

COMO A AMAZON ESTÁ
MUDANDO NOSSAS
VIDAS E O QUE AS
MELHORES EMPRESAS
DO MUNDO ESTÃO
APRENDENDO COM ELA

bezonomics

BRIAN DUMAINE

Jornalista premiado e editor na revista *Fortune*



ALTA CULT
EDITORA

Rio de Janeiro, 2020

Bezonomics

Copyright © 2020 da Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli. ISBN: 978-65-552-0212-0

Translated from original Bezonomics. Copyright © 2020 by Brian Dumaine. ISBN 978-1-9821-1363-6. This translation is published and sold by permission of Scribner, an Imprint of Simon & Schuster, Inc., the owner of all rights to publish and sell the same. PORTUGUESE language edition published by Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli, Copyright © 2020 by Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli.

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

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

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

Impresso no Brasil — 1ª Edição, 2020 — Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.

Produção Editorial
Editora Alta Books

Produtor Editorial
Illyabelle Trajano
Juliana de Oliveira
Thiê Alves

Marketing Editorial
Livia Carvalho
marketing@altabooks.com.br

Editor de Aquisição
José Rugeri
j.rugeri@altabooks.com.br

Gerência Editorial
Anderson Vieira

Assistente Editorial
Rodrigo Ramos

Coordenação de Eventos
Viviane Paiva
eventos@altabooks.com.br

Gerência Comercial
Daniele Fonseca

Equipe Editorial
Ian Verçosa
Luana Goulart
Mária de Lourdes Borges
Raquel Porto
Thales Silva

Equipe de Design
Larissa Lima
Marcelli Ferreira
Paulo Gomes

Tradução
Matheus Araujo

Revisão Gramatical
Carolina Oliveira
Luciana Ferraz

Diagramação
Rosane Guedes

Copidesque
Vivian Sbravatti

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

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

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

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

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

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

Ouvidoria: ouvidoria@altabooks.com.br

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBN

D885b Dumaine, Brian
Bezonomics: Como a Amazon está Mudando Nossas Vidas e o que as Melhores Empresas do Mundo Estão Aprendendo com ela / Brian Dumaine : traduzido por Matheus Araujo - Rio de Janeiro : Alta Books, 2020.
320 p. : il. ; 16cm x 23cm.
Tradução de: Bezonomics
Inclui índice.
ISBN: 978-65-552-0212-0
1. Administração de empresas. 2. Amazon. I. Araujo, Matheus. II. Título.
2020-2552 CDD 658
CDU 65

Elaborado por Wagner Rodolfo da Silva - CRB-8/9410



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



SUMÁRIO

Agradecimentos	xi
Introdução	xiii
1: Bezonomics	1
2: O Homem Mais Rico do Mundo	19
3: Confiamos em Deus, Todos Os Outros Devem Trazer Dados	33
4: O Homem de Dez Mil Anos	51
5: Engatando o Flywheel de IA	63
6: Mereça Sua Insígnia Todos os Dias	83
7: Sexy Alexa	97
8: Armazéns Que Funcionam no Escuro	113
9: Dançando com o Diabo	137
10: A Guerra dos Drones	155
11: Godzilla Versus Mothra	175
12: Seu Negócio à Prova da Amazon	185
13: Amazon Sem Limites	207
14: Bezos Sob Pressão	233
15: A Ascensão do Antitruste Moderno	251
16: Caças Raptor Versus Biplanos	263
Referências	267
Índice	287

Bezonomics

Quando Ella acorda pela manhã, pede para a Alexa preparar o seu café, verificar o clima e encomendar alguns produtos do Whole Foods para que sejam entregues em seu apartamento à tardinha. Ella tem 26 anos e quase nem conheceu um mundo sem a Amazon. Pelo site da loja ela comprou materiais didáticos usados na faculdade e depois os vendeu. Ainda que tenha uma assinatura da Amazon Prime desde os seus 18 anos, Ella continua sentindo um surto de endorfina sempre que chega em casa e se depara com uma caixa lacrada com a fita da Amazon na entrada.

Após o café da manhã, Ella vai de metrô até seu escritório. Para seu trabalho, ela procura por teclados Bluetooth. Não é nenhuma surpresa: a Amazon possui a melhor seleção desse tipo de produto. Ela clica duas vezes e sabe que o produto estará na sua mesa no dia seguinte ou até no mesmo dia, caso seja realmente necessário. Ela faz o backup dos arquivos da empresa na nuvem construída pela Amazon Web Services, pesquisa empréstimos para pequenos negócios oferecidos pela Amazon Lending, então reúne sua equipe para discutir o próximo marco de sua startup: lançar um novo produto no site da Amazon. Naquela tarde, a caminho para casa, ela para na loja sem operadores de caixas, Amazon Go, para comprar um lanche e, ao sair, sensores e câmeras automaticamente cobram o valor dos produtos da sua conta Amazon. Ela volta

para casa, onde pede para que Alexa leia uma receita para o jantar. Após comer, decide relaxar pedindo à Alexa para iniciar o sucesso da Amazon Prime Video, *The Marvelous Mrs. Maisel*, em sua TV, e então se prepara para dormir enquanto lê no Kindle.

Ella é um personagem fictício, mas o mundo em que ela vive é muito real. Todos nós sabemos que existem muitos outros como ela no ecossistema da Amazon — os membros da Amazon Prime nos Estados Unidos pagam US\$119 ao ano pelo privilégio de fazer parte desse ecossistema. Milhões de produtos da Amazon podem ser transportados até eles, em dezessete países, em dois dias ou menos gratuitamente. No entanto, nem todos os compradores da Amazon são membros Prime. Ao redor do mundo, estima-se que mais 200 milhões de compradores online aderiram, percebam eles ou não, ao sistema operacional de Bezos para sempre.¹ E Bezos apenas começou a penetrar nos mercados mundiais. A empresa está expandindo seus tentáculos por toda Europa, Índia, África, América do Sul e Japão. Apenas na China, que possui os seus próprios gigantes digitais, Alibaba e Tencent, a tentativa da Amazon foi frustrada.

Para as pessoas comuns, a Amazon é um negócio que entrega muitas coisas em pequenas caixas marrons. Caminhe, uma tarde qualquer, pelas ruas de L.A., Londres ou Mumbai e verá caixas sorridentes da empresa empilhadas em portarias ou deixadas nas entradas das casas. Um antigo executivo da Amazon que por uma década esteve em cargos importantes na companhia me disse que a verdadeira intenção da empresa é criar um sistema operacional que seja mais amplo e penetrante do que o IOS da Apple ou o Android do Google. “Tudo o que fazíamos na Amazon”, disse ele, “era para nos tornarmos um tecido entrelaçado à estrutura da vida [das pessoas]. Nós fizemos isso com o Amazon.com e agora está chegando o Echo com a Alexa, que fala sobre o clima, toca música para nós, controla a iluminação e a temperatura das nossas casas e, sim, nos ajuda a comprar coisas no Amazon.com. Estamos chegando

ao ponto em que ocorrerá uma integração generalizada. A Amazon está se tornando um sistema operacional para sua vida.”

É difícil compreender o quão popular, viciante e abrangente a Amazon tem se tornado. Durante as festas de fim de ano de 2017, três quartos dos norte-americanos que compram online disseram que realizariam a maior parte das suas compras na Amazon.² A resposta mais próxima disso foi o Walmart.com, com 8% das pessoas dizendo que fariam a maior parte das suas compras no site. No subúrbio, os caminhões do serviço postal dos Estados Unidos faziam corridas extras para entregar as caixas da Amazon. Em algumas áreas, carteiros começavam suas rotas às 4h da manhã para dar conta do volume. Na Fire Island, em Nova York, a balsa local demorava tanto para descarregar as encomendas da Amazon todas as manhãs que algumas pessoas precisavam entrar em uma balsa mais cedo para não perderem o trem para Nova York.

Em uma era onde as pessoas estão perdendo a confiança nas instituições, a Amazon conquistou um profundo respeito do público. Em 2018, o Centro Baker na Universidade Georgetown perguntou aos norte-americanos quais instituições eram as mais confiáveis. Os democratas escolheram a Amazon acima de todas as outras — um tanto surpreendente, considerando a quantidade de ataques da esquerda sobre as duras condições de trabalho nos armazéns da empresa e da sua capacidade de obter grandes reduções de impostos dos governos locais, além do fato de terem pagado pouco ou nada em impostos de renda federais em 2017 e 2018. Os republicanos escolheram a Amazon em terceiro lugar³, depois de — sem surpresa nenhuma — exército e polícia local. Sejam democratas ou republicanos, os entrevistados respeitavam a Amazon mais do que o FBI, as universidades, o Congresso, a imprensa, os tribunais e as instituições religiosas. Isso talvez ajude a explicar o fato de que, enquanto 51% das famílias norte-americanas vão à igreja, 52% possuem assinaturas do Amazon Prime.⁴

A reverência à Amazon é especialmente grande entre os millennials e a Geração Z. A Max Borges Agency entrevistou 1.108 pessoas com idades entre 13 e 24 anos que compraram produtos de tecnologia na Amazon no ano anterior ao da pesquisa. Um percentual espantoso de 44% afirmou que preferiria ficar sem sexo do que abandonar a Amazon por um ano, enquanto 77% escolheram a Amazon em vez de álcool por um ano.⁵ Porém, isso revela, ao mesmo tempo, muito a respeito do estilo de vida e apetite sexual dos millennials e da Geração Z, e do encantamento pela Amazon.

Essa reputação estelar entre os consumidores pode ser traduzida em cifras. Uma classificação das marcas mais valiosas do mundo, lançada em meados de 2019 pela empresa de dados Kantar, uma divisão da gigante da publicidade WPP, colocou pela primeira vez a Amazon no topo da lista.⁶ A marca, estima Kantar, vale US\$315 bilhões — US\$108 bilhões a mais em relação ao ano anterior. A Amazon venceu Apple e Google na competição pelo topo da lista. A empresa superou ambas Alibaba e Tencent por uma margem maior que dois para um.

A Amazon se tornou tão viciante que agora está tomando uma parte significativa da renda dos norte-americanos.⁷ A empresa tira 2,1% de todos os gastos das famílias — ou cerca de US\$1.320 de uma família norte-americana que recebe US\$63 mil por ano. O principal motivo de os consumidores abrirem suas carteiras para a Amazon é que ela poupa o tempo deles, evita incômodos e o gasto de dirigir ou usar o transporte público para ir até uma loja e comprar itens banais, como fraldas ou pilhas. Por exemplo: quando Charlotte Mayerson, uma editora de livros aposentada que morava no Upper West Side de Manhattan, precisou de baterias para seu antigo telefone fixo, pegou um ônibus para ir até a Best Buy mais próxima. O gentil atendente disse: “A Best Buy não vende essas baterias, mas ficarei feliz ajudá-la”. Em seguida, ele foi até seu computador e pediu baterias novas para a mulher — na Amazon.

Mesmo alguns compradores que odeiam a Amazon não conseguem viver sem ela. Nona Willis Aronowitz, em um artigo de opinião para o *New York Times*, disse que por princípios odiava a Amazon graças aos relatos que leu sobre a forma como os funcionários de seus armazéns eram tratados. Entretanto, após seu pai de 85 anos, que havia sido um militante sindical em certa altura de sua carreira, sofrer um derrame debilitante, Aronowitz passou a depender da Amazon para garantir que seu pai, agora incapaz, pudesse ter tudo de que precisasse — desde bolas de fisioterapia até proteína em pó a um preço acessível. Aronowitz viu o uso da Amazon como um “pacto com o diabo”, porém comentou o seguinte sobre seu pai: “Ele não pode fazer compras sozinho e sua cuidadora não pode passar a vida indo a farmácias especializadas e lojas de suprimentos médicos, então a Amazon tem sido a salvação.”⁸

Não existem estatísticas sólidas sobre o assunto, mas há evidências anedóticas suficientes de que alguns compradores desenvolvem um vício psicológico na Amazon. Certa vez, um homem de 40 anos de Saco, Maine, teve sua conta suspensa por devolver muitos smartphones — os algoritmos da Amazon decidem secretamente quem é digno ou não. O homem ficou meses tentando recuperar sua boa reputação com a empresa. Depois de implorar a um dos funcionários do atendimento ao cliente da Amazon, sua conta finalmente foi restaurada. Ele disse para o *Wall Street Journal*: “Foi perturbador. Você não faz ideia do quanto uma empresa está inserida no seu dia a dia até ser desligado dela.”⁹

Há algum tempo, os cientistas sabem que o uso de plataformas de mídias sociais como Facebook, Twitter e Instagram pode viciar. Sempre que o smartphone de alguém brilha com uma notificação anunciando o mais recente número de curtidas ou um comentário entusiasmado, o cérebro libera dopamina, um neurotransmissor que, entre outras coisas, pode desencadear uma sensação de prazer.¹⁰ Os usuários se acostumam com essas pequenas doses e verificam compulsivamente o site para ver se alguém comentou em sua publicação mais recente. Sean Parker, o

presidente fundador do Facebook, que saiu da empresa de mídia social em 2005, certa vez explicou que, para manter os clientes, a empresa explorava uma “vulnerabilidade na psicologia humana. Sempre que alguém dá uma curtida ou comenta uma publicação ou foto, nós (...) lhe damos uma pequena dose de dopamina”.

Tanto adultos quanto crianças são suscetíveis ao vício na internet, embora o fenômeno seja particularmente evidente em crianças que ficam coladas nas telas quando deveriam estar desenvolvendo habilidades sociais e de leitura. Chegou ao ponto de alguns gigantes do Vale do Silício não permitirem que seus filhos usem celulares ou, ao menos, reduzirem drasticamente seu acesso a esses dispositivos. Chris Anderson, ex-editor da *Wired* e agora chefe executivo de uma empresa de robótica e drones — nada ludita —, falou a respeito de crianças e uso de dispositivos eletrônicos em uma entrevista para o *New York Times*: “Em uma escala entre doce e crack, o vício está mais próximo do crack. Os criadores desses produtos e os escritores que observaram a revolução tecnológica foram ingênuos. Nós pensávamos que podíamos controlá-los, mas isso está além do nosso poder. A tecnologia atinge diretamente os centros de prazer do cérebro em desenvolvimento.”¹¹

Enquanto sites de mídias sociais como Facebook, Instagram e Twitter podem causar problemas sociais e psicológicos, a Amazon é responsável por agravar um fenômeno igualmente sério — o vício em compras. O encanto é tão poderoso que algumas pessoas se veem presas em uma espécie de ciclo compulsivo de recompensa com terríveis consequências financeiras. O botão de Compra com 1-Clique é o equivalente a receber uma notificação no Facebook ou Instagram. Mas, em vez de receber uma “curtida” de um amigo, a pessoa sabe que terá uma recompensa com apenas um clique — uma caixa chegando em sua casa em um ou dois dias com algum objeto que ela deseja —, o equivalente a receber um presentes de natal ou aniversário ao longo do ano. Então, ela recebe

uma dose dupla de dopamina — a primeira quando clica e a segunda quando a campainha toca com uma entrega.

Algumas pessoas se tornaram vítimas financeiras do ciclo compulsivo de recompensa da Amazon. April Benson é uma psicóloga de Nova York especializada em vício em compras. Durante sua pesquisa, descobriu alguns casos sérios de compradores online viciados, incluindo uma mulher de meia-idade chamada Constance, residente de Long Island, que recentemente declarou falência após acumular US\$150 mil em dívidas. Como Constance disse a Benson: “Não sei como é ser viciado em crack, mas comprar é o meu crack (...) Trabalho sete dias na semana para sustentar meu hábito (...) Isso precisa mudar.”

Esses compradores compulsivos — ou shopaholics — não são novidade, mas a internet facilitou essa prática com a conveniência das compras online. A pesquisa da Max Borges Agency sobre compradores millennials e da Geração Z descobriu que 47% deles compraram online enquanto usavam o banheiro, 57% enquanto trabalhavam, 23% no trânsito e 19% quando estavam bêbados¹² (ainda que se pudesse crer que o número de compradores bêbados seria maior). Uma professora de ensino médio do Nordeste dos Estados Unidos disse que, às vezes, quando está bêbada, senta na cama, faz compras na Amazon e no dia seguinte não lembra o que pediu.

A praticidade viciante de comprar com o clique de um botão ou um comando de voz da Alexa significa que alguns compradores podem acabar comprando mais coisas que o necessário. Um dia desses acabei pedindo pela Amazon um recipiente de café feito de aço inox com uma abertura de dióxido de carbono para manter o pó fresco. Quem descobriu que o CO₂ é uma ameaça ao café e por que eu me importei? Comprei mesmo assim. Quanto mais sabemos que podemos comprar, mais compramos. A compra online também é uma forma incrível de procrastinar no trabalho. Cansado de montar aquela planilha ou escrever aquele memorando? De alguma forma seu cérebro lembra que você

realmente precisa de um novo par de chinelos para a viagem à praia do próximo fim de semana e lá se vão os dedos em direção à Amazon.

Uma razão pela qual os compradores ficam presos à Amazon é que lá eles encontram tudo o que querem. Na verdade, até 2018, estima-se que a Amazon e os milhões de varejistas terceirizados que vendiam em seu site ofereciam cerca de 600 milhões de produtos em todo o mundo.¹³ Isso é mais de 8 vezes o número de produtos oferecidos pela Walmart, a maior varejista tradicional do mundo, que oferece 120 mil produtos em seus supermercados e cerca de 70 milhões online.

Um mergulho profundo na Fossa das Marianas do site da Amazon revela algumas curiosidades.¹⁴ Os compradores podem levar para casa uma luz noturna de 16 cores ativada por movimento (US\$9,63); aliança de casamento masculinas de silicone preto (US\$12,99 o pacote com quatro unidades), para noivos com orçamento curto e aparentemente pessimistas; condicionador de barba Honest Amish (US\$11,43); um par sexuado e vivo de baratas-de-madagascar (*Gromphadorhina portentosa*) por US\$13,50, que infelizmente não está mais disponível; e meu favorito: uma fronha estampada com o Nicolas Cage sem camisa (US\$5,89). Este produto recebeu 239 avaliações e uma classificação de 4 estrelas. Como disse uma compradora satisfeita chamada Kara em sua avaliação: “Me sinto muito protegida sabendo que Nicolas está na cama comigo.”

E não são apenas bugigangas. Os compradores também podem pedir um torno mecânico de 3,5 toneladas por US\$35.279, que pesa mais que um Ford Expedition e tem frete grátis — mas é necessário que alguém esteja em casa para recebê-lo. Também elegível para frete grátis: um motor GM de 300kg — todo montado —, um conjunto de halteres de 135kg e um cofre de armas de 250kg. Um cliente avisa que a entrega grátis não inclui subir um lance de escadas com esse cofre pesado.¹⁵

Como a Amazon tem acesso a enormes quantidades de dados sobre quais categorias de produtos vendem bem, ela está extremamente bem

posicionada para vender seus próprios produtos, e é exatamente o que está fazendo. Quando a empresa vê que uma categoria como suéteres azuis de caxemira ou micro-ondas inteligentes é popular, busca um fabricante que produza com sua marca própria. Um exemplo clássico são as pilhas AmazonBasics, que competem diretamente com Eveready e Duracell e geralmente são mais baratas que essas marcas de alta qualidade. Em 2016, a empresa tinha cerca de vinte marcas próprias, incluindo a AmazonBasics, sua linha feminina contemporânea, Lark & Ro, e a marca roupas infantis, Scout + Ro.¹⁶ Em 2018, o número havia chegado a mais de 140 marcas próprias, incluindo Rivet de móveis do meio do século e Happy Belly de alimentos e bebidas.¹⁷ Essas marcas têm o potencial de se tornarem um grande negócio para a Amazon. Em 2018, as vendas de suas marcas próprias alcançaram US\$7,5 bilhões, segundo analistas da SunTrust Robinsons Humphrey. Em 2022, estima-se que alcancem US\$25 bilhões.¹⁸

Ainda que a pesquisa sugira que a maioria dos compradores amem a Amazon, existem muitas evidências anedóticas — especialmente entre alguns millennials que entrevistei — de que os resultados de busca da Amazon estão ficando cheios de produtos patrocinados e “escolhas” da Amazon. Essa bagunça, dizem, é desanimadora. Depois, há a sensação de ser oprimido pelo grande número de produtos oferecidos. É difícil raciocinar em meio ao grande deserto das compras online. Ao digitar “tênis de corrida” um comprador terá mais de 70 mil resultados. Qual tênis escolher? Não faço a menor ideia. Com o surgimento de avaliações falsas, além de ofertas de produtos gratuitos em troca de opiniões, é difícil saber qual produto é melhor.

Ironicamente, pesquisas sugerem que compradores que têm menos opções tomam decisões melhores e são mais propensos a comprar. Sheena Iyengar, professora de administração na Universidade Columbia e autora de *A Arte da Escolha*, conduziu em 1995 o que chamou de “teste da geleia”. Ela montou uma mesa em um mercado da Califórnia

com amostras de geleia Wilkin & Sons. Em intervalos de algumas horas, ela alternava entre grupos de 24 e 6 potes geleia. Ela descobriu que um terço das pessoas que provou o grupo menor acabou comprando a geleia, enquanto apenas 3% das pessoas que precisaram escolher entre os 24 potes realizaram a compra.¹⁹ Muitas opções pode ser prejudicial.

Por mais que os clientes da Amazon gostem de poder comprar quase qualquer coisa no site — incluindo fronhas do Nicolas Cage —, é a entrega rápida e precisa desses produtos que faz eles voltarem. Recentemente, uma pilha de caixas da Amazon que coloquei ao lado da minha lixeira era tão grande que recebi uma multa de US\$120 da empresa de coleta por excesso de lixo. Felizmente, boa parte do material da caixa de papelão é reciclado para novas caixas e outros produtos de papel, nos Estados Unidos e em outros países. Entretanto, a quantidade de gás de efeito estufa emitido na fabricação e entrega de todas essas caixas sorridentes se tornou uma preocupação real.

Desde o começo da Amazon, Bezos tem diminuído o tempo de entrega dos produtos vendidos pela empresa. Quando o Prime foi lançado, em 2005, os membros tinham entrega grátis em dois dias para alguns produtos, e a empresa tem desde então expandido essa seleção de itens. No começo de 2019, anunciaram estar trabalhando para tornar sua entrega Prime em dois dias, em um programa de entrega em um dia. Para aqueles que precisam das coisas ainda mais rápido, a Amazon oferece o Prime Now, em que os membros podem receber uma entrega grátis no *mesmo dia* para mais de 3 milhões de itens em pedidos acima de US\$35. Além dos Estados Unidos, a entrega no mesmo dia também foi estendida a Austrália, Inglaterra, Alemanha e Japão, além de outros países. (O item mais popular para as entregas do Prime Now é banana. Quem diria?) Em 2018, a Amazon entregou dois bilhões de produtos em até um dia e o prazo de entrega está se tornando cada vez menor. O videogame NES Classic foi entregue a um cliente em Kirkland,

Washington, e uma mochila High Sierra Loop para um comprador em Charlotte, Carolina do Norte — ambos em apenas nove minutos.²⁰

A Amazon também não está satisfeita em depender totalmente de correios ou transportadoras, como a UPS, para fazer o último trecho essencial das entregas, do armazém ao cliente. Em 2018, a Amazon anunciou que compraria vinte mil vans Mercedes para iniciar um programa onde empreendedores poderiam, com a ajuda da Amazon, iniciar suas próprias empresas de entrega. A empresa também possui um programa chamado Amazon Flex, que possibilita que motoristas da Uber e Lyft possam entregar as encomendas. Além disso, ela também está fazendo testes com entregas por meio de drones. O primeiro teste nessa modalidade foi feito na Inglaterra, em 2016, quando um drone transportou um Amazon Fire TV e um saco de pipoca até um cliente perto de Cambridge. O drone levou apenas treze minutos para realizar a entrega após a realização do pedido.²¹

Por maiores que sejam, a UPS e o serviço postal dos Estados Unidos não são suficientemente grandes para lidar com a inundação de entregas. A Amazon está reunindo uma frota de contêineres, aviões de carga jumbo e caminhões tratores semirreboque para criar o que espera ser uma das empresas de entrega de remessas mais robustas do mundo. Em uma iniciativa chamada Dragon Boat, a Amazon alugou sua própria frota de navios de contêineres para importar produtos de fábricas chinesas. Ela também está criando um serviço de entrega aérea chamado Amazon Air, que terá setenta aviões de carga implantados em 2021. No final de 2018, a empresa anunciou que estava construindo um centro de remessas aéreas no Fort Worth Alliance Airport.²² Essa não é uma ameaça qualquer. Conforme a empresa fortalecia seu negócio de transporte, a Morgan Stanley reduzia suas perspectivas para as ações da FedEx e da UPS²³, uma vez que a Amazon provavelmente absorveria parte do crescimento dessas duas gigantes.

Um ponto chave para a entrega rápida é a construção de armazéns perto de onde moram os clientes da Amazon²⁴, seja em Hertfordshire, Inglaterra; São Paulo, Brasil; Osaka, Japão; Nova Deli, Índia; ou Tianjin, China. Em 2019, a Amazon operava 175 armazéns ao redor do mundo e esse número continua crescendo, com a compra até mesmo de centros comerciais abandonados para transformá-los em centros de abastecimento. No começo de 2019, a empresa comprou dois shoppings próximos ao centro de Cleveland, já com eletricidade, água e estacionamento, além de serem próximos a um ponto de ônibus para os operários que não tivessem carros.²⁵

É difícil conceber a escala da rede de distribuição da Amazon.²⁶ Estima-se que a Amazon tenha distribuído, a partir de seu enorme complexo de armazéns, 3,3 bilhões de pacotes em 2017, o mesmo que enviar uma caixa para metade da população mundial. Em 2018, espera-se que esse número chegue a 4,4 bilhões de pacotes, o que significa 12 milhões de caixas por dia.

Os compradores de hoje em dia não buscam apenas entrega rápida, mas a opção de comprar online ou pesquisar em uma loja física. Com a aquisição da Whole Foods em 2017 por US\$13,7 bilhões, a Amazon está prestes a se tornar a líder em um novo formato híbrido de varejo que promete a disrupção do varejo tradicional. As mais de quinhentas lojas da Whole Foods dão aos clientes da Amazon a possibilidade de pedir produtos online e receber em casa ou colocá-los no porta-malas no caminho entre o trabalho e a casa.

Um ano depois da aquisição da Whole Foods, os comunicados de imprensa sugerem que a Amazon construirá uma rede nacional de mercados de baixo custo para competir mais diretamente com Walmart e Kroger. Um especialista sugeriu que a Amazon transformasse lojas abandonadas da Sears em seus novos mercados. A empresa também está se esforçando para operar em uma escala menor. Até 2019, a Amazon operava 42 lojas físicas, incluindo Amazon Go, Amazon 4-star e Amazon

Books. Até agora, a Amazon só abriu quinze lojas Go, onde os clientes podem comprar sanduíches, saladas e bebidas sem ter que ir até o caixa. Câmeras no teto escaneiam e as compras e cobram por elas diretamente na conta Amazon do cliente. O peso das prateleiras determina se uma pessoa devolveu ou não o produto. As lojas têm se mostrado populares, e a empresa afirmou que continuará com o projeto. Analistas de Wall Street preveem que as lojas Go serão um negócio multibilionário até a metade desta década.²⁷

Ainda que Bezos tenha construído a operação de varejo online mais expansiva e poderosa do mundo e agora esteja ameaçando as lojas físicas, isso é apenas parte da história. Um novo padrão está surgindo, ameaçando negócios em outras indústrias. Conforme a Amazon inventa algo para agradar seus clientes, conforme ela empurra seu flywheel de IA um pouco mais forte, geralmente acaba criando um produto ou serviço que se transforma em um negócio por si só. Foi isso que permitiu que Bezos entrasse em um novo setor após o outro, de computação em nuvem a meios de comunicação e eletrônicos de consumo. O que preocupa — com razão — muitos negócios ao redor do mundo é que o flywheel de IA da Amazon pode chegar destruindo tudo em seus setores.

Dentro de suas duas décadas de existência, a Amazon investiu bilhões para tornar seu site o destino de compras online mais intuitivo e confiável. A empresa então pegou parte do talento em programação e do conhecimento em computação que foram usados na criação de seu site para criar o serviço em nuvem, AWS. A computação em nuvem permite que empresas e indivíduos usem a internet para guardar, gerenciar e processar dados em grandes torres de servidores, em vez de um servidor local ou computador pessoal, e, na indústria da tecnologia, é um dos setores que cresce mais rapidamente. A Amazon foi uma das primeiras a chegar ao mercado com seu serviço em nuvem, em 2006. Até 2018, a AWS continua sendo a maior empresa de nuvem do mundo,

com receita de US\$35 bilhões, fazendo dela a mais rentável entre os negócios da Amazon.

Em meados dos anos 2000, Bezos chegou à conclusão de que oferecer aos membros Prime uma plataforma de streaming de vídeos gratuita seria uma boa maneira de atrair e reter os consumidores. Ele lançou a Prime Vídeo e, desde então, o serviço lançou programas de TV bem-sucedidos, como o *thriller* de Tom Clancy, *Jack Ryan*; *Homecoming*, com Julia Roberts; e *The Marvelous Mrs. Maisel*, que ganhou diversos Emmys, incluindo o prêmio de Melhor Série de Comédia.²⁸ Em 2019, a Amazon gastou aproximadamente US\$7 bilhões em programação original e música, fazendo dela uma força importante em Hollywood.²⁹ Esse número ainda fica abaixo da Netflix, que gastou um valor estimado de US\$15 bilhões em conteúdo original no mesmo ano³⁰ (mais que qualquer estúdio de Hollywood), mas isso significa que a Amazon está jogando para ganhar. A empresa oferece seu serviço de streaming em mais de duzentos países. A Netflix — com 104 milhões de membros — possui mais inscritos, mas os analistas da indústria dizem que a Amazon, com seus 27 milhões de inscritos no Prime que usam o serviço de vídeo regularmente, está chegando perto de acabar com essa diferença. Tudo isso graças a negócios como o que a Amazon fez com a NFL em 2018, para transmitir dez jogos da Thursday Night Football.

Talvez os membros da Amazon Prime gostem de música grátis. Em 2007, Bezos lançou o serviço de streaming da Amazon Music — gratuitamente para os membros Prime. Uma década depois, a companhia criou o Amazon Music Unlimited, um serviço pago com 50 milhões de músicas e listas de reprodução selecionadas. Agora esse serviço é um concorrente direto de Spotify, Pandora e Apple Music. Steve Boom, vice-presidente da Amazon Music, disse ao *The Verge*: “Nos vejo como o principal serviço de streaming no mundo. Imagino que vamos crescer mais rápido que todos os outros.”³¹

E não seria bom, pensou Bezos, se sua empresa pudesse facilitar a compra de produtos e a utilização do Amazon Music e do Amazon Video para os seus clientes? Isso levou à introdução do Amazon Echo com sua assistente de voz com IA, Alexa, em 2014. O Echo provocou nada menos que a maior mudança na computação pessoal e nas comunicações desde que Steve Jobs revelou o iPhone. O Echo usa inteligência artificial para ouvir as perguntas dos humanos, analisar milhões de palavras em um banco de dados conectado à internet e fornecer respostas, sejam elas profundas ou mundanas. Alexa, nome dado graças à antiga biblioteca egípcia em Alexandria, pode receber pedidos musicais, fornecer a previsão do tempo e placares de jogos esportivos, além de ajustar o termostato remotamente. Até 2019, a Amazon havia vendido um total de 50 milhões de dispositivos Echo em todo o mundo. Outras empresas estão vendendo dezenas de milhões de produtos com suporte à Alexa. A Amazon tem feito Kindles, Fire TVs e outros dispositivos eletrônicos de consumo há muito tempo, mas agora está partindo para a fabricação de câmeras de segurança, micro-ondas e lâmpadas controladas pela Alexa. A Amazon se tornou uma das principais empresas de eletrônicos de consumo.

E esse é só o começo da disrupção que o Bezonomics está causando. A ameaça que a Amazon oferece não para em varejo, computação em nuvem, comunicações e eletrônicos de consumo. A empresa está se entrando em financeira, assistência médica e publicidade. Quando Bezos aplicar seu flywheel de IA nestes setores, muitos concorrentes provavelmente virarão pó ou, na melhor das hipóteses, perderão boa parte de sua fatia de mercado. Veja apenas um exemplo: assistência médica.

Em 2018, a Amazon firmou uma parceria com Berkshire Hathaway, de Warren Buffett, e JPMorgan Chase para formar uma organização sem fins lucrativos dedicada a reinventar a assistência médica para o 1,2 milhão de empregados que trabalham nas 3 empresas. O chefe dessa nova iniciativa é o renomado cirurgião de Boston e escritor da *New Yor-*