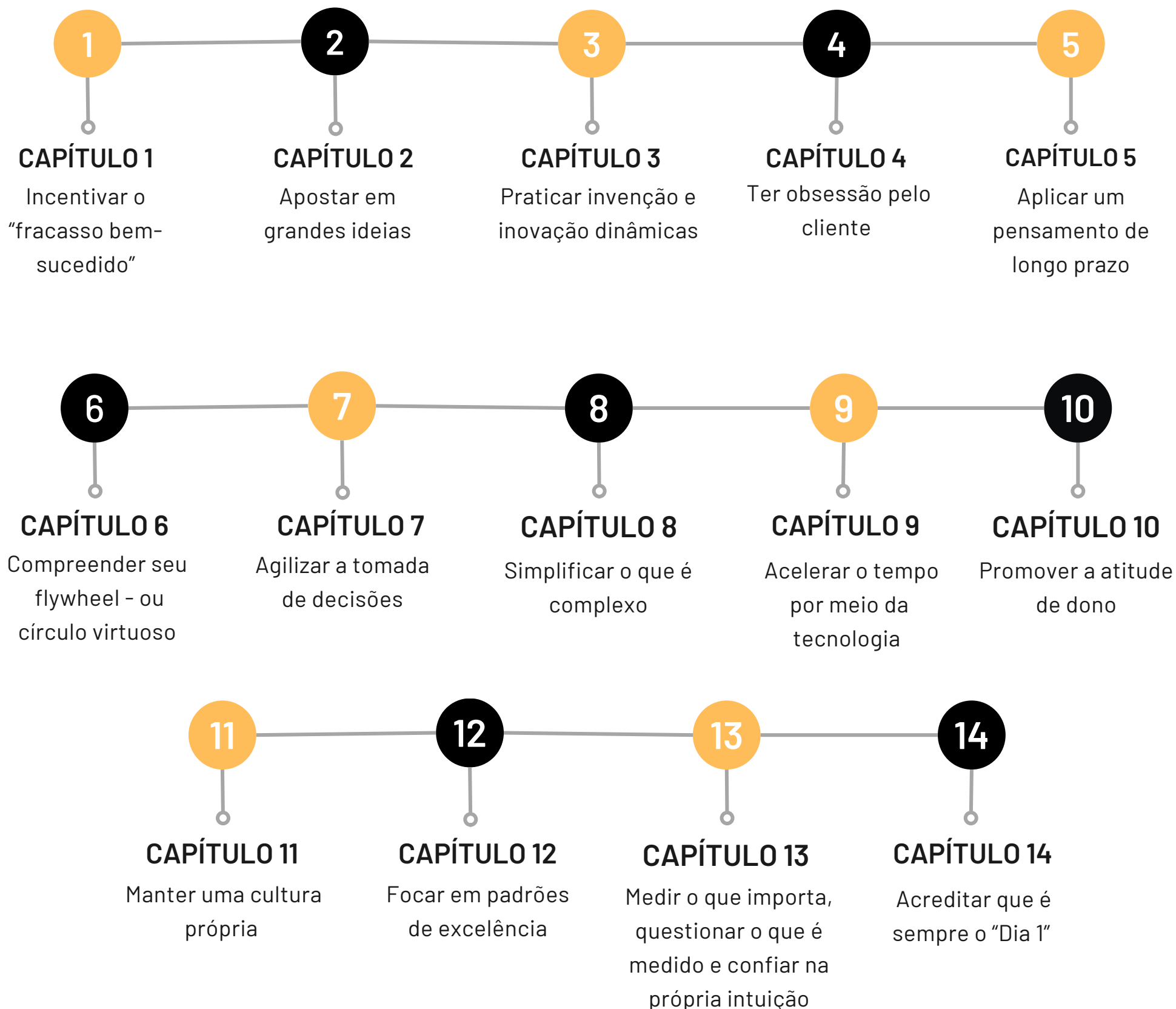


**CLUBE DO LIVRO - LS**

**AS CARTAS DE BEZOS**



# CRONOGRAMA DO LIVRO



# O CRESCIMENTO DA AMAZON

## AMAZON SALES GROWTH

(2007-2018F, \$ Billions)



Source: Susquehanna Financial Group, Amazon financial reports and Kurt Salmon analysis

**amazon**



**TESTAR**



# INCENTIVAR O “FRACASSO BEM-SUCEDIDO”

1

Conforme o programa Apollo foi progredindo, os riscos continuavam presentes. **No entanto, o que aconteceu em resposta a esses riscos mudou significativamente.**

2

Depois que a Apollo 12 pousou com sucesso na Lua, **o público americano normalizou ir ao espaço.**

3

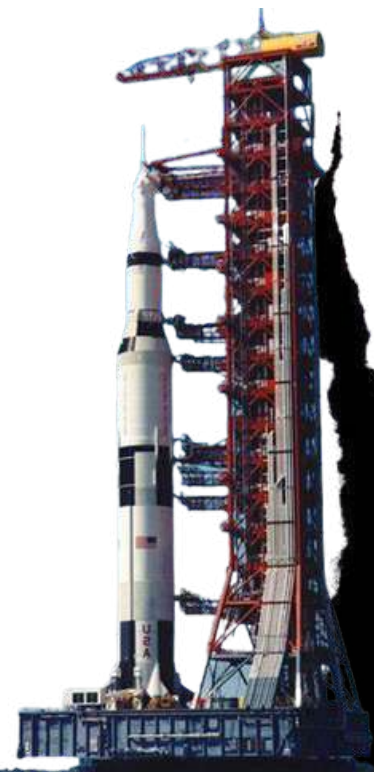
Entretanto, em 1970 a Apollo 13 foi uma catástrofe inesperada. Com esse fracasso, a Nasa conseguiu **identificar uma falha no processo de montagem, mudando métodos e evitando erros futuros.**

4

O risco não é algo a ser menosprezado, e Bezos sabe muito bem disso. Como na Nasa, há sérios riscos em muitas situações. **Porém, é no processo de falhar e aprender com o fracasso que acontecem os aprendizados mais profundos.**

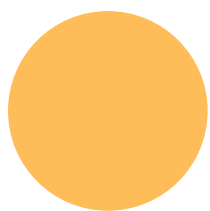
5

Bezos acredita no conceito de “fracasso bem-sucedido”. O processo de aprendizado é tão importante que ele **incorpora o fracasso intencionalmente a seu modelo de negócios.**

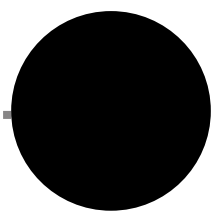


# APOSTAR EM GRANDES IDEIAS

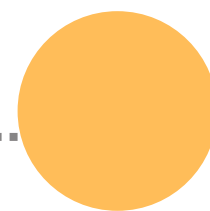
A história da Amazon demonstra como que apostar em grandes ideias pode fazer um negócio decolar.



A Amazon lançou seu marketplace no ano 2000, a iniciativa teve uma ascensão meteórica. Isso após falhar na tentativa de permitir vendas de terceiros, com a zShops.



A grande diferença é que os **itens de vendedores independentes** aparecem na mesma página que os itens da Amazon, no mesmo resultado da busca por um produto – ao contrário da zShops, que criava uma nova listagem para cada vendedor.



Com um design inteligente, a Amazon ganhava uma pequena comissão desses terceiros que participavam do programa (mesmo que a empresa perdesse a venda).

**E ASSIM SURTIU UM GRANDE NEGÓCIO**



amazon



# PRATICAR INVENÇÃO E INOVAÇÃO DINÂMICAS

1

É comum vermos nas empresas um departamento para pesquisa e inovação. Mas Jeff Bezos segue um caminho diferente.

2

Na Amazon todos os departamentos são incentivados a experimentação e a ter ideias. A invenção é um princípio fundamental que ajudou a Amazon a crescer e faz parte da descrição do cargo de todo mundo.

3

Isso está embutido na cultura da empresa, desde o dia 1 **todo funcionário é incentivado a achar soluções para realizar as suas tarefas de formas mais fáceis e eficientes.**

4

Em 2004, a empresa queria “aperfeiçoar o livro físico para os consumidores, tornando mais fácil do que nunca descobrir e apreciar os livros”. Assim iniciou-se o Lab 126, que resultou no Kindle.



**CONSTRUIR**



# TER OBSESSÃO PELO CLIENTE

Não é raro encontrarmos empresas obcecadas pelos seus produtos e suas funcionalidades, mas na Amazon as coisas diferem, a obsessão é pelo cliente e sua experiência.

## EIS AS PERGUNTAS QUE A AMAZON SEMPRE FAZ:

- Quem é o cliente?
- Qual é o problema ou a oportunidade que o cliente traz?
- Qual é o principal benefício para o cliente?
- Como saber do que o cliente precisa?
- Como é a experiência do cliente?

Quando o cliente se sente compreendido e respeitado, é muito provável que volte a comprar. Na cultura da Amazon, os atendentes são autorizados a resolver muitas questões sem precisar checar com os supervisores ou conseguir aprovação.

"A GANA DE FAZER COM QUE OS CLIENTES DIGAM 'UAU' MANTÉM O RITMO ACELERADO DAS INOVAÇÕES"

JEFF BEZOS



# APLICAR UM PENSAMENTO DE LONGO PRAZO

A Amazon desde a sua criação sempre se focou em objetivos de longo prazo, isso fica claro na carta de 1997.

1



Manteremos o **foco incansável nos clientes.**

2



Continuaremos a tomar decisões de investimento **com vistas à liderança de mercado no longo prazo, e não na rentabilidade a curto prazo** ou nas reações imediatas de Wall Street.

3



Continuaremos medindo nossos programas e a seletividade de nossos investimentos de forma analítica **para descartar aqueles que não geram retornos aceitáveis e intensificá-los naquilo que funciona melhor.**  
Continuaremos aprendendo tanto com os sucessos quanto com nossos fracassos.

4



Se formos obrigados a escolher entre **otimizar a aparência de nossos relatórios contábeis e maximizar o valor presente de fluxos de caixa futuros,** ficaremos com os fluxos de caixa.

# COMPREENDER SEU FLYWHEEL – OU CÍRCULO VIRTUOSO

No best-seller *Empresas feitas para vencer*, Jim Collins faz uma analogia com um dispositivo mecânico chamado flywheel, ou volante do motor, para demonstrar por que algumas empresas se destacam e outras, não.

**A CONEXÃO ESTÁ ENTRE O FUNCIONAMENTO DO FLYWHEEL MECÂNICO E O QUE FAZ AS EMPRESAS CRIAREM E MANTEREM O IMPULSO.**

Nos negócios, pense numa engrenagem com raios à sua volta. Cada um desses raios agrega força para fazer o flywheel

**SEIS ÁREAS DA AMAZON FAZIAM O SEU FLYWHEEL GIRAR:**

Maior seleção e  
conveniência

Experiência do  
cliente

Tráfego no site

Número de  
vendedores

Estrutura de  
custos mais  
baixos

Preços mais  
baixos

# A AMAZON ENTENDE SEUS PROCESSOS

A Amazon se tornou um ótimo exemplo de como a capacidade de entender o próprio flywheel permite às empresas gerar impulso e resistir às distrações. Mesmo a aquisição da rede Whole Foods, em 2017, se encaixa no modelo da empresa.

The image shows the Amazon logo, which consists of the word "amazon" in a dark blue, lowercase, sans-serif font. Below the text is a curved arrow that starts under the letter 'a' and ends under the letter 'n', pointing to the right. The logo is set against a dark blue background that has a white, torn-paper-like edge on the left side.



**ACCELERAR**



# AGILIZAR A TOMADA DE DECISÕES

A estratégia de Bezos quanto à tomada de decisões começa por reconhecer que nem todas as decisões devem ser tratadas da mesma forma. Quando se age assim, perde-se tempo e aumentam os riscos inesperados.

## NA AMAZON ESSE TIPO DE PROBLEMA É RESOLVIDO DE DUAS FORMAS



Decisões do tipo 1 são as mais importantes, que implicam graves consequências e não permitem que se volte atrás.

Decisões de tipo 2 são aquelas que podem ser mudadas ou revertidas sem que isso seja considerado o fim do mundo.

Bezos sabe que a maioria das decisões não são fatais e irreversíveis, portanto os funcionários são incentivados a tomar atitudes de forma rápida.

## A CULTURA DO FRACASSO BEM SUCEDIDO AJUDA

A cultura do fracasso bem sucedido faz com que os funcionários não tenham medo constante de fracassar.

# SIMPLIFICAR O QUE É COMPLEXO

Nesse princípio podemos perceber que um dos diferenciais da Amazon é a praticidade do produto até a sua entrega.

**VOCÊ SABE DIZER QUAL É A DIFERENÇA ENTRE ESSAS DUAS EMBALAGENS?**



**UMA DELAS É FÁCIL DE ABRIR!**

Em 2008 a Amazon criou uma embalagem "livre de frustrações", ela é simples de abrir e reciclável, sem o cliente ter a necessidade de usar tesouras, tirar elásticos ou barbantes.

**O KINDLE É OUTRO EXEMPLO DE FACILIDADE**

Quando o Kindle foi lançado em 2007 ele simplificava a leitura e compra de livros e foi o foco da carta aos acionistas daquele ano.



# ACELERAR O TEMPO POR MEIO DA TECNOLOGIA

Desde muito cedo, Bezos identificou que a tecnologia continuaria se aprimorando e que a Amazon poderia tirar vantagem disso para aumentar a satisfação do cliente.

- Bezos aplica tecnologia em escala exponencial para fazer os negócios da Amazon crescerem.
- Ele está o tempo todo em busca de oportunidades e usar a tecnologia para inovar as práticas já existentes dentro da empresa e fazer o negócio crescer ainda mais rápido e melhor

## EXEMPLO:

O Amazon Web Services é um ótimo exemplo de uma inovação trazida por Bezos, a plataforma gera 20 bilhões em receitas anuais para a empresa. O AWS também acelerou seu ritmo de inovação – sobretudo em áreas novas, como aprendizado de máquina e inteligência artificial, internet das coisas e computação sem servidor.

**Em 2017, o AWS anunciou mais de 1.400 serviços e funcionalidades significativos**



# PROMOVER A ATITUDE DE DONO

Apesar do conceito de "cabeça de dono" ser algo comum entre várias empresas na Amazon isso é levado a outro patamar onde ao invés das pessoas se sentirem donas de seu trabalho elas são levadas a pensar como se realmente fossem donas da empresa.

1

## MENTALIDADE DE DONO:

Líderes agem como donos do negócio. Eles pensam longe e não sacrificam valores de longo prazo por resultados imediatos. Tomam atitudes em nome de toda a empresa, e não apenas do próprio time.

2

## DIRIGIR-SE ÀS PESSOAS COMO DONOS:

Uma maneira simples, mas eficaz, que ele usa para promover o conceito é por meio da linguagem. Ao trocar "acionistas" por "donos de ações", os acionistas são tratados como parte da organização

3

## DISTRIBUIR AÇÕES DA EMPRESA AOS FUNCIONÁRIOS:

Quando os funcionários recebem ações, é mais provável que se sintam envolvidos no negócio, com maior sentimento de posse.

4

## CRIAR OPORTUNIDADES DE INVENÇÃO E INOVAÇÃO:

Na Amazon, inventar e inovar são pressupostos básicos. Espera-se que todos estejam sempre em busca de melhorar a forma de executar as próprias tarefas, principalmente no horário de expediente.



**ESCALAR**



# MANTER UMA CULTURA PRÓPRIA

Em 2017, a Amazon conquistou o primeiro lugar na lista das empresas americanas mais eficientes em termos de gestão. Como a Amazon conseguiu manter uma cultura própria, mesmo TENDO mais de 600 mil?

A Amazon está na vanguarda quando se trata de formação de sua equipe. Com o programa de escolha de carreira, ela paga antecipadamente 95% das taxas e mensalidades para seus associados se formarem em áreas de alta demanda.

Um dos aspectos culturais mais fortes é a possibilidade de praticamente qualquer funcionário ter uma ideia, defendê-la junto a seu gestor e, se a ideia for mesmo boa, receber permissão para testar a premissa e tentar validá-la.

Outra razão para a Amazon estar em primeiro lugar no ranking de inovação do Wall Street Journal/Instituto Ducker é o foco em criar pequenas equipes e o potencial criativo que é canalizado pela cooperação nessas pequenas equipes.

Bezos não gosta de reuniões longas com muita gente nem de equipes enormes. Quando uma reunião é absolutamente necessária, ele tem uma regra que faz aumentar a produtividade.

# FOCAR EM PADRÕES DE EXCELÊNCIA

Caso você tenha a oportunidade de fazer uma entrevista para uma vaga na Amazon, espere que o processo mantenha o foco tanto nos padrões de excelência quanto em sua experiência profissional e em sua formação.

## NAS ENTREVISTAS SEMPRE HÁ UM BAR RAISER

O que são esses bar raisers:

- São funcionários escolhidos a dedo que já tenham demonstrado habilidade em contratar pessoas e que tenham treinamento especializado para isso.
- As contratações só são aceitas com a "benção" de uma dessas pessoas.

## NO MARKETPLACE TAMBÉM É ASSIM!

Os vendedores do Marketplace da Amazon também devem seguir esses padrões de excelência. Não é raro encontrar reclamações na internet de vendedores que foram banidos por não seguirem os padrões da empresa.

**amazon.com.**  
marketplace



# MEDIR O QUE IMPORTA, QUESTIONAR O QUE É MEDIDO E CONFIAR NA PRÓPRIA INTUIÇÃO

Uma das coisas mais presentes na cultura da Amazon é o foco em sempre procurar as soluções mais fáceis e mais adequadas ao mercado, isso pode ser visto em várias áreas da empresa.



A Amazon realiza testes constantemente para ver a melhor cor, localização das avaliações, botões, lugar para pedir reembolso entre várias outras coisas de seu site para melhorar a experiência do cliente.

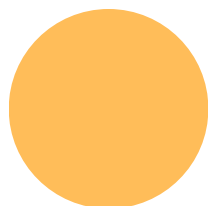
## ATÉ A FORMA DE ANALISAR A SAÚDE DA EMPRESA É DIFERENTE!

A maioria das empresas quando negociadas na bolsa de valores foca no seu lucro líquido por ação e na taxa de crescimento do lucro líquido. **Bezos faz diferente.**

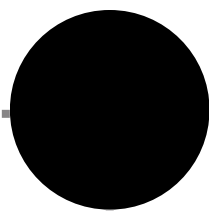
Na Amazon é analisado o seu fluxo de caixa livre por ação, isso é basicamente o valor em caixa depois da empresa ter pago seus custos fixos para se manter aberta.



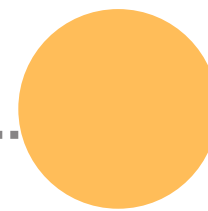
# ACREDITAR QUE É SEMPRE O "DIA 1"



O "Dia 1" representa todos os princípios de liderança que ajudaram a se tornar o que é hoje. É uma âncora para reconhecer e lembrar os valores iniciais e o foco obstinado em atender às necessidades dos clientes



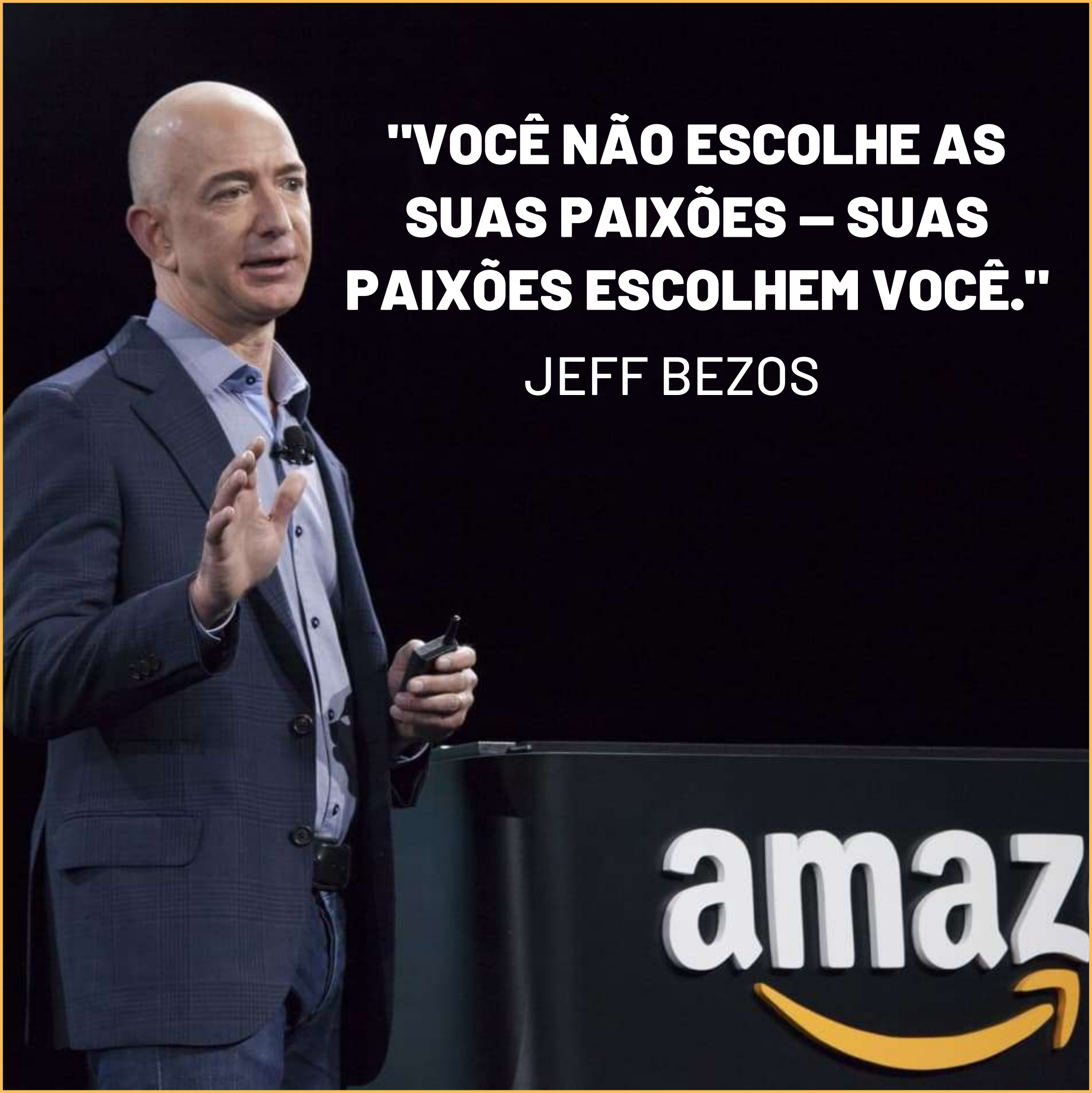
É uma mentalidade, não uma lista de passos ou estratégias. É a mentalidade que determina todas as decisões. Foi pensada para manter todos da empresa focados em fazer o que é certo em cada situação



A mentalidade do "Dia 1" pode ser aplicada a qualquer tipo de negócio, de qualquer ramo. **Aplicar esse raciocínio ajuda a evitar o desperdício e a manter o foco no que se tornou a empresa bem-sucedida em primeiro lugar.**

## VAI SER DIFÍCIL!

Quando uma startup crescer é normal os proprietários e dirigentes esquecerem os pequenos detalhes, detalhes esses que ajudam a crescer, **por isso a mentalidade do "Dia 1" é útil, ela serve para nunca esquecermos o que fez a empresa grande.**

A photograph of Jeff Bezos, the CEO of Amazon, speaking at a podium. He is wearing a blue suit jacket over a light blue shirt. He is gesturing with his right hand while holding a small black device in his left hand. The podium in front of him features the Amazon logo, which consists of the word "amaz" in white lowercase letters and a yellow curved arrow pointing to the right. The background is dark.

**"VOCÊ NÃO ESCOLHE AS  
SUAS PAIXÕES – SUAS  
PAIXÕES ESCOLHEM VOCÊ."**

**JEFF BEZOS**



**CLUBE DO LIVRO - LS**

**AS CARTAS DE BEZOS**

