro da Amazon ampliou o seu objetivo passando incluir alianças com empresas, consolidando a sua força em diferentes setores através do uso da tecnologia para aumentar a gama de produtos e facilitar a promoção e distribuição dos mesmos. A plataforma de retalho da Amazon permite que outros retalhistas vendam os produtos *online*, usando o *website* da Amazon (*Sell on Amazon*) bem como as infraestruturas físicas (FBA) e tecnológicas (AWS) da mesma. Com estas parcerias a Amazon ganha comissões ou através de taxas fixas ou pelas vendas por unidade, recebendo margens bastante mais elevadas face ao modelo de negócio *standard*. Adicionalmente, permite a outros promover/sugerir os produtos da Amazon em páginas *web* (*Amazon Associates*) e enviar encomendas diretamente do fornecedor ao cliente.

A empresa tem atualmente mais de dois milhões de *third-party sellers*, no seu programa *sell on Amazon*, que vendem, através da plataforma *online* da Amazon, produtos novos e usados. Por exemplo, no Reino Unido, a Waterstones, uma das maiores livrarias tradicionais entrou num acordo de parceria de mercados onde a Amazon distribui os seus livros *online* em troca de uma comissão. Da mesma forma, nos EUA, a Borders, uma grande retalhista de livros, usa

a plataforma comercial da Amazon para a venda dos seus produtos. A retalhista de brinquedos Toys R 'Us efetuou um acordo semelhante. Grandes retalhistas como a Nordstrom, Land's End e Target usam a Amazon para vender os seus produtos para além de os vender nos seus próprios *sites*. Basicamente, a Amazon aluga o espaço para estes retalhistas, que usam a empresa como um ponto de venda adicional para as vendas na *internet*. Clientes e pequenos vendedores poderão fazer uso da Amazon *Marketplace*, da Amazon *zShops* ou da Amazon *Auctions* para vender produtos novos e usados. No *Marketplace*, os vendedores oferecem os produtos com um preço fixo, no *Auctions* (leilões) vendem pela licitação mais alta. A Amazon *zShops* caracteriza-se por vender apenas produtos usados com preços fixos. Se um item listado no *zShops*, *Marketplace* ou *Auctions* também é vendido no *site* principal da Amazon, este aparece num quadro ao lado dos itens regulares da Amazon para que os clientes possam ver se qualquer outra entidade se encontra a vender o produto por um preço menor num dos outros canais. Um outro canal de vendas, *Amazon Advantage*, é um local onde as pessoas podem promover e vender livros, música e filmes novos diretamente no repositório da Amazon. Os vendedores enviam uma certa quantidade de unidades para a Amazon que lida com a transação de vendas por completo, do início até o fim. Em todos os programas já referidos, a empresa em estudo obtém uma cota de cada venda (geralmente entre 10 a 15%) e algumas vezes cobra taxas de assinatura ou de listagem adicionais; no caso da Amazon *Advantage*, a empresa ganha 55% de comissão em cada venda. O canal *Advantage* é algo como uma loja de consignação, destinada às pessoas que criam os seus próprios CD's musicais ou que autopublicam um livro e estão simplesmente à procura de um modo de os lançar. A Amazon está a aumentar cada vez mais o número de *third-party sellers* de forma a incrementar a gama de produtos para proporções quase ilimitadas e, conseqüentemente, a ampliar a sua base de clientes.

Em Julho de 1996, a Amazon lançou o programa *Amazon Associates*, através do qual qualquer entidade que tenha uma página na *internet* pode colocar um *link* nas suas páginas e remete-lo para a página inicial da Amazon ou para produtos específicos. Se uma venda for realizada através da utilização do *link*, o associado recebe a comissão da Amazon. Mundialmente, a Amazon tem mais de 900.000 membros nos seus programas de afiliados, obtendo cerca de 40% das vendas através destas afiliadas. Para dinamizar o negócio, a Amazon criou uma hierarquia com base no desempenho de incentivos para encorajar os afiliados a vender mais produtos da Amazon.

Uma das últimas inclusões no seu reportório é a empresa subsidiária *Amazon Web Services* (AWS), através da qual aproveita a sua tecnologia, o *design* do site e experiência em lojas *online* para vender a respetiva plataforma de vendas. Assim, a Amazon estabelece *backbones*¹ de tecnologia e *sites* completos para outras empresas de comércio eletrónico que usam *software* e tecnologia Amazon. A Target, por exemplo, além de ter uma loja na Amazon, usa igualmente a *Amazon Web Services* para construir e administrar o seu próprio *site* de comércio eletrónico, Target.com.

A Amazon tem também a vantagem de gerir e enviar não só o seu próprio inventário mas também o de outros retalhistas como a Eddie Bauer e a Target visto que criou um programa intitulado *Fulfilment by Amazon* (FBA) através do qual a Amazon é responsável pela realização do *fulfilment* das encomendas de outros retalhistas, dando-lhe a possibilidade de criar economias de escala que superam os seus rivais.

Para além deste tipo de parceria, a Amazon utiliza uma rede de distribuição que conta com vários fornecedores parceiros que são responsáveis pela entrega de produtos diretamente ao consumidor. A Ingram Book é um exemplo deste tipo de parceria. Quando um produto é solicitado por um cliente e o mesmo não se encontra em *stock* nos centros de distribuição da Amazon mas sim nos distribuidores da Ingram Book, a Amazon envia um pedido para estes distribuidores, os quais ficam responsáveis pelo envio da encomenda. Contudo, a Ingram é apenas um exemplo pois, outros distribuidores, grossistas, editores e fabricantes experientes também apoiam a Amazon neste tipo de distribuição.

1.2.4. Tecnologia

Os empreendimentos da Amazon foram e têm sido tão oportunos e inovadores devido, principalmente, às suas e-iniciativas. Tal como disse Jeff Bezos: “*Muitos dos problemas com que nos deparamos não têm soluções nos livros didáticos e, por isso, felizmente, inventaram-se novas abordagens.*”

Em cada um dos seus negócios, a tecnologia infunde todas as equipas da Amazon, todos os seus processos, a sua tomada de decisão e a sua abordagem à inovação. A tecnologia está profundamente integrada em tudo o que se faz, dando vantagem competitiva à organização. Os investimentos nos seus *sites*, bem como aplicações de *software* altamente personalizadas

¹ No contexto de redes de computadores, *backbone* significa rede de transporte, deste modo, refere-se ao esquema de ligações centrais de um sistema de rede mais amplo, tipicamente de elevado desempenho.

de suporte à cadeia de abastecimento, tais como o avançado sistema de gestão de armazém (WMS), contribuem para as iniciativas operacionais e estratégicas da cadeia de abastecimento da empresa. Usando principalmente as próprias tecnologias, bem como a licenciada por terceiros, tem implementado inúmeros recursos e funcionalidades que simplificam e melhoram a experiência de compra do cliente, o que permite a terceiros vender na sua plataforma, facilitar a produção e as operações de serviço ao cliente e ainda otimizar os processos ao longo da sua cadeia de abastecimento de forma a garantir que os níveis de serviço prestado são cumpridos.

A integração dos parceiros na cadeia de abastecimento exige capacidades de Tecnologia de Informação (TI) avançada. Para tal, e a título de exemplo, a Amazon encontra-se ligada a sistemas da distribuidora Ingram Book de forma a visualizar rápida e eficientemente os seus níveis de *stock* para, assim, decidir se irá recorrer a esta distribuidora para enviar um pedido de um cliente, utilizando um sistema de entrega direta. Todas estas infraestruturas tecnológicas requerem elevados investimentos. Pelo que, torna-se fundamental concentrar os seus esforços de desenvolvimento na inovação contínua, criando e melhorando o seu próprio *software*, especializado e exclusivo, e pedir licenças ou adquirir tecnologia desenvolvida comercialmente para outras aplicações quando disponíveis e apropriadas. A título exemplificativo, a equipa de tecnologias de serviço ao cliente desenvolve *software* que gere os contratos dos clientes a partir da recolha de dados agregados de todo o fluxo operacional de uma encomenda, enviando-os para o serviço de atendimento a clientes associados da Amazon. Para além disso, oferece visibilidade imediata sobre a data de envio esperada para determinado pedido. A equipa é também responsável pela experiência de notificação do cliente, pois para cada pedido realizado na Amazon, o cliente recebe confirmações através de correio eletrónico.

Em 2011 a Amazon gastou 2,909 milhões de dólares em tecnologia, um aumento de 68% relativamente a 2010, o que corresponde a 6,1% das vendas. Mas a Amazon não está simplesmente a abrir um monte de novos centros de expedição. No início de 2012, comprou a Kiva Systems, uma empresa que faz robôs de *picking*, incrivelmente produtivos, que melhoram o tempo de entrega e reduzem os erros de processamento.

1.2.5. Serviços de atendimento ao cliente

De acordo com Jeff Bezos, a tecnologia é muito importante para apoiar o foco no cliente. A base de negócios *web* deu à Amazon uma "janela incrível do comportamento humano". Uma empresa como a Amazon poderia (e fez) registrar o movimento de cada visitante, cada clique passado e cada contração do rato. Nesse sentido, a Amazon não foi apenas uma loja, mas um repositório imenso de factos. A Amazon acha também que, como os utilizadores evoluem com a experiência *online*, também a maneira como eles agem *online* mudou. Isto significa que a Amazon tem que testar e evoluir constantemente nas suas características. A empresa baseia-se na aquisição e, em seguida, esmaga uma enorme quantidade de dados. Cada compra, cada página visualizada e cada pesquisa são registadas. Através de uma análise detalhada de todos os dados recolhidos, é possível perceber as necessidades dos consumidores de forma a oferecer um serviço de qualidade, a personalizar a oferta a cada cliente e a melhorar a experiência do consumidor. Recentemente, a Amazon recebeu a classificação mais elevada no que respeita à fidelização de clientes com base na Satmetrix 2011 NetPromoter Industry Benchmarks, uma metodologia amplamente utilizada na mediação da experiência do cliente.

Aliada à tecnologia, é também surpreendente a sua dedicação a este novo modo de venda que falta em muitos outros e-retalhistas, fazendo com que a empresa desenvolva serviços para o cliente de modo a melhorar o seu atendimento e, conseqüentemente, a sua satisfação. A Amazon foi pioneira na criação de serviços como:

- A venda através de *1-click*;
- O pagamento único anual que dá direito a transporte de dois dias livres e outros benefícios, tais como *streaming* de vídeo ilimitadas;
- A criação de um aplicativo que permite comparar os preços da Amazon com outras lojas;
- Proporcionar sugestões de compra aos clientes, criando páginas Web adaptadas às preferências individuais.

Constata-se também que, a Amazon permite à sua comunidade de clientes *online* criar conteúdo rico em recursos, incluindo análises de produtos, listas de recomendação *online*, listas de desejos, guias de compras, e listas de casamento. Devido à sua expansão, principalmente, para a Europa criou um centro de atendimento ao cliente, disponível 24 horas por dia, com representantes de diversas línguas de forma a compreender adequadamente as necessidades de cada consumidor.

Para além dos serviços mencionados anteriormente, a Amazon aceita o envio de comentários, para a página web, sobre cada produto, permitindo também aos usuários comentar os comentários.

"Pesquisar dentro do Livro" é também outro recurso que permite aos clientes pesquisar, por palavras-chave, no texto integral de muitos livros do catálogo, recurso que começou, em 23 de outubro de 2003, com 120 mil títulos, atingindo 33 milhões de páginas de texto. Atualmente, existem mais de 250 mil livros no programa. Para evitar violações de direitos de autor, a Amazon não torna o texto do livro legível por computador, mas sim uma imagem da página correspondente, que desativa a impressão, e coloca limites ao número de páginas de um livro que um único utilizador pode aceder. Além disso, os clientes podem comprar o acesso *online* a alguns livros através do programa *Amazon Upgrade*, embora a seleção esteja bastante limitada. Presentemente, a empresa fornece infraestruturas para disponibilizar, aos leitores de *e-book*, a atualização do *Kindle Whispersync*.

A Amazon utiliza um conjunto de aplicações para aceitar e validar os pedidos dos clientes, colocação e acompanhamento de pedidos com fornecedores, gestão e atribuição do inventário aos pedidos dos clientes, e garante transporte adequado dos produtos até aos clientes. Os seus sistemas de processamento de transações lidam com milhões de itens, com um grande número de consultas de *status* diferentes, vários endereços de entrega, pedidos de embrulho e métodos de embarque múltiplos. Estes sistemas permitem ao interessado escolher se quer receber remessas únicas ou várias com base na disponibilidade existente, possibilitando o acompanhamento de cada encomenda. Essas aplicações também gerem o processo de aceitação, autorização e o carregamento de cartões de crédito dos clientes. Para além disso, um *fulfilment* preciso, dentro do prazo e económico constituem a chave para a sua diferenciação.

Quando os fornecedores parceiros fornecem os serviços de *fulfilment*, estes são fornecidos com embalagens da Amazon de forma a apresentar uma experiência de serviço contínuo. A Amazon também oferece garantias para o serviço de envio dos *third-party sellers*, garantindo a devida atenção pelo serviço prestado. Pesquisas de satisfação mostram que a empresa goza de uma reputação de ouro entre a maioria dos seus clientes ativos, uma vez que estes sabem que, quando encomendam um produto à Amazon, as suas encomendas serão cumpridas de forma segura e pontual.

1.2.6. Comunicação

No relatório de 2011, a Amazon afirma: "*nós direcionamo-nos para os nossos clientes, nos nossos sites, principalmente através de um número de canais direcionados para o marketing on-line, como o nosso programa de Associados (uma vez que direciona um grande número de clientes para os nossos sites), a pesquisa patrocinada, a publicidade nos portais, as campanhas de marketing por e-mail, e outras iniciativas*". Essas outras iniciativas podem incluir publicidade exterior e na televisão, não sendo, contudo, mencionadas especificamente. Publicidade e outros custos promocionais atingiram 1,4 bilhões de dólares e 890 milhões de dólares, em 2011 e 2010, respetivamente. A Amazon também destaca a importância da utilização de ferramentas de fidelização de clientes dizendo: "*enquanto os custos associados com transporte grátis não estão incluídos nos gastos de marketing, vemos as ofertas de transporte grátis e o serviço Amazon Prime como ferramentas de marketing eficazes em todo o mundo, pelo que pretendemos continuar a oferecer-lhes indefinidamente esses serviços*".

Naquele mesmo relatório refere-se também que a estratégia de comunicação da empresa tem como objetivo:

- Aumentar o tráfego de clientes nos seus sites;
- Criar a consciência pelos seus produtos e serviços;
- Promover as compras repetidas;
- Desenvolver o produto incremental e oportunidades de receita de serviços;
- Fortalecer e ampliar a marca Amazon.

Acredita-se também que as suas comunicações de marketing mais eficazes são uma consequência do foco na melhoria contínua da experiência do cliente. Consequentemente, cria, então, a promoção boca-a-boca que se torna eficaz na aquisição de novos clientes, podendo também encorajar visitas repetidas de clientes. Em 2011, os custos operacionais de marketing sofreram um aumento de 58%, atingindo os 1,630 milhões de dólares, correspondentes a 3,4% das vendas no mesmo período. A Amazon usa igualmente acordos de publicidade, mais conhecidos como "contraofertas", com alguns fornecedores e outros terceiros. A título de exemplo, nas embalagens de produtos de *fulfilment*, a empresa poderá incluir um folheto de uma entidade parceira e, em troca, os folhetos da Amazon podem ser incluídos em comunicações com os clientes dessas marcas parceiras.

1.2.7. Instalações

A Amazon possui um armazém central de dados, escritórios, centros de *fulfilment*, centros de atendimento ao cliente e centros de desenvolvimento de *software* espalhados pela América do Norte, América Latina, Ásia, Europa e África.

Fundamentais para a rede de *fulfilment* da Amazon são os seus centros de *fulfilment*, também conhecidos como centros de distribuição, instalações onde armazena *stocks* e satisfaz as encomendas de clientes. Esses centros encontram-se distribuídos por todo o mundo de forma a aumentar a proximidade ao cliente, estando localizados perto de locais de fácil acesso como, por exemplo, de autoestradas. Alguns deles apresentam dimensões astronómicas.

Como já referido, a Amazon começou com dois centros de *fulfilment* em Seattle e Delaware. Os originais 8640 metros quadrados de instalações em Seattle eram, em grande parte, com base em trabalho manual, parecendo pequenos presentemente em comparação com a maioria dos novos centros que estão a ser construídos. Em 1999, devido à adição de novas linhas e características de produtos para fazer face à dura concorrência da Buy, BarnesandNoble e CDNow, a Amazon expandiu-se criando novos centros de distribuição, a que se seguiu um crescimento relativamente calmo até 2005. Contudo, a Amazon tem visto as infraestruturas como fundamentais para o seu futuro, pelo que uma grande proporção do seu esforço reside na construção de infraestruturas que permitam que o negócio prossiga eficientemente. Desde 2005, a rede da Amazon tem vindo a crescer, tanto na América do Norte como fora do continente, readaptando a sua rede de *fulfilment*, tanto de infraestruturas como de sistemas, de forma a atender a níveis de serviço extraordinário e aumentar a rapidez de entrega. Desta forma, de entre outras alterações, a Amazon aumentou a capacidade dos seus centros de distribuição, acrescentou novos centros à sua rede, retirou alguns centros de distribuição já existentes e foram feitos grandes esforços no sentido de desenvolver *softwares* de apoio às operações de *back-office* logístico. Apesar de ter investido enormes quantias na sua infraestrutura, com todas estas reestruturações, a empresa aumentou a sua capacidade de embalar, acondicionar e expedir para quase um milhão de caixas por dia. Com a política de dispor de armazéns melhor localizados, mais próximos do consumidor final, a Amazon dispõe de um sortido mais adequado aos mercados locais, os quais têm tendências e características específicas.

Em 2011, a empresa adicionou 11 centros de *fulfilment*, totalizando mais de 8780 milhares de metros quadrados de espaço só nos EUA, ascendendo para 33 o número de centros de

fulfilment na América do Norte, totalizando aproximadamente 2,2 milhões de metros quadrados de espaço. Em 2012, os planos já estão em andamento para abrir oito novos centros de distribuição em massa nos EUA no total de 743 milhares de metros quadrados. Fora da América do Norte, em 2011, a Amazon adicionou 8 novos centros de *fulfilment* com uma capacidade superior a 585 milhares de metros quadrados, operando num total em 32 centros de *fulfilment*, superiores a 1,4 milhões de metros quadrados de espaço. Para 2012, estão em curso planos para adicionar mais 7 centros de *fulfilment* no Reino Unido, Alemanha, China, Japão e Índia.

1.2.8. Estratégia de localização dos centros de distribuição/fulfilment

Inicialmente, a estratégia da rede de distribuição Norte Americana da Amazon era interessante uma vez que não refletia, necessariamente, uma rede de distribuição otimizada em termos de servir a população a partir do local geograficamente ideal, mas sim a criação de centros de distribuição em estados de baixo custo, em locais com implicações fiscais estaduais favoráveis, nunca esquecendo a proximidade ao cliente final. Quando, por exemplo, um cliente fazia uma encomenda na Amazon para a Califórnia esta era enviada a partir de um dos armazéns da empresa em Kentucky ou Nevada, resultando que, a maioria dos itens da Amazon se tornavam significativamente mais baratos do que os retalhistas tradicionais uma vez que estes, ao contrário da Amazon, eram obrigados a cobrar impostos aos compradores.

Perante a pressão de empresas locais, a maioria dos estados aprovaram leis que visam forçar a Amazon a cobrar impostos sobre as vendas pelo que, a partir de 2012, a sua estratégia teve que ser alterada no sentido de criar armazéns mesmo dentro de algumas das maiores áreas metropolitanas do país, uma vez que o novo objetivo da Amazon é obter produtos para os seus consumidores de forma imediata, ou seja, poucas horas depois da compra. A Amazon pretende, assim, enviar 95% dos produtos no dia em que são encomendados. Com tal procedimento, a Amazon monopoliza não só uma parte do setor da tecnologia, mas também a indústria do transporte no retalho *online*, o que torna difícil prever o quanto este movimento irá abalar o setor do retalho tradicional.

Em termos internacionais, a maioria dos países usa um sistema de tributação de valor acrescentado (IVA) que cobra os impostos no momento da compra, portanto, a questão fiscal não tem qualquer impacto fora da rede de distribuição dos Estados Unidos da Amazon.

Assim, a estratégia de localização destes centros teve por base, principalmente, fatores como custos de mão-de-obra e de transporte e tempos de entrega.

1.2.9. Gestão de inventário

Visto ser o maior retalhista *pure-play* em termos de receita a Amazon oferece milhões de produtos nos seus *websites*. Contudo, não tendo capacidade para armazenar tamanha quantidade, utiliza as parcerias já referidas tendo como objetivo apoiar o seu modelo de negócios. Com esta cadeia de abastecimento, a Amazon é confrontada com o desafio e oportunidade de tomar decisões sobre a dimensão do inventário a armazenar nas suas instalações e a que deve ser mantida ao nível dos parceiros mais recuados na cadeia de abastecimento. A Amazon optou por deter no seu inventário os produtos mais vendidos (*best-sellers*) a nível global, bem como outros produtos que, apesar de serem considerados de baixo consumo, são bastante vendidos em determinado tipo de regiões pelo que, em cada centro de *fulfilment*, para além dos produtos mais vendidos globalmente, armazena também produtos na mesma bastante vendidos em cada área geográfica. No âmbito dos produtos mais vendidos, os executivos da empresa decidiram que, em vez de criar instalações de distribuição especializadas para diferentes categorias de produtos, a maior parte dos centros de distribuição lida com todo o tipo de categorias de produtos. Esta decisão foi baseada no custo de transporte, tempo de entrega para os consumidores, e custos com a realização de pedidos com variados itens (cerca de 35% dos pedidos da Amazon incluem múltiplos itens, por exemplo, uma encomenda pode incluir um livro, um filme e um brinquedo). Assim, os pedidos com vários itens são executados principalmente a partir de um único local. No que respeita a livros “*out-of-print*” – livros que não irão ser mais lançados, sendo por vezes raros e difíceis de encontrar – devido à quantidade reduzida em *stock* encontram-se localizados num único centro de *fulfilment* da Amazon e daí abastecem todo o mercado. A gestão e o envio dos restantes produtos ficam a cargo dos seus parceiros.

1.2.10. Funcionamento dos centros de distribuição/fulfilment

Todos os dias a Amazon recebe um grande número de encomendas, cada uma das quais contém, normalmente, um pequeno número de produtos. Decorre, assim, que grandes volumes de remessas são geridos diariamente nos centros de *fulfilment* da Amazon, alimentando a vasta rede de *fulfilment* da empresa. Para que todos os processos funcionem de forma eficiente, a Amazon projeta o *layout*, a segmentação do inventário e o processo de fluxos dos seus centros de distribuição com base na atividade dos produtos e na análise dos

perfis de encomenda. Tendo em conta outra forma de atuação, os centros de distribuição da Amazon são segmentados em locais de armazenamento de reserva e locais de armazenamento *prime*, conceito com que expressa o armazenamento principal, ou seja, locais mais avançados para iniciar o processo de *fulfilment*. As reposições são realizadas a partir do armazenamento de reserva para o armazenamento *prime*.

Para efeitos de reabastecimento, a Amazon possui um sistema informático que estabelece limites mínimos e máximos de quantidades a manter em *stock* para cada produto. Quando o sistema deteta que um determinado produto atinge o limite mínimo, realiza-se automaticamente uma encomenda para o respetivo fornecedor. O *stock* é reabastecido através dos seus distribuidores, parceiros, fabricantes e editores. Os itens são recebidos e encaminhados diretamente para os locais de armazenamento *prime* ou enviados para o armazenamento de reserva. O tipo de produto é também tido em conta na receção. Produtos facilmente ordenáveis e transportáveis são armazenados em zonas altamente automatizadas. A maior parte dos artigos *mídia* enquadram-se na categorias dos produtos ordenáveis e transportáveis visto serem relativamente pequenos e terem uma pequena variação nas dimensões. Os produtos maiores e com dimensões irregulares são armazenados em localizações menos automatizadas, sendo exemplo os brinquedos e grandes produtos eletrónicos. É também de referir que o seu *software* sofisticado ajuda a empresa a acomodar o inventário conforme a procura em diferentes regiões.

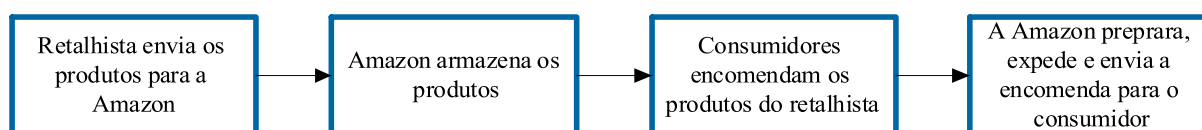
O fluxo de trabalho para um item num centro de *fulfilment* inclui, para além dos processos de entrada nos centros de distribuição (recebimento do fornecedor e armazenamento) já referidos, vários processos de saída dos centros de distribuição dos quais fazem parte a seleção/recolha (*picking*) que é realizada a partir do armazenamento *prime*, a preparação de pedidos, embalagem (*packing*), a obtenção de uma etiqueta de transporte e, finalmente, a classificação do local correto de destino do produto para o mover para um caminhão para entrega.

À medida que a Amazon continua a adicionar capacidade de *fulfilment* e de armazenamento ou a adicionar novos negócios com requisitos de *fulfilment* diferentes, a sua rede de *fulfilment* torna-se cada vez mais complexa e a operação torna-se mais difícil. Assim sendo, um dos objetivos da equipa da cadeia de abastecimento é a otimização de *stocks*, reduzindo custos e cumprindo os compromissos feitos aos seus clientes. Para tal, estas equipas possuem o *software* já referido, que realiza a gestão dos centros de distribuição (WMS) em termos de

espaço e de inventário, considerando o tipo e o tamanho do item, bem como a rapidez com que se move. A avançada gestão de trabalho, balanceamento de carga, alternativas de processos e otimização de rotinas construídas através do WMS dão origem a processos eficientes para um bom processamento interno dos centros de distribuição. Estas equipas lidam igualmente com as operações realizadas durante o carregamento e descarregamento dos camiões, assegurando também a gestão de inventário e o controlo de qualidade de todos os sistemas e processos de *software* dos centros de distribuição. Para além disso, a Amazon utiliza um processo de planeamento de vendas e operações para determinar as previsões da procura em tempo real para cada produto que armazena no seu inventário dos centros de *fulfilment*, sendo o controlo da sua posição de *stock* também realizado em tempo real e de forma automatizada. Tais procedimentos, reduzem consideravelmente o risco de aquisição de produtos errados ou em excesso.

Procurando a eficiência de procedimentos, a Amazon criou uma das redes mais avançadas de *fulfilment* do mundo, permitindo que outras empresas beneficiem deste sistema através do programa FBA, já referido em 1.2.3. O FBA é projetado para ajudar no sucesso das operações de *fulfilment* enquanto se concentra no seu negócio. Com este programa inovador, é possível enviar *stock* para qualquer centro de *fulfilment* da Amazon. Ao receber os pedidos dos clientes, a Amazon organiza, embala e envia os produtos solicitados (Figura 4). Numa pesquisa realizada pela Amazon, 64% dos entrevistados FBA informou que as suas vendas aumentaram mais de 20%, desde que aderiram a este sistema.

Figura 4: Processo do programa *Fulfilment by Amazon*



Fonte: Adaptado de <http://services.amazon.co.uk/services/fulfilment-by-amazon/how-it-works.html>, de 12 de Dezembro de 2012

1.2.11. Distribuição

Milhões de itens da Amazon são diariamente enviados para mais de 200 países em todo o mundo. Deste modo, a diversidade de produtos, as enormes quantidades vendidas e os diferentes requisitos de entrega implicam uma distribuição garantida e eficaz.

Assim, para a distribuição das encomendas, a Amazon conta com as transportadoras de serviços postais que garantem uma excelente cobertura, bem adequada ao modelo de entrega rápida, oferecendo entregas no dia seguinte em Londres, Berlim e Paris, e de dois a três dias para entregas noutros lugares dentro do país, um serviço comparável à entrega expresso mais cara nos EUA. Porém, na América do Norte, a distribuição da mercadoria está entregue a empresas independentes que proporcionam a distribuição dos produtos aos clientes com tempos de entrega que variam entre dois e sete dias úteis nos EUA e Canadá, podendo ir até dez dias nos restantes locais, entregas que podem variar de acordo com o serviço escolhido pelo cliente. A Amazon disponibiliza informação imediata sobre o tempo de transporte, podendo o cliente acompanhar o trajeto da sua encomenda através da sua conta de cliente no *site* da Amazon. Eventuais devoluções de produtos são gratuitas se efetuadas no prazo de 30 dias a contar da data de recebimento da encomenda.

O processo de distribuição é iniciado por uma encomenda efetuada por um cliente num dos *sites* da Amazon ou num site afiliado. Após o pagamento por parte do cliente o pedido é validado e recebido num dos servidores da Amazon. Posteriormente, o sistema de TI da Amazon determina qual é o centro de distribuição que irá enviar o produto, tendo em conta a disponibilidade do mesmo, a proximidade ao cliente e os custos logísticos, ou se irá optar por enviar o produto diretamente do fornecedor ou, ainda, se o mesmo pertence a um *third-party seller*. Esta decisão ocorre em tempo real e tem como objetivo minimizar custos de transporte associados a essa encomenda.

Os centros de distribuição da Amazon podem enviar a encomenda diretamente ao cliente ou sempre que possível, de forma a reduzir os custos de transporte, através de um método chamado *injeção postal* ou *zoneskipping*, desenvolvido pela equipe da Amazon, que consiste na contratação de transportadoras de longo curso que agregam as encomendas da empresa num único camião e as transportam dos seus centros de distribuição para centros de transporte localizados em grandes cidades com elevada concentração de consumidores, ignorando centros de triagem das suas transportadoras, eliminando, assim, etapas de processamento e diminuindo distâncias de viagem. Após a chegada a estes centros, os pacotes são classificados e encaminhados para transportadoras de serviços postais, como a *United Parcel Service* (UPS) ou a *United States Postal Service* (USPS) que realizam apenas a “última milha” da entrega. Desta forma, a Amazon reduziu os custos de transporte entre 5% e 17%. Para obter sucesso com esta estratégia, são oferecidas diferentes opções de transporte para diferentes tipos de preços, inclusive a oferta de transporte grátis para encomendas acima dos 25 dólares.

Deste modo, proporciona um incentivo ao cliente para aumentar a janela de tempo de entrega e consolidar pedidos, criando cadeias de abastecimento mais eficientes e desenvolvendo economias de escala sustentáveis. Recentemente, a empresa criou "armários" com cacifos automatizados em zonas estrategicamente localizadas e de fácil acesso como lojas de conveniência, centros comerciais e farmácias, através dos quais o consumidor pode adquirir os produtos caso se torne mais conveniente. O consumidor, ao efetuar o pedido, pode requisitar este tipo de serviço, a partir do qual a Amazon coloca a encomenda nesses cacifos e o consumidor pode levantá-la mediante a inserção de um número de utilizador e de um código de segurança previamente fornecido pela empresa. Tal permite facilitar a entrega da encomenda e poupar tempo ao cliente, bem como reduzir custos logísticos. As encomendas devem ser levantadas num prazo máximo de três dias, a contar do momento em que são colocadas no cacifo. Com a otimização constante da cadeia de abastecimento, a Amazon consegue oferecer aos seus clientes preços mais baixos devido ao baixo custo de deslocamento e armazenamento, utilizando a logística como uma atividade estratégica para a empresa.

A decisão de recorrer a um fornecedor para enviar uma encomenda diretamente ao cliente é determinada pela disponibilidade do produto e o desejo de minimizar custos. Neste processo de desintermediação, o inventário não passa pelos centros de distribuição da Amazon, o que ajuda a manter o custo de distribuição e de inventário mais baixo. Neste caso, a empresa não paga para manter o *stock*, suportando apenas uma taxa quando o produto é vendido. O grande problema deste tipo de envio prende-se com as encomendas constituídas por variados produtos, as quais não podem ser realizadas através destes parceiros, quando um dos produtos não faz parte do *stock* dos mesmos. Os *third-party sellers* são responsáveis pelo envio dos seus produtos, sendo, por isso, considerado um modelo de entrega direta ao consumidor. Para estabelecer ligações com estes parceiros, a Amazon utiliza TI avançada para perceber qual a disponibilidade em termos de *stock*. Para além disso, a Amazon criou uma plataforma na cadeia de abastecimento que liga os *third-party sellers* e os consumidores.

Visto ser também uma empresa 3PL especializada em *e-commerce*. Os itens *Fulfilled by Amazon* são enviados para os clientes através das transportadoras parceiras da Amazon (Serviço Postal dos EUA, UPS, FedEx, etc.) à velocidade de entrega que o cliente escolher (transporte padrão, 2 dias de transporte, entre outras).

1.3. Recapitulação do problema

A entrada da Amazon no mercado da *internet* veio revolucionar o negócio do comércio eletrónico. Apesar de não ter sido a primeira empresa a operar neste setor, foi aquela que mais rapidamente se destacou. O seu objetivo era claro, consistindo em oferecer aos clientes tudo o que eles pretendem, pelo que se centrou na experiência de compra de excelência. Para tal, a Amazon utiliza uma cadeia de abastecimento sustentada em termos de eficiência de custos, de tempo e de qualidade do serviço. Mas será a cadeia de abastecimento um fator crucial para o sucesso das empresas virtuais?

2. Nota pedagógica

2.1. Público-alvo do caso

O presente caso de estudo incide sobre a estratégia de distribuição no retalho *online*, inserindo-se, assim, no âmbito da área da Gestão da Cadeia de Abastecimento no retalho *online*, mais concretamente, das áreas de prestação de serviços, abastecimento e distribuição. Caso que se dirige, pois, a alunos inseridos na área das Ciências Empresariais e que se divide em dois tipos de público-alvo distintos:

- Alunos de licenciatura e de mestrado de continuidade em gestão no âmbito de disciplinas que abordem áreas ligadas à Gestão, Retalho, Logística. Pressupõe-se, por isso, que os alunos em questão possuam um nível básico de conhecimentos de gestão, para que possam realizar com êxito o exercício pretendido e obter o máximo de proveito em termos de aprendizagem. Portanto, para os alunos de licenciatura será desejável apresentar o caso próximo do final da mesma. O objetivo é adquirir conhecimentos sobre estas matérias, desenvolvendo o raciocínio através da utilização de ferramentas de análise com a finalidade de perceber como se tomam decisões estratégicas no seio de uma organização e conhecer quais os fatores e condições a ter em conta para a tomada das mesmas procurando a atingir a eficácia de tais decisões. Para além disso, com a análise deste estudo é possível compreender o modo como são operacionalizadas as decisões estratégicas tomadas e perceber como é possível obter vantagens competitivas através da gestão de uma cadeia de abastecimento eficiente.

- Alunos executivos, a frequentar pós-graduações e MBA, com o objetivo de aprofundar conhecimentos nas principais áreas das Ciências Empresariais, sendo desejável que estes alunos se encontrem inseridos num contexto empresarial para que a consciência da vulnerabilidade e dos fatores que influenciam a atividade empresarial seja entendida como uma realidade. Deverá ser direcionado a quadros médios/superiores com funções nas áreas da logística e operações, planeamento estratégico, gestão de negócios, em empresas inseridas no setor do retalho eletrónico.

No entanto, como ferramenta de estudo, poderá estar direcionado para outro *target* para além do mencionado, sendo a limitação do nível e das áreas de estudo e da atividade empresarial apenas indicativa, pelo que as hipóteses não deverão ser restringidas uma vez que as ilações a retirar do caso de estudo podem ser adaptadas a várias aplicações.

2.2. Objetivos pedagógicos

No caso em estudo descreve-se a cadeia de abastecimento da maior retalhista *online*: a Amazon, no qual se visa analisar a satisfação comercial desta organização, perspetivando-se definir as suas estratégias e decisões sustentáveis no que respeita à distribuição dos produtos tangíveis. No final, pretende-se que os destinatários adquiram conhecimentos e desenvolvam capacidades, no sentido de:

- Identificar as atividades de natureza logística e gestão da cadeia de abastecimento, da cadeia de valor, que possibilitam a obtenção de vantagens competitivas;
- Conhecer a importância de uma boa prestação de serviços ao cliente para o sucesso de qualquer empresa;
- Perceber como a cadeia de abastecimento influencia, ou determina, o sucesso dos retalhistas virtuais;
- Compreender a importância da criação de parcerias estratégicas para uma maior dinamização e flexibilidade do negócio;
- Percecionar qual a melhor forma de posicionar o inventário e de distribuir o produto de forma a criar vantagens competitivas para a empresa e, ao mesmo, criar valor para o cliente;
- Compreender possíveis fases de mudança estratégica numa cadeia de abastecimento.

2.3. Revisão de literatura

Nas páginas seguintes, apresenta-se um conjunto de temas, considerados como mais relevantes, tendo em conta as características da Amazon e o foco do caso de estudo nas áreas do comércio eletrónico a retalho e das cadeias de abastecimento.

2.3.1. E-commerce

Segundo Tapscott (1999), a sociedade de informação deu lugar a uma nova economia designada por economia digital. Na economia digital, a Internet é a maior responsável das conseqüentes alterações que modificaram radicalmente as formas de trabalhar, a organização da sociedade e as organizações empresariais existentes na altura. Assim, a economia digital encontra-se estreitamente relacionada com o papel das tecnologias, distinguindo-se da “velha economia” pelos fatores estratégicos que criam valor, anteriormente baseados nos ativos físicos e que se encontram agora assentes na informação em tempo real, no estabelecimento de parcerias estratégicas e no conhecimento do consumidor. Nesta nova economia não sobreviverão somente aqueles que constroem empresas virtuais, mas também aqueles que, mesmo construindo empresas tradicionais, souberem tirar partido do potencial canal de distribuição de bens que é a *internet* (Fonseca e Ferreira, 2006).

Foi através da criação da *internet*, que inicialmente tinha como função a partilha de informação, que surgiu o conceito de *e-commerce*, que se traduz “no processo de compra, venda, transferência ou troca de produtos, serviços e/ou informação através de redes informáticas, maioritariamente a *internet* e a *intranet*” (Turban *et al.*, 2012 p.38). Segundo a Autoridade Nacional de Comunicações – ANACOM (2004), o fator fundamental que permite a distinção está relacionado com o facto de a encomenda ser realizada via eletrónica e, desse modo, se assumir um compromisso de transferência de fundos em troca de bens e serviços. A mesma fonte refere ainda que para a consumação do comércio basta chegar à fase do processo em que se dá o compromisso de negócio. Sendo assim, desde que o compromisso entre as partes seja estabelecido eletronicamente, também o valor envolvido na transação poderá ser considerado comércio eletrónico. O mercado eletrónico (“em rede”) é, em teoria, um mercado global sem barreiras artificiais. A rede aberta e interoperativa permite aos agentes de mercado interagirem como no comércio tradicional, sem constrangimentos físicos e dotados de tecnologias computacionais que ajudam e influenciam as suas decisões (Shaw *et al.*, 2000).

Contudo, para Carvalho e Encantado (2006), o maior problema prende-se com a restrição de locais de entrega, interrogando-se quanto à ideia de um comércio sem fronteira, ao levantar um dos grandes desafios da logística no setor do comércio eletrónico: deslocar pequenos volumes de produtos num espaço geográfico bastante maior, uma vez que os custos logísticos são muito elevados para chegar a locais de difícil acesso, mantendo um bom nível de serviço. É neste contexto que surge a logística no e-commerce devido à necessidade de gerir os fluxos físicos, que proporcionem maior rapidez e fiabilidade na resposta, permitindo, deste modo, a fidelização de mercados (Carvalho e Dias, 2000). Segundo Drucker (1995), o setor da logística é essencial ao *e-commerce*, visto que trata principalmente da entrega de produtos, bens e serviços, tendo em vista que a entrega se transformou num fator decisivo de competitividade. Por outro lado, refere o mesmo autor, que o comércio eletrónico tende a necessitar de empresas e profissionais que equacionem problemas relacionados com prazos mais curtos, com custos operacionais e com a componente tecnológica, visando criar valor ao longo de todo o processo logístico. Por conseguinte, torna-se fundamental gerir todo o fluxo do produto e disponibilizá-lo no tempo e local desejado pelo cliente pois, apesar da proximidade geográfica a nível de fluxos de informação, o mesmo não acontece no que respeita à componente física (Carvalho e Encantado, 2006). Para tal é essencial uma boa coordenação entre os fluxos físicos e os fluxos informacionais visto ser esta a finalidade por excelência da logística neste setor (Carvalho e Dias, 2000).

2.3.1.1. E-tail

Com o surgimento da Economia Digital, o tipo de empresas presentes no mercado foi evoluindo. Apesar de a Amazon não ter sido a primeira empresa *online* a surgir nesta nova economia, foi aquela que mais rapidamente se expandiu apenas com a venda via *internet* (Ghemawat, 2009). Foi a partir daí que surgiu um novo canal de distribuição designado de *e-tail* (Dias, 2006), também denominado por *Business to Consumer* (B2C). Um negócio que se caracteriza pelo estabelecimento de relações comerciais entre empresas e consumidores finais, os quais recolhem informação, compram bens físicos (tangíveis) ou informacionais (de natureza digital) (ANACOM, 2004). De forma sucinta, diz respeito à venda de produtos e serviços através da *internet*. Uma das grandes restrições deste modelo está relacionada com a capacidade de fazer chegar os produtos aos consumidores finais, ou seja, associar adequadamente a logística ao modelo de negócio pretendido (Carvalho e Encantado, 2006).

Tal como referido anteriormente, o *e-tail* surgiu com o desenvolvimento de empresas *pure-player*, ou seja, que não têm presença física, como é o caso da Amazon, oferecendo os seus produtos somente através da *internet*. Este canal foi crescendo dando também oportunidade aos retalhistas com lojas físicas, denominados *bricks & mortar*, de ingressarem neste novo paradigma comercial, começando assim o surgimento de novos modelos de negócio no âmbito do B2C. Tais modelos de negócio podem ser classificados em função da natureza do *e-tailer* (Dias, 2006), como é possível verificar na tabela seguinte.

Tabela 10: Natureza do retalhista *online*

Modelos	Variantes	Descrição
<i>E-tailer</i>	Vertical	Oferta de serviços e produtos especializados
	Mercado Virtual <i>Pure-player</i>	Versão de retalho <i>online</i> onde os consumidores podem aceder à loja 24 horas por dia em qualquer local com acesso à <i>internet</i> .
	<i>Click and mortar</i> <i>No Pure-player</i>	Canal de distribuição <i>online</i> e, ao mesmo tempo, venda com presença física
	Mercado de catálogo	Versão <i>online</i> de venda por catálogo
	Centro comercial <i>online</i>	Versão <i>online</i> de centro comercial

Fonte: Adaptado de Carvalho e Encantado, 2006.

Segundo Turban *et al.* (2012), os retalhistas *pure-player* e *Click and mortar* são as duas maiores categorias dos modelos de negócio do retalho *online*. Contudo, é na variante dos *no pure-players* – os quais não se restringem apenas à venda num canal adotando uma perspetiva multicanal, ou seja, várias maneiras de comercializar produtos – que o retalho *online* mais evoluiu (Metters e Walton, 2007).

Os retalhistas *pure-player* conseguem vender os seus produtos/serviços diretamente aos consumidores e obter deles mais informação, mantendo preços competitivos (Lee *et al.*, 2003), uma vez que o negócio *online* possibilita a redução dos custos de transação, ganhando vantagem competitiva sobre as empresas com presença física (Steinfield *et al.*, 2002).

Em contrapartida, a empresas *Click and mortar* têm algumas vantagens relativamente aos *Pure-players* visto já terem marcas estabelecidas com notoriedade, bons relacionamentos com fornecedores e maior acesso a produtos (Chan e Pollard 2003). Todos estes fatores, aos quais acresce a presença de uma base de clientes de longo prazo, permitem atrair mais clientes

online numa fração de custos mais pequena comparativamente às empresas puramente *online* (Saeed *et al* 2003). De notar que o investimento inicial numa loja *online* para as empresas *Click and mortar* é menor. Por outro lado, a infraestrutura, os sistemas de distribuição, de inventário e de informação, bem como o *hardware* e o *software* já existentes podem ser usados para a loja *online* sem adicionar custos excessivos (Rayport e Jaworski, 2002). Para além disso, visto existir ainda um grande número de consumidores que fazem a pesquisa *online* e adquirem o produto a partir da loja de retalho tradicional, a possibilidade de utilizar as lojas físicas para fornecer ou devolver os produtos comprados *online* pode reduzir o nível de utilização de recursos necessários para a entrega dos mesmos e de atividades de manuseamento (Chan e Pollard, 2003). Este tipo de empresas tem também a vantagem de alcançar mercados geograficamente distantes, expandindo o âmbito e a profundidade do produto (Steinfeld *et al.*, 2002).

Adicionalmente, para além da natureza do retalhista, também é possível caracterizar o retalhista pela sua função no canal de distribuição, ou seja, se a loja *online* promove ou não a eliminação de intermediários (Dias, 2006).

2.3.1.2. Retail mix e e-retail mix

O *retail mix* é utilizado por retalhistas para identificar as variáveis de decisão que permitam satisfazer as necessidades dos clientes e influenciar as suas decisões de compra. Segundo Levy e Weitz (2011), o *retail mix* pode ser identificado como uma estratégia de retalho, pelo qual o retalhista identifica o mercado-alvo, o formato de loja mais apropriado, como, também, seleciona as bases mais favoráveis para construir uma vantagem competitiva sustentável. Para cada caso, é usada uma diferente combinação e orientação do *retail mix*, dependendo dos objetivos do retalhista.

Os mesmos princípios são também aplicados ao *e-retail mix*. De acordo com Lazer e Kelly (1961), o *e-retail mix* pode ser definido como o pacote total de bens e serviços que um retalhista ou e-retalhista oferece para venda ao público. *E-retail mix* é a designação abreviada para a mistura de ferramentas e técnicas que (e-retalhistas) usam para fornecer valor aos clientes. Tal como no retalho tradicional, diferentes objetivos de retalho *online* requerem diferentes *e-retail mix*. Por esta razão quando é efetuada uma mudança de objetivos estratégicos de retalho, os elementos, tanto do *retail mix* como do *e-retail mix*, poderão ser afetados tornando-se necessário uma adaptação dos mesmos aos novos objetivos.

Todavia, é de sublinhar que, para alguns elementos do *retail mix*, o *e-retail mix*, assume uma forma radicalmente diferente (Dennis *et al.*, 2005).

Elementos do *retail mix* incluem sortido do produto, localização, preço, serviço ao cliente, *design* e *layout* da loja e *mix* de comunicação do retalhista (Levy e Weitz, 2011).

Localização

Os retalhistas costumam afirmar que a chave para o sucesso de uma empresa de retalho está na localização (Kotler, 1998), sendo considerado, muitas vezes, o elemento de *retail mix* mais importante devido ao tempo e à despesa necessários para encontrar o local certo. A localização define-se como o local de um ponto de venda numa região ou área específica, a fim de atender um mercado-alvo específico, maximizando a lucratividade do sistema e minimizando a canibalização de vendas entre localizações (Levy e Weitz, 2011). De acordo com os mesmos autores, localização pode também ser usada para desenvolver uma vantagem competitiva sustentável, oferecendo locais convenientes que são facilmente acessíveis e visíveis.

No contexto do *e-retail mix*, localização pode ser considerada como "conveniência para o cliente", reconhecendo as escolhas dos clientes de forma a comprar da maneira mais conveniente para eles (Dennis *et al.*, 2005). Para o retalhista *online*, a localização física também é um fator importante, visto que muitos clientes preferem uma abordagem multicanal, como seja, navegar na *internet* e comprar *in-store* ou vice-versa, sendo, por isso, aconselhável, no caso dos retalhistas *Click and mortar*, a existência de um localizador de lojas físicas (Kotzab e Madlberger, 2001). Este elemento pode também ser importante para o retalhista *online* na medida em que muitos clientes preferem comprar a *e-retalhistas* com instalações no mesmo país, onde os custos de transporte e talvez os impostos são mais baratos. Contudo, para além de localização física, significa localização virtual e facilidade de encontrar o *site* (Dennis *et al.*, 2005).

Sortido de Produtos

Kotler (1998, p. 387) define o *mix* de produto, também denominado de sortido de produtos, como: “o conjunto de todos os produtos e itens que um vendedor específico coloca à venda para os compradores”. De acordo com Levy e Weitz (2011) as questões que precisam de ser consideradas no âmbito do sortido de produtos incluem *quanto e que tipos de produtos comprar, que fornecedores usar e os seus termos de compra*, visto que é essencial para os

retalhistas fornecer mercadorias de alta qualidade e não se concentrarem apenas em oferecer produtos baratos de baixa qualidade (muitos clientes podem valorizar aspetos como, por exemplo, *design*, estilo e moda, em detrimento do preço). Por outras palavras, não fornecer a combinação certa de alta qualidade a preços baixos pode resultar numa gama de produtos sem êxito na criação de satisfação para os clientes (Stambaugh, 1993). Marcas próprias também conhecidas como marcas de loja são uma outra variante do sortido de mercadorias que os retalhistas utilizam como instrumento para gerar diferenciação, fidelidade e rentabilidade às lojas. Estas têm tipicamente custos variáveis mais baixos e, portanto, potencialmente resultam em margens mais elevadas (Corstjens e Lal, 2000).

Atualmente, de acordo com Dennis *et al.* (2005), os retalhistas tradicionais e *online* criam produtos que possam refletir a proximidade ao cliente e a valorização dos benefícios que os clientes pretendem em termos de escolha, estilo, exclusividade, entre outras preferências. A ampla e profunda gama que pode ser oferecida é uma das áreas onde os *e-retailers* podem marcar pontos em relação aos retalhistas tradicionais. Contudo muitos retalhistas *Click and mortar* não utilizam o canal *online* para distinguir a sua oferta, replicando ou apresentando apenas uma seleção dos produtos oferecidos nas lojas físicas. Para além disso, muitos deles apresentam os produtos sem possibilidade de compra *online* (Kotzab e Madlberger, 2001), ficando em desvantagem relativamente aos retalhistas *pure-player*. Ao comprar *online*, os clientes estão muito menos propensos a pedir ajuda do que na loja. Contrariamente, os consumidores *online* que precisam de ajuda para avaliar um produto são mais propensos a abandonar a transação e encontrar um fornecedor alternativo ou até mesmo comprar através de um canal diferente. O negócio *online* precisa, portanto, de ser particularmente cuidadoso com a descrição clara dos produtos em termos de valor e benefícios ao cliente (Dennis *et al.*, 2005).

Preço

As decisões de preços têm particular significado no retalho tradicional uma vez que, nos dias de hoje, os consumidores estão bem informados e têm à escolha uma grande variedade de alternativas (Levy e Weitz, 2011). Na determinação do preço, os retalhistas precisam de analisar quatro problemas que desempenham um papel significativo na definição do preço:

- A sensibilidade do consumidor aos preços que, em tempos de dificuldades económicas, tendem a aumentar;
- Os custos associados aos produtos e serviços prestados ao consumidor;

- As atividades dos concorrentes diretos e indiretos;
- As questões legais relativas à fixação de preços.

A busca por preços baixos torna-se cada vez mais constante, contudo, alguns clientes estão dispostos a pagar mais, visando a diferenciação no produto selecionado. De forma a responder aos apelos dos consumidores, os retalhistas têm criado formatos de retalho que operam com preços baixos e diferenciação (Levy e Weitz, 2011). Todavia, os clientes que estão comprometidos com marcas específicas serão menos sensíveis a preços de marca e, conseqüentemente, não se vão preocupar com os preços dos substitutos. Na ótica do consumidor, "custo para o cliente" representa o custo real que os clientes estão dispostos a pagar, incluindo, por exemplo, no caso do retalho tradicional, os custos de deslocação.

Para o retalho eletrónico, existem também os custos de transporte, taxas e impostos que são, por vezes, adicionados aos preços de venda dos produtos. Contudo, na maioria dos casos, o custo de transporte é cobrado separadamente, podendo os elevados portes de envio constituir a razão para o alto índice de carrinhos abandonados no *checkout*. Os clientes também precisam de considerar os possíveis custos de acesso à Internet (Dennis *et al.*, 2005). Para além disso, os preços deverão ser mais baixos *online* do que *in-store*, uma vez que não existem custos associados à implementação e gestão de pontos de venda físicos (Kotzab e Madlberger, 2001). De acordo com um estudo realizado por estes autores, muitos retalhistas *online* oferecem um preço inferior quando são adquiridas mais de duas unidades por encomenda.

Mix de Comunicação

O *mix* de comunicação no retalho consiste numa série de elementos como publicidade, promoção de vendas, ambiente da loja, *sites* e construção de comunidades. Estes fatores são utilizados pelos retalhistas para construir imagens de marca apelativas de modo a atrair clientes para a cadeia de retalho e também para os seus endereços *web* (Dunne *et al.*, 2010). O *mix* de comunicação é também usado para incentivar os clientes a comprar produtos de forma contínua, para informar o consumidor sobre os retalhistas, bens e serviços que oferece, bem como para construir a lealdade do cliente (Levy e Weitz, 2011).

Os grandes retalhistas *online* costumam usar publicidade *offline*, como revistas e seções de "clique aqui" de jornais integrados em comunicações de marketing *online*. Os métodos *online* incluem anúncios em motores de busca e diretórios, publicidade através de parceiros, entre

outros. Retalhistas *online* bem-sucedidos necessitam que os meios de comunicação sejam integrados a fim de reforçar uma percepção positiva e consistente (Dennis *et al.*, 2005). Para Kotzab e Madlberger (2001), estes retalhistas deverão oferecer modos especiais de pagamento e informar os utilizadores sobre as suas ofertas de modo a facilitar a compra aos consumidores finais. É também de realçar que muitas empresas confundem ainda o comércio eletrónico como uma nova forma de publicidade eletrónica.

Serviço ao Cliente

O serviço ao cliente inclui o conjunto de atividades e programas realizados pelos retalhistas para tornar a experiência de compra mais gratificante para os seus clientes (Levy e Weitz, 2011). Os mesmos autores afirmam que os retalhistas usam o serviço ao cliente para diferenciar as suas ofertas, fidelizar o cliente e desenvolver uma vantagem competitiva sustentável, fornecendo informações sobre os produtos dos retalhistas e tornando mais fácil para os clientes encontrar e comprar os seus produtos. Em qualquer negócio, é necessário ter em conta que um cliente já existente pode dar um contributo de extrema relevância em termos e aumento de lucros, tendo grande potencial para crescer em termos de valor e frequência de compras. Deste modo, o principal objetivo de qualquer estratégia de serviço ao cliente deve assentar na retenção de clientes (Christopher, 2005). O serviço ao cliente, com o seu efeito final sobre recompra por parte dos clientes, é considerado uma das construções mais importantes do *retail mix*. Acredita-se que o serviço eficaz ao cliente satisfaz os clientes, o que aumenta a sua fidelização. Os retalhistas podem fornecer excepcionalmente serviço ao cliente de alta qualidade para construir e manter o compromisso e a lealdade dos seus melhores clientes (Levy e Weitz, 2011). O atendimento ao cliente, fornecendo-lhe um valor adicional, leva à sua maior satisfação (Anderson e Mittal, 2000, citado por Wiles, 2007). A satisfação, por sua vez, leva a maior retenção e aumenta as aquisições através de recomendações boca-a-boca (Cronin e Taylor, 1992, citado por Wiles, 2007). O canal mais eficaz para atingir a satisfação do cliente no retalho tradicional é através do desenvolvimento de relações favoráveis entre funcionários e clientes. A ideia é procurar um nível de satisfação de tal forma elevado que os clientes não sintam a necessidade de considerar ofertas de retalhistas alternativos (Christopher, 2005). O representante de vendas que vende cara-a-cara na loja física de retalho pode usar linguagem verbal e não-verbal (linguagem corporal) para construir relações pessoais com os clientes, aumentando o valor emocional de produtos. Os estímulos emocionais podem incluir aspetos visuais (decoreação), olfativos (perfume), de toque (suave e fresco ou macio e fofinho) e auditivos (música).

Na tentativa de replicar a experiência de compra e de criar uma boa relação com o cliente, o e-retalhista encontra-se em desvantagem. Contudo, com transações de dados prontos a digitalizar, poderá o mesmo aumentar o valor do produto utilizando técnicas Customer Relationship Management (CRM), como por exemplo, a extração de dados, que pode ser utilizada para construir uma imagem de produtos com maior probabilidade de serem procurados por clientes individuais (Dennis *et al.*, 2005). Através destas técnicas os retalhistas podem conhecer melhor os seus consumidores e, assim, oferecer produtos adaptados aos requisitos da procura (Kotzab e Madlberger, 2001). Para além disso, e-retalhistas podem criar um "ambiente *Web*", utilizando, por exemplo, música e efeitos visuais, tais como displays 3D e vídeo clips para *download* (Dennis *et al.*, 2005). Neste tipo de comércio a qualidade do serviço logístico é também um fator essencial. Segundo Christopher (2005), o objetivo final de qualquer sistema logístico é a satisfação dos clientes. Para este autor o produto não tem qualquer valor, até ao momento da chegada às mãos do consumidor. Assim, a definição dos objetivos de serviço adequado é facilitado adotando o conceito de "*Perfect Order*", que só é conseguida quando as exigências de serviço ao cliente forem cumpridas na íntegra.

Design e Layout da Loja

O *layout* e o *design* focam-se na criação de um determinado ambiente na loja que incentive o consumidor a entrar na mesma, ajude os clientes a localizar a mercadoria facilmente, a passar o tempo da melhor forma e a aproveitar a experiência ao fazer compras por impulso não planeadas (Dunne *et al.*, 2010). Os retalhistas também usam o *design* da loja para reforçar a sua estratégia atendendo às necessidades do mercado-alvo e oferecer vantagem competitiva sustentável (Levy e Weitz, 2011). Segundo Porter e Claycomb (1997), uma imagem de marca forte influencia o comportamento do comprador e as decisões de compra de uma maneira positiva. Além disso, a disposição, exposição e sortido de produtos adequados são um elemento essencial para qualquer negócio de retalho. Criar uma reação entre imagem da loja e o cliente é, portanto, parte integrante no desenvolvimento de uma resposta estratégica (Newman e Cullen, 2001).

Enquanto para os retalhistas tradicionais, este tipo de decisões do *retail mix* passam pela distribuição do espaço nas prateleiras e *layout* da loja física, o equivalente no retalho *online* diz respeito ao *design* do *site*, incluindo aspetos como navegação, *layout* da página web e facilidade de compra (Dennis *et al.*, 2005).

2.3.2. Logística

2.3.2.1. Valor logístico

Inicialmente, o conceito de logística estava ligado às operações militares. A atividade logística estava relacionada com a movimentação e coordenação, em grande número, das tropas e mantimentos de guerra necessários para várias localizações específicas num curto espaço de tempo. Com o passar dos anos, a logística, facilmente transitou para o mundo empresarial, encontrando-se íntima e indissociavelmente ligada à estratégia. Atualmente, verifica-se que em determinados casos, a logística, se tornou o suporte fundamental da estratégia das empresas e, em grande parte dos casos, se transformou no motor estratégico das mesmas (Dias, 2005). Assim, se a estratégia empresarial deve promover a eficiência e a satisfação dos clientes, então a logística poderá assumir um papel central (condutor) na conceção e implementação da mesma (Carvalho e Dias, 2004).

A importância da logística nem sempre foi reconhecida uma vez que a sua definição tem vindo a sofrer alterações à medida que se foi tornando num fator competitivo no contexto empresarial. O *Council of Supply Chain Management Professionals* (CSCMP) define então logística como: *“a parte da gestão da cadeia de abastecimento que planeia, implementa e controla de forma eficiente e eficaz os fluxos normal e inverso e a armazenagem de bens, serviços e informação relacionada entre o ponto de origem e o ponto de consumo, de acordo com os requisitos impostos pelos clientes”*. Ou seja, a logística surge como elemento de ligação entre clientes e fornecedores da empresa, e num contexto mais alargado, de integração externa de atividades. Contudo, e apesar das inúmeras modificações que a definição de logística sofreu, esta sempre teve como principal *output* o serviço ao cliente. O seu retorno estará, precisamente, na capacidade de retenção de mercado que consegue fazer emergir quando disponibiliza produtos, materiais, serviços ou informação a clientes e consumidores, onde quer que se encontrem (Carvalho e Dias, 2004).

A logística tem, assim, como objetivo criar valor através dos serviços que presta às empresas, e que se encontram associados à transação, ao relacionamento com os clientes e às estratégias de distribuição. De facto, ao tratar-se de um domínio do saber transversal às empresas e organizações, procura a criação de valor para o mercado mas, também, para o acionista e para a organização. Entende-se por valor logístico o que os clientes estão dispostos a pagar por adquirirem, ou desfrutarem, de um produto/serviço que se caracterize pela sua disponibilidade no momento exigido, no lugar certo e na quantidade requerida. A estes três aspetos ainda

podemos acrescentar ao custo mais adequado. Ao tratar-se de uma área de carácter processual e de atravessamento funcional (*cross-functional*), e ao procurar a criação de valor conjunto às várias legitimidades (mercado, acionista e organização interna), torna-se um conhecimento (ou uma área) de fronteira, promovendo a ligação, ou a integração, entre os vários saberes e práticas, contribuindo holísticamente para criar e suportar vantagens competitivas cada vez que promove a diferença e contribui para sustentar a diferenciação (Carvalho e Dias, 2004).

De acordo com o mesmo autor, o que hoje cria valor numa empresa são os processos, a sua capacidade de adaptação e resposta aos mercados, os seus recursos humanos e o saber a eles associado para vender mais e melhor e com isso ganhar dinheiro. Para além disso, a agregação de valor entre produto e serviço, em paralelo, passou a destacar-se com a necessidade cada vez maior de prestar serviço ao cliente. A prestação de serviços passou, assim, a ser um fator-chave para o desempenho das organizações (Carvalho e encantado, 2006).

2.3.2.2. Atributos logísticos

A incorporação dos atributos logísticos de tempo, lugar e quantidade ao produto/serviço nuclear acrescentam valor ao mesmo. A estreita ligação aos clientes permite criar soluções individuais para as situações particulares que cada cliente apresenta, de forma a promover a inovação e a criatividade e, conseqüentemente, a acrescentar, via atributos logísticos, valor ao produto/serviço (Carvalho e Dias, 2004).

Tempo

O sistema logístico que tiver a capacidade de responder rapidamente às encomendas dos clientes e que, de antemão, tiver um conhecimento detalhado e atualizado das tendências de mercado, poderá planear e programar as atividades respondendo às exigências dos clientes, o que se traduz numa menor quantidade de recursos utilizados, ou seja, através da eficiência, ganhando vantagem competitiva (Carvalho e Dias, 2004). A celeridade na resposta e o rápido desenvolvimento de novos produtos, aliados à agilização dos processos tendentes à inovação e à flexibilidade produtiva, permitem a produção de um elevado número de diferentes produtos.

Lugar

O atributo logístico de lugar está intimamente relacionado com a definição de entrega das encomendas, quer a mesma se verifique numa fábrica ou num armazém, quer se registre num

ponto de venda ao consumidor final. De outra forma, podemos definir lugar como o espaço onde se deve verificar a disponibilidade total de determinado produto/serviço (Carvalho e Dias, 2004).

Quantidade

Saber qual a quantidade requerida pela globalidade do mercado e, em particular, em cada fábrica, armazém ou ponto de venda, continua a ser uma das questões da maior importância não só para a definição de todo o processo de aquisição de *inputs*, mas também para a sua posterior transformação em *outputs* e colocação dos mesmos nos diferentes pontos de entrega. Assim, os “pontos de venda” devem funcionar como recetores de informação devendo, posteriormente, transmiti-la para os elementos que se encontram a montante, no sistema de valor. Com tal informação, a determinação da quantidade a produzir será ajustada à procura proveniente do mercado, não se verificando uma laboração que redundaria num excesso de *stock*, o qual conduziria, inevitavelmente, a custos acrescidos. Por outro lado, o ajustamento entre a procura e oferta poderá possibilitar uma diminuição de *stocks* nos pontos de venda, ou interfaces finais.

É de salientar que os três atributos – tempo, lugar e quantidade – pressupõem uma vertente dupla, ou seja, as empresas para além de disponibilizarem produtos/serviços na quantidade certa, na hora certa e no lugar certo, devem contemplar o custo associado, o qual deverá ser o mais baixo possível (Carvalho e Dias, 2004). Concomitantemente, deverá existir a otimização dos ajustamento entre os atributos logísticos, contribuindo para uma estratégia empresarial que permita fidelizar os clientes finais, sempre ansiosos por usufruir das melhores vantagens comerciais.

Com a expansão do conceito de logística para cadeia de abastecimento, esta deixou de ser somente distribuição. O objetivo passou para a maximização de lucro e competitividade, não só para a empresa como para toda a cadeia de abastecimento, incrementando a eficiência ao longo de todo o processo e eficácia em cada membro da cadeia (Lambert *et al.*, 1998). Assim, o que as empresas pretendem alcançar reside na satisfação das expectativas do cliente no que respeita a tempo de entrega, considerando sempre o ajustamento de custos de modo a acrescentar valor ao produto final, oferecendo qualidade. Desta forma, com esta finalidade, surge o trinómio logístico atual, adaptado às novas exigências do mercado: tempo, custo e qualidade.

Em resumo, a combinação dos atributos logísticos deve ser efetuada da melhor forma possível com o objetivo de diferenciar a oferta e sustentar a vantagem competitiva da empresa.

2.3.2.3. Cadeia de valor

Porter, em 1985, apresentou a cadeia de valor criando, assim, um modelo de diagnóstico da vantagem competitiva, uma classificação das atividades por natureza e apontou o caminho para a criação de valor. Este modelo centrou-se na forma como a empresa podia gerar valor, tendo em conta a análise das atividades e dos ativos que eram mais ou menos relevantes no ciclo comercial. Para o efeito, subdividiu as atividades empresariais em dois grupos: as atividades primárias – que assumem um caráter central visto contribuírem para a formação dos custos logísticos – e as atividades secundárias – que servem de suporte às primárias facilitando-as e permitindo a sua execução (Carvalho e Encantado, 2006). Porter (1985, p.33) sublinha que *“a cadeia de valor desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação.”* Ainda para este autor *“Todas as empresas são um conjunto de atividades que são executadas para planear, produzir, comercializar, entregar e sustentar os seus produtos. Todas estas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valores”*.

2.3.3. Cadeia de Abastecimento

A Amazon construiu um modelo de negócios, *Get Big Fast*, que a levou a líder mundial no setor do comércio eletrónico. Muito se deve à sua estratégia ao nível da cadeia de abastecimento que proporcionou uma gestão coordenada dos fluxos físico e de informação de montante, a jusante e vice-versa.

“Uma cadeia de abastecimento é a rede de organizações que estão envolvidas, através de ligações a montante e a jusante, nos diferentes processos e atividades que produzem valor na forma de produtos e serviços fornecidos ao consumidor final” (Christopher, 2005, p.17).

2.3.3.1. Gestão da Cadeia de Abastecimento

A gestão da cadeia de abastecimento surgiu com a evolução do conceito de logística, tornando-a parte integrante da cadeia. Enquanto a logística representa a integração das

atividades internas, a cadeia de abastecimento contempla a integração externa e a gestão integrada (Carvalho e Encantado, 2006).

Segundo o CSCMP, “*Gestão da cadeia de abastecimento engloba o planeamento e a gestão de todas as atividades envolvidas no sourcing e procurement, alinhamento de processos e todas as atividades da gestão logística. É importante mencionar que também inclui a coordenação e a colaboração com os parceiros do canal, os quais podem ser fornecedores, intermediários, prestadores de serviços e clientes. Fundamentalmente, a gestão da cadeia de abastecimento integra a gestão da oferta e da procura dentro e entre empresas.*” De uma forma resumida, a gestão da cadeia de abastecimento é definida como a integração de processos de negócio “chave” desde o consumidor final até aos fornecedores que disponibilizam produtos, serviços e informação, conseguindo agregar valor para os clientes e outros intervenientes (*stakeholders*). O seu objetivo é maximizar o lucro e a competitividade, não só para a empresa mas também para toda a cadeia de abastecimento, fomentando a eficiência em todo o processo e a eficácia em cada membro da cadeia (Lambert *et al.*, 1998).

Assim, uma boa gestão da cadeia de abastecimento deverá conseguir integrar eficazmente fornecedores, fabricantes, armazéns e pontos de venda, para que a mercadoria seja produzida e distribuída nas quantidades ideais, na localização certa e no tempo certo, com o objetivo de satisfazer o nível de serviço e diminuir os custos ao longo do sistema (Simchi-Levi *et al.*, 2008), de modo a acrescentar valor ao produto final, assegurado, assim, vantagens competitivas na cadeia de abastecimento e a consequente satisfação dos clientes.

A criação de vantagens competitivas, através da cadeia de abastecimento, torna-se um fator crucial para o sucesso da Amazon no mercado. Segundo Christopher (2005), a gestão da cadeia de abastecimento permite a criação de vantagens competitivas ao nível do custo e/ou valor. Uma cadeia para ser eficaz deverá responder a 4 critérios: resposta rápida, fiabilidade, resiliência e gestão das relações. As principais dificuldades para uma boa gestão da cadeia de abastecimento centram-se na incerteza tanto da procura como dos transportes e na redução de custos mantendo bons níveis de serviço. (Simchi-Levi *et al.*, 2008).

Fundamental para a cadeia de abastecimento da Amazon é a gestão da informação quer ao nível interno quer ao nível externo. De acordo Simchi-Levi *et al.* (2008) a informação transmitida ao longo da cadeia de abastecimento permite à logística criar valor para o consumidor. Esta informação pode ser obtida quer através do cliente na própria loja, ou através de sistemas sofisticados de busca de dados (*data mining*). Assim, as empresas devem

posicionar-se o mais a jusante possível na cadeia de abastecimento, a fim de perceber eficientemente as variações de consumo. Caso contrário, uma má perceção da procura pode levar ao aumento da capacidade instalada e excesso de *stocks*.

A Amazon evidencia-se também pela sua eficiência no que respeita à gestão dos *stocks* e às técnicas para efetuar previsões de procura. Na cadeia de abastecimento, a gestão de *stocks* é uma das tarefas fundamentais, uma vez que grandes quantidades de *stocks* geram o aumento dos custos para a empresa. No entanto, encomendar menos quantidades, mas mais vezes, provoca um aumento nos custos de encomenda e de transporte (Stock e Lambert, 2001). Perante tais consequências, é essencial racionalizar a gestão de *stocks*, onde através de uma cadeia de abastecimento flexível e eficiente é possível responder de forma quase imediata corrigir às necessidades dos consumidores, corrigindo oscilações na procura e, consequentemente, operando com maior competitividade, num mercado comandado pela procura (Ballou, 2004).

Associado ao conceito de baixos *stocks* encontra-se a filosofia *Just in Time* (JIT). O JIT não é apenas uma filosofia, é também uma técnica que se baseia na ideia de que nenhuma operação deverá ocorrer sem que haja necessidade de ser executada (Christopher, 2005), o que leva à necessidade de existir produção, compra e transporte mais frequentes e em pequenas quantidades, baixos níveis de *stock* e relações próximas com fornecedores e distribuidores (Ballou, 2004). O JIT adota um sistema de “puxar” a produção ou, no caso da Amazon, o abastecimento, baseado no modelo “*PULL*”, no qual a procura, no final do canal de abastecimento, puxa os produtos em direção ao mercado. Neste tipo de setor, o JIT em conjugação com a metodologia QR (*Quick Response*) torna-se fundamental visto que, através de sistemas informacionais bem incrementados, é possível obter eficiências em termos de capacidade de resposta, diminuição de *stocks* e qualidade do serviço (Carvalho e Encantado, 2006). Segundo Holf (2003), o modelo *drop-ship* – técnica na qual o retalhista transfere os pedidos e detalhes de envio para o grossista/fabricante, sendo este a enviar os produtos diretamente para o consumidor – é uma espécie de operação JIT, pelo que o *fulfilment* de alta qualidade e o envio do produto se tornam fundamentais para qualquer tipo de transporte direto, beneficiando das vantagens do JIT.

Outro tema bastante presente nas cadeias de abastecimento prende-se com a decisão entre centralizar ou descentralizar *stocks*. Segundo Harrisom e Hoek (2002), a centralização é a melhor opção em sectores nos quais o mais importante é o custo de *stock* em detrimento dos

custos de distribuição. Caso contrário, se os custos de distribuição se tornam de maior relevância para a empresa então a melhor opção será a descentralização. Assim, a centralização do *stock* dos produtos permite adiar ao máximo o transporte dos mesmos (postecipação de lugar), sendo apenas movimentados após solicitação do pedido por parte do cliente, o que possibilita a criação de economias de escala. Tal modalidade, permite ainda reduzir o custo de *stock* visto que, tendo em conta a Lei de Maister, a redução do número de pontos de armazenamento origina a redução dos custos de *stock* (Maister, 1976). Em contrapartida, a centralização torna os *pipelines* logísticos mais extensos e cria tempos de resposta mais longos, podendo prejudicar a qualidade do serviço ao cliente (Tallon, 1993). Por outro lado, a descentralização possibilita a antecipação do transporte através da movimentação dos produtos para instalações mais próximas do consumidor final, requerendo, desta forma, uma boa previsão da procura. Possibilita ainda tempos de resposta bastante mais rápidos, contudo aumenta os custos de posse de *stock* e diminui a probabilidade de ter *stock* certo no local certo. É também de ter em conta que uma gestão centralizada permite que a partilha de informação melhore as previsões e reduza o “efeito de chicote” (Simchi-Levi *et al.*, 2008), isto é, minimizar a divergência entre os pedidos efetuados no fornecedor e as vendas efetuadas pelo comprador.

2.3.3.2. Estratégias da Cadeia de Abastecimento

Segundo Hau Lee (2002), as estratégias da cadeia de abastecimento podem ser classificadas em quatro tipos: eficientes (*Lean*), com capacidade de resposta (*Responsive*), com redução do risco e ágeis. Este autor, estende as ideias de Fisher (1997), que captou características importantes da procura, focando-se no lado da oferta da cadeia de abastecimento. Lee ressalta que as incertezas que rodeiam o lado da oferta são critérios igualmente importantes para uma estratégia correta na cadeia de abastecimento. Para este autor um processo de oferta estável é aquele em que o processo de fabrico e a tecnologia subjacentes são maduros e a base da oferta é bem estabelecida. Em contrapartida, um processo de oferta em expansão é aquele que o processo de fabrico e a tecnologia subjacentes ainda estão em desenvolvimento inicial e em constante mudança. De seguida, apresenta-se o modelo de Hau Lee referente ao comportamento da oferta e da procura, com a devida caracterização de cada estratégia.

Tabela 11: Matriz de Hau Lee

		Incerteza na Procura	
		Baixa (produtos funcionais)	Alta (Produtos Inovadores)
Incerteza no Abastecimento	Baixa (Processo estável)	<p>Lean</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. CA muito eficientes; 2. Elimina desperdícios (atividades sem valor); 3. Criação de economias de escala; 4. Baixos custos com a <i>standardização</i>; 5. Entrega precisamente o que o cliente pretende; 6. Necessário estar atento às tendências de mercado; 7. JIT na produção; 8. Demora mais tempo na entrega. 	<p>Responsive</p> <ul style="list-style-type: none"> • CA ágeis e flexíveis às necessidades de mudança; • Capacidade de resposta rápida a baixos custos; • Estratégia <i>Quick Response</i> na produção; • Customização em massa; • JIT no abastecimento; • Nível de serviço elevado; • Origina sistemas mais caros.
	Elevada (Processo em expansão)	<p>Redução de Risco</p> <ul style="list-style-type: none"> • Partilha de inventário entre retalhistas; • Partilha de recursos e de risco na CA; • Vulnerabilidade a interrupções no fornecimento; 	<p>Ágil</p> <ul style="list-style-type: none"> • CA ágeis e flexíveis às necessidades dos clientes; • Estratégia de resposta rápida a baixo custo; • Capacidade de adaptação às novas exigências do mercado; • Capacidade de rápida reestruturação da CA.

Fonte: Adaptado de Hau Lee, 2002

2.3.4. E-fulfilment

Quando os produtos não se encontram num local físico definido, mas sim num espaço virtual, a logística é vital para garantir a fidelidade do cliente, que pode trocar de fornecedor com um simples clique. De forma a fidelizar os clientes e, conseqüentemente, a permanecer no mercado, as empresas necessitam de desenvolver modelos de resposta a encomendas que satisfaçam as necessidades do consumidor tendo sempre em consideração prazos de entrega reduzidos e, ao mesmo tempo, elevado nível de serviço ao cliente (Carvalho e Encantado, 2006).

É tendo em conta esta temática, que surge o conceito de *e-fulfilment*, visto ser considerado a vertente logística do comércio eletrónico (Carvalho e Encantado, 2006) e o fator chave para a qualidade do serviço global. A importância do mesmo está na resposta às encomendas com

vista a satisfazer as expectativas do cliente. O seu objetivo é saber onde localizar o *stock* de produtos acabado e onde preparar e entregar as encomendas, permitindo maior capacidade e eficiência na entrega (Dias, 2006). Segundo Carvalho e Encantado (2006), o *e-fulfilment* incorpora atividades como a gestão de pedidos, o serviço ao cliente, a gestão de *stocks*, a faturação eletrónica, a armazenagem e o envio/expedição dos artigos encomendados eletronicamente. Estes desafios começam assim que a tecla de «compra» é acionada por um potencial cliente. O *e-fulfilment* envolve a integração do *site* das empresas com todos os processos de *backoffice*, atividades e funções de marketing, vendas, finanças e, sobretudo, logística. A sustentação dada pelo *e-fulfilment* às encomendas efetuadas pelos clientes é decisiva para o sucesso ou fracasso do negócio, uma vez que se trata da vertente logística do comércio eletrónico. Resumidamente, o *e-fulfilment* é uma atividade de atendimento dos pedidos dos clientes, desde a colocação *online* até à entrega física dos produtos, do qual fazem parte as atividades e os recursos do âmbito logístico, necessários à gestão do ciclo de encomenda no *e-tail* (Dias, 2006).

É de ter em conta que, no canal *online*, nem sempre o local de venda corresponde ao local de disponibilidade, apresentando, assim, um carácter paradoxal que faz com que “*seja no âmbito do e-fulfilment que se encontram os custos de tornar ‘real’ aquilo que foi vendido no canal ‘virtual’*” (Dias, 2006, p.134).

O problema surge quando é preciso decidir qual a estratégia a implementar para se garantir um bom serviço ao cliente a um preço razoável. Assim, são vários os autores que têm vindo a propor modelos alternativos, tendo em conta as expectativas dos consumidores, a tipologia dos produtos e a natureza dos retalhistas *online*. Com tais modelos pretende-se ajustar o *e-fulfilment* à estratégia de negócio e aos seus segmentos-alvo. Cada modelo apresenta características e estratégias distintas entre as quais se destacam a opção por internalizar e/ou externalizar e o maior ou menor nível de independência face a outros canais (Dias, 2006). Da literatura, distinguem-se os seguintes modelos de *e-fulfilment* apresentados na tabela 12.

Tabela 12: Modelos de e-fulfilment

Modelos	Características	Vantagens	Desvantagens
Modelo de <i>fulfilment</i> integrado	Mantém as mesmas infraestruturas das empresas <i>brick & mortar</i> (Carvalho e encantado, 2006), ou seja utiliza a mesma plataforma de distribuição para armazenar <i>stocks</i> e expedir encomendas de ambos os canais, <i>online</i> e tradicional (Carvalho e Dias, 2004); A integração pode ser total, no caso da utilização do <i>stock</i> existente satisfazer as encomendas dos dois canais, ou pode ser parcial, em que existe apenas a partilha dos ativos fixos, constituindo o canal <i>online</i> , <i>stocks</i> próprios (Carvalho e Dias, 2004); Utilizado na comercialização de produtos volumosos (de linha branca) e roupas vendidas por catálogo (Carvalho e Encantado, 2006).	Baixo custo de arranque comparativamente ao modelo dedicado (devido à existência de infraestruturas já existentes); Rápido início de atividade; Bom controlo operacional; Fácil informação sobre <i>stocks</i> disponíveis; Maior disponibilidade do produto (Carvalho e Encantado, 2006).	Diferentes perfis de encomenda; Diferentes formas de <i>Pick & Pack</i> ; Elevados custos para empresas novas; Inexistência de infraestruturas pensadas para um crescimento a longo prazo; Tensão com outros canais de distribuição, que pode levar a dificuldades de gestão e a uma grande complexidade na gestão correta de <i>stocks</i> (Carvalho e Encantado, 2006).
Modelo de <i>fulfilment</i> dedicado	Construção de raiz de novas infraestruturas logísticas, nomeadamente o armazém (Carvalho e Encantado, 2006), dedicadas exclusivamente ao negócio <i>online</i> (Carvalho e Dias, 2004); É maioritariamente implementado por <i>pure-players</i> Neste canal predomina a lógica do <i>postponement</i> de lugar e de forma; Utilizado na comercialização de CD's, livros e artigos alimentares de mercearia (Carvalho e Encantado, 2006)	Conceção integrada dos processos na organização, na tecnologia e no equipamento; Maior controlo operacional; Fácil disponibilização de informação sobre <i>stocks</i> ; Entregas mais rápidas e redução de custos de exploração a longo prazo (Carvalho e Encantado, 2006).	Elevados custos de instalação, arranque e exploração (Carvalho e Encantado, 2006), sendo mesmo considerado o mais dispendioso de todos os modelos (Dias, 2006);
Modelo de <i>fulfilment</i> por envio direto	Muitas vezes denominado “modelo <i>drop-ship</i> ” onde o responsável pela entrega é o fornecedor ou fabricante. Destina-se, basicamente, a atos comerciais, baseados na intermediação informacional e comunicacional, cobrando-se, assim, um conjunto de taxas. Não possui um serviço logístico integrado. (Carvalho e Encantado, 2006) O fornecedor/fabricante adia a posse (<i>postponement</i>) até	Investimento de entrada reduzido e custos relativamente baixos (Carvalho e Encantado, 2006); Propõe eliminar os custos de posse de <i>stock</i> e custos associados à internalização de ativos fixos; Minimiza também o risco de posse de <i>stock</i> ;	A gestão de cargas, o <i>tracking</i> e a manutenção de um nível mínimo de visibilidade na rede tornam-se tarefas complicadas (Carvalho e Encantado, 2006), podendo perder o contacto final com o consumidor; Em alguns casos, este modelo limita a oferta de prazos de entrega

	ao momento em que a procura ocorre (Dias, 2006); Indicado para produtos com vertentes mais especializadas (Carvalho e Encantado, 2006).	O <i>postponement</i> permite reduzir a incerteza da procura (Dias, 2006).	mais reduzidos, alargando o ciclo de encomenda (Dias, 2006).
Modelo de <i>fulfilment</i> baseado no <i>stock</i> da empresa	Também conhecido como modelo baseado no ponto de venda ou modelo <i>in-store fulfilment</i> ; A encomenda é enviada eletronicamente e preparada no armazém com base no <i>stock</i> atualmente disponível; Os pontos de venda são utilizados como plataformas, não tendo o <i>e-retailer</i> ativos próprios (Murphy, 2007), utilizando os ativos e a rede de lojas já existentes; Geralmente utilizado por híper e supermercados e alguns retalhistas de artigos elétricos, ambos já instalados. É utilizado também para a venda de produtos que necessitem ser “experimentados” (Ex.: sapatos).	Baixos custos de arranque; Reduzido investimento em <i>stock</i> ; Baixa utilização de estruturas; (Carvalho e Encantado, 2006) Considerado o mais barato e o mais rápido de implementar; (Murphy, 2007); Minimiza o risco de investimento; A proximidade do <i>stock</i> ao local de entrega permite prazos de entrega menores (Dias, 2006);	Perfil das encomendas pode alterar-se, o que dificulta o controlo de qualidade, gera dificuldades de integração do sistema de informação, subida de custos, ineficiência das operações, entre outros; Elevados custos nas atividades de <i>picking</i> , <i>packaging</i> e entrega (Murphy, 2007).
Modelo <i>fulfilment</i> com passagem por ponto de apoio	A preparação das encomendas é realizada por um centro de distribuição, havendo posterior passagem por um ponto de venda para entrega ao cliente ou para recolha do produto pelo cliente (pontos de recolha, estações dos correios, entre outros) (Carvalho e Encantado, 2006); Este responde em parte à necessidade de concentrar o <i>picking</i> e o <i>stock</i> , num menor número de localizações. O <i>stock</i> dos canais <i>offline</i> está disponível igualmente para o canal <i>online</i> , mais uma vez numa perspetiva de adiamento da posse com visibilidade sobre a disponibilidade de <i>stock</i> (Dias, 2006); Será, possivelmente, a grande opção do futuro no B2C.	Se próximos dos pontos de vendas: Tempos reduzidos; Rotas mais eficientes devido a uma maior concentração da procura; Maior número de entregas por quilómetro percorrido. (Dias, 2006)	Se a área geográfica for muito ampla e a densidade de consumidores diminui: Probabilidade de ter pontos de venda próximos diminui; Tempos médios de resposta mais longos; Resposta menos eficiente e eficaz; Probabilidade de redução do número de entregas por quilómetro percorrido. (Dias, 2006)

2.3.4.1. Insourcing e outsourcing no e-fulfilment

Atualmente, a eficiência dos canais de distribuição revelou-se um ponto fulcral para o sucesso das organizações. Deste modo, existe a necessidade de reduzir custos nos canais de distribuição, levando as empresas a fazer melhorias constantes tanto nos resultados como em termos de economias de escala. Com tal finalidade, as empresas têm vindo a concretizar mudanças estruturais e estratégicas, mantendo o seu foco nas atividades principais (*core competences*), fundamentais à sua sobrevivência, delegando, em consequência, a terceiros as atividades de armazenagem, transporte e entrega. Portanto, externalizam parte das suas atividades para empresas que têm como atividades principais precisamente as atividades de natureza logística. Assim sendo, muitas empresas, onde a logística não faz parte do seu *core business*, fazem-na depender do mercado exterior (*outsourcing*), mantendo a sua gestão interna (*insourcing*). (Carvalho e Encantado, 2006).

O *outsourcing* é, então, a decisão tomada por uma organização, de recorrer à subcontratação de serviços a empresas especializadas na área e que, de facto, apresentem vantagem competitiva nessa atividade. Assim, a empresa ao focar-se apenas no seu *core business*, ou seja, naquilo onde se diferencia pelo *know-how* ganha a referida vantagem competitiva.

O *insourcing* surgiu em oposição ao *outsourcing*. Este conceito pode, por um lado, traduzir um determinado serviço dentro de uma organização, realizado num departamento específico, com funcionários internos da empresa e a tempo inteiro, ou, por outro, configurar um departamento semiautónomo que presta serviços aos restantes departamentos da organização (Carvalho e Encantado, 2006).

Apresentados de forma sintética os dois conceitos, uma questão se coloca: Qual dos dois será preferível adotar pelas organizações?

Teoria dos custos de transação

A teoria dos custos de transação tem tido uma grande influência e um grande impacto no tema da fundamentação teórica das parcerias. Esta começou a ser estruturada com os estudos de Coase (1937), a partir da sua insatisfação com a teoria tradicional que tratava o sistema económico como autorregulável pelo mercado, não dando, conseqüentemente, a devida atenção às organizações. Este autor considerava os custos de transação como argumento central no processo decisório no que toca à alternativa “Fazer ou Comprar”.

O aprofundamento desta teoria foi posteriormente estudada por Williamson (1975). Os pensamentos deste autor tiveram um forte impacto na aplicação das teorias de custo de transação no processo de internacionalização das empresas, através de duas teorias: a teoria da internalização das empresas e o paradigma eclético da produção internacional.

O mesmo autor, em 1975, desenvolveu uma análise alternativa para questões microeconómicas utilizando o conceito de transações. Refere, pois, existirem duas formas básicas opcionais através das quais as empresas se organizaram: mercados (contratação externa de atividades) ou hierarquias (utilização de sua própria estrutura para conduzir essas atividades). Assim, a empresa seleciona a alternativa que conduz a custos mais reduzidos (de transação, no caso dos mercados, e de organização, no caso das hierarquias). Ou seja, a proposição de Williamson (1999) é que a escolha dos mecanismos de administração seja feita com base nos custos de transação. Quando os custos da transação, via mercado, fossem menores, seria essa a alternativa escolhida; todavia, no caso de os custos de coordenação, via hierarquia, se apresentassem menores, então a produção aconteceria dentro das organizações. Williamson (1975), admite, também, uma combinação híbrida entre essas duas formas de organização.

Tendo em conta as referências mencionadas, é possível perceber que a redução de custos constitui o motivo principal que leva uma empresa a equacionar a hipótese de realizar parcerias, ou seja, a externalização de atividades é determinante quando o custo da empresa por recurso ao mercado seja inferior ao custo de realização da atividade internamente.

Concebe-se, porém que as empresas devam integrar verticalmente as atividades sempre que os custos de transação, relacionados com a aquisição de um determinado produto ou serviço no mercado, sejam superiores à sua realização interna.

Segundo Hines (2004), a decisão de comprar deve assegurar que os recursos e competências podem ser melhor aplicados caso a organização decida não o fazer internamente. No que respeita à externalização, a criação de relações de parceria com os fornecedores permite às empresas obter menos tempo despendido em negociações, menos necessidade de controlo interno, aumento da produtividade, tempos de entrega mais reduzidos e ciclos de produção menores (Harrison e Hoek, 2011). Contudo, Wheelen e Hunger (2006) consideram que, para que o recurso ao *outsourcing* proporcione mais-valias a empresa, deve evitar:

- Escolher erradamente as atividades a externalizar;

- Redigir um contrato pouco preciso, selecionar mal os parceiros;
- Não deixar para trás os interesses pessoais;
- Perder o controlo da atividade;
- Não ter em conta os custos não visíveis associados à externalização;
- Não planear uma saída estratégica.

Noutra perspetiva, a empresa terá tendência por optar fazer quanto maior for o risco estratégico associado à externalização e quanto maior for a qualificação do comprador face ao fornecedor externo (Walker, 2009). Segundo Coase (1937), a firma tem tendência a ser maior quando os custos de transações internas forem menores do que os realizados no mercado. Assim, tendo em conta a teoria dos custos de transação abordada, a empresa deve integrar verticalmente quando o grau de incerteza da transação é elevado, os ativos envolvidos forem muito específicos e a transação ocorrer frequentemente. Hines (2004) sustenta que as organizações verticalmente integradas são detentoras dos ativos e possuem o controlo da sua cadeia até o produto chegar ao cliente. Para Williamson (1985), a integração vertical pode ocorrer devido a questões de poder, tendo em consideração o controlo da oferta e dos preços ou a interiorização das decisões de produção, compra, venda e financiamento.

2.3.5. Caso de estudo

Visto tratar-se este projeto de um caso de estudo, torna-se relevante salientar a sua importância e enquadrar a tipologia e benefícios do mesmo.

Nesta conceção, pretende-se dar uma maior ênfase à componente prática de análise de atividades empresariais em detrimento da componente de pesquisa teórica. Por isso, o objetivo é utilizar um caso de estudo como método de ensino, através da análise da realidade empresarial, que incite à reflexão dos alunos para a procura de respostas a questões propostas. De acordo com Bonwell e Einson (1991), trata-se de uma forma de aprendizagem em que os estudantes aprendem de forma mais efetiva quando estão envolvidos no processo. Wheelen e Hunger (2006) consideram que o recurso a casos de estudo é uma das melhores formas de compreender o processo de gestão estratégica.

2.4. Ferramentas de análise

Tendo em conta a proposta de resolução para este caso, sugerem-se as seguintes ferramentas de análise:

- Atributos logísticos e trinómio logístico atual;
- Identificação das atividades da cadeia de valor;
- Etapas e estratégia da cadeia de abastecimento;
- Aplicação do modelo de Hau Lee;
- Modelos de *e-Fulfilment*;
- Estratégias de centralização e descentralização da distribuição;
- Estratégias de *insourcing* e *outsourcing*;
- Parcerias no comércio eletrónico;
- Análise dos elementos do *e-retail mix*.

2.5. Plano de animação

Para a resolução do presente caso de estudo, propõe-se o seguinte plano de animação:

- De acordo com a dimensão da turma, deverão ser formados grupos de 5 a 6 elementos;
- Antes da aula, deverá ser efetuada uma leitura prévia do caso e uma breve abordagem ao mesmo, entre os alunos de cada grupo;
- Em aula, o caso deve ser relido e posteriormente resolvido por todos os elementos de cada grupo, utilizando, principalmente, o *brainstorming*;
- A aula será focada no problema, o tempo para cada questão deve ser cumprido e serão encorajadas ideias plausíveis, atitudes entusiastas e a criatividade;
- Todos os grupos deverão apresentar as suas conclusões, recorrendo às ferramentas disponibilizadas em aula (PowerPoint), através de um porta-voz nomeado pelo professor.

Tabela 13: Plano de animação do caso de estudo

Atividades	Objetivos gerais	Objetivos específicos	Temas a abordar	Estratégia/Meios	Duração
Antes da Aula	Familiarização com o tema	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer o caso de estudo em profundidade • Identificação da problemática; • Ganhar interesse pelo problema; 	<ul style="list-style-type: none"> • CA 	Brainstorming; Leitura individual do caso; Discussão de ideias em grupo; Seleção da informação necessária para a sua realização.	120 minutos
Resolução da Questão 1	Identificar e compreender os fatores chaves que contribuem para a criação de valor na CA	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar as atividades da Amazon que contribuem para a criação de valor logístico para os seus clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atributos logísticos • Trinómio Logístico • Cadeia de valor 	Apresentação verbal da proposta de resolução, atribuída a um grupo de forma aleatória. Os restantes grupos deverão completar a solução proposta.	30 minutos para resolução; 10 minutos para apresentação; 10 minutos para troca de ideias entre grupos.
Resolução da Questão 2	Definir a CA da Amazon	<ul style="list-style-type: none"> • Ilustrar e analisar as várias fases da CA; • Definir os modelos de <i>e-fulfilment</i> que se aplicam à Amazon; • Identificar a localização do inventário: Centralizada, descentralizada ou ambas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadeia de abastecimento; • Modelos de <i>e-fulfilment</i>; • Centralização e descentralização 	Respondida a questão. É selecionado um grupo aleatoriamente, não podendo ser o mesmo grupo escolhido anteriormente. O representante do grupo fica responsável pela elaboração do esquema da CA no quadro da sala de aula, com respetiva identificação da sua estratégia, dos modelos de <i>e-fulfilment</i> e localização do inventário. Os grupos restantes, deverão discutir entre si de forma a complementar as ideias de cada grupo.	20 minutos para resolução; 4 minutos para a ilustração da CA; 10 minutos para a discussão de ideias.
Resolução da Questão 3	Compreender a importância das parcerias para o	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar as decisões da Amazon no que respeita às 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Inourcing</i> e <i>Outsourcing</i> 	Após realizada a proposta de resolução por todos os grupos. Será eleito um elemento da turma que irá dirigir-se ao	10 min para resolução escrita de cada

	bom desenvolvimento da CA	<p>externalização e internalização das operações de <i>fulfilment</i>;</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificar todas as suas parcerias e explicar o porquê da importância das mesmas. 	<ul style="list-style-type: none"> Parcerias 	<p>quadro e escrever as operações de <i>fulfilment</i> que cada grupo considera externalizadas e internalizadas, respetivamente de forma a chegar a um consenso através da troca de ideias. Posteriormente esse mesmo elemento irá construir um quadro onde serão escritas as vantagens e desvantagens de cada uma das operações mencionadas.</p>	<p>grupo; 15 minutos para a identificação dos modelos de <i>e-fulfilment</i>; 10 minutos para definir as vantagens e desvantagens.</p>
Resolução da Questão 4	Percecionar e compreender o impacto das mudanças estratégicas da CA nos elementos do <i>e-retail mix</i> .	<ul style="list-style-type: none"> Analisar as vantagens da localização estratégica dos centros de distribuição da Amazon; Identificar as principais atividades que fazem parte dos elementos do <i>e-retail mix</i> da Amazon; Definir as mudanças estratégicas ocorridas na CA, identificar as vantagens e desvantagens das mudanças ocorridas e possíveis alterações nos elementos do <i>e-retail mix</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> Elementos do <i>e-retail mix</i>: Localização; Sortido do produto; Preço; <i>Mix</i> de Comunicação; Serviço ao cliente; <i>Design</i> e <i>layout</i> da loja. Reestruturação da estratégia de localização e seu impacto nos elementos do <i>e-retail mix</i>. 	<p>Após concluída a resolução da questão. Todos os representantes de cada grupo dirigem-se ao quadro, um de cada vez, de forma a identificar as vantagens antes e depois das alterações ocorridas na CA. Para além disso, irão também identificar os elementos que fazem parte do <i>e-retail mix</i> da Amazon e possíveis alterações que podem ocorrer nestes elementos após a redefinição da estratégia.</p>	<p>10 minutos para responder à questão; 10 minutos para a identificação das vantagens; 10 minutos para identificação do elementos do <i>e-retail mix</i>.</p>

2.6. Questões de animação a colocar pelo docente aos alunos

Tendo em conta os objetivos pedagógicos do caso de estudo, propõem-se, como forma de orientação para a resolução, as seguintes questões:

Questão 1: Refira de que forma a Amazon cria valor logístico para os seus clientes, tendo em conta os seguintes aspetos:

- a) Atributos logísticos e trinómio logístico.
- b) Elaboração da cadeia de valor da Amazon, indicando quais as atividades que criam maior valor o cliente.

Questão 2: Ilustre a cadeia de abastecimento da Amazon, identificando cada uma das suas etapas. Tendo em conta a cadeia de abastecimento indique, justificando:

- a) A estratégia da Amazon de acordo com o modelo de Hau Lee.
- b) O(s) modelo(s) de *fulfilment* utilizado(s) pela Amazon.
- c) Qual a estratégia de localização de *stocks* da Amazon: centralizada e/ou descentralizada?

Questão 3: Olhando agora para as operações da Amazon:

- a) Esta empresa opta por realizar as suas operações de *fulfilment* e de distribuição *insourcing* e/ou *outsourcing*? Justifique e refira quais as vantagens e desvantagens.
- b) De que forma consegue beneficiar com as suas parcerias ao nível da eficiência das suas operações na cadeia de abastecimento e em termos de aumento da sua carteira de clientes?

Questão 4: A Amazon construiu os seus CD em zonas fora dos grandes centros populacionais. Devido à nova lei que obriga ao pagamento de impostos, tal estratégia deixa de fazer sentido pelo que a opção é redefinir a estratégia da cadeia de abastecimento.

- a) Quais as vantagens e que reflexo tem, a localização dos CD nas zonas fora dos grandes centros populacionais, nos restantes elementos do *e-retail mix*? Justifique, referindo quais as estratégias presentes em cada um desses elementos.
- b) Quais as principais vantagens e desvantagens ao redefinir a cadeia de abastecimento? Indique, justificando quais os elementos do *e-retail mix* que poderão sofrer alterações.

2.7. Resolução

2.7.1. Questão 1: Valor logístico para o cliente

2.7.1.1. Atributos logísticos e trinómio logístico

Com o passar dos anos a Amazon foi modificando as suas estratégias, focando-se sempre em melhorar a experiência do consumidor *online*, em proporcionar serviços excecionais e conveniência total aos seus clientes. Assim, a Amazon cria valor para os mesmos oferecendo um serviço de excelência e gerindo as suas operações de retalho através do uso eficiente de tecnologia, tornando a compra de produtos “na experiência mais rápida, fácil e mais agradável possível”.

Incluindo a temática relativa aos atributos logísticos, segundo a empresa, manter e melhorar a eficiência operacional é a chave para a sua sustentabilidade. Através dos sistemas tecnológicos avançados que possui, a Amazon tem capacidade para realizar previsões de vendas em tempo real e de gerir as operações de forma automatizada, o que lhe permite responder de forma rápida às exigências dos seus clientes devido à redução de falhas e ao aumento da eficiência operacional.

Devido à grande quantidade de produtos que fornece nos seus *websites*, a Amazon criou estratégias eficientes em termos de gestão de inventário de forma a garantir a disponibilidade total e imediata da grande maioria dos seus produtos. A mercadoria é entregue no local mais favorável para o cliente, escolhido pelo mesmo. Adicionalmente proporciona alternativas de entrega como, por exemplo, a recolha dos produtos por parte do cliente em cacifos eletrónicos exclusivos da Amazon, caso esta opção se torne mais vantajosa para o mesmo.

Os seus *websites* são utilizados não só para disponibilizar produtos mas também como forma de perceber as tendências de mercado, no qual recolhe todos os dados possíveis. Com isto, para além de utilizar sistemas de informação, focados no cliente para oferecer serviços personalizados, transmite também esta mesma informação para os elementos a montante da cadeia de abastecimento procurando ajustar as quantidades em *stock* à procura real, diminuindo, assim, custos acrescidos devido à quantidade de stock em excesso.

É de referir que o facto de o objetivo da Amazon estar centrado em proporcionar a satisfação total aos seus clientes, a poupança de custos devido á eficiência em termos operacionais é refletida no cliente em forma de preços baixos não só no produto mas também no transporte.

Através de todos estes sistemas, proporciona um serviço logístico de excelência ao cliente uma vez que lhe permitem ter os produtos certos, no tempo, no local e na quantidade certa, acrescentando valor ao produto/serviço. Desta forma garante a entrega dos produtos certos, de modo atempado e no local pretendido pelo cliente, tendo ainda em consideração o baixo custo associado ao nível de serviço, conseguindo, assim, mostrar o seu alto nível de comprometimento com os seus negócios e clientes.

Na tabela seguinte, apresentam-se as principais características da Amazon correspondentes aos elementos de tempo, custo e qualidade do serviço logístico, que contribuem para a criação de vantagens competitivas e que proporcionam valor acrescentado de diferenciação.

Tabela 14: Estratégias de tempo, custo e qualidade do serviço logístico

Tempo	<ul style="list-style-type: none"> • Serviço ao cliente em tempo útil; • Tempos de entrega entre 2-10 dias; • Modelo de entrega rápida; • <i>Fulfilment</i> rápido; • Grandes armazéns próprios estrategicamente localizados, próximos do cliente;
Custo	<ul style="list-style-type: none"> • Redução de custos para a empresa e, conseqüentemente, para o cliente devido a: <ul style="list-style-type: none"> - Pedidos com vários itens são realizados, principalmente, a partir de um único local; - Otimização de <i>stocks</i>; - Localização de alguns armazéns em estados de baixo custo; - Cooperação com fornecedores; • Transporte grátis para encomendas acima dos 25 dólares; • Método <i>injeção postal e Drop-shipping</i>;
Qualidade do Serviço	<ul style="list-style-type: none"> • Informações ao cliente em tempo real sobre: <ul style="list-style-type: none"> - estimativas para a data de entrega; - notificações de entrega; • Tecnologias de entrega avançada (ex.: armários com cacifos eletrónicos); • Centro de atendimento ao cliente disponível 24 horas por dia; • Controlo de qualidade de todos os sistemas e processos logísticos.

2.7.1.2. Cadeia de valor

A Amazon pretende ser a empresa do mundo mais "centrada/orientada" nos clientes, onde estes podem encontrar tudo o que quiserem comprar *online*. A sua estratégia de negócio é oferecer aos clientes preços baixos, conveniência e uma grande variedade de mercadoria. Tem também a intenção de continuar a otimizar a plataforma na *internet* de modo a expandir a gama de produtos e serviços que oferece aos clientes. Esta plataforma consiste num forte

reconhecimento global da marca, uma grande base de clientes e em crescimento, tecnologia inovadora, capacidades de *fulfilment* sofisticadas e uma experiência significativa em *e-commerce*. Empenha-se também em melhorar as suas eficiências operacionais e em racionalizar os custos. Para além disso, disponibiliza atualizações diárias de preços e porte de envio gratuitos, funcionalidades fáceis de usar, *fulfilment* rápido e confiável e serviço ao cliente em tempo útil. Tendo em conta o referido, é possível perceber a ênfase no grande crescimento em termos de gama de produtos disponibilizados devido aos acordos estabelecidos com vários parceiros, no serviço ao cliente, no desenvolvimento tecnológico, na eficiência em termos de operações logísticas e na oferta de preços baixos. Significa isto que a empresa se encontra firmemente direcionada na criação valor para o cliente centrando-se, conforme tabela seguinte, nas atividades de Marketing e Vendas, Serviço, Logística e Tecnologia da cadeia de valor. Contudo, é de realçar que esta empresa não descuida as outras atividades uma vez que o seu objetivo é manter um equilíbrio entre todas as áreas da cadeia de valor visto que, para esta, todas elas contribuem para a criação de valor não só para os clientes mas também para todos os *stakeholders*. Apresenta-se de seguida, a cadeia de valor da Amazon com todas as atividades de maior relevância para a empresa.

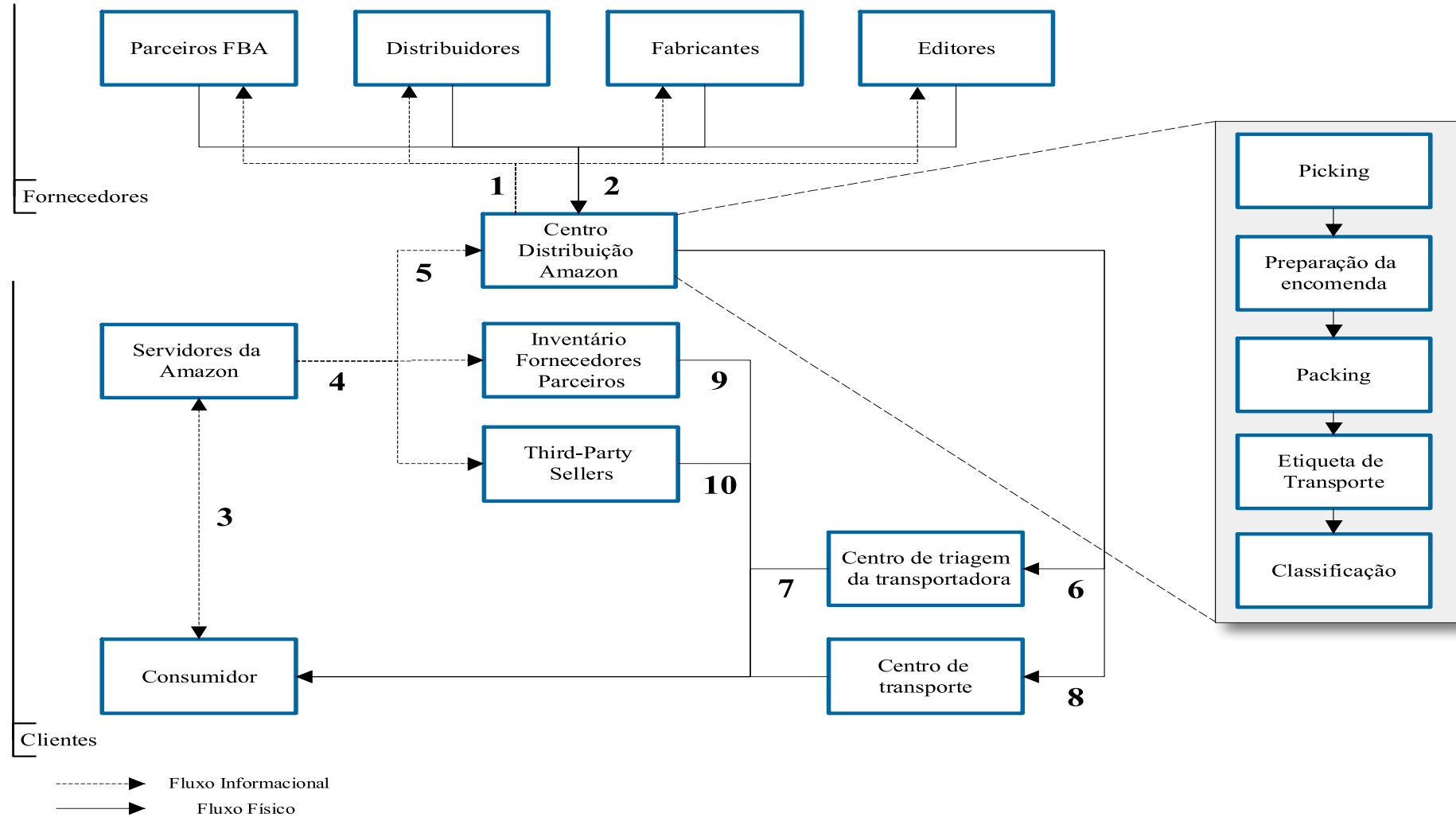
Figura 5: Cadeia de Valor da Amazon

Infraestrutura Sede em Seattle; Armazém de dados central disponível para todas as unidades de negócio; Centros de atendimento ao cliente disponível 24h/dia; Centros de desenvolvimento de <i>software</i> próprio; 65 centros <i>fulfilment</i> para operação logística eficiente.				
Gestão Recursos Humanos Trabalhadores altamente qualificados; 56.200 trabalhadores a tempo inteiro e a tempo parcial; Devido à sazonalidade do negócio contrata trabalhadores temporários.				
Desenvolvimento Tecnológico Elevados investimentos para potencializar novas e desconhecidas oportunidades de negócio; Tecnologia de informação projetada especificamente para apoiar o seu modelo de negócio; Aplicações de <i>software</i> altamente especializado (ex.: WMS, previsão da necessidade de inventário e de trabalhadores); Recursos e funcionalidades que melhoram a experiência de compra, permitem a terceiros vender na sua plataforma e facilita a sua produção, processos e operações; Sistemas interligados a fornecedores.				
Procurement Processo de planeamento de vendas e operações para determinar as previsões para cada produto; controlo de stock em tempo real; Parcerias com fornecedores, que lhe permitem reduzir custos.				
Logística de Inputs Receção de produtos dos seus distribuidores, parceiros, fabricantes e editores; Armazenamento num determinado local com base no perfil de atividade; Muito poucas devoluções para fornecedores devido à tecnologia de previsão precisa; Angariação eficiente de informação sobre clientes para disponibilizar aos serviços de "input" e controlar inventário.	Operações Sistema de pagamento rápido e fácil de utilizar. Contacto <i>online</i> com o cliente e feedback; vasta gama de produtos.	Logística de Outputs <i>Picking</i> , preparação de pedidos, <i>packing</i> , colocação de etiquetas de transporte e classificação do local de destino; Proximidade ao cliente e a locais de fácil acesso; <i>Drop-shipping</i> ; Injeção postal.	Marketing e Vendas O <i>design</i> do site permite vender milhões de produtos; Descontos e reduções de preços diários em grupos de produtos; Sugestões de compra; Programa de Associados, pesquisa patrocinada, publicidade nos portais, campanhas de marketing no e-mail, entre outras, direcionam o cliente para o seu site; Promoção boca-a-boca; Amazon Prime; Entregas gratuitas; "Contraofertas".	Serviço Preços baixos, conveniência e seleção; Parcerias para aumentar a gama de produtos; Loja aberta 24h/dia 365 dias/ano; facilidade de pesquisa e navegação; Comparação de preços; Compras 1- <i>click</i> ; "Pesquisar dentro do livro"; Devoluções gratuitas dentro de 30 dias.

MARGEM

2.7.2. Questão 2: Cadeia de Abastecimento

Figura 6: Ilustração da Cadeia de Abastecimento da Amazon



Ciclo de Encomenda

1 – O sistema informático de abastecimento dos centros de distribuição deteta a falta de produtos em *stock* e envia automaticamente um pedido de encomenda ao respetivo fornecedor.

2 – Os produtos que abastecem o *stock* da Amazon provêm de vários fornecedores, tais sejam: distribuidores, parceiros FBA, fabricantes e editores. É de salientar que os *third-party sellers* podem estar incluídos nos parceiros FBA uma vez que, para além de utilizarem a plataforma de vendas da Amazon, podem também requisitar os seus serviços de *fulfilment*. Recebidos os produtos no armazém, são encaminhados para os respetivos locais de armazenamento (de reserva ou *prime*) tendo em conta o tipo de produto (pequenos e regulares ou de grande porte e irregulares).

Ciclo de Distribuição

3 – O consumidor procede à adição, na cesta de compras, dos produtos pretendidos iniciando, o processo de compra. No final de todo o processo da cadeia de abastecimento, o consumidor recebe a encomenda. Caso esta não se encontre nas devidas condições ou os produtos solicitados não correspondam aos recebidos, os consumidores poderão contactar a Amazon através do *website* ou da linha de apoio ao cliente e devolver ou substituir os produtos conforme as indicações dadas pela empresa.

4 – Após a realização do pagamento o pedido, este é dado como validado e é recebido num servidor da Amazon onde, através do sistema de TI avançado, tendo em conta o tipo de produto, é encaminhada a encomenda para os centros de distribuição, para fornecedores parceiros ou *third-party sellers*. Nesta fase, a Amazon disponibiliza, no seu *site* através da conta do cliente, informação em tempo real sobre o tempo de transporte e sobre o trajeto da encomenda.

5 – O centro de distribuição que irá realizar o *fulfilment* da encomenda é escolhido pelo mesmo sistema de TI, tendo em conta a disponibilidade do produto, a proximidade ao cliente e os custos logísticos. Nesse centro são realizadas etapas como o *picking*, a preparação, *packing*, obtenção de uma etiqueta de transporte e classificação do produto tendo em conta o local de destino.

6 – As encomendas expedidas pelos centros de distribuição são agregadas num único camião de entregas de longo curso, que vai direto destes centros para centros de transporte localizados em grandes cidades com densidade elevada de consumidores, eliminando a passagem por centros de triagem e reduzindo a distância entre centros de distribuição e consumidor. Este tipo de transporte é denominado por Injeção Postal.

7 – Após a chegada aos centros de transporte, os produtos são classificados e encaminhados diretamente para o consumidor final através de transportadoras locais de menor dimensão.

8 – Os produtos são ainda enviados por distribuidoras de serviços postais, as quais são responsáveis pela entrega das encomendas ao consumidor final estando assim implícita a passagem pelos centros de triagem das mesmas.

9 – A distribuição dos produtos provenientes de fornecedores parceiros está a cargo dos mesmos, sendo realizada utilizando o modelo *drop-ship*, ou seja, diretamente do fornecedor ao cliente, eliminando a passagem pelos centros de distribuição da Amazon.


10 – Pertencendo os produtos aos *third-party sellers*, caso requisitem serviço de *fulfilment* à Amazon, estes são responsáveis pelo *fulfilment* da encomenda. A Amazon certifica-se apenas que o nível de serviço ao cliente se mantém de acordo com os padrões por si exigidos.

2.7.2.1. Estratégia da Cadeia de Abastecimento

A estratégia da cadeia de abastecimento permite identificar o tipo de oferta e procura na mesma presente. A cadeia de abastecimento da Amazon, de acordo com a matriz de Hau Lee, caracteriza-se pela sua estabilidade no que respeita ao abastecimento dos seus produtos sendo mais volátil relativamente à procura dos mesmos. A Amazon consegue oferecer aos clientes uma ampla gama de produtos, Todavia, relativamente aos produtos voláteis, a empresa nem sempre consegue prever com alguma precisão a procura dos mesmos. Então, para um rápido abastecimento, para além dos seus próprios armazéns, que asseguram o *fulfilment* dos produtos mais vendidos e mais fáceis de prever, a Amazon conta com os seus parceiros, que permitem responder de forma rápida aos pedidos de menor procura. Com tal finalidade, utiliza avançadas tecnologias de informação interligadas aos seus fornecedores parceiros que permitem uma maior visibilidade ao longo da cadeia de abastecimento, ficando a conhecer qual dos fornecedores será o mais adequado para a distribuição dos produtos, tendo em conta a sua disponibilidade, proximidade ao cliente e custos associados. A entrega dos produtos é

feita com base na filosofia JIT, ou seja, o produto é apenas entregue ao cliente precisamente no momento em que este é pretendido. Desta forma, permite criar uma cadeia de abastecimento com grande capacidade de resposta, diminuindo o tempo de reação e aumentando a eficácia da organização, o que determina o aumento do nível de serviço prestado. Com esta estratégia, a Amazon consegue manter os custos com *stock* reduzidos e minimizar a posse de *stock* o mais possível, visto utilizar as suas plataformas apenas para os produtos com maior rotação, ficando o armazenamento e, conseqüentemente, os custos com *stock* dos restantes produtos a cargo dos seus parceiros.

Figura 7: Posição da Amazon na matriz de Hau Lee

		Incerteza na Procura	
		Baixa (produtos funcionais)	Alta (Produtos Inovadores)
Incerteza no Abastecimento	Baixa	Lean	 Responsive
	Elevada	Redução de Risco	Ágil

2.7.2.2. Modelos de e-fulfilment

A Amazon realiza as operações de *fulfilment* dos produtos que vende no seu *website* recorrendo a diversos modelos, como é possível verificar no quadro seguinte. De forma resumida, para além do seu próprio inventário, utiliza inventário de fornecedores parceiros e infraestruturas que facilitam o acesso à mercadoria por parte do cliente. Os *third-party sellers* são responsáveis pelo *fulfilment* do seu próprio inventário e envio do produto ao cliente, a não ser que, para além de utilizarem a plataforma *online* para vender os seus produtos, recorram também ao serviço FBA.

Tabela 15: Modelos de *e-fulfillment* da Amazon

Modelos	Características
Modelo de <i>fulfillment</i> dedicado	A Amazon, como uma retalhista <i>pure-player</i> , detém infraestruturas unicamente especializadas para o negócio <i>online</i> ; Esta infraestruturas têm como objetivo lidar com os produtos mais vendidos e, conseqüentemente, mais fáceis de prever; As suas previsões são realizadas com base na procura real.
Modelo de <i>fulfillment</i> por envio direto	Através da utilização do inventários dos seus fornecedores parceiros, que enviam os produtos que a Amazon no possui no seu próprio inventário, a empresa está a utilizar um modelo de <i>fulfillment</i> por envio direto; Assim, a entrega fica a cargo dos seus parceiros que enviam os produtos em nome da Amazon; A comunicação entre estes dois membros da CA é realizada em tempo real através de sistemas tecnológicos bastante eficientes; Este modelo possibilita diminuir os custos de posse de <i>stock</i> para além de manter uma capacidade de resposta rápida aos consumidores; Em troca da prestação de serviços realizada por estas parceiras a Amazon paga taxas sempre que um produto é vendido através deste método; Neste modelo o fornecedor adia a posse de <i>stock</i> até ao momento em que a procura ocorre; Os <i>third-party sellers</i> estão também incluídos neste tipo de modelo, uma vez que são responsáveis pelo envio dos seus produtos ao consumidor sem que estes passem pelos centros de distribuição da Amazon.
Modelo <i>fulfillment</i> com passagem por ponto de apoio	A Amazon instalou armários com cacifos eletrónicos em locais estratégicos e de fácil acesso, tais como centros comerciais, farmácias, lojas de conveniência, entre outros; As encomendas são colocadas nestes cacifos e, através de um nome de um número de utilizador e de um código de acesso o cliente pode levantar a sua encomenda nesses mesmos cacifos; Assim, a Amazon facilita a entrega de encomendas, poupa tempo aos clientes e custos à empresa; As encomendas têm um prazo máximo de 3 dias para serem levantadas.

2.7.2.3. Centralização e descentralização

Atualmente, a operação logística da Amazon, em termos de infraestruturas de armazenamento encontra-se descentralizada. Com 56 centros de *fulfillment* a Amazon pretende localizar-se o mais próximo possível dos seus clientes de forma a aumentar a eficiência em termos de capacidade de resposta.

Visto que o objetivo da Amazon é chegar o mais próximo possível dos seus clientes, a Amazon aplica uma estratégia de descentralização de inventário relativamente aos produtos mais vendidos, ou seja, dos *best sellers*, armazenando-os nos seus centros de *fulfillment*

fazendo com que estes se situem o mais próximo do cliente, aumentando, assim, a sua capacidade de resposta e a diminuição dos tempos de entrega.

Os produtos que apresentam uma rotatividade mais baixa encontram-se centralizados, alguns nas plataformas dos seus fornecedores, sendo enviados recorrendo ao *drop-shipping*, e outros em centros de distribuição da Amazon em zonas específicas tendo em conta que nesse tipo de região esse produto será mais vendido que nas restantes, dispondo, pois, de um sortido mais adequado aos mercados locais, onde se verificam preferências, necessidades e características distintas. Incluídos neste tipo de produtos estão também os livros “*out-of-print*” que se encontram igualmente centralizados, uma vez que existe uma quantidade reduzida dos mesmos, tornando-se impossível a sua distribuição pelos vários centros de *fulfilment*. Este tipo de produtos segue uma filosofia JIT no abastecimento, sendo apenas enviados ao consumidor final quando os solicita.

Consequentemente, conclui-se que a Amazon coloca os produtos com maior procura mais próximos do cliente e implementa uma estratégia de postecipação de lugar nos produtos com menor procura, evitando colocar o *stock* errado na localização errada, ou seja, reduzindo a incerteza na procura e a diminuição do stock de segurança desses mesmos produtos, possibilitando uma redução nos custos de inventário. A partir destas localizações centralizadas, aquando da realização da encomenda a Amazon, em parceria com os seus fornecedores, faz todos os esforços para colocar o produto no consumidor o mais rapidamente possível. Assim, procura criar economias de escala e eliminar a natureza antecipatória da distribuição.

Comparativamente às lojas tradicionais o facto de o inventário se encontrar, ao nível dos CD, isto é, mais recuado na cadeia de abastecimento permite uma maior flexibilidade em termos de distribuição, melhor capacidade de resposta face a oscilações da procura e, consequentemente, melhor nível de serviço de forma a atender os requisitos específicos de cada cliente. Nas lojas tradicionais, o inventário encontra-se no ponto de venda, a jusante da cadeia de abastecimento, para ser possível a compra do mesmo por parte do consumidor. Ao manter o inventário nos CD, agregando-o em grandes áreas geográficas, para além das vantagens já citadas permite também reduzir a necessidade de *stock* de segurança. Nesta perspetiva, o posicionamento do *stock* da Amazon poderá ser considerado centralizado comparativamente ao número de pontos de venda que seriam necessários para vender a grande quantidade de produtos disponibilizados a partir de um único local: a *internet*.

2.7.3. Questão 3: Operações de *insourcing* e *outsourcing*.

Devido ao carácter diferenciador das operações de *fulfilment*, a opção de externalizar a gestão dos seus centros de distribuição está completamente posta de parte. Assim a gestão do ciclo de encomenda tende a ser internalizada nos CD da Amazon, externalizando apenas as operações correspondentes ao transporte dos produtos até ao domicílio ou a outro local pretendido pelo cliente. A empresa opta pela internalização deste tipo de atividade dentro dos seus CD uma vez que a sua atual equipa desenvolve performances bastante mais eficientes no controlo e processo de abastecimento do que todas as alternativas oferecidas pelos mercado. Para tal, apostam na elevada formação e motivação dos seus colaboradores.

Contudo, é também de ter em conta que, devido à ampla e diversa gama de produtos oferecida, a Amazon não consegue deter em *stock* todos os produtos que disponibiliza no seu site. O facto de recorrer a fornecedores, para enviar produtos, que não constam nos seus armazéns, diretamente ao cliente está também a externalizar parte da sua atividade, fazendo com que o manuseamento e o envio desses produtos fiquem a cargo dos fornecedores.

Assim é possível perceber que, em termos de gestão e manuseamento de *stock*, a Amazon utiliza uma estratégia de externalização parcial, internalizando a gestão do inventário presente nos seus CD, externalizando a gestão dos restantes produtos que não se encontram nos seus CD, mas sim nas instalações dos seus parceiros. Ou seja, tendo em conta o tipo de produtos, a Amazon internaliza o manuseamento dos produtos mais vendidos, deixando a gestão de inventário e o envio dos produtos com procura pouco previsível a cargo dos seus fornecedores. Desta forma consegue reduzir custos operacionais e ao mesmo tempo concentrar-se no seu *core-business*.

É de sublinhar que todas as atividades que a Amazon delega a terceiros são controladas rigorosamente, garantindo que são realizadas eficiente e eficazmente, de modo a criar valor para o consumidor. Para tornar cada vez mais eficientes as operações dentro dos seus centros de distribuição, a Amazon, sempre que necessário, implementa melhorias nos seus sistemas tecnológicos e nas suas instalações físicas, tais como, a renovação do *layout*, tornando mais fácil o manuseamento dos produtos.

Para além disso, uma grande vantagem para a Amazon prende-se com o facto de gerir e enviar não só o seu próprio inventário, mas também o de outros retalhistas, como a Eddie Bauer e a Target, dando-lhe uma economia de escala que supera seus rivais. Portanto, a empresa disponibiliza as suas plataformas/infraestruturas de *fulfilment* a outros retalhistas, permitindo

que os mesmos transfiram para a Amazon a responsabilidade de armazenar, processar e expedir os seus produtos. Assim, dá a possibilidade de outras empresas externalizarem as suas atividades de *fulfilment* delegando-as a quem as executa de forma eficiente, neste caso, a Amazon.

2.7.3.1. Vantagens e desvantagens

Tabela 16: Vantagens e desvantagens da Amazon no *insourcing* e *outsourcing*

<i>Insourcing</i> - Gestão Inventário	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Criação de economias de escala para reduzir os custos de processamento de pedidos, <i>picking</i>, e embalagem; • Garantia de maior estabilidade em termos de procura e oferta; • Expansão da base tecnológica; • Aumento da capacidade de diferenciação; • Fornecimento de valor superior ao cliente; • Capacidade de resposta rápida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de custos operacionais; • Necessidades acrescidas de recursos financeiros; • Capital bloqueado em forma de inventário; • Aumento do risco operacional; • Possibilidade de ocorrência de ineficiências; • Perda de acesso a tecnologias externas. • Aumento dos custos fixos;
<i>Outsourcing</i> - Distribuição	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Recorrência a distribuidores especializados; • Permite concentrar-se no seu <i>core business</i> e aumentar a eficácia; • Permite a libertação de recursos; • Acesso a tecnologias e especialistas que não existem internamente; • Permite reduzir os custos devido à elevada performance dos distribuidores especializados; • Permite a diminuição das necessidades de investimento e sua melhor afetação; • Forma de partilhar os riscos do negócio com as empresas de distribuição subcontratadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perda de <i>know-how</i> em termos de operações de distribuição; • Possibilidade de o subcontratado se revelar mais ineficaz e ineficiente do que o subcontratante; • Risco de a organização poder vir a encontrar-se numa situação fragilizada e sem competências internas para se adaptar à mudança; • Eventual ocorrência de custos ocultos; • Custos associados à necessidade de controlar o desempenho do subcontratado;
<i>Outsourcing</i> - Fornecedores	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Redução e controlo dos custos operacionais; • Conversão dos custos fixos em 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da extensão da CA, requerendo maior capacidade de visibilidade e controlo;

<p>variáveis;</p> <ul style="list-style-type: none">• Capacidade de resposta rápida à procura de produtos voláteis;• Reduz movimentos de receção, preparação, expedição;• Redução de riscos de posse de <i>stock</i>;• Redução do próprio <i>stock</i>;• Redução do <i>stock</i> de segurança;• Redução da incerteza na procura;• Permite a libertação de recursos;• Permite à Amazon aumentar a sua flexibilidade e rapidez de processos e de adaptação a alterações de mercado;• Acesso a um maior número de produtos;	<ul style="list-style-type: none">• Possibilidade de aumento dos prazos de entrega e consequente alargamento do ciclo de encomenda (visto que o stock se encontra mais recuado na CA);• Grandes obstáculos quando se tratam de encomendas de diferentes fornecedores;• Custos associados à gestão do subcontratado devido à necessidade de controlar o seu desempenho;
--	--

2.7.3.2. Parcerias

A Amazon é um exemplo de empresa que se dedica exclusivamente ao comércio eletrónico e, para isso, faz uso de variadas formas de parceria. Através de parceiros *third-party-sellers* a Amazon possibilita que grandes e pequenos retalhistas e outros vendedores individuais vendam os seus produtos na sua plataforma *online*. Desta forma os produtos são publicitados diretamente nos *websites* da Amazon e vendidos através destes. Com o Programa de Associados, a empresa criou outro tipo de parceria através da qual qualquer pessoa que possua uma página na *internet* pode referenciar um produto ou uma página da Amazon na sua própria página, através da colocação de um *link* a remeter para a página ou produto da Amazon. Possibilita também, através da venda da sua plataforma de comércio eletrónico, que outras empresas possam gerir e administrar os seus próprios *websites*, utilizando o *software* e tecnologia da Amazon. O seu programa FBA torna-a responsável pelo *fulfilment* das encomendas de outros retalhistas, ao armazenar os produtos destes retalhistas nos seus centros de distribuição. A Amazon conta também com as capacidades de vários fornecedores parceiros na cadeia de abastecimento que são responsáveis pela entrega de produtos diretamente ao consumidor através do modelo *Drop-Ship*, eliminando a passagem pelos centros de distribuição da Amazon.

Estas parcerias ajudam a Amazon a promover o seu negócio de forma a alcançar uma base de clientes em constante crescimento, encorajando-os, a partir de uma categoria como os livros, a

comprar em outras áreas, como roupas e eletrónica. Com toda esta rede de parceiros, a Amazon cria uma cadeia de abastecimento capaz de suportar milhões de produtos sem que exista excesso de custos de inventário, contribuindo, assim, para o aumento da eficiência operacional.

Através das parcerias com fornecedores experientes para envio direto, os clientes têm a possibilidade de encontrar os produtos na Amazon, mesmo quando a empresa não os possui no seu próprio inventário. Através da utilização do modelo *Drop-Ship* a Amazon está perante uma estratégia de desintermediação visto que ignora a rede interna dos CD o que ajuda a manter os custos de distribuição e de inventário mais baixos. Assim, a cooperação entre fornecedores e retalhistas tem sido a chave para melhorar a eficiência em satisfazer os clientes, minimizando *stocks* e custos. Adicionalmente, está a aumentar o número de *third-party sellers*, pois, através destes e da flexibilidade da sua plataforma, consegue oferecer uma seleção quase ilimitada de produtos sem aumentar a aquisição de inventário, o permite manter os custos logísticos. Assim, é criada uma cadeia de abastecimento de informações em vez de inventário, onde a Amazon recebe margens bastante mais elevadas face ao modelo de negócio *standard*. O facto de efetuar o *fulfilment* de encomendas a outros retalhistas, como a Target, permite-lhe aumentar a seleção de inventário sem grande investimento, embora exista um custo de oportunidade para efetuar o *fulfilment* do inventário nos seus próprios centros de distribuição. Tanto o FBA como a AWS acabam por ser uma fonte de receita para a Amazon, rentabilizando o negócio ao disponibilizar o seu *know-how*, quer tecnológico quer operacional, a outras empresas. Já o programa *Amazon Associates* possibilita a criação de uma rede de publicidade para a empresa e para os seus produtos.

Todas estas parcerias acabam por fazer parte de uma rede de colaboração “virtual” em que ambas as partes beneficiam. Assim, uma das maiores vantagens para os parceiros da Amazon prende-se com o alcance de territórios internacionais e a obtenção de infraestruturas e serviços de excelência que apoiam o seu negócio. Para além disso, no caso dos produtos FBA, o cliente fica mais propenso a comprar os produtos de vendedores com FBA visto que sabe que o *fulfilment* da Amazon é seguro e confiável. É de realçar que a integração dos parceiros na cadeia de abastecimento da Amazon exige capacidades de tecnologia avançada. Dado que se trata de uma empresa de excelência em termos tecnológicos, a capacidade de dispor produtos na loja *online*, providenciados por diferentes parceiros da cadeia de abastecimento, bem como a gestão da respetiva sua entrega, proporcionando visibilidade ao cliente são fatores que permitem ilustrar a especialização tecnológica da cadeia de abastecimento da Amazon.

2.7.4. Questão 4: Localização dos centros de distribuição

2.7.4.1. Vantagens, reflexos e estratégias no e-retail mix

A estratégia de localização dos seus armazéns distantes dos grandes centros populacionais está relacionada, principalmente, com a redução de custos uma vez que o objetivo é localizar os armazéns em estados de baixo custo de mão-de-obra e com isenções fiscais. Esta redução de custo permite-lhe colocar os produtos com preços de venda mais baixos. Para além disso, ao reduzir custos em termos de infraestruturas e mão-de-obra, devido à não obrigatoriedade no pagamento de imposto, possibilita-se a concentração de investimento na área do marketing e na renovação constante em termos de *design* e *layout* do seu *site* de forma a melhorar a experiência de compra do consumidor.

Assim, a Amazon consegue concentrar-se nos elementos fundamentais do *e-retail mix*, identificando quais destes elementos permitem satisfazer da melhor forma as necessidades dos consumidores e quais delas irão influenciar no processo de decisão de compra do consumidor.

Tabela 17: Estratégias da Amazon no e-retail mix

Localização	9 <i>websites</i> em países distintos fáceis de localizar virtualmente; 65 Centros de distribuição espalhados pelo mundo, localizados em zonas estratégicas (baixo custo, fora dos grandes centros populacionais) e de fácil acesso, para satisfazer as encomendas de forma rápida e eficiente; Cacifos eletrónicos para recolha de encomendas.
Sortido de Produtos	Ampla gama de produtos de diversas variedades (cerca de 30 categorias de produto). Desde livros, musica, CD's, eletrónica, têxtil, entre muitas outras; Fornecedores experientes; Vende produtos de outros retalhistas, marcas conceituadas, produtos de marca branca e produtos de marca própria. Disponibiliza especificações pormenorizadas e comentários acerca de cada produto;
Preço	Preços baixos; Boa relação qualidade do serviço/preço; Preço do transporte varia de acordo com o tipo de serviço de entrega escolhido pelo cliente.
Mix de Comunicação	Forte presença através de um número de canais direcionados para o marketing <i>online</i> ; Ferramentas de fidelização de clientes: transporte grátis; Parcerias com fornecedores e outros: “contraofertas”; Aposta fortemente na promoção boca-a-boca devido ao seu foco na melhoria contínua da experiência do cliente.
Serviço ao cliente	Elevado nível de serviço ao cliente; Entrega do produto certo, na hora certa e no local certo;

	<i>Fulfilment</i> rápido e confiável; Serviços adicionais disponíveis <i>online</i> . Ex.: - Pesquisar dentro do livro; - <i>Streaming</i> de vídeo ilimitadas; - Aplicativo que compara preços; - Pagamento único anual; - Vendas através de <i>1-click</i> ; - Acompanhamento da encomenda. Centros de atendimento ao cliente disponível 24h/dia; Analisa os dados do cliente de forma a perceber as suas necessidades.
<i>Design e Layout</i> do Website	Visual atrativo, com <i>design</i> inovador e tecnologias que fornecem um formato fácil de navegar e de pesquisar; Facilidade de compra; Disponível 24h/dia 365 dias/ano; Cada <i>site</i> é monitorizado de perto com o acompanhamento pormenorizado acerca da disponibilidade do serviço, da disponibilidade do site e da velocidade de download.

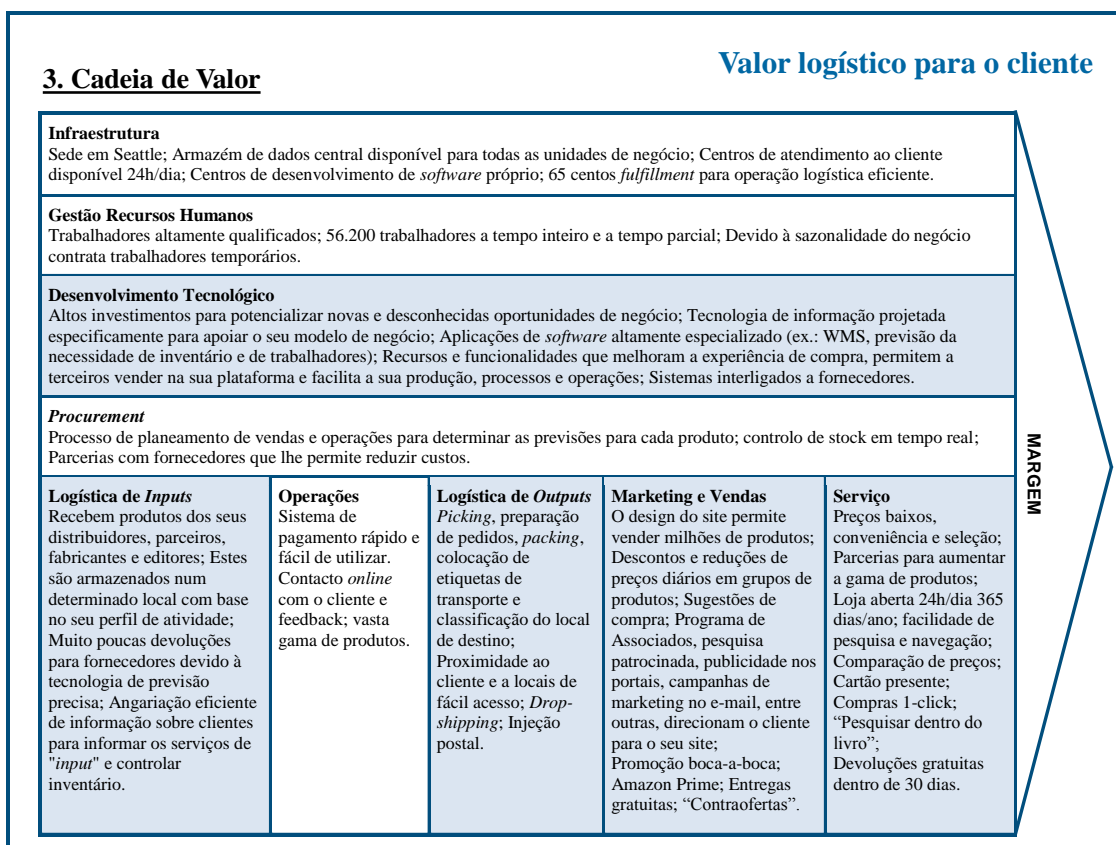
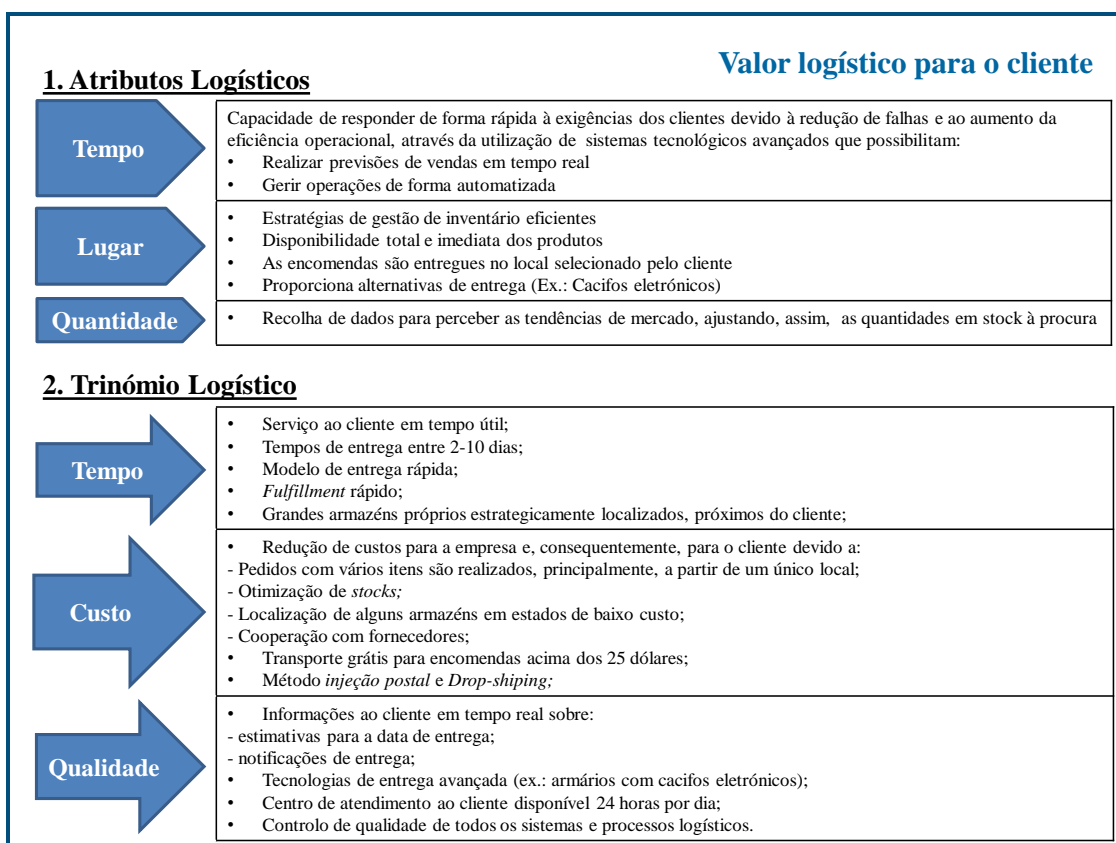
2.7.4.2. Vantagens e desvantagens da reestruturação. Alterações nos elementos do *e-retail mix*

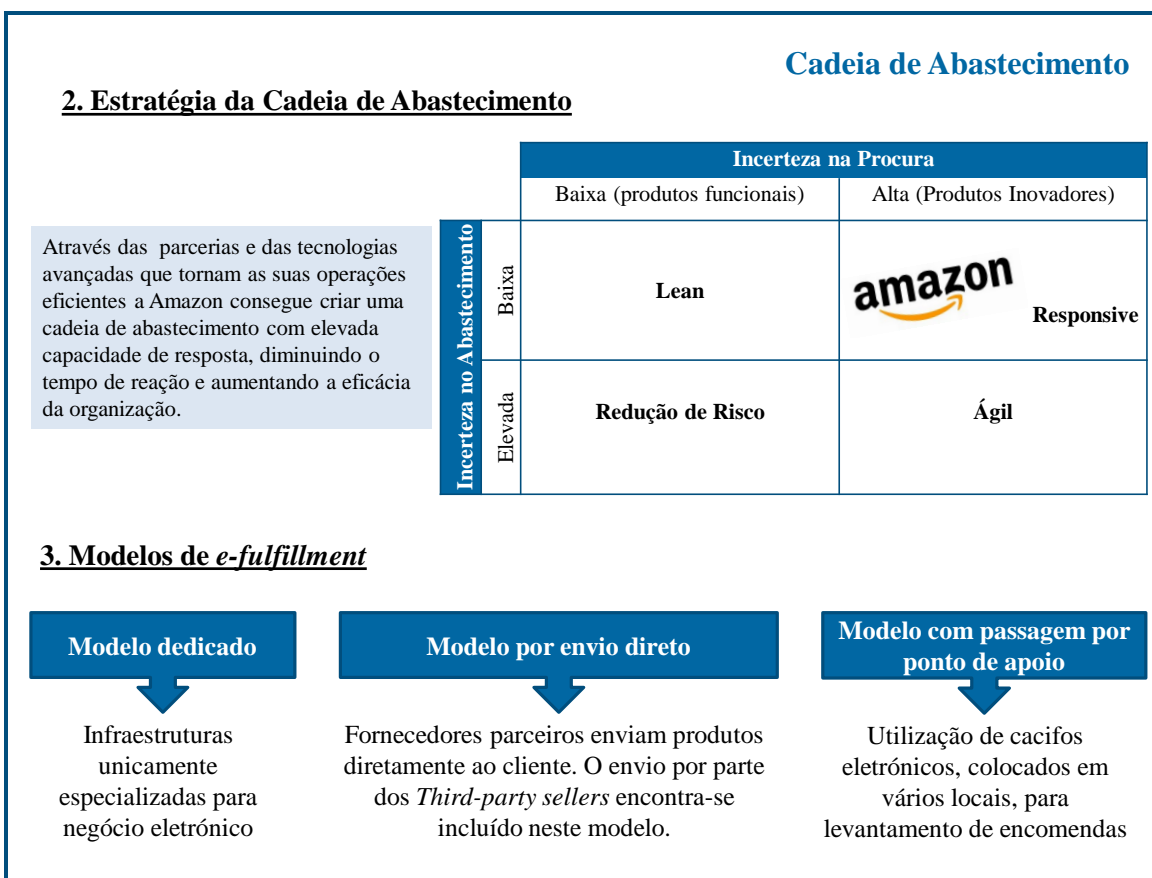
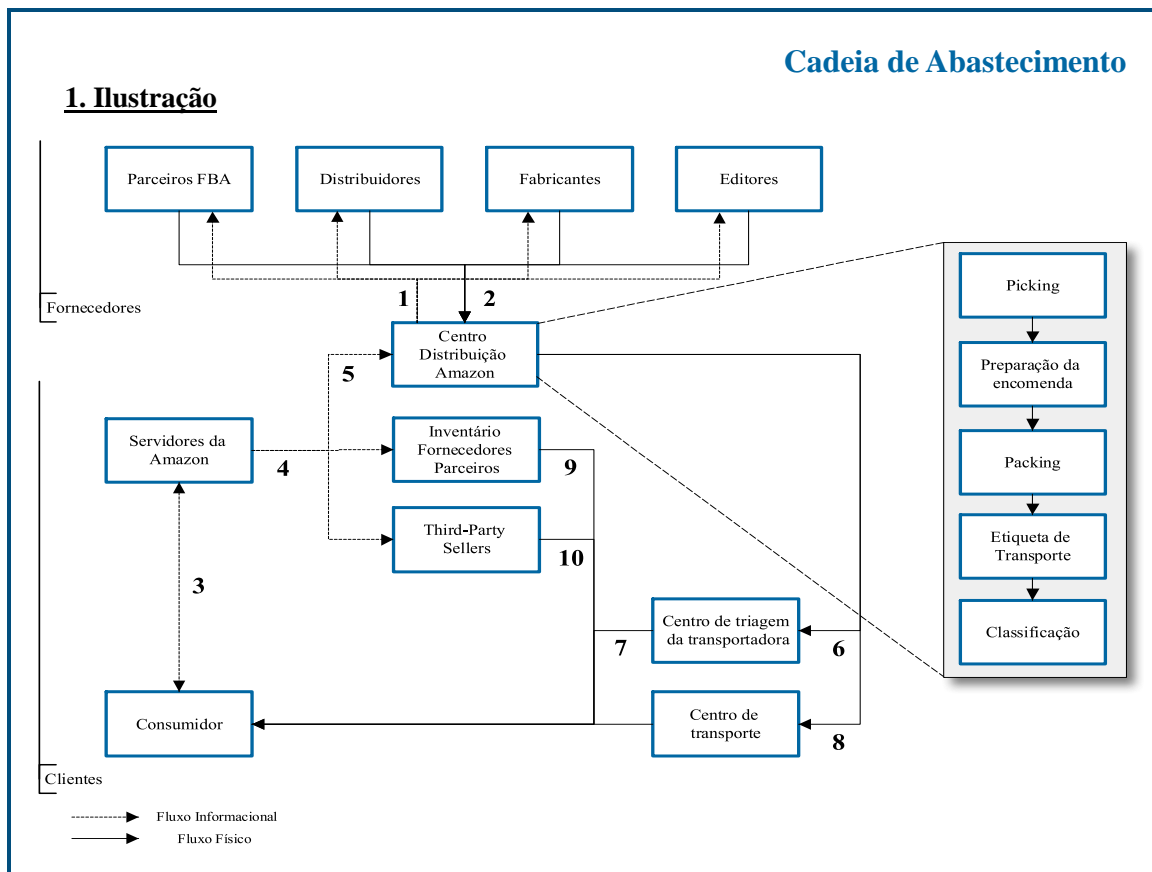
O facto de a Amazon passar a ter a obrigação de pagar imposto, uma vez que já não beneficia dos baixos custos, faz com que esta empresa redefina a sua estratégia da cadeia de abastecimento e transfira os seus centros de distribuição para zonas com grande densidade populacional ficando bem mais próxima dos consumidores. Desta forma, o novo objetivo da Amazon passa a ser a entrega dos produtos algumas horas após a compra, visto que ficará ainda mais próxima do cliente final. Assim, em termos de vantagens, a Amazon reduz ainda mais o tempo transporte, permitindo uma entrega ao cliente quase imediata. Para além disso, poderá abalar o setor do comércio tradicional uma vez que a vantagem de um consumidor em se deslocar a uma loja em vez de receber a mercadoria de forma imediata passa também a aplicar-se ao comércio eletrónico com a grande diferença de que neste tipo de comércio o consumidor poupa custos e tempo em termos de deslocação. A principal desvantagem prende-se com o elevado investimento requerido para transferir infraestruturas, mão-de-obra e operações já existentes para esses locais.

O elemento do *e-retail mix* que sofre maiores alterações é a localização não em termos virtuais mas sim ao nível das localizações físicas que passam a concentrar-se em zonas bastante próximas do cliente final, dentro dos grandes centros populacionais, para o servir no próprio dia do pedido, ou seja, melhorando ainda mais os tempos de entrega. Para além da localização, a qualidade do serviço, inerente a uma resposta praticamente imediata, fará subir

o apreço pela empresa níveis de excelência nunca antes atingidos no comércio eletrónico. Todavia, outros elementos do *e-retail mix* poderão passar por algumas alterações, tal como o preço que, devido aos elevados custos, poderá sofrer aumentos, onde alguns poderão atingir os mesmos preços do retalho tradicional. Contudo, devido à proximidade ao cliente, os custos de transporte diminuir. De forma a equilibrar os custos necessários para a construção de infraestruturas o *mix de comunicação* poderá ser afetado, originando um menor investimento nesta área de forma a manter o investimento na melhoria constante do *design e layout* do website, um elemento crucial para a criação de vantagens competitivas, do qual a Amazon não deverá abdicar. A não ser que a Amazon, mais tarde, pretenda colocar nos seus armazéns não só os produtos mais vendidos, com esta reestruturação a entrega no próprio dia será apenas aplicada aos produtos com maior nível de procura (aqueles que detém nos seus armazéns).

2.8. Slides de resolução





4. Centralização vs. Descentralização

Cadeia de Abastecimento

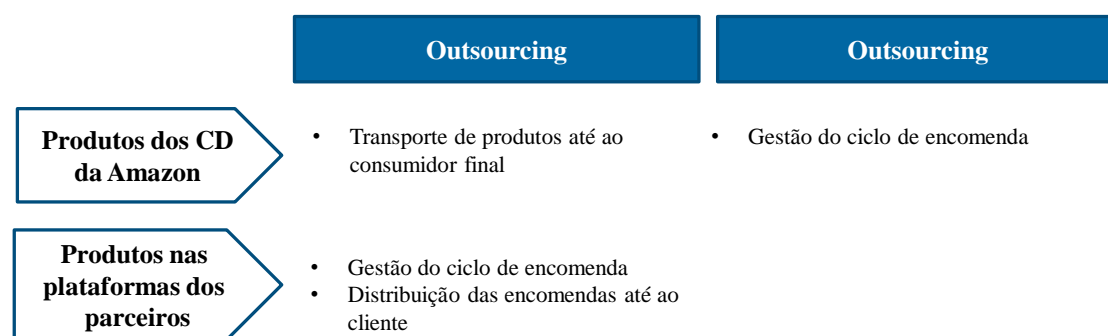
- Produtos de baixa procura localizados nas plataformas dos fornecedores
- Produtos bastante vendidos em determinadas regiões e livros “*out-of-print*” localizados em determinados CD da Amazon



Produtos mais vendidos localizados nos 65 centros de distribuição da Amazon

Operações

1. Outsourcing e Insourcing



2. Vantagens e Desvantagens

Operações

<i>Insourcing - Gestão Inventário</i>	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Criação de economias de escala para reduzir os custos de processamento de pedidos, <i>picking</i>, e embalagem; • Garantia de maior estabilidade em termos de procura e oferta; • Expansão da base tecnológica; • Aumento da capacidade de diferenciação; • Fornecimento de valor superior ao cliente; • Capacidade de resposta rápida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de custos operacionais; • Necessidades acrescidas de recursos financeiros; • Capital bloqueado em forma de inventário; • Aumento do risco operacional; • Possibilidade de ocorrência de ineficiências; • Perda de acesso a tecnologias externas. • Aumento dos custos fixos;
<i>Outsourcing - Distribuição</i>	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Recorrência a distribuidores especializados; • Permite concentrar-se no seu <i>core business</i> e aumentar a eficácia; • Permite a libertação de recursos; • Acesso a tecnologias e especialistas que não existem internamente; • Permite reduzir os custos devido à elevada performance dos distribuidores especializados; • Permite a diminuição das necessidades de investimento e sua melhor afetação; • Forma de partilhar os riscos do negócio com as empresas de distribuição subcontratadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perda de <i>know-how</i> em termos de operações de distribuição; • Possibilidade de o subcontratado se revelar mais ineficaz e ineficiente do que o subcontratante; • Risco de a organização poder vir a encontrar-se numa situação fragilizada e sem competências internas para se adaptar à mudança; • Eventual ocorrência de custos ocultos; • Custos associados à necessidade de controlar o desempenho do subcontratado;

Operações

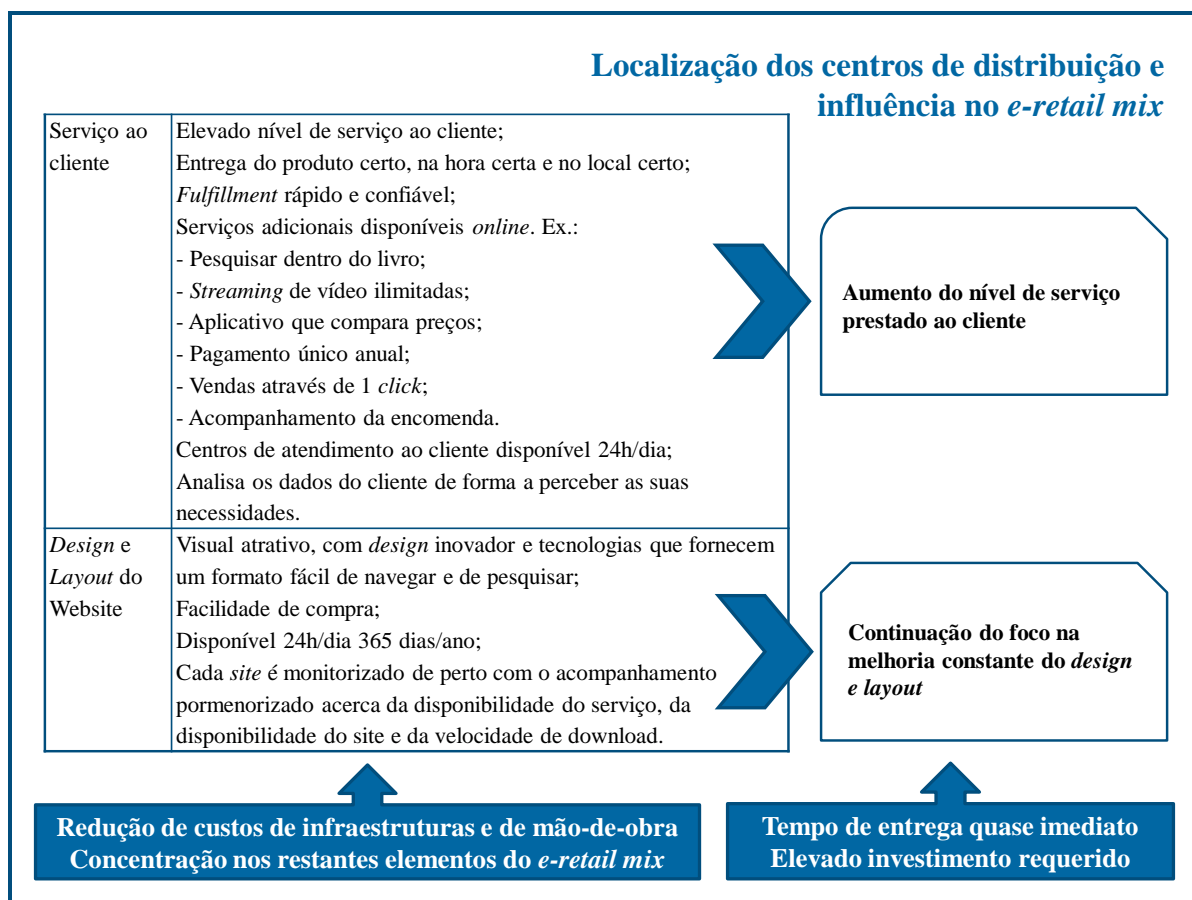
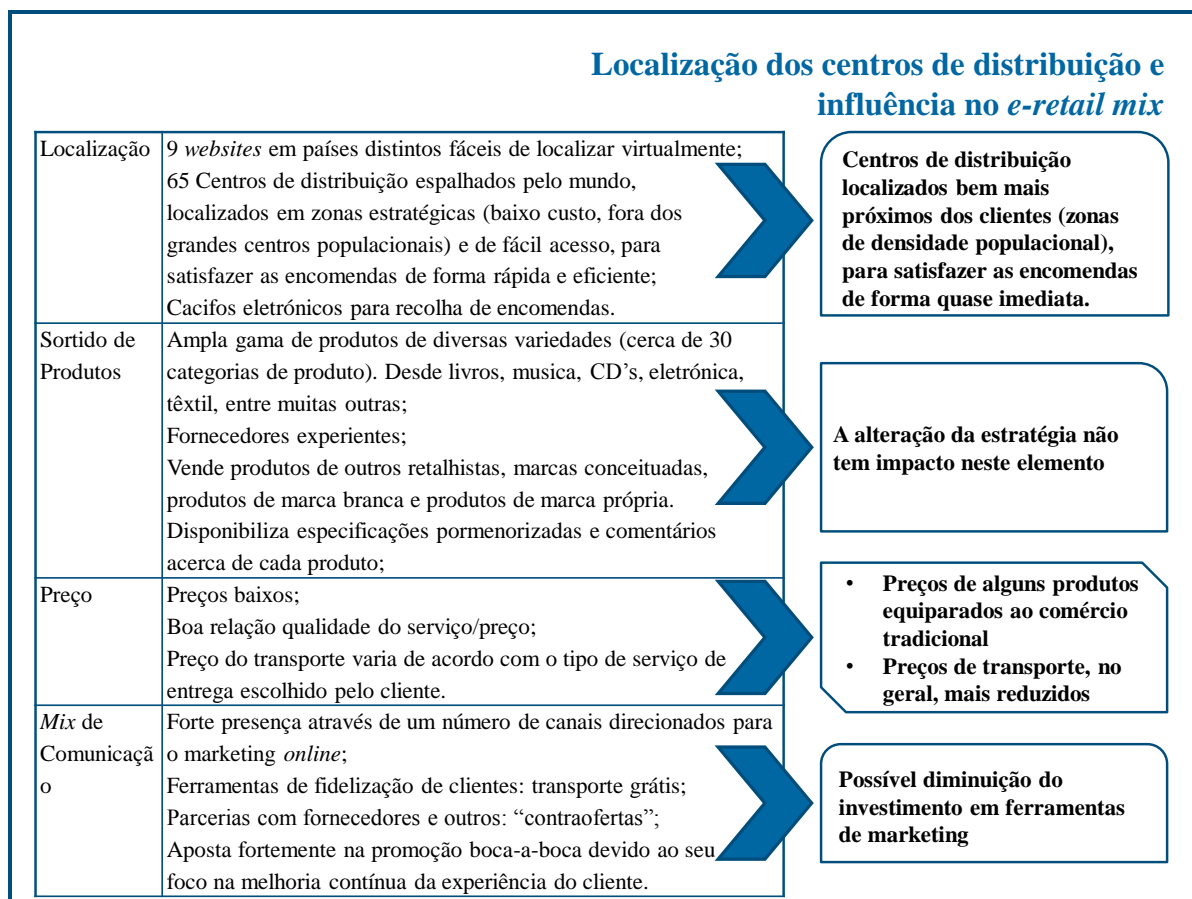
2. Vantagens e Desvantagens

<i>Outsourcing - Fornecedores</i>	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Redução e controlo dos custos operacionais; • Conversão dos custos fixos em variáveis; • Capacidade de resposta rápida à procura de produtos voláteis; • Reduz movimentos de receção, preparação, expedição; • Redução de riscos de posse de <i>stock</i>; • Redução do próprio <i>stock</i>; • Redução do <i>stock</i> de segurança; • Redução da incerteza na procura; • Permite a libertação de recursos; • Permite à Amazon aumentar a sua flexibilidade e rapidez de processos e de adaptação a alterações de mercado; • Acesso a um maior número de produtos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da extensão da CA, requerendo maior capacidade de visibilidade e controlo; • Possibilidade de aumento dos prazos de entrega e consequente alargamento do ciclo de encomenda (visto que o stock se encontra mais recuado na CA); • Grandes obstáculos quando se tratam de encomendas de diferentes fornecedores; • Custos associados à gestão do subcontratado devido à necessidade de controlar o seu desempenho;

Operações

3. Parcerias

		Aumenta a carteira de clientes	Contribui para a eficiência operacional
<i>Fulfillment by Amazon</i>	Realização do <i>fulfillment</i> das encomendas de outros retalhistas.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta a seleção de inventário • Cliente fica mais propenso a adquirir o produto 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo investimento adicional • Forma de rentabilizar o <i>know-how</i> da empresa
Fornecedores Parceiros	Fornecedores responsáveis pela entrega de encomendas da Amazon diretamente ao cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Permite disponibilizar ao cliente determinados produtos mesmo quando não os possui no seu próprio inventário. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia de desintermediação que possibilita a diminuição de custos de inventário e de distribuição
<i>Sell on Amazon</i>	Venda de produtos, pertencentes a outras entidades (<i>third-party sellers</i>), no website da Amazon	<ul style="list-style-type: none"> • Permite oferecer uma seleção de produtos quase ilimitada 	<ul style="list-style-type: none"> • Não aumenta a necessidade de aquisição de inventário • Mantém custos logísticos • Margens mais elevadas
<i>Amazon Associates</i>	Publicitação dos produtos localizados na página da Amazon, noutras páginas web.	<ul style="list-style-type: none"> • Resulta em publicidade para a empresa e para os seus produtos 	
<i>Amazon web Services</i>	Venda da plataforma online da Amazon a outras empresas.		<ul style="list-style-type: none"> • Aproveita a tecnologia por si criada para rentabilizar o negócio



2.9. Ilações a retirar do presente caso para a Gestão

O presente caso de estudo ilustra como uma empresa, que atua no mercado eletrónico, consegue ser bem-sucedida e obter vantagens competitivas através de uma cadeia de abastecimento eficiente e eficaz.

Das várias análises e metodologias utilizadas foi possível sintetizar a situação atual desta empresa. Trata-se da maior empresa, em termos de receita, de comércio eletrónico que se pode caracterizar por vender todo o tipo de produtos, possuir uma vasta carteira de clientes e proporcionar um serviço ao cliente de excelência, valorizando, assim, a qualidade e a diversidade. A sua dispersão geográfica permite atender um número extraordinário de consumidores de forma rápida e confiável. É também possível verificar que o desenvolvimento de determinadas parcerias dispersas por todo o mundo fortalece e apoia o seu modelo sustentável de negócios.

Este caso de estudo mostra que as empresas deverão centrar-se nas atividades que criam maior valor para o cliente, podendo utilizar a cadeia de abastecimento como fonte de vantagens competitivas. Estas cadeias são baseadas no custo, rapidez de entrega e serviço ao cliente, sendo cada um destes elementos uma base diferenciadora relativamente à concorrência e um pilar essencial na implementação de estratégias bem definidas e na criação de valor para todos os *stakeholders*.

No seu modelo de negócios, a Amazon utiliza tanto o recurso a *outsourcing* como efetua operações *in-house*. O objetivo é direcionar os seus recursos para se concentrar nas operações relacionadas com os produtos mais vendidos, ou seja, aqueles que apresentam menor volatilidade, e externalizar as operações correspondentes aos produtos que, em termos de procura, têm maior volatilidade. Com tal política, consegue criar vantagem competitiva através da diminuição de custos de inventário, evitando também colocar *stock* errado no local errado. Compreende-se pois, que a combinação de atividades externalizadas e internalizadas num único modelo de negócios pode tornar a cadeia de abastecimento bastante mais eficiente. Contudo, é de salientar que o controlo de todas as atividades se torna um fator determinante.

A questão de optar pela centralização ou descentralização da distribuição é também outra questão relevante no caso de estudo. A centralização permite otimizar custos, no entanto, quando se trata de empresas globais, aumenta a distância e o tempo de entrega ao cliente e, conseqüentemente, os custos de transporte. Já a descentralização diminui essa distância ao

consumidor final, aumentando a capacidade de resposta em termos de rapidez de entrega. A utilização de parcerias para a venda de produtos com procura mais volátil, permite à Amazon manter inventário centralizado ao nível dos fornecedores, encontrando-se os produtos mais vendidos em determinadas regiões mais próximas do cliente, ou seja, mais descentralizados, espalhados por 65 centros de distribuição próprios. Este processo tem trazido para a empresa menores custos de entrega.

Determinante para o sucesso de uma empresa é também a utilização de sistemas de informação bastante sofisticados visto que criam maior visibilidade na cadeia de abastecimento. Através destes sistemas é possível obter informação em tempo real interna e de mercado, um maior controlo operacional ao nível dos processos internos e externos e permite ainda criar ligações com os seus parceiros para assim ser possível abastecer o mercado o mais rapidamente possível. Tais sistemas permitem à Amazon verificar a disponibilidade de todos os produtos em tempo real e satisfazer o cliente, através de parceiros, apenas quando este os solicita (JIT). Para além disso, obtém também informações imediatas acerca das preferências dos consumidores, de forma a satisfazer os mesmos através da criação de páginas personalizadas tendo em conta o tipo de cliente. Assim, a gestão da informação funciona como um fator diferenciador que permite posicionar as empresas mais à frente que os restantes competidores.

É também possível perceber que uma empresa deverá estar em constante atenção a alterações do mercado, perfis de consumo e evolução dos clientes. A Amazon, perante o corte na isenção de impostos, readaptou a sua estratégia de abastecimento, criando respostas ainda mais rápidas para os seus clientes, obtendo, assim, vantagem competitiva face aos competidores diretos (retalhistas no comércio eletrónico) e até mesmo face aos seus competidores do comércio tradicional.

Em suma, perante o crescimento do negócio eletrónico e conseqüente aumento do número de empresas e de consumidores que aderem a esta nova forma de negócio, o planeamento estratégico de uma cadeia de abastecimento adequado e bem delineado pode influenciar e mesmo determinar a decisão de compra e a retenção dos consumidores, fazendo deste tipo de estratégia um fator determinante para o sucesso dos retalhistas *online*. Naturalmente, cada retalhista deverá delinear a sua própria estratégia, tendo em conta os seus modelo de negócio, para, assim, explorar da melhor forma a capacidades internas da organização.

3. Bibliografia

Monografias (livros):

- Ballou, R. (2004), *Business Logistics/Supply Chain Management*, Prentice Hall
- Brandt R.L. (2011), *One Click: Jeff Bezos and the Rise of Amazon.com*, New York: Pequim Group.
- Carvalho, J. e E. Dias (2000), *e-logistics & e-business*, Lisboa: Edições Sílabo
- Carvalho, J. e E. Dias (2004), *Estratégias Logísticas: como servir o cliente a baixo custo*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Carvalho, J. e L. Encantado (2006), *Logística e negócio electrónico*, Porto: SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Christopher, M. (2005), *Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-Adding Networks*, Pearson Education Limited.
- Dennis, C. e T. Fenech e B. Merrilees (2005), *e-retailing*, New York: Routledge.
- Dias, J. (2005), *Logística global e macrológica*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Dunne, P. M. e R. F. Lusch e J. R. Carver (2010), *Retailing*, South-Western Cengage Learning.
- Fonseca, A. e V. Ferreira (2006), *As oportunidades, os riscos e os benefícios do negócio electrónico*, Porto: SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Ghemawat, P. (2009), *Strategy and the Business Landscape*, Prentice Hall.
- Harrison, A. e R. Hoek (2011), *Logistics Management and Strategy: Competing Through the Supply Chain*, Prentice Hall.
- Hines, T. (2004), *Supply Chain Strategies: Customer Driven and Customer Focused*, Butterworth-Heinemann.
- Kalpanik, S. e C. Zheng (2011), *Inside the Giant Machine - An Amazon.com Stor*, Center of Artificial Imagination.
- Lambert, D. e J. Stock, e L. Ellram (1998), *Fundamentals of Logistics Management*, McGraw-Hill.
- Levy, M. e B. Weitz (2011), *Retailing Management*, New York: McGrawHill/Irwin.
- Porter, M. E. (1985), *Competitive advantage, creating and sustaining superior performance*, New York: The Free Press.
- Rayport, J. F. e B. J. Jaworski (2002), *Introduction to e-commerce*, Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Shaw, M., R. Blanning, T. Strader e A. Whinston (2000), *Handbook on Electronic Commerce*, Berlin: Springer.
- Simchi-Levi, D., P. Kaminsky e E. Philip Simchi-Levi (2008), *Designing and managing the supply chain: concepts, strategies, and case studies*, McGraw-Hill.
- Stock, J.R. e D.M. Lambert (2001), *Strategic Logistics Management*, McGraw-Hill.
- Turban, E, D. King, Lee J., Liang T. e D. Turban (2012), *Electronic Commerce 2012– A Managerial and Social Networks Perspective*, Pearson.
- Walker, G. (2009), *Modern Competitive Strategy*, McGraw-Hill International.
- Wheelen, T. e J. Hunger (2006), *Strategic management and business policy: concepts and cases*, Pearson.
- Williamson, O. E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*, New York: The free press.
- Williamson, O. E. (1985), *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*, New York: The free press.

Contribuições para trabalho coletivo

- Bonwell e Eison (1991), - Bonwell, C., Eison, A, (1991) *Active Learning: Creating Excitement in the Classroom*, Washington, The George Washington University

Periódicos Científicos:

- Anand, B, P. Olson, e M. Tripsas (2009), eReading: Amazon's Kindle, *Harvard Business School*, 27/02/2009.
- Anders, G. (2012), Inside Amazon's Idea Machine: How Bezos Decodes The Customer, *Forbes Magazine*, 23/04/2012.
- Chan, P.S., e D. Pollard (2003), Succeeding in the Dotcom Economy: Challenge for Brick and Mortar Companies, *International Journal of Management* 20(1), 11-28.
- Coase, R. H. (1937), The Nature of the Firm, *Economica* 4, 386-405.
- Corstjens, M. e R. Lal (2000). Building Store Loyalty through Store Brands, *Journal of Marketing Research* 37(3).
- Dennis, C., T. Fenech e B. Merrilees (2005), Sale the 7 Cs: teaching/training aid for the (e-)retail mix, *International Journal of Retail & Distribution Management* 33(3), 179-193.
- Drucker, P. (1995), The Information Executives Truly Need, *Harvard Business Review* 73(1), 54-63.
- Fisher, M.L. (1997), What Is The Right Supply Chain For Your Product, *Harvard Business Review* 75(2), 105-116.
- Hammond, J. (2005), Amazon's European Distribution Strategy, *Harvard Business School*, 30/06/2005.
- Kotler, P. (1998), A generic concept of marketing, *Marketing Management* 7(3), 48-54.
- Lazer, W. e E.J. Kelly (1961), The retailing mix: planning and management, *Journal of Retailing*, 37(1), 34-41.
- Lee, H.L. (2002), Aligning Supply Chain Strategies with Product Uncertainties, *California Management Review* 44(3), 105-119.
- Lee, Y., Z. Lee e K.R.T. Larsen (2003), Coping with Internet Channel Conflict, *Communications of the ACM* 46(7), 137-142.
- Maister, D.H. (1976), Centralization of Inventories and The Square Root Law, *International Journal of Physical Distribution and Materials Management* 6(3), 124-134.
- Matthew, T.J. (2011), Bidding Fever in eBay auction of Amazon.com Gift Certificates, *Economics Letters* 113(1), 5-7.
- Matthews, C. (2012), Will Amazon Take Over the World?, *Time Magazine*, 16/06/2012.
- Metters, R. e S. Walton (2007), Strategic supply chain choices for multi-channel Internet retailer, *Service Business* 1(4), 317-331
- Murphy, A. (2007) Grounding the Virtual: the material effects of electronic grocery shopping, *Geoforum* 38(5), 941-953.
- Newman, A.J. e P. Cullen (2001), From retail theatre to retail food show: the shrinking face of grocery, *British Food Journal* 103(7).
- Porter, S. e C. Claycomb (1997), The influence of brand recognition on retail store image, *Journal of Product and Brand Management* 6(6).
- Ratnasingam, P. (2006), A SWOT Analysis for B2C E-Commerce: The Case of Amazon.com, *International Journal of Cases on Electronic Commerce* 2(1), 1-22.
- Ritala P., A. Golnam, A. Wegmann (2011), Coopetition in the Global Book Industry: The Case of Amazon.com's Evolution, *Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne*, 17/08/2011.

- Saeed, K.A., V. Grover e V. Hwang (2003), Creating Synergy with a Clicks and Mortar Approach, *Communications of the ACM* 46(12), 206-212.
- Sorescu, A., R.T. Frambach, J. Singh, A. Rangaswamy, C. Bridges (2011), Innovations in Retail Business Models, *Journal of Retailing* 87, 3-16.
- Stambaugh, S. (1993), To Store Brand or Not to Store, *Aftermarket Business*, 103(6).
- Steinfield, C., T. Adelaar e Y. Lai (2002), The Dynamics of Click-and-Mortar Electronic Commerce: Opportunities and Management Strategies, *International Journal of Electronic Commerce* 7(1), 93-119.
- Stone, B. (2011), Amazon, the Company That Ate the World, *BusinessWeek*, 28/09/2011.
- Tallon, W.J. (1993), The Impact of Inventory Centralization on Aggregate Safety Stock: The Variable Supply Lead Time Case, *Journal of Business Logistics*, 14(1), 185-203.
- Wasserman, S. (2012), The Amazon Effect, *The Nation*, 18/06/2012.
- Wiles, M. A. (2007), The effect of customer service on retailers' shareholder wealth: the role of availability and reputation cues, *Journal of Retailing* 83(1).
- Williamson, O.E. (1999), Public and private bureaucracies: a transaction cost economics perspective. *Journal of Law, Economics & Organization* 15(1), 306-342.
- Kotzab H. e M. Madlberger (2001), European retailing in e-transition? : An empirical evaluation of Web-based retailing - indications from Austria, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 31(6), 440-462

Teses:

- Dias, E. (2006), *E-fulfilment & e-tailers: Modelos de e-fulfilment no Retalho de Produtos de Grande Consumo em Portugal*, Tese de doutoramento em Gestão, ISCTE.
- Santos, C. (2009), *O Desenvolvimento Estratégico e Estrutura das Supply Chains na H&M e Inditex/Zara*. Tese de mestrado em Gestão, ISCTE.
- Reis, A. (2011), *Modelos de E-Fulfilment – Retalho de Produtos de Grande Consumo em Portugal*, Tese de mestrado em Gestão, ISCTE.

Imprensa:

- Lima, P.U. (2012), Amazon entra no negócio dos robôs, *Expresso*, 25 Março.
- Ribeiro, N. (2011), Amazon: O futuro escreve-se por linhas incertas, *Jornal de negócios*, 11 Novembro.

Referências não publicadas retiradas da internet:

- AICEP(2012), Vendas de e-B2C poderão superar 1 trilião de euros, <http://www.aicep.pt/?/noticias/2/913>
- Amazon, *Fulfilment by Amazon*, <http://www.amazon.com/gp/help/customer/display.html?nodeId=200229160%20->, <http://services.amazon.co.uk/services/fulfilment-by-amazon/features-benefits.html> e <http://services.amazon.co.uk/services/fulfilment-by-amazon/how-it-works.html>
- Amazon, Annual Report 2011, <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-reportsAnnual>
- Amazon, Company Facts a 31/12/2012, <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-factSheet>
- Amazon, Informação Geral, <http://www.amazon.com/>

- ANACOM (2004), O Comércio Eletrónico em Portugal - O quadro legal e o negócio, Autoridade Nacional de Comunicação, <http://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=718378>
- Banker, S. (2011), Amazon and the e-Fulfilment Journey, <http://logisticsviewpoints.com/2011/01/10/amazon-and-the-e-fulfilment-journey/>
- Center for Retail Research (2012), Online Retailing: Britain and Europe 2012, <http://www.retailresearch.org/onlineretailing.php>
- Chaffey, D. (2012), Amazon.com case study, <http://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/online-business-revenue-models/amazon-case-study/>
- CSCMP (2012), Supply Chain Management definitions, <http://cscmp.org/about-us/supply-chain-management-definitions>
- Ecommerce Europe (2012), Ecommerce Europe Report Online Payments, <http://www.ecommerce-europe.eu/publications/2012/06/report-ecommerce-europe-online-payments-2012>
- EcommerceJunkie (2011), U.S., Global E-commerce Sales Headed Towards Epic Heights, <http://ecommercejunkie.com/2011/01/05/u-s-global-e-commerce-sales-headed-towards-epic-heights/>
- eMarketer (2012), Apparel Drives US Retail Ecommerce Sales Growth, <http://www.emarketer.com/newsroom/index.php/apparel-drives-retail-ecommerce-sales-growth/>
- eMarketer (2012), Retail Ecommerce Forecast—Challenging Economy Drives Online Shopping, <http://www.slideshare.net/eMarketerInc/emarketer-webinar-challenging-economy-drives-online-growth>
- Enright, A. (2012), E-commerce sales jump 16% in 2011, <http://www.internetretailer.com/2012/02/16/e-commerce-sales-jump-16-2011>
- Fadikar N. (2010), Logistics & Supply Chain Management: A Case Study on Amazon.com, <http://pt.scribd.com/doc/26758904/Case-Amazon>
- Glassman, J. K. (2012), 5 Stock Picks Among Online Retailers, <http://www.kiplinger.com/article/investing/T052-C016-S001-5-stock-picks-among-online-retailers.html>
- Internet Retailer (2011), Europe 400 Sample Online Report, http://www.top500guide.com/europe_400/online-sample-report/
- Internet Retailer (2011), Top 500 Sample Online Report, <http://www.top500guide.com/top-500/sample-online-report/>
- Internet Retailer (2012), Trends & Data, <http://www.internetretailer.com/trends/sales/> e <http://www.internetretailer.com/trends/consumers/>
- Invesp (2011), Reasons for Online Shopping Preference, <http://www.marketingcharts.com/direct/time-1-reason-for-shopping-online-18528/invesp-customer-preference-for-online-shopping-jul11.gif/>
- Johnson, M. W. (2010), Amazon's Smart Innovation Strategy, http://www.businessweek.com/innovate/content/apr2010/id20100412_520351.htm
- Manjoo, F. (2011), How Amazon's ambitious new push for same-day delivery will destroy local retail, http://www.slate.com/articles/business/small_business/2012/07/amazon_same_day_delivery_how_the_e_commerce_giant_will_destroy_local_retail.html

- MWPVL (2012), Amazon.com Distribution Network,
http://www.mwpvl.com/html/amazon_com.html
- Nathan, M e J.R. Lawrence (2011), Amazon.com in 2010,
<http://pt.scribd.com/doc/82481478/Final-Amazon-Case-Study>
- Oracle. (2012), E-Commerce Trends for 2012: Mobile and Facebook Taker Center Stage as Online Retailers Focus on Customer's Digital Experiences,
<http://www.oracle.com/us/products/applications/ecommerce-trends-2012-1504949.pdf>
- Tapscott, D. (1999), The Digital Economy: Promise and Peril In The Age of Networked Intelligence,
<http://http-server.carleton.ca/~aramirez/5401/BookReviews/Babu.pdf>