

“Inteligente, conciso e muito bem fundamentado em pesquisas.”

*Janet Switzer, coautora de Os princípios do sucesso*

**Steve Anderson** com Karen Anderson

# As cartas de Bezos



**14 princípios para crescer  
como a Amazon**

As lições do fundador de uma das empresas  
mais inovadoras e valiosas do mundo retiradas  
de suas mensagens aos acionistas



SEXTANTE

*Para Karen, meu amor da juventude,  
minha esposa, minha amiga.  
Este livro não teria existido sem você.  
Obrigado por acreditar em mim!*

# Risco e crescimento

Depois de mais de 35 anos estudando o assunto, acredito que existem apenas dois tipos de risco nos negócios: riscos de execução e riscos de omissão. Em outras palavras, os que você assume e os que você não assume.

Graças a Jeff Bezos, a Amazon foi a empresa a atingir mais rápido a marca dos 100 bilhões de dólares em vendas.

Como ele alcançou esse feito?

Jeff Bezos é, sem dúvida, o mestre do risco.



Como consultor em tecnologia e risco, percebi que as pessoas procuram se proteger *contra* o risco – que é visto como algo inerentemente “ruim”. Elas fazem tudo que podem para ter certeza de que estão protegidas caso algo inesperado e devastador venha a acontecer, deixando-as vulneráveis e financeiramente expostas.

Só que, bem, eu não vejo o risco dessa forma. E descobri que Jeff Bezos também não.

O que descobri foi que existe uma relação fundamental entre risco e crescimento que a maioria das pessoas ignora. Dessa perspectiva, o risco pode ser encarado sob uma ótica muito positiva. É por isso que este livro examina o crescimento da Amazon de um ponto de vista ligeiramente diferente – pelas lentes do risco.

Claro que os riscos fazem parte de qualquer negócio, mas se arriscar aleatoriamente é como um lance de dados. Nunca se sabe o que vai sair. Porém Bezos assume riscos com *intencionalida-*

*de* – algo que outras empresas também podem fazer para atingir melhores resultados.

Acredito que o crescimento da Amazon se deve à estratégia única de Bezos de correr e alavancar riscos e a seu compromisso de criar uma cultura de experimentação e invenção. Tudo se baseia em sua maneira de ver o sucesso e o fracasso.

## O começo

Em julho de 1994, aos 30 anos, Jeff Bezos criou uma pequena livraria on-line chamada Amazon.com, batizada em homenagem ao maior rio da América do Sul. (Curiosamente, a Amazon quase se chamou “Cadabra”, de “abracadabra”, mas Bezos decidiu trocar o nome depois que seu advogado se confundiu e entendeu “cadáver”.)

Ele adotou o nome do rio por duas razões: para sugerir escala (a Amazon.com foi lançada com o slogan “a maior livraria do mundo”) e porque, naquela época, os sites eram listados em ordem alfabética, e assim a Amazon apareceria entre os primeiros.

O que começou como uma ideia simples logo cresceu e se transformou numa das companhias mais valiosas do mundo (em valor de mercado), ao lado de Apple, Microsoft e Google. A Amazon foi a empresa que chegou mais rápido à marca de 100 bilhões de dólares em vendas e uma das primeiras a ser avaliada em 1 trilhão de dólares. Ela emprega mais de 647 mil pessoas, número maior que a população de diversos países, como Luxemburgo, Islândia e as Bahamas. Em 2010, Bezos declarou:

A ideia de começar a Amazon surgiu 16 anos atrás. O uso da internet crescia 2.300% ao ano. Nunca tinha visto nada que crescesse tão rápido e fiquei entusiasmado com a ideia de montar uma livraria on-line com milhões de títulos disponíveis – algo que jamais poderia existir no mundo real.

Tinha acabado de fazer 30 anos e estava casado havia um ano. Contei à minha mulher, MacKenzie, que queria largar o emprego e me lançar nessa empreitada maluca que provavelmente não daria certo, porque a maioria das startups não dá. Eu não fazia ideia do que viria depois. MacKenzie, formada também em Princeton, me disse que eu deveria seguir em frente.

Quando garoto, fui um inventor de garagem. Inventei um mecanismo automático de fechamento de portões com pneus cheios de cimento, um fogão solar que não funcionou muito bem, construído com um guarda-chuva e papel-alumínio, além de alarmes feitos de assadeiras para assustar meus irmãos. Sempre quis ser inventor, e ela quis que eu seguisse minha paixão.

– Discurso aos formandos da Universidade de Princeton, 2010<sup>1</sup>

Em seus primeiros vinte anos de existência, a Amazon sobreviveu à bolha da internet do início dos anos 2000, à crise financeira e à grande recessão de 2007-2009, além de ter superado inúmeras outras crises que tiraram de cena muitos de seus contemporâneos.

Em 2018, quando a Amazon alcançou o valor de 1 trilhão de dólares, Bezos já tinha ultrapassado Bill Gates, Warren Buffett e outros sete bilhões de pessoas, tornando-se o homem mais rico do mundo, com patrimônio líquido de mais ou menos 137 bilhões de dólares.

O que impulsionou esse crescimento sem precedentes?

E como Bezos transformou uma livraria on-line numa companhia desse porte, justamente num período que testemunhou o colapso de inúmeras livrarias e outras empresas de tecnologia? O que você daria para que o próprio Bezos explicasse a você os segredos que levaram a Amazon a esse patamar e o tornaram o homem mais rico do mundo?

Felizmente, ele não agiu por trás dos panos, escondendo seus mecanismos e estratégias, como o Mágico de Oz. É aí que entram

as *Cartas aos acionistas*. Elas revelam suas ideias e estratégias, dos primórdios da Amazon até hoje.

Bezos foi extremamente hábil ao fazer a Amazon crescer: ele sabia que existe uma tensão delicada entre risco e crescimento. É impossível crescer sem assumir riscos.

Mas é nesse aspecto que ele faz algo que eu considero incrivelmente astuto: Jeff escolhe disputar o jogo de forma diferente, sempre analisando seu “retorno sobre o risco”.

Retorno sobre o risco, ou ROR, trata da relação entre o custo do risco e seu retorno (que nem sempre é financeiro). É similar ao conhecido retorno sobre o investimento (ROI).

## **Retorno sobre o risco**

Do proprietário ao recepcionista, todos os envolvidos num negócio entendem que tudo que fazemos tem um custo e um benefício. Cada dólar gasto em propaganda, salários, compra de materiais, entrega de mercadorias ou construção de um site, por exemplo, deve ter um retorno de mais de um dólar. Da mesma forma, cada minuto gasto em qualquer tarefa deve gerar uma renda que compense o tempo despendido.

Embora a maioria das pessoas enxergue o dinheiro gasto nos negócios como um investimento, quase ninguém encara o risco do mesmo modo – à exceção de Jeff Bezos.

Quando a internet estava se popularizando, Bezos foi rápido ao perceber que uma taxa de crescimento de 2.300% era excepcional. Ele largou um emprego estável em Wall Street para criar uma empresa on-line numa época em que a maioria desses negócios era de “reputação duvidosa”. Pegou um empréstimo de 300 mil dólares com os pais e se mudou com a família para o outro lado do país, lançando-se numa empreitada totalmente nova.

Isso foi arriscado? Eu diria que sim.

Vale lembrar que, nos primórdios da Amazon, Jeff Bezos estava criando uma livraria on-line. *E ninguém sabia o que era uma livraria on-line.*

Em 1997, quase ninguém tinha acesso à internet em casa, e quem tinha usava a “internet discada”. Na carta de 1997, Bezos se refere à “World Wide Web” como “World Wide Wait”, fazendo um trocadilho com a palavra “wait”, que significa “espera”.

Quando Bezos criou a Amazon, *Harry Potter e a Pedra Filosofal*, de J. K. Rowling, tinha acabado de ser lançado no Reino Unido. Ainda não havia nenhum outro livro do Harry Potter, muito menos filme ou parque temático.

O ano de 1997 também nos trouxe Bill Clinton, o seriado *Friends* e o filme *Titanic*; não havia nem sinal de “computação na nuvem” (nuvem mesmo, só no céu). O navegador preferido por quem tinha acesso à internet era o Netscape e os DVDs estavam começando a se popularizar – porque o streaming ainda levaria uns vinte anos para aparecer.

E Bezos *largou o emprego* para lançar uma livraria on-line.

Ele sem dúvida assumiu riscos, numa época em que os negócios on-line eram, na melhor das hipóteses, uma péssima aposta. Um ano após a criação da Amazon, Bezos escreveu:

Nossa previsão é de que os próximos três anos e meio sejam ainda mais emocionantes. Estamos trabalhando para construir um lugar onde dezenas de milhões de clientes possam encontrar qualquer coisa que queiram comprar on-line. Estamos de fato no “Dia 1” da internet, e se executarmos bem nosso plano de negócios, será sempre o “Dia 1” para a Amazon.com. Levando em conta o que já aconteceu, talvez seja difícil conceber algo assim, mas acreditamos que as oportunidades e os riscos à nossa frente são ainda maiores que os do passado. Teremos que fazer muitas escolhas conscientes e deliberadas, algumas audaciosas e pou-

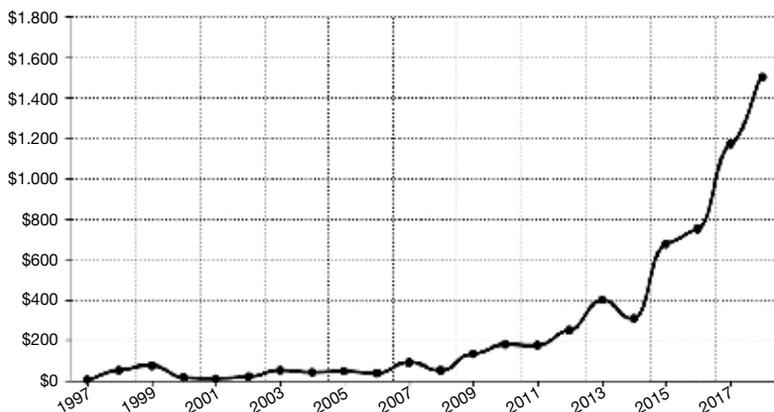
co convencionais. Tomara que algumas se mostrem acertadas. Pois, com certeza, outras não passarão de equívocos.

– Bezos, carta de 1998

Olhando em retrospecto, Bezos de fato cometeu alguns “equívocos”, mas também alcançou um crescimento inigualável.

### Preço da ação da Amazon

em 31/12 de cada ano



Embora tenha começado com um modelo de negócios e uma ideia principal – e por mais que parecesse que ele estava colocando “todos os ovos numa cesta só” –, desde o início seu plano era diversificar. A diferença é que ele estava o tempo todo testando para ver o que o mercado queria e inovando em benefício dos clientes, mesmo quando nem eles sabiam o que queriam. Os riscos eram intencionais e calculados, mas ainda assim eram riscos.

Ele começou assumindo o risco de montar uma empresa pontocom e, com o dinheiro que conseguiu juntar, mais o empréstimo dos pais, alavancou a ideia, transformando-a na Amazon, uma empresa que conquistou reconhecimento mundial e o tornou o homem mais rico do mundo.

É por isso que Bezos é um grande mestre do risco.

# Por que as cartas de Bezos?

(...) escolhemos **priorizar o crescimento** porque acreditamos que a escala é fundamental para alcançar o potencial do nosso modelo de negócios.

– Bezos, carta de 1997

Há alguns anos, participei de um grupo de trabalho que investigava a natureza mutável do risco. Quando comecei a pesquisar esse tema nos negócios, descobri as cartas escritas por Jeff Bezos aos acionistas nos últimos 22 anos.

Venho estudando empresas grandes e pequenas durante a maior parte das últimas quatro décadas, e sempre tento “ler nas entrelinhas” para descobrir o que faz a diferença entre sucesso e fracasso.

À medida que analisava as cartas, ideias e padrões começaram a vir à tona. Percebi que, nelas, Bezos ia revelando como a Amazon se tornara a empresa com o crescimento mais rápido da história e, alguns diriam, a mais bem-sucedida de todos os tempos.

Nesse processo, ficou claro para mim que havia nos textos *Ciclos de crescimento* e *14 Princípios de crescimento* capazes de ajudar qualquer empresa em qualquer ramo.

E o que é melhor: ficou evidente que não é preciso dispor de bilhões de dólares para implementar nenhum desses princípios. A própria Amazon não tinha bilhões de dólares à sua disposição quando começou. Como já vimos, Bezos contava apenas com um empréstimo dos pais.

A maioria dos princípios descritos aqui não custa nem um centavo e pode ser implementada tanto no Vale do Silício quanto em Nashville, Londres ou São Paulo. Você poderia aplicá-los facilmente a uma empresa de tecnologia, a uma pizzaria ou a uma organização sem fins lucrativos.

De início, fiquei um tanto surpreso ao constatar que apenas 14 princípios tinham sido responsáveis por transformar a Amazon numa empresa avaliada em 1 trilhão de dólares. Pesquisei com todo o empenho, em busca de outros elementos, mas tudo se encaixava perfeitamente em um ou mais desses 14 princípios.

Como costuma acontecer às ideias de impacto, você verá que os *14 Princípios de crescimento* são bastante simples – mas de forma alguma simplistas.

Não é preciso ter um diploma de pós-graduação ou uma equipe enorme para colocá-los em ação. A bem da verdade, depois de entendê-los, tenho certeza de que qualquer empresário será capaz de adotar esses princípios de imediato.

Digo isso mesmo sem saber nada sobre você ou sobre o seu negócio. Venho trabalhando com empresas públicas e privadas nas últimas décadas e não consigo pensar num único cliente, ao longo de todos esses anos, que não pudesse começar a usar esses princípios agora mesmo.

Não importa se você é diretor de uma multinacional, empreendedor individual ou o equivalente, hoje, ao líder de uma startup de venda de livros on-line. O primeiro passo para seu negócio crescer como a Amazon é começar pelos fundamentos revelados por Bezos.

De início, preciso esclarecer que esses princípios *não* foram expressamente declarados por Bezos ou pela Amazon; trata-se de algo que extraí ao estudar as cartas escritas por Bezos para seus acionistas, documentando o posicionamento e o crescimento da empresa no mercado.

À primeira vista, as cartas de Bezos aos acionistas (que chamo simplesmente de *Cartas aos acionistas*) oferecem aos leitores um vislumbre interessante dos bastidores de uma das empresas mais bem-sucedidas do mundo.

Contudo, ao nos aprofundarmos e lermos as cartas como uma narrativa – cerca de vinte cartas independentes –, alguns padrões começam a vir à tona. Quando levamos em conta o contexto de negócios da Amazon e o que estava acontecendo no mundo no momento em que cada uma foi escrita, inúmeros elementos saltam das páginas e podem ser aplicados aos negócios de hoje.

Analisei as 22 *Cartas aos acionistas*<sup>2</sup> de 1997 a 2018, investigando o que Bezos de fato disse sobre a forma como a Amazon operou desde sua fundação e o que levou a empresa a alcançar esse crescimento fora de série. Examinei o que funcionou e o que não funcionou. Li, reli, pesquisei e dissequei tudo que dizia cada uma dessas cartas para descobrir como Bezos transformou aquela livraria on-line numa companhia de 1 trilhão de dólares em pouco mais de duas décadas.

Talvez você esteja se perguntando: será que quando Bezos começou já tinha consciência desses princípios de crescimento?

Bom, sim e não.

Não, porque eles não foram articulados dessa forma pelo próprio Bezos; na verdade, surgiram da minha análise das cartas. Obviamente, ele não os mantinha expostos e emoldurados em seu escritório. O que ele mantinha bem visíveis em seu escritório eram os *Princípios de liderança da Amazon* (incluídos no 11º Princípio de crescimento). Conforme aparece enunciado no site da empresa:

Os *Princípios de liderança da Amazon* são um conjunto de padrões que todos os amazonianos procuram seguir todos os dias; eles estão entranhados em nossa cultura. Os funcionários os adoram

porque eles explicam com toda a clareza os comportamentos que nós valorizamos. É raro um funcionário da Amazon passar um dia sem ouvir alguma referência aos *Princípios de liderança da Amazon* como guia para se fazer a coisa certa. Trata-se de uma abordagem universal sobre a forma como trabalhamos aqui.<sup>3</sup>

A maioria das pessoas concordaria que uma empresa não consegue alcançar seu pleno potencial de crescimento sem uma grande liderança. A liderança está no centro do crescimento empresarial e é um valor profundamente arraigado na Amazon.

Desde o início, Bezos sempre teve a intenção de incentivar a liderança em todas as áreas de seu negócio.

Porém, liderança empresarial é diferente de *crescimento* empresarial.

Agora, voltando à questão: será que, logo de início, Bezos já tinha consciência dos princípios de crescimento? Acredito que sim. Ele apenas não os havia articulado de forma tão clara. Jeff não os divulgou da mesma forma como fez com os *Princípios de liderança da Amazon*, mas, desde a primeira carta aos acionistas, esses *14 Princípios de crescimento* já se mostravam centrais para explicar a maneira como a empresa crescia. Para Bezos, essas diretrizes eram intuitivas e nasceram de sua personalidade e de sua experiência empresarial.

Contudo, só porque eles eram intuitivos para Bezos, isso não significa que você não possa usar esses mesmos princípios para fazer sua empresa crescer. Para esclarecer, o propósito deste livro não é transformar o seu negócio na próxima Amazon (embora seja algo que pode acontecer e o próprio Bezos venha se preparando para a eventual obsolescência de sua organização, mas isso é outra história).

A ideia é que você entenda como a Amazon cresceu usando os *14 Princípios de crescimento* e veja o que pode aplicar a seu negó-

cio ou organização para se expandir de forma a estar posicionado na vanguarda, como a Amazon.

## Os Ciclos de crescimento e os 14 Princípios

À medida que estudava as *Cartas aos acionistas*, percebi que elas se dividiam em *Ciclos de crescimento* que se repetem e que Bezos aplica a praticamente qualquer iniciativa: testar, construir, acelerar e escalar. Os princípios se encaixam em cada uma dessas áreas.

Três princípios ajudaram a Amazon a **testar** suas ideias estrategicamente:

- Incentivar o “fracasso bem-sucedido”
- Apostar em grandes ideias
- Praticar invenção e inovação dinâmicas

Três princípios ajudaram a Amazon a **construir** para o futuro:

- Ter obsessão pelo cliente
- Aplicar um pensamento de longo prazo
- Compreender seu *flywheel* – ou círculo virtuoso

Quatro princípios ajudaram a Amazon a **acelerar** seu crescimento:

- Agilizar a tomada de decisões
- Simplificar o que é complexo
- Acelerar o tempo por meio da tecnologia
- Promover a atitude de dono

E quatro princípios ajudaram a Amazon a **escalar**:

- Manter uma cultura própria
- Focar em padrões de excelência
- Medir o que importa, questionar o que é medido e confiar na própria intuição
- Acreditar que é sempre o “Dia 1”

Embora *testar, construir, acelerar e escalar* sejam termos familiares a muitos empresários, eles assumem um significado diferente no contexto das *Cartas aos acionistas*.

Se há uma grande diferença no significado dessas palavras para a Amazon, é porque a empresa não as encara do ponto de vista acadêmico. Ela transforma esses ciclos numa parte do processo de planejamento com o mesmo tipo de intencionalidade com que Bezos lida com a questão do risco.

Para ele, os negócios estão sempre mudando, em movimento constante. Fazer um negócio crescer implica estar sempre testando, construindo, acelerando e escalando alguma coisa.

E, depois de descobrir o que funciona, você aplicará o processo repetidas vezes.

## **A primeira carta de Bezos aos acionistas**

Jeff Bezos escreveu a primeira carta aos acionistas em 1997. (As cartas costumam ser divulgadas em abril do ano seguinte. Para comentários e análises sobre as cartas posteriores a 2018, acesse [TheBezosLetters.com](http://TheBezosLetters.com), em inglês.)

Era o “Dia 1” da Amazon – referindo-se a todo o entusiasmo, ao compromisso de servir os clientes para além das expectativas e aos produtos inovadores que costumam abastecer os motores de uma startup.

O interessante, porém, é que, no ano seguinte, ao escrever a carta de 1998, Bezos fez referência à carta de 1997. Ele fez o

mesmo em 1999 e repetiu a dose no ano seguinte, no próximo... e em *todos os anos desde então*. Ele sempre volta à primeira carta, de 1997.

Com o passar do tempo, a frase de encerramento da *Carta aos acionistas* se tornou sempre a mesma:

**“Como sempre, anexo uma cópia de nossa carta original, de 1997. Continua sendo o ‘Dia 1.’”**

Ao examinar os 22 anos de cartas como um todo e o crescimento meteórico da Amazon, me perguntei por que ele sempre se referia à carta de 1997, em que falava pela primeira vez sobre o “Dia 1”.

Três hipóteses surgiram.

A primeira é que o ponto central dessa carta era o compromisso da Amazon com o foco no longo prazo.

Bezos não queria investidores que estivessem ali apenas para ganhos imediatos. Ele estava criando uma companhia sobre a qual queria contar aos netos – e Bezos ainda não tinha netos.

A segunda hipótese é que a carta de 1997 comunicava sua paixão pela empresa e os elementos necessários para criar uma startup bem-sucedida e *sustentável* – como, por exemplo, ter obsessão pelo cliente e fazer inovações constantes em benefício deles. Esses são os elementos para o sucesso empresarial que ele carinhosamente chama de “Dia 1”.

A terceira hipótese é que, de uma forma ou de outra, o conceito de risco estava sempre presente. No começo da carta de 1997, quando menciona o futuro e seus possíveis desdobramentos, Bezos diz com todas as letras: “Esta estratégia não é desprovida de riscos...” Além disso, fala sobre desafios para o crescimento, sobre riscos de execução e, ainda, sobre riscos ligados à expansão de produtos e à expansão geográfica. Resumindo: crescer rápido implica muitos riscos.

Mesmo assim, em meio a todo o crescimento e a tantos riscos, o fato é que Bezos sempre teve muita clareza sobre seu valor fundamental: a obsessão pelo cliente.

Como já dissemos, os *Princípios de liderança da Amazon* são parte integral da cultura da empresa. Eles não são numerados, mas começam justamente com a obsessão pelo cliente.<sup>4</sup>

**Princípio de liderança da Amazon – Obsessão pelo cliente:** O ponto de partida dos líderes é o cliente. Eles trabalham com determinação para conquistar e manter sua confiança. Líderes estão atentos à concorrência, mas sua obsessão é pelos clientes.

Você poderia pensar que a obsessão pelo cliente é o ponto de partida do crescimento, porque os negócios sempre “giram em torno dos clientes”. No entanto, é aí que liderança e crescimento empresarial começam a se distanciar.

Para que seu negócio cresça, é preciso trabalhar com a meta em mente, mas seu “objetivo final” é diferente de simplesmente manter o foco nos clientes.

Em outras palavras, o foco de princípios de liderança está nas pessoas, enquanto o de princípios de crescimento está no negócio como um todo. É claro que eles se sobrepõem em certos aspectos – mas princípios de liderança se aplicam à forma como as pessoas trabalham, enquanto princípios de crescimento dizem respeito à maneira como a organização trabalha. É por isso que a lista de *Princípios de crescimento* termina com o “Dia 1” – em vez de partir daí. Para que seu negócio cresça, o ciclo precisa sempre começar do zero.

À medida que eu me debruçava sobre todas as cartas que Bezos enviou aos acionistas nos últimos 22 anos, me dei conta de algo extraordinário.

Depois de identificar os *Ciclos de crescimento* e os *14 Princípios*

*de crescimento* essenciais para explicar a ascensão excepcional da Amazon, voltei para o início e, após examinar ainda mais, descobri que todos os *14 Princípios de crescimento* já estavam presentes naquela primeira carta de 1997. Para mim, isso explica por que ele sempre faz referência à sua carta inicial.

Talvez você esteja se perguntando: se nunca trabalhei na Amazon ou para a Amazon, o que me qualifica a escrever este livro?

Muitas vezes, alguém de fora é capaz de oferecer uma perspectiva que quem está dentro não consegue. De fato, minha visão do crescimento da Amazon é através de uma lente completamente diferente – a do risco.

Passei toda a minha carreira analisando negócios e risco. Meu ponto de vista vem do mercado de seguros, no qual fui consultor de tecnologia e pesquisador de tendências, ajudando empresas de todos os tamanhos, dos dois lados – o da empresa que oferece cobertura e o do consumidor que precisa de proteção –, a avaliar e “administrar” riscos.

Essa era a minha mentalidade quando me deparei com as *Cartas aos acionistas* e descobri que Bezos vem usando o risco de maneira estratégica nos últimos 25 anos.

Infelizmente, nem todo mundo vai dedicar algum tempo à leitura de todas as *22 Cartas aos acionistas* (embora eu recomende firmemente que o façam, já que elas são extraordinariamente reveladoras). Levando em conta que muitas pessoas consideram “desafiadora” a missão de ler todas as cartas, optei por não incluí-las aqui. Ao longo de todo o livro, porém, usarei várias citações e ideias presentes nas cartas para demonstrar e embasar os *Ciclos de crescimento* e os meus *14 Princípios de crescimento*.

Fui meticuloso na análise e extraí das cartas tudo que você precisa saber. Para facilitar, nas citações que aparecem no início dos capítulos, pus em negrito as palavras que expressam a ideia principal de Bezos, de modo que você consiga facilmente iden-

tificá-las. (Bezos não usa negrito em seus escritos, de modo que qualquer destaque é meu.)

Pelo bem da clareza, vale ressaltar que cada um dos *14 Princípios de crescimento* opera individualmente – mas nenhum deles opera isoladamente. Eles estão presentes, de uma forma ou de outra, em tudo que a Amazon fez até agora para se tornar a companhia que é hoje.

Eis o que sugiro para você aproveitar a leitura ao máximo:

- Em primeiro lugar, se familiarize com os *Ciclos de crescimento* e os *14 Princípios de crescimento* que extraí das cartas de Bezos. Isso lhe dará um panorama do que virá em seguida.
- Em seguida, dedique algum tempo a ler a carta aos acionistas de 1997. Além de ser a primeira que ele escreveu, Bezos se refere a ela todos os anos. É o elemento-chave para entender como ele pensa e por que faz o que faz.
- Ao ler a carta de 1997, você verá que cada vez que identifiquei nela um dos *14 Princípios de crescimento*, incluí um destaque em **negrito**. Os princípios não aparecem em nenhuma ordem específica, mas estão todos ali.
- Na sequência, você verá que dividi o livro de acordo com os *Ciclos de crescimento* e os *Princípios de crescimento* correspondentes. Os princípios estão descritos em detalhe, com citações de Bezos, histórias da Amazon e as lições que eles aprenderam (e com as quais você também pode aprender) enquanto começavam, cresciam, falhavam, se reorganizavam e se transformavam no que são hoje.
- Ao final de cada capítulo, há duas ou três perguntas curtas. Reserve um tempo para pensar nas suas respostas. Tudo que você precisa é de uma única ideia inovadora com potencial de gerar crescimento massivo.

- Após os capítulos dedicados aos *14 Princípios de crescimento*, peguei a carta aos donos de ações de 2018 e acrescentei os princípios e destaquei os conceitos em negrito, como fiz com a carta de 1997. Uma vez familiarizado com os 14 Princípios, você verá que, de uma forma ou de outra, já estavam todos ali.

Antes de começar, só mais uma coisa. Espero que, à medida que for lendo sobre os *Ciclos de crescimento* e os *14 Princípios de crescimento*, você comece a entender por que eles estavam “escondidos à vista de todos” nas *Cartas aos acionistas*. Quando você chegar ao final e ler a carta de 2018, talvez encontre os princípios em lugares diferentes dos que eu encontrei, o que me deixaria muito feliz.

Porque é isto que espero com este livro: que você consiga enxergar através das lentes do risco para identificar em seu negócio onde estão os *14 Princípios de crescimento*.

Agora, a Amazon é uma “empresa perfeita”? Não. Jeff Bezos é um “homem perfeito”? Também não. Você pode amar ou odiar a Amazon. Amar ou odiar Jeff Bezos. Tudo bem.

Mas, para os objetivos específicos deste livro – e o crescimento futuro do seu negócio –, deixe em suspenso todos os seus sentimentos pela Amazon e por Bezos. Distancie-se um pouco para enxergar o que ambos fizeram para que a Amazon se tornasse a empresa a atingir mais rápido a marca de 100 bilhões de dólares em vendas.

## CONHEÇA ALGUNS DESTAQUES DE NOSSO CATÁLOGO

- Augusto Cury: Você é insubstituível (2,8 milhões de livros vendidos), Nunca desista de seus sonhos (2,7 milhões de livros vendidos) e O médico da emoção
- Dale Carnegie: Como fazer amigos e influenciar pessoas (16 milhões de livros vendidos) e Como evitar preocupações e começar a viver
- Brené Brown: A coragem de ser imperfeito – Como aceitar a própria vulnerabilidade e vencer a vergonha (600 mil livros vendidos)
- T. Harv Eker: Os segredos da mente milionária (2 milhões de livros vendidos)
- Gustavo Cerbasi: Casais inteligentes enriquecem juntos (1,2 milhão de livros vendidos) e Como organizar sua vida financeira
- Greg McKeown: Essencialismo – A disciplinada busca por menos (400 mil livros vendidos) e Sem esforço – Torne mais fácil o que é mais importante
- Haemin Sunim: As coisas que você só vê quando desacelera (450 mil livros vendidos) e Amor pelas coisas imperfeitas
- Ana Claudia Quintana Arantes: A morte é um dia que vale a pena viver (400 mil livros vendidos) e Pra vida toda valer a pena viver
- Ichiro Kishimi e Fumitake Koga: A coragem de não agradar – Como se libertar da opinião dos outros (200 mil livros vendidos)
- Simon Sinek: Comece pelo porquê (200 mil livros vendidos) e O jogo infinito
- Robert B. Cialdini: As armas da persuasão (350 mil livros vendidos)
- Eckhart Tolle: O poder do agora (1,2 milhão de livros vendidos)
- Edith Eva Eger: A bailarina de Auschwitz (600 mil livros vendidos)
- Cristina Núñez Pereira e Rafael R. Valcárcel: Emocionário – Um guia lúdico para lidar com as emoções (800 mil livros vendidos)
- Nizan Guanaes e Arthur Guerra: Você aguenta ser feliz? – Como cuidar da saúde mental e física para ter qualidade de vida
- Suhas Kshirsagar: Mude seus horários, mude sua vida – Como usar o relógio biológico para perder peso, reduzir o estresse e ter mais saúde e energia

sextante.com.br

