

Amazon: equilíbrio entre orientação ao cliente e compromisso do empregado

Larisa Tatge
Jaume Ribera
Alejandro Lago

Contexto

Em Janeiro de 2017, o quadro de pessoal do gigante do *e-commerce* Amazon chegou aos 341.000 trabalhadores, incluindo empregados a tempo inteiro, a tempo parcial e «associados». Somente em 2016, a empresa aumentou o seu quadro de pessoal em 110.000 pessoas, devido principalmente à abertura de novos centros de distribuição (FC - *fulfillment centers*) em vários pontos do planeta.

Para o seu fundador, Jeff Bezos, o principal fator do sucesso da Amazon era o seu foco de orientação para o cliente: «A nossa obsessão pelo cliente está no coração da nossa visão, e é estimulante ver como [este] reage»¹, dizia, após agradecer a recentemente obtida primeira posição da Amazon no prestigiante *ranking* de satisfação do cliente elaborado pelo American Customer Satisfaction Index (ACSI).

¹ Business Wire, «Amazon Thanks Customers for #1 Ranking in American Customer Satisfaction Index», 16 de março de 2017. Disponível em: <http://www.businesswire.com/news/home/20170316005297/en/Amazon-Customers-1-Ranking-American-Customer-Satisfaction>.

Este documento foi traduzido pela AESE Business School, Portugal, que assume a responsabilidade exclusiva pela tradução. Caso preparado por Larisa Tatge, case writer, sob a supervisão dos professores Jaume Ribera e Alejandro Lago. Setembro 2017. Os casos do IESE são criados para promover a discussão em sala de aula, e não para ilustrar a gestão, adequada ou inadequada, de uma determinada situação.

Copyright © 2017 IESE. Copyright © 2019 IESE, para esta tradução. Para pedir cópias contacte o IESE Publishing via www.iesep.com. Em alternativa, escreva para iesep@iesep.com ou ligue para +34 932 536 558. Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, arquivada em sistema digital, usada em folha de cálculo, ou transmitida de qualquer forma ou por qualquer meio - eletrónico, mecânico, fotocópia, gravação ou outro - sem autorização do IESE.

This document was translated by AESE Business School, Portugal, which takes sole responsibility for the translation. This case was prepared by Larisa Tatge, case writer, under the supervisions of professors Jaume Ribera and Alejandro Lago. September 2017. IESE cases are designed to promote class discussion rather than to illustrate effective or ineffective management of a given situation.

Copyright © 2017 IESE. This translation copyright © 2019 IESE. To order copies contact IESE Publishing via www.iesep.com. Alternatively, write to iesep@iesep.com or call +34 932 536 558. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, used in a spreadsheet, or transmitted in any form or by any means - electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise - without the permission of IESE.

Last edited: 6/3/19.



Inovação contínua

Fundada em 1994 por Bezos, a Amazon era inicialmente uma loja de venda de livros *online*. No seu segundo ano de atividade, as vendas semanais da empresa atingiram os 20.000 dólares. A empresa entrou na Bolsa (NASDAQ) em Maio de 1997, depois de registar uma faturação de 148 milhões de dólares. Nos anos seguintes, além de livros, a Amazon passou a vender brinquedos, produtos de eletrónica, ferramentas e videojogos, entre outros. Para chegar mais rapidamente à sua crescente base de clientes, realizou grandes investimentos em novos centros de distribuição (FC) e de serviço ao cliente nos Estados Unidos, Reino Unido e Alemanha.

Durante a bolha das *dotcoms*, a Amazon continuou a aumentar sem cessar a sua base de clientes. Em Novembro do ano 2000 lançou a Amazon Marketplace, iniciativa que permitia a terceiros dispor da sua plataforma para vender tanto produtos novos como em segunda mão. Em Março de 2006 criou-se a Amazon Web Services, através da qual a empresa entrou no negócio do *cloud computing*. Dez anos mais tarde, em 2016, as receitas da empresa neste setor ultrapassaram os 10.000 milhões de dólares.

Em 2007, a Amazon deu o salto para o fabrico de equipamentos eletrónicos com o lançamento do Kindle, um dispositivo para ler livros. Este foi seguido pelo *tablet* Kindle Fire, em Novembro de 2011 e pelo assistente pessoal inteligente Echo, lançado em Novembro de 2015. Este último produto, desenvolvido no Amazon Lab126, era similar aos assistentes Siri, da Apple, e Cortana, da Microsoft.

Enquanto expandia o seu sistema de distribuição pelo mundo, a empresa continuou a avançar na implantação de um amplo leque de projetos. Bezos adquiriu, em 2013, o The Washington Post, diário icónico com mais de cento e quarenta anos de história, por 250 milhões de dólares. Depois de superar o canal de vendas tradicional representado pelas livrarias durante os anos noventa, a Amazon abriu a sua primeira loja física em Seattle, no ano de 2015, a que se seguiram aberturas em São Diego, Portland, Chicago e Boston. A empresa também começou a trabalhar num novo conceito de supermercado e de lojas físicas multimarca (AmazonGo). A 7 de Dezembro de 2016, a Amazon fez a primeira entrega comercial a um cliente final através de um drone em Cambridgeshire (no Reino Unido).

Extrema orientação para o cliente

Numa entrevista realizada em 2013, Bezos comentava ao seu interlocutor, Charlie Rose: «Definiria a Amazon pelo nosso ideário, que é a obsessão pelo cliente. Sempre o situámos no centro de tudo aquilo que fazemos». Este enfoque no cliente incluía:

- Oferecer um sistema fácil de encomenda e entregas rápidas.
- Usar a informação para personalizar (e melhorar) a experiência de compra.
- Ajudar os clientes a obter o melhor tratamento possível.

Todos os departamentos da Amazon geriam ativamente os dados dos clientes, gerados a partir da informação das suas experiências de compra. Isto permitiu à empresa inovar e tomar decisões utilizando informação objetiva e precisa.

De modo a garantir que os trabalhadores mantivessem esses padrões em relação ao cliente, Bezos enviava os dirigentes –incluindo ele próprio– a um centro de atendimento ao cliente da empresa duas vezes por ano. O objetivo era que os dirigentes adoptassem a mentalidade da Amazon relativamente à escuta ativa do cliente e à compreensão das suas necessidades.



Para recordar sempre quem dirigia as reuniões, Bezos utilizou o recurso da «cadeira vazia». Desde os primeiros tempos da empresa, houve uma cadeira vazia nas reuniões, a qual simbolizava a presença do cliente e recordava aos executivos a necessidade de tê-lo em mente na altura da tomada das decisões.

Outra forma como a empresa operava a sua orientação para o cliente era trabalhando «para trás» com os programadores de *software*. Este processo implicava publicar *press releases* na *web* para anunciar aos clientes da Amazon a visão do produto final, antes mesmo de se começar a programar. Se os benefícios que o produto trazia não convenciam o cliente, o projeto era rejeitado.

Em 2009, Bezos explicou numa entrevista à *Newsweek*: «Começámos com o cliente e trabalhámos para trás. Aprendemos o que faça falta e desenvolvemos a tecnologia que for necessária, de modo a servir o cliente»².

Em Dezembro de 2011, a Amazon conseguiu cumprir a promessa de Bezos de entregar 99,9% das suas encomendas a tempo do Natal, o que significou a gestão e o transporte de milhões de envios por todo o mundo.

A orientação para o cliente da Amazon também implicava aceitar as responsabilidades que acarreta o erro. Por exemplo, em 2009 a empresa decidiu apagar, de forma remota, alguns dos livros disponíveis no Kindle. Isto causou um clamor de indignação entre os utilizadores do dispositivo e o próprio Bezos mandou a seguinte mensagem pessoal de desculpas:

«Esta é uma desculpa devido à forma como tratámos as cópias ilegalmente vendidas de 1984 e de outros livros disponíveis no Kindle. A nossa «solução» para o problema foi estúpida, imprudente e dolorosa, não consonante com os nossos princípios. Trata-se de uma reprimenda totalmente autoinfligida, e admitimos merecer as críticas recebidas. A cicatriz resultante deste doloroso erro servirá para ajudar-nos a tomar melhores decisões, que se enquadrem com a nossa missão, daqui em diante.

As minhas mais sinceras desculpas ao cliente,

Jeff Bezos
Fundador e CEO
Amazon»

Questionando o ambiente de trabalho

Os dirigentes da Amazon sempre consideraram o compromisso do empregado como um aspeto essencial que se devia trabalhar para aprofundar o seu modelo de orientação ao cliente.

A 15 de agosto de 2015, o *The New York Times* publicou uma investigação sobre o ambiente de trabalho na empresa, alegando que esta «está a fazer uma experiência para ver até que ponto se pode pressionar os empregados de forma a cumprir com as suas incessantes ambições expansionistas»³.

² D. Lyons, «Why Bezos Was Surprised by the Kindle's Success», *Newsweek*, 20 de Dezembro de 2009. Disponível em <http://www.newsweek.com/why-bezos-was-surprised-kindles-success-75509>.

³ J. Kantor y D. Streitfeld, «Inside Amazon: Wrestling Big Ideas in a Bruising Workplace», *The New York Times*, 15 de agosto de 2015. Disponível em: https://www.nytimes.com/2015/08/16/technology/inside-amazon-wrestling-big-ideas-in-a-bruising-workplace.html?_r=0.