

a loja de tudo

ELEITO O LIVRO DE NEGÓCIOS DO ANO PELO *FINANCIAL TIMES*/ GOLDMAN SACHS

JEFF BEZOS E A ERA DA AMAZON

BRAD STONE

intrínseca

DADOS DE COPYRIGHT

Sobre a obra:

A presente obra é disponibilizada pela equipe ***Le Livros*** e seus diversos parceiros, com o objetivo de oferecer conteúdo para uso parcial em pesquisas e estudos acadêmicos, bem como o simples teste da qualidade da obra, com o fim exclusivo de compra futura.

É expressamente proibida e totalmente repudiável a venda, aluguel, ou quaisquer uso comercial do presente conteúdo

Sobre nós:

O ***Le Livros*** e seus parceiros disponibilizam conteúdo de dominio publico e propriedade intelectual de forma totalmente gratuita, por acreditar que o conhecimento e a educação devem ser acessíveis e livres a toda e qualquer pessoa. Você pode encontrar mais obras em nosso site: ***LeLivros.link*** ou em qualquer um dos sites parceiros apresentados neste link.

"Quando o mundo estiver unido na busca do conhecimento, e não mais lutando por dinheiro e poder, então nossa sociedade poderá enfim evoluir a um novo nível."



a loja de tudo

JEFF BEZOS E A ERA DA AMAZON

BRAD STONE

TRADUÇÃO DE ANDREA GOTTLIEB

intrínseca

Copyright © 2013 by Brad Stone

Esta edição foi publicada mediante acordo com Little, Brown, and Company, Nova York, EUA. Todos os direitos reservados.

TÍTULO ORIGINAL
The Everything Store

ARTE DA CAPA
Ben Wiseman

FOTO DE CAPA
Emile Wamsteker/Bloomberg via Getty Images

ADAPTAÇÃO DE CAPA
Julio Moreira

PREPARAÇÃO
Fernanda Machtyngier

REVISÃO
Carolina Rodrigues
Marcela Lima

REVISÃO DE EPUB
Fernanda Neves

GERAÇÃO DE EPUB
Intrínseca

E-ISBN
978-85-8057-490-6

Edição digital: 2014

Todos os direitos desta edição reservados à

Editora Intrínseca Ltda.
Rua Marquês de São Vicente, 99, 3º andar
22451-041 – Gávea
Rio de Janeiro – RJ
Tel./Fax: (21) 3206-7400
www.intrinseca.com.br


You
Tube


intrínseca

Para Isabella e Calista Stone

Quando você tiver oitenta anos, num momento tranquilo de reflexão e narrando para você mesmo a versão mais particular da sua história de vida, a parte mais compacta e significativa será a série de escolhas que você fez. No fim das contas, nós somos as nossas escolhas.

— Jeff Bezos, discurso feito durante cerimônia de formatura na Universidade de Princeton, 30 de maio de 2010

SUMÁRIO

Prólogo

Parte I — Fé // Capítulo 1: A casa dos analistas // Capítulo 2: O livro de Bezos // Capítulo 3: Delírios // Capítulo 4: Milliravi

Parte II — Influências literárias // Capítulo 5: Menino foguete // Capítulo 6: Teoria do caos // Capítulo 7: Uma empresa de tecnologia, não uma varejista // Capítulo 8: Fiona

Parte III — Missionário ou mercenário? // Capítulo 9: Decolar! // Capítulo 10: Convicções convenientes // Capítulo 11: O reino do ponto de interrogação

Agradecimentos // Apêndice: Lista de leitura de Jeff // Notas

PRÓLOGO

No início da década de 1970, uma dedicada publicitária chamada Julie Ray ficou fascinada por um programa pouco convencional para crianças superdotadas em escolas públicas na cidade de Houston, no Texas. Seu filho estava entre os primeiros alunos do que mais tarde seria chamado de programa Vanguard, que incentivava a criatividade e a independência nos alunos e estimulava o pensamento inovador. Ray ficou tão apaixonada pelo currículo e pelo entusiasmo dos professores e pais que começou a pesquisar escolas semelhantes na região, com o objetivo de escrever um livro sobre o movimento de educação para superdotados que nascia no Texas.

Passados alguns anos, depois de seu filho entrar no ensino médio, Ray voltou a visitar o programa, sediado em uma ala da River Oaks Elementary School, a oeste do centro de Houston. Para acompanhá-la na visita, o diretor da escola escolheu um aluno do sexto ano, um menino articulado e com cabelos louro-escuros, e seus pais pediram apenas que ele permanecesse no anonimato. Assim, Ray o chamou de Tim.

De acordo com o que ela escreveu em seu livro, *Turning On Bright Minds: A Parent Looks at Gifted Education in Texas*, Tim era "um aluno de uma excelência intelectual geral, de corpo franzino, simpático, porém sério". Ele não era "exatamente um líder nato", segundo seus professores, mas se mostrava confiante entre os colegas e exaltava de forma eloquente as virtudes do romance que estava lendo na época, *O hobbit*, de J.R.R. Tolkien.

Aos doze anos, Tim já era competitivo. Ele disse a Ray que estava lendo vários livros para conseguir um certificado de leitor especial na biblioteca, mas afirmou estar em desvantagem em relação a uma colega de classe que alegava estar lendo improváveis doze livros por semana. Tim também mostrou a Ray um projeto de ciências no qual estava trabalhando chamado cubo do infinito — uma engenhoca movida a pilha com espelhos giratórios que criavam a ilusão ótica de um túnel infinito. Tim desenhara o aparelho após ter visto um exemplar semelhante em uma

loja. O da loja custava 22 dólares, mas "o meu era mais barato", contou a Ray. Os professores disseram que três dos projetos de Tim seriam inscritos em uma competição de ciências local, cujos participantes eram, em sua maioria, do ensino médio.

O corpo docente da escola elogiava a inventividade de Tim, mas podemos supor que estivessem cautelosos em relação ao seu intelecto. A fim de praticar tabulação de estatísticas para a aula de matemática, Tim havia desenvolvido uma pesquisa para avaliar os professores da sexta série. O objetivo, segundo ele, era avaliar os instrutores quanto à "forma como ensinam, e não um concurso de popularidade". Ele aplicou a pesquisa entre os colegas de classe e, na época da visita de Ray, estava calculando os resultados e fazendo os gráficos de desempenho relativo de cada professor.

Os dias de Tim, como ela descreveu, eram cheios. Ele acordava cedo e pegava o ônibus das sete da manhã, a um quarteirão de sua casa. Chegava à escola depois de uma viagem de 32 quilômetros e iniciava uma série de aulas dedicadas à matemática, à leitura, à educação física, às ciências, à língua espanhola e à arte. Havia tempo reservado para projetos individuais e discussões em pequenos grupos. Segundo Julie Ray, em uma aula, sete alunos, entre eles Tim, se sentaram em um pequeno círculo na sala do diretor para um exercício chamado pensamento produtivo. Eles receberam histórias curtas para ler em silêncio e depois discutir. A primeira história envolvia arqueólogos que retornaram de uma expedição e anunciaram a descoberta de um esconderijo de artefatos preciosos e que mais tarde se provou falsa. Ray gravou trechos do diálogo que se seguiu:

"Provavelmente eles queriam ficar famosos. Desejavam afastar o que não queriam enfrentar."

"Algumas pessoas passam pela vida sem nunca mudar o pensamento."

"Você deve ser paciente. Analisar com o que precisa trabalhar."

Tim disse a Julie Ray que adorava esses exercícios. "Do jeito que o mundo é, você sabe, pode ser que alguém lhe diga para apertar um botão. Você precisa ser capaz de pensar por si mesmo sobre o que está fazendo."

Ray não conseguiu atrair o interesse de nenhuma editora para *Turning On Bright Minds*. As maiores editoras diziam que o assunto era restrito demais. Então, em 1977, ela usou o dinheiro que ganhara redigindo textos para um catálogo de Natal, imprimiu mil cópias do livro e as distribuiu por conta própria.

Mais de trinta anos depois, encontrei uma cópia na Biblioteca Pública de Houston. Também procurei Julie Ray, que atualmente vive na região central do Texas e trabalha com planejamento e comunicação de causas ambientais e culturais. Ela disse que viu Tim alcançar fama e fortuna ao longo das duas últimas décadas com admiração, mas sem muita surpresa. "Quando o conheci, ainda garoto, suas habilidades eram óbvias, e ele estava sendo educado e encorajado pelo novo programa", contou ela. "O programa também se beneficiava com a receptividade e o entusiasmo dele pelo aprendizado. Era uma validação perfeita do conceito."

Ray se lembra do que um professor disse na época, quando ela lhe pediu que estimasse a que ano escolar correspondia o nível do desempenho do rapaz. "Eu realmente não sei", respondeu o professor. "Exceto que, provavelmente, não há limites para o que ele pode fazer com um pouco de orientação."

*

No final de 2011, fiz uma visita a "Tim" — ou Jeff Bezos — na sede de sua companhia, a Amazon.com, localizada em Seattle. Fui lá pedir sua colaboração para este livro, uma tentativa de narrar a extraordinária ascensão de uma empresa de tecnologia poderosa, inovadora, ousada e com frequência polarizada, que se encontrava entre as primeiras a perceberem o potencial ilimitado da internet e acabou mudando para sempre a forma como compramos e lemos.

A Amazon é cada vez mais uma presença diária na vida moderna. Milhões de pessoas acessam regularmente o site principal ou as páginas de seus subprodutos, como o Zappos.com e o Diapers, levadas pelo impulso mais básico em uma sociedade capitalista: *o consumo*. O site da Amazon é um banquete de opções que oferece livros, filmes, ferramentas de jardinagem, móveis, alimentos e, às vezes, peculiaridades como um chifre de unicórnio inflável para gatos (9,50 dólares) e um cofre eletrônico de quase meia tonelada para guardar armas (903,53 dólares) disponível para entrega em três a cinco dias. A empresa está a um passo de alcançar a perfeição na arte da gratificação instantânea, entregando produtos digitais em segundos e suas versões físicas em poucos dias. Não é raro ouvirmos um cliente se gabando de um pedido que apareceu à sua porta muito antes do previsto.

A Amazon lucrou 61 bilhões de dólares em vendas em 2012, seu 17º ano de operação, e provavelmente será a loja de varejo que ultrapassou mais rápido a casa

dos 100 bilhões de dólares na história. Ela é amada por muitos de seus consumidores e igualmente temida pelos concorrentes. Até seu nome entrou na linguagem informal do negócio, e não exatamente de forma positiva. *Ser Amazonado* significa "observar de mãos atadas aquela start-up de Seattle que vende on-line sugar os clientes e os lucros da sua loja tradicional, feita de cimento e tijolos".

A história da Amazon.com se tornou, para o público, uma das mais icônicas da era da internet. A empresa começou de forma modesta, como uma livraria virtual, e depois fez parte da primeira onda das "pontocom" do final dos anos 1990, ampliando seu negócio para a venda de música, filmes, eletrônicos e brinquedos. Tendo escapado por pouco do desastre e desafiado uma onda de ceticismo em relação às suas perspectivas, que coincidiu com a bolha do comércio eletrônico de 2000 e 2001, a Amazon dominou a dinâmica complexa de sua própria rede de distribuição e expandiu os negócios, passando a vender programas de computador, joias, roupas, acessórios, artigos esportivos, peças automotivas — um sem-fim de categorias. E, no exato momento em que havia se estabelecido como o maior site de comércio eletrônico da internet e uma plataforma líder em que vendedores podem anunciar seus produtos, a Amazon se redefiniu outra vez como uma empresa de tecnologia versátil que vendeu infraestrutura de computação na nuvem conhecida como Amazon Web Services e dispositivos digitais práticos e de preço acessível, como o leitor eletrônico Kindle e o tablet Kindle Fire.

"Para mim, a Amazon é a história de um fundador brilhante que promoveu pessoalmente a concretização de sua visão", diz Eric Schmidt, presidente executivo do Google, concorrente declarado da Amazon, mas também membro do Amazon Prime, seu serviço de entrega em dois dias. "Quase não existem exemplos melhores. Talvez a Apple, porém as pessoas esquecem que muitos acreditavam que a Amazon estava fadada ao fracasso, pois não cresceria dentro de uma estrutura de custos capaz de funcionar. Ela só acumulava perdas. Perdeu centenas de milhões de dólares. Mas Jeff era muito eloquente, muito esperto. É o típico fundador técnico de um negócio, que entende de cada detalhe e se importa mais do que qualquer um."

Apesar da recente alta no preço das suas ações, que chegaram a patamares vertiginosos, a Amazon continua sendo uma empresa única em sua complexidade. O lucro líquido no balanço geral é notoriamente fraco, e, em meio à expansão frenética para novos mercados e categorias de produtos, ela perdeu dinheiro em 2012. Mas Wall Street parece não se importar. Com suas constantes declarações de

que está construindo uma empresa para o longo prazo, Jeff Bezos conquistou tanta confiança entre os acionistas que os investidores estão dispostos a esperar pacientemente pelo dia em que ele decidirá reduzir o ritmo da expansão e passar a cultivar lucros saudáveis.

Bezos se mostrou bastante indiferente à opinião alheia. Ele é ávido por solucionar problemas, um homem com a visão de um grande mestre do xadrez quando o assunto é o panorama competitivo, e tem um desejo obsessivo-compulsivo de satisfazer os clientes e oferecer serviços como o frete grátis. Suas ambições são imensas — não apenas para a Amazon, mas também no sentido de ampliar os limites da ciência e reformular os meios de comunicação. Além de financiar sua própria empresa do ramo de foguetes, a Blue Origin, Bezos comprou o jornal *The Washington Post*, que enfrentava dificuldades, por 250 milhões de dólares em agosto de 2013, numa negociação que surpreendeu a indústria jornalística.

Muitos de seus funcionários podem atestar que é extremamente difícil trabalhar com Bezos. Apesar da famosa risada contagiante e da *persona* pública agradável, ele é capaz de ter as mesmas explosões irascíveis do saudoso fundador da Apple, Steve Jobs, que deixava apavorado qualquer funcionário que entrasse em um elevador com ele. Bezos é um microgerente com uma fonte inesgotável de novas ideias que reage com dureza a esforços não condizentes com seus rigorosos padrões.

Como Jobs, Bezos projeta um campo de distorção da realidade — uma aura repleta de propagandas persuasivas sobre sua empresa, mas, no final das contas, insatisfatórias. Ele costuma afirmar que a missão da Amazon é "elevar os padrões em todas as indústrias no mundo inteiro, mantendo o cliente sempre como foco".[1] Bezos e seus funcionários se dedicam mesmo à conquista de clientes, mas também podem ser implacavelmente competitivos com rivais e até com parceiros. Bezos gosta de dizer que os mercados em que a Amazon compete são amplos, com espaço para muitos vencedores. Talvez isso seja verdade, mas também fica claro que a Amazon ajudou a prejudicar ou destruir pequenos e grandes concorrentes, cujas marcas, em muitos casos, eram renomadas no mundo inteiro: Circuit City, Borders, Best Buy e Barnes & Noble.

Os americanos costumam ficar nervosos diante da reunião de tanto poder corporativo, em especial quando acumulado por grandes empresas localizadas em cidades remotas e cujo sucesso pode mudar o rumo de suas próprias comunidades. O Walmart enfrentou esse ceticismo, assim como a Sears, a Woolworth's e outras

gigantes do varejo de várias épocas, desde a rede de supermercados A&P, que passou por uma devastadora batalha judicial antitruste na década de 1940. Os americanos correm para as grandes redes varejistas pela conveniência e pelos preços baixos. Entretanto, em determinado momento, essas empresas crescem tanto que trazem à tona uma contradição que reside na psique coletiva da população. Queremos coisas baratas, mas não queremos ninguém destruindo a pequena mercearia da esquina nem a livraria local, cujos negócios vêm sendo atacados há décadas — primeiro pelo surgimento de redes de livrarias como a Barnes & Noble e agora pela Amazon.

Bezos é um porta-voz extremamente prudente para sua empresa. Quando se trata dos detalhes dos seus planos, ele é como uma esfinge — guarda para si os pensamentos e as intenções e é um enigma na comunidade corporativa de Seattle e na indústria da tecnologia como um todo. Ele raramente fala em conferências e não dá muitas entrevistas. Mesmo aqueles que o admiram e acompanham a história da Amazon tendem a pronunciar seu nome errado (é "*Bei*-zos", não "*Bi*-zos").

John Doerr, o investidor de capital de risco que apoia a Amazon desde o início e por uma década fez parte do seu conselho de administração, apelidou o estilo mesquinho de relações públicas da Amazon de "a Teoria da Comunicação de Bezos". Ele diz que Bezos usa uma caneta vermelha em releases para a imprensa, descrições de produtos, discursos e cartas para acionistas, riscando tudo que não se refira direta e categoricamente aos clientes.

Achamos que conhecemos a história da Amazon, mas na verdade só conhecemos o seu folclore, as frases em releases, os discursos e as entrevistas que Bezos não riscou com tinta vermelha.

*

A Amazon ocupa uma dúzia de prédios despretensiosos ao sul do lago Union, em Seattle — um lago glacial pequeno e de água doce ligado por canais ao estreito de Puget a oeste e ao lago Washington a leste. O lugar abrigava uma grande serraria no século XIX e antes disso era ocupado por acampamentos indígenas. A paisagem bucólica deixou de existir há muito tempo, substituída por uma densa área urbana onde se espalhavam start-ups biomédicas, um centro de pesquisa sobre o câncer e prédios da Faculdade de Medicina da Universidade de Washington.

Do lado de fora, não há nada que identifique ou destaque os edifícios modernos e baixos que abrigam os escritórios da Amazon. Mas basta entrar no edifício Day One North — onde fica o alto comando da Amazon, na avenida Terry com a rua Republican — para ser recebido pela logomarca sorridente da Amazon na parede atrás do longo balcão da recepção. Em um lado do balcão, fica uma tigela com biscoitos de cachorro para os funcionários que levam seus cães para o trabalho (um raro agrado em uma empresa que cobra o estacionamento e os lanches consumidos pelos funcionários). Perto dos elevadores há uma placa preta com letras brancas informando aos visitantes que eles acabaram de entrar no reino de um CEO filósofo. Nela se lê:

> Ainda há muito a ser inventado.
> Muita coisa nova ainda vai acontecer.
> Ninguém ainda faz ideia do impacto que a internet produzirá e de que em muitos aspectos estamos apenas no primeiro dia.
>
> Jeff Bezos

Os costumes internos da Amazon são bastante peculiares. Apresentações em PowerPoint e slides nunca são usados em reuniões. Em vez disso, pede-se aos funcionários que escrevam narrativas de seis páginas apresentando suas ideias em prosa, pois Bezos acredita que isso estimula o pensamento crítico. Para cada novo produto, eles redigem documentos no estilo de um release para a imprensa. O objetivo é descrever uma iniciativa proposta da mesma forma que um cliente ouviria pela primeira vez. As reuniões começam com cada um lendo o documento em silêncio, e logo depois a discussão tem início — exatamente como os exercícios de pensamento produtivo, realizados na sala do diretor da River Oaks Elementary. Para meu primeiro encontro com Bezos a fim de falar sobre este projeto, decidi observar os costumes da Amazon e preparar minha própria narrativa no estilo da empresa — um release fictício para promover o livro.

Bezos me recebeu em uma sala de reuniões, e nos sentamos a uma mesa grande, composta por meia dúzia de mesas feitas de portas, do mesmo tipo de madeira clara que Bezos usou vinte anos antes, quando estava começando a Amazon do zero em sua garagem. As mesas de porta costumam ser usadas como símbolos da eterna frugalidade da empresa. Quando entrevistei Bezos pela primeira vez, em 2000,

alguns anos de viagens internacionais incansáveis haviam cobrado seu preço: ele estava pálido e com excesso de peso. Agora ele se encontrava em ótima forma; tinha transformado seu físico da mesma maneira que fizera com a Amazon. Havia até raspado a cabeça já um pouco careca, o que lhe deu uma aparência elegante e lembrava um dos seus heróis da ficção científica, o capitão Picard, de *Jornada nas estrelas: a nova geração*.

Após nos sentarmos, passei para ele o release que eu havia escrito. Quando percebeu o que eu estava fazendo, ele riu tanto que um pouco de saliva voou de sua boca.

Muita coisa foi dita ao longo dos anos sobre a famosa gargalhada de Bezos. É um relincho surpreendente e assustador que ele dá enquanto tomba o pescoço para trás, de olhos fechados, e solta um rugido gutural que parece uma mistura de alguma ferramenta elétrica com elefante-marinho acasalando. Geralmente essa risada surge quando mais ninguém está achando graça. De certa forma, a gargalhada de Bezos é um mistério que ainda não foi desvendado: ninguém espera que uma pessoa tão séria e focada tenha uma risada estridente assim, e nenhum membro da sua família parece possuir essa característica.

Para os funcionários, ela é, em primeiro lugar, um som tão apavorante que interrompe diálogos e faz seus alvos tremerem nas bases. Muitos colegas de Bezos insinuam que, de certo modo, isso é intencional — que ele usa a risada como uma arma. "É impossível não entender o que há por trás dela", diz Rick Dalzell, ex-diretor de tecnologia da informação da Amazon. "Ela serve para desarmar e punir. Ele está punindo você."

Bezos leu meu texto em silêncio durante um ou dois minutos, e então discutimos os objetivos do livro — contar a história da Amazon em detalhes pela primeira vez, desde a sua origem, em Wall Street, no início dos anos 1990 até o presente. Nossa conversa durou uma hora. Falamos sobre outros livros de negócios que poderiam servir de modelo e sobre a biografia de Steve Jobs, escrita por Walter Isaacson, publicada logo depois da morte prematura do CEO da Apple.

Também reconhecemos que seria estranho escrever e vender um livro sobre a Amazon naquele momento em particular. (Todas as livrarias, virtuais e físicas, que venderiam *A loja de tudo* sem dúvida alguma têm fortes opiniões sobre o assunto. Na verdade, a gigante francesa das comunicações Hachette Livre — dona da Little, Brown and Company, que publicou a edição americana deste livro — recentemente

entrou em um acordo com o Departamento de Justiça americano e as autoridades reguladoras da União Europeia para pôr fim a um longo processo antitruste, proveniente da disputa do grupo com a Amazon pelos preços dos livros eletrônicos. Como tantas outras empresas em tantas outras indústrias de varejo e comunicação, a Hachette passou a ver a Amazon tanto como uma forte parceira no varejo quanto como uma concorrente perigosa. É claro que Bezos também tinha uma opinião sobre isso. "Não é a Amazon que está acontecendo no mercado literário", ele gosta de dizer a autores e jornalistas. "É o futuro que está acontecendo no mercado literário.")

Já devo ter conversado com Bezos uma dúzia de vezes na última década, e nossas conversas são sempre animadas, divertidas e frequentemente interrompidas pela metralhadora que é a sua gargalhada. Ele é comprometido, cheio de uma energia inquieta e de entusiasmo (se você encontrá-lo no corredor, ele não hesitará em contar que nunca pega o elevador; sempre a escada). Dedica total atenção à conversa e, ao contrário de muitos outros CEOs, nunca passa a impressão de estar com pressa ou distraído — mas é extremamente cauteloso em não desviar de tópicos muito abstratos e bem definidos. Algumas de suas máximas já se tornaram tão marcantes que podemos até mesmo chamá-las de jeffismos. Uma ou outra já vem sendo usada há uma década ou mais.

"Se você quer saber de verdade o que nos torna diferentes, é isto", diz Bezos, para então dar um exemplo de um de seus conhecidos jeffismos: "Somos genuinamente focados no consumidor, somos genuinamente voltados para o longo prazo e gostamos genuinamente de inventar. A maioria das empresas não possui essas características. Elas se concentram na concorrência, não no cliente. Querem investir em algo que gera dividendos em dois ou três anos e, se nesse tempo elas não conseguem, passam para algo diferente. E preferem seguir tendências em vez de criar, porque é mais seguro. Portanto, se você quiser descobrir a verdade sobre a Amazon, é por isso que somos diferentes. Pouquíssimas empresas apresentam esses três elementos."

Ao final da uma hora que passamos discutindo o livro, Bezos se inclinou para a frente, apoiando-se nos cotovelos, e perguntou: "Como você planeja lidar com a falácia narrativa?"

*

Ah, sim, é claro, a falácia narrativa. Por um momento, senti a mesma onda de suor e pânico que todo funcionário da Amazon já sentiu nas duas últimas décadas ao ser confrontado por uma pergunta inesperada de um chefe hiperinteligente. A falácia narrativa, conforme explicou Bezos, foi um termo criado por Nassim Nicholas Taleb em seu livro *A lógica do cisne negro* para descrever como os humanos são biologicamente propensos a transformar realidades complexas em histórias reconfortantes, porém simplificadas demais. Taleb afirma que as limitações do cérebro humano resultam na nossa tendência de compactar fatos e eventos não relacionados em equações de causa e efeito e depois convertê-las em narrativas fáceis de entender. Essas histórias, escreve Taleb, protegem a humanidade da verdadeira aleatoriedade do mundo, do caos da experiência humana e, até certo ponto, do perturbador elemento da sorte que atua em todos os sucessos e fracassos.

Bezos estava sugerindo que a ascensão da Amazon poderia ser esse tipo de história incrivelmente complexa. Não havia explicação simples para como certos produtos foram inventados, a exemplo do Amazon Web Services, seu negócio pioneiro de serviços de computação em nuvem, que tantas outras empresas on-line hoje usam em suas operações. "Quando uma empresa formula uma ideia, o processo é caótico. Não há um momento do tipo 'ahá'", disse Bezos. Ele temia que reduzir a história da Amazon a uma narrativa simples pudesse dar a *impressão* de clareza, em vez do que realmente foi.

Em seu livro — que, por acaso, todos os executivos sênior da Amazon tiveram de ler —, Taleb afirma que, para evitar a falácia narrativa, é preciso dar preferência à experimentação e ao conhecimento clínico, em lugar da narrativa de histórias e da memória. Talvez uma solução mais prática, ao menos para o aspirante a autor, seja reconhecer sua influência em potencial e depois mergulhar de cabeça.

Assim, começo com uma ressalva. A ideia da Amazon foi concebida em 1994, no quadragésimo andar de um arranha-céu no centro de Nova York. Quase vinte anos depois, a empresa que surgiu daí empregou mais de noventa mil pessoas e se tornou uma das corporações mais conhecidas do mundo, frequentemente agradando seus clientes com uma vasta seleção de produtos, preços baixos e um excelente atendimento ao cliente, ao mesmo tempo em que transforma mercados e enlouquece os gerentes de algumas das marcas mais célebres do mundo. Esta é uma tentativa de descrever como tudo aconteceu. Para isso me baseei em mais de trezentas entrevistas com antigos e atuais executivos e funcionários da Amazon,

inclusive nas conversas que tive ao longo dos anos com o próprio Bezos — que, por fim, decidiu apoiar o projeto, apesar de achar que era "cedo demais" para um olhar reflexivo sobre a Amazon. Mesmo assim, ele aprovou muitas entrevistas com os principais executivos, sua família e seus amigos, pelo que sou grato. Também me apoiei em quinze anos cobrindo a empresa para a *Newsweek*, o *New York Times* e a *Bloomberg Businessweek*.

O objetivo deste livro é contar a história dos bastidores de um dos maiores sucessos empresariais desde que Sam Walton sobrevoou o sul dos Estados Unidos com seu turboélice de dois lugares para selecionar possíveis locais para as lojas Walmart. É o conto sobre como um menino superdotado cresceu e se tornou um CEO extraordinariamente focado e versátil e também como ele, sua família e seus amigos apostaram tudo em uma rede revolucionária chamada internet e na visão grandiosa de uma única loja de tudo.

PARTE 1

Fé

CAPÍTULO 1

A casa dos analistas

Antes de se autoproclamar a maior livraria da Terra ou a superloja que domina a internet, a Amazon.com era uma ideia que corria pelos escritórios nova-iorquinos de uma das empresas mais singulares de Wall Street: a D. E. Shaw & Co.

A empresa de fundo de hedge quantitativo Desco, como seus funcionários carinhosamente a apelidaram, foi criada em 1988 por David E. Shaw, ex-professor de ciência da computação da Universidade Columbia. Junto com fundadores de outras inovadoras empresas de consultoria da época, como a Renaissance Technologies e a Tudor Investment Corporation, Shaw foi um dos primeiros a usar computadores e fórmulas matemáticas sofisticadas para explorar padrões anômalos nos mercados financeiros globais. Quando, por exemplo, o preço de uma ação na Europa estava mais alto que o preço da mesma ação nos Estados Unidos, os especialistas em computação, agora transformados em soldados de Wall Street na Desco, criavam programas para executar transações rapidamente e explorar essa diferença.

A comunidade financeira em geral sabia muito pouco sobre a D. E. Shaw, e seu fundador, um polímata, queria que as coisas continuassem assim. A empresa preferia operar fora do radar, aplicando o capital privado de investidores ricos, como o financista Donald Sussman e a família Tisch, e mantendo seus algoritmos de negociação com capital próprio longe das mãos da concorrência. Shaw acreditava firmemente que, se a Desco quisesse ser uma empresa pioneira em novos métodos de investimento, o único meio de permanecer na liderança seria mantendo suas ideias em segredo e evitando ensinar os concorrentes a pensar nessas novas fronteiras exploradas com a ajuda de computadores.

David Shaw cresceu no raiar da era dos poderosos novos supercomputadores. Ele se formou Ph.D. em ciência da computação em Stanford em 1980 e depois se

mudou para Nova York, onde se tornou professor do Departamento de Ciência da Computação da Universidade Columbia. No início dos anos 1980, empresas de tecnologia tentaram atraí-lo para o setor privado. O inventor Danny Hillis, fundador da fabricante de supercomputadores Thinking Machines Corporation — e que mais tarde se tornaria um dos melhores amigos de Jeff Bezos —, quase convenceu Shaw a trabalhar para ele projetando computadores paralelos. Shaw, a princípio, aceitou o emprego, mas acabou mudando de ideia e disse a Hillis que queria fazer algo mais lucrativo e que, depois de ficar rico, poderia voltar ao ramo dos supercomputadores. Hillis afirmou que, mesmo que Shaw ficasse rico — o que parecia improvável —, ele nunca retornaria para a ciência da computação (Shaw de fato voltou para a ciência da computação, após ficar milionário e confiar a administração da D. E. Shaw a outras pessoas.) "Eu estava completamente errado nas minhas duas suposições", reconhece Hillis.

Em 1986, o Morgan Stanley finalmente tirou Shaw da vida acadêmica, inserindo-o em um renomado grupo que trabalhava em softwares de arbitragem estatística para a nova onda de negociações automáticas. Mas o que Shaw desejava era fundar seu próprio negócio. Ele deixou o Morgan Stanley em 1988 e, com um capital inicial de 28 milhões de dólares do investidor Donald Sussman, montou seu escritório em cima de uma livraria comunista no West Village, em Manhattan.

A ideia era fazer da D. E. Shaw um tipo diferente de empresa de Wall Street. Shaw não recrutou especialistas em finanças, mas cientistas e matemáticos — cérebros privilegiados com currículos incomuns, credenciais acadêmicas notáveis e mais do que um toque de inaptidão social. Bob Gelfond, que entrou na Desco depois que a empresa se mudou para um loft na Park Avenue South, diz que "David queria ver a força da tecnologia e dos computadores aplicada às finanças de uma forma científica" e que ele "admirava o Goldman Sachs e pretendia construir uma firma icônica de Wall Street".

Nesses e em vários outros aspectos, David Shaw trouxe um rigor extremo para a gestão de sua empresa. Ele frequentemente enviava mensagens aos funcionários, instruindo-os a escrever o nome da instituição de uma maneira específica — com um espaço entre o *D.* e o *E.* Ele também exigia que todos descrevessem a missão da empresa da mesma forma: "Negociar ações, títulos, futuros, opções e vários outros instrumentos financeiros" — exatamente nessa ordem. O rigor de Shaw também se aplicava a questões mais tangíveis: todos os seus cientistas em computação podiam

sugerir ideias para negócios, mas, para serem validadas, elas precisavam ser submetidas a uma rígida avaliação científica e a testes estatísticos.

Em 1991, a D. E. Shaw crescia rapidamente e foi transferida para os últimos andares de um arranha-céu no centro de Manhattan, a um quarteirão da Times Square. Os escritórios eram impressionantes, ainda que decorados com simplicidade, e foram projetados pelo arquiteto Steven Holl. Havia um salão de pé-direito duplo com cores luminescentes que saíam de fendas nas amplas paredes brancas. Naquele outono, Shaw foi o anfitrião de uma festa (de mil dólares o ingresso) que buscava arrecadar fundos para a candidatura de Bill Clinton à presidência e teve convidados como Jacqueline Onassis, entre outras personalidades. Os funcionários foram orientados a deixar o escritório antes do início do evento naquela noite. Jeff Bezos, um dos vice-presidentes mais jovens, saiu para jogar vôlei com alguns colegas, mas antes parou para tirar uma foto com o futuro presidente.

Na época, Bezos tinha pouco mais de 25 anos, cerca de 1,75 metro de altura, já estava ficando careca e possuía a aparência pálida e desgrenhada de um *workaholic*. Ele havia passado cinco anos em Wall Street e parecia impressionar a todos que o conheciam com seu intelecto e sua determinação sem limites. Após se formar em Princeton em 1986, Bezos trabalhou para dois professores da Universidade Columbia em uma empresa chamada Fitel, que estava desenvolvendo uma rede privada transatlântica de computadores para corretores de ações. Graciela Chichilnisky, uma das fundadoras e chefe de Bezos, lembra-se dele como um funcionário competente e otimista que trabalhava incansavelmente e que, em várias ocasiões, chegou a administrar as operações da empresa em Londres e Tóquio. "Ele não se preocupava com o que as outras pessoas pensavam", diz Chichilnisky. "Quando passávamos para ele uma questão que exigisse bastante raciocínio, ele se dedicava até resolvê-la."

Em 1988, Bezos passou a trabalhar no banco de investimentos Bankers Trust, mas na época, frustrado com o que via como uma relutância institucional das companhias em desafiar o *status quo*, ele já procurava uma oportunidade de abrir o próprio negócio. Entre 1989 e 1990, passou vários meses usando seu tempo livre para trabalhar em uma start-up com um jovem funcionário do Merrill Lynch chamado Halsey Minor, que mais tarde teria a sua própria rede de notícias on-line, a CNET. Seu novo e arriscado empreendimento, cuja meta era possibilitar que as pessoas recebessem um informativo personalizado pelos aparelhos de fax, foi

interrompido quando o Merrill Lynch desistiu de financiá-lo. No entanto, Bezos causou uma forte impressão. Minor lembra que Bezos havia estudado minuciosamente vários homens de negócios bem-sucedidos e que ele admirava um deles em particular: Frank Meeks, um empreendedor da Virgínia que enriquecera com franquias da Domino's Pizza. Bezos também reverenciava o cientista Alan Kay, pioneiro da computação, e com frequência citava uma frase sua que dizia que "o ponto de vista vale oitenta pontos de QI" — um lembrete de que examinar as coisas a partir de novas perspectivas pode melhorar nossa compreensão. "Ele estudava todo mundo", diz Minor. "Acho que não havia ninguém que Jeff conhecesse de quem ele não tentasse extrair o máximo de aprendizado."

Bezos estava pronto para abandonar Wall Street de vez quando um headhunter o convenceu a se reunir com os executivos de apenas mais uma instituição financeira, uma companhia de origem incomum. Mais tarde Bezos diria ter encontrado em David Shaw um tipo de alma gêmea profissional — "uma das poucas pessoas que conheço que desenvolveram por completo tanto o lado esquerdo quanto o lado direito do cérebro".[1]

Na Desco, Bezos demonstrava muitas das qualidades peculiares que seus funcionários observariam futuramente na Amazon. Ele era disciplinado e preciso e o tempo todo registrava as ideias em um caderno que sempre carregava, como se elas pudessem escapar da sua mente se não as anotasse. Bezos rapidamente abandonava pensamentos antigos para abraçar novas opções quando elas surgiam. E já exibia a mesma empolgação jovial e aquela gargalhada — capaz de acabar com qualquer conversa — que o mundo mais tarde passaria a conhecer.

Bezos usava o raciocínio analítico para tudo, até mesmo em situações sociais. Na época, ele estava solteiro e começou a fazer aulas de dança de salão, presumindo que isso o ajudaria a ter mais contato com mulheres "*n*+". Mais tarde, ele assumiu publicamente que pensava em como aumentar seu "fluxo de mulheres",[2] uma referência ao termo *fluxo de transações* — o número de novas oportunidades disponíveis para um banqueiro. Jeff Holden, que trabalhou para Bezos primeiro na D. E. Shaw & Co. e depois na Amazon, disse sobre ele: "É o cara mais introspectivo que já conheci. Era muito metódico em relação a tudo na vida."

A D. E. Shaw não tinha as formalidades infundadas de outras empresas de Wall Street; ao menos para quem via de fora ela se parecia mais com uma start-up do Vale do Silício. Os funcionários usavam calças jeans ou cáqui no lugar de terno e

gravata, e a hierarquia era plana (embora as informações importantes relacionadas a fórmulas de transações fossem guardadas a sete chaves). Bezos parecia amar a ideia de um dia de trabalho sem fim; ele guardava um saco de dormir enrolado no seu escritório e deixava um travesseiro de espuma no peitoril da janela para o caso de precisar passar a noite trabalhando. Nicholas Lovejoy, um colega que anos depois se juntaria a ele na Amazon, acredita que o saco de dormir, "mais que ser útil, também estava lá para transmitir uma imagem". Ao final do dia, quando saíam do escritório, Bezos e seus colegas da Desco muitas vezes se divertiam juntos, jogando gamão ou bridge até de madrugada — na maioria das vezes, valendo dinheiro.

À medida que a instituição crescia, David Shaw começou a pensar em como ampliar sua base de talentos. Ele procurou além dos costumeiros nerds da matemática e das ciências, em busca do que chamava de generalistas — pessoas que tinham acabado de se formar com as notas mais altas da classe e que demonstravam uma aptidão significativa em determinados assuntos. A empresa também passou um pente-fino entre os alunos do programa de bolsas Fulbright e estudantes de destaque das melhores universidades e lhes enviou centenas de cartas apresentando a instituição e proclamando: "Conduzimos nosso recrutamento com uma abordagem assumidamente elitista."

Entre os que responderam às cartas, os que pareciam extraordinários, apresentavam médias altas e tiveram pontuações elevadas nos testes de aptidão receberam passagens para Nova York, onde foram submetidos a um dia exaustivo de entrevistas. Os membros da empresa se divertiram avaliando os candidatos com perguntas aleatórias como: "Quantos aparelhos de fax existem nos Estados Unidos?" A intenção era ver como os candidatos tentavam resolver problemas difíceis. Depois das entrevistas, todos os funcionários que haviam participado do processo de seleção se reuniam e expressavam uma de quatro opiniões sobre cada indivíduo: definitivamente não contratar; inclinado a não contratar; inclinado a contratar; definitivamente contratar. Uma hesitação podia acabar com as chances de um candidato.

Mais tarde Bezos levaria esse mesmo processo, bem como os princípios de outras técnicas de gerência de Shaw, para Seattle. Até hoje os funcionários da Amazon usam essas categorias para votar em novas possíveis contratações.

O rígido processo de recrutamento e entrevistas da Desco foi aperfeiçoado e alinhado para se adaptar à maneira de Bezos — e acabou atraindo uma pessoa que

se juntaria a Bezos como sua companheira. MacKenzie Tuttle, que se formou em inglês em Princeton no ano de 1992 e foi aluna da escritora Toni Morrison, tornou-se assistente administrativa na Desco e, depois, passou a trabalhar diretamente para Bezos. Lovejoy lembra-se de uma noite em que Bezos alugou uma limusine e levou vários colegas para uma boate: "Ele estava agradando toda a equipe, mas seu alvo era claramente MacKenzie", conta.

Anos depois, MacKenzie diria que foi ela quem ficou interessada em Bezos, e não o contrário. "Minha sala ficava ao lado da dele, e eu passava o dia ouvindo aquela gargalhada fabulosa", contou à *Vogue* em 2012. "Como não se apaixonar por aquela gargalhada?" Ela começou a pôr em prática seu plano de conquistá-lo com um convite para almoçar. Os dois ficaram noivos após três meses de namoro e se casaram três meses depois disso.[3] O casamento, realizado em 1993 no resort Breakers, em West Palm Beach, teve uma área de recreação de adultos e uma festa à noite à beira da piscina do hotel. Bob Gelfond e um programador chamado Tom Karzes foram os convidados da D. E. Shaw.

Enquanto isso, a Desco crescia rapidamente, e administrá-la estava cada vez mais difícil. Vários colegas da época lembram que a D. E. Shaw contratou um consultor para aplicar o teste de personalidade de Myers-Briggs em toda a equipe de executivos. Como era de se esperar, todos foram considerados introvertidos. A pessoa menos introvertida do time era Jeff Bezos. Na D. E. Shaw do início dos anos 1990, ele era considerado a extroversão em pessoa.

*

Bezos era um líder nato na Desco. Em 1993, ele comandava remotamente o grupo de negociação de opções da empresa, sediado em Chicago, e mais tarde sua alardeada entrada no terceiro mercado — uma bolsa alternativa de mercado de balcão que permitia que pequenos investidores negociassem ações sem as comissões normalmente cobradas pela bolsa de valores de Nova York.[4] Brian Marsh, um programador da empresa que anos depois trabalharia na Amazon, diz que Bezos era "incrivelmente carismático e persuasivo em relação ao projeto do terceiro mercado. Na época já dava para perceber que ele era um grande líder". Mas a divisão de Bezos enfrentava constantes desafios. A figura mais importante do mercado era Bernard Madoff (o arquiteto de um esquema Ponzi gigantesco que foi

descoberto em 2008). A divisão do terceiro mercado de Madoff foi pioneira e manteve sua liderança. Bezos e sua equipe podiam ver os escritórios de Madoff no Lipstick Building, no East Side, pelas altas janelas com vista para a cidade.

Enquanto o resto de Wall Street encarava a D. E. Shaw como um fundo de hedge altamente reservado, a instituição tinha uma visão um tanto diferente de si mesma. Na avaliação de David Shaw, a empresa não era um fundo de hedge, mas um versátil laboratório de tecnologia, cheio de engenheiros inovadores e talentosos capazes de aplicar a ciência da computação em diversos problemas diferentes.[5] Os investimentos eram apenas a primeira área em que ela aplicaria suas habilidades.

Então, em 1994, quando a oportunidade oferecida pela internet começou a se revelar para as poucas pessoas que estavam atentas, Shaw achou que sua empresa era a única que estava pronta para explorá-la. E a pessoa que ele recrutou para liderar o novo empreendimento foi Jeff Bezos.

A D. E. Shaw estava em uma posição privilegiada para tirar vantagem da internet. Em vez de simples terminais de negociação, a maioria dos funcionários de Shaw tinha estações de trabalho da Sun com acesso à internet, e eles usavam algumas das primeiras ferramentas da rede, como Gopher, Usenet, e-mail e Mosaic, um dos primeiros navegadores. Para escrever documentos, eles usavam uma ferramenta de formatação de textos acadêmicos chamada LaTeX, embora Bezos se recusasse a tocar no programa por considerá-lo desnecessariamente complicado. A D. E. Shaw também foi uma das primeiras empresas de Wall Street a registrar seu endereço on-line. Arquivos da internet mostram que a Deshaw.com foi registrada em 1992. O Goldman Sachs criou sua página em 1995, e o Morgan Stanley, um ano depois.

Shaw, que usara a internet e sua antecessora, a ARPANet, durante os anos em que fora professor, estava maravilhado com as possibilidades comerciais e sociais de uma única rede global de computadores. Bezos tivera seu primeiro contato com a internet em uma aula de astrofísica na Universidade de Princeton, em 1985, mas não havia pensado em seu potencial comercial até ir trabalhar na Desco. Shaw e Bezos se reuniam por algumas horas semanalmente a fim de discutir ideias para a iminente onda tecnológica, e Bezos pegava essas ideias e investigava sua viabilidade.[6]

No início de 1994, vários planos de negócios visionários emergiram das discussões entre Bezos, Shaw e outras pessoas da D. E. Shaw. Um deles foi o conceito de um

serviço de e-mail gratuito, financiado por anunciantes, para consumidores — a ideia por trás do Gmail e do Yahoo Mail. A Desco desenvolveria a ideia criando uma empresa chamada Juno, que abriu o capital em 1999 e logo se fundiu com a NetZero, sua rival.

Outra ideia era criar um novo tipo de serviço financeiro que permitisse aos usuários da internet comprar e vender ações e títulos on-line. Em 1995, para realizar esse serviço, Shaw criou uma subsidiária chamada FarSight Financial Services, precursora de empresas como a E-Trade. Mais tarde, ele a venderia para o Merrill Lynch.

Shaw e Bezos também discutiram outra ideia. E a chamaram de "a loja de tudo".

*

Vários executivos que trabalhavam na Desco na época dizem que a ideia da loja de tudo era simples: uma empresa virtual que servisse de intermediária entre consumidores e produtores e vendesse praticamente todo tipo de produto, no mundo inteiro. Um elemento importante na ideia inicial era que os clientes podiam fazer avaliações por escrito de qualquer produto, uma versão mais igualitária e confiável das avaliações do antigo catálogo Montgomery Ward, que eram feitos pelos próprios fornecedores. Shaw confirmou o conceito da loja virtual ao dizer à *New York Times Magazine* em 1999: "A ideia sempre foi de que alguém pudesse lucrar como intermediário. A principal pergunta aí é: quem será o intermediário?"[7]

Intrigado com a convicção de Shaw em relação à importância inevitável da internet, Bezos começou a investigar o crescimento dela. Um escritor e editor do Texas chamado John Quarterman havia fundado recentemente o *Matrix News*, um informativo mensal que exaltava a internet e discutia suas possibilidades comerciais. Alguns números publicados na edição de fevereiro de 1994 do informativo eram surpreendentes. Pela primeira vez, Quarterman analisou o crescimento da World Wide Web e afirmou que sua interface simples e amigável era mais atraente para o público em geral do que outras tecnologias da internet. Em um gráfico, ele mostrou que o número de bytes (grupo de dígitos binários) transmitidos pela internet havia aumentado 2.057 vezes entre janeiro de 1993 e janeiro de 1994. Outro gráfico mostrou que o número de pacotes (uma unidade de dados) enviados pela internet aumentara em 2.560 no mesmo período.[8]

Bezos concluiu que a atividade geral na internet naquele ano havia crescido cerca de 2.300 vezes — um aumento de 230.000%. "As coisas não crescem assim tão rápido", diria Bezos depois. "É algo muito incomum e me fez pensar. Que tipo de plano de negócio poderia fazer sentido no contexto desse crescimento?"[9] (Bezos também costumava dizer, em seus discursos nos primeiros anos da Amazon, que foi a taxa de crescimento anual de "2.300%" que o tirou da comodidade. Essa é uma interessante nota de rodapé para a história: a Amazon teve início com um erro matemático.)

Bezos concluiu que uma loja que de fato vendesse tudo não seria viável, pelo menos no início. Ele fez uma lista de vinte possíveis categorias de produtos, incluindo programas de computador, artigos de escritório, vestuário e música. Por fim, a categoria que parecia ser a melhor opção era a dos livros. Eles eram estritamente produtos de consumo; o exemplar de um livro em uma loja era idêntico ao exemplar do mesmo livro vendido em outra loja, de forma que os compradores sempre sabiam o que estavam comprando. Naquela época, eram duas as principais distribuidoras de livros, a Ingram e a Baker & Taylor. Assim, um novo varejista não precisava entrar em contato com milhares de editoras, uma a uma. E o mais importante de tudo era que havia três milhões de livros sendo impressos no mundo inteiro — muito mais do que uma superloja da Barnes & Noble ou da Borders poderia estocar.

Se por enquanto ele não podia abrir uma verdadeira loja de tudo, seria possível capturar a sua essência — uma seleção ilimitada — em pelo menos uma categoria de produtos importante. "Com aquela grande diversidade de produtos poderíamos abrir uma loja on-line que não teria como existir de outra forma", disse Bezos. "Podíamos abrir uma superloja de verdade se tivéssemos uma seleção completa, e uma seleção com bom custo-benefício para os clientes."[10]

Em seu escritório no quadragésimo andar do número 120 da West Forty-Fifth Street, Bezos mal podia conter o entusiasmo. Com o diretor de recrutamento da Desco, Charles Ardai, ele pesquisou alguns dos primeiros sites de livrarias virtuais, como a Book Stacks Unlimited, localizada em Cleveland, Ohio, e a WordsWorth, em Cambridge, Massachusetts. Ardai ainda tem o registro de uma compra que eles fizeram enquanto testavam os sites. Ele comprou um exemplar de *Isaac Asimov's Cyberdreams* no site da livraria Future Fantasy, de Palo Alto, Califórnia, que custou 6,04 dólares. Quando o livro chegou, duas semanas depois, Ardai abriu a

embalagem de papelão e o mostrou a Bezos. O livro ficara amassado por causa do transporte. Ninguém ainda havia descoberto como vender livros pela internet de forma eficaz. Bezos encarou isso como uma oportunidade imensa e inexplorada.

Bezos sabia que a empresa nunca seria dele se fosse desenvolvida dentro da D. E. Shaw. Na verdade, a Desco, a princípio, era a única proprietária da Juno e da FarSight, e Shaw atuava como presidente dos conselhos das duas. Se Bezos queria ter seu próprio negócio e ser um verdadeiro empresário, com uma criação que desse lucros significativos e o potencial de alcançar os mesmos ganhos financeiros de homens como o magnata da pizza Frank Meeks, ele precisava deixar seu emprego lucrativo e confortável em Wall Street.

O que aconteceu em seguida tornou-se uma das primeiras lendas da internet. Naquela primavera, Bezos conversou com David Shaw e contou-lhe que planejava deixar a empresa para criar uma livraria virtual. Shaw sugeriu que saíssem para dar uma caminhada. Eles passearam pelo Central Park por duas horas, discutindo os riscos do negócio e o espírito empreendedor. Shaw falou que entendia o impulso de Bezos e se identificava com ele, pois fizera a mesma coisa ao deixar o Morgan Stanley. Também observou que a D. E. Shaw estava crescendo rapidamente e que Bezos já tinha um ótimo emprego. Ele alertou que a empresa poderia acabar competindo com o seu novo negócio. Os dois concordaram que Bezos deveria pensar por alguns dias.

Na época, Bezos estava recém-casado, possuía um apartamento confortável no Upper West Side e um emprego bem remunerado. Embora MacKenzie tivesse dito que daria seu apoio se ele escolhesse largar tudo e começar seu próprio negócio, não era uma decisão fácil. Mais tarde, Bezos descreveria como foi seu processo de reflexão com palavras incomuns típicas de um geek: ele disse ter criado o que chamou de "método de minimização de arrependimentos" para decidir o próximo passo que tomaria nesse momento crucial da sua carreira.

"Quando você está tão envolvido, pode acabar se confundindo com os detalhes", revelaria Bezos anos depois. "Eu sabia que quando chegasse aos oitenta anos nunca pensaria, por exemplo, na razão de ter deixado para trás o bônus que eu teria em 1994 em Wall Street bem no meio do ano, o pior momento possível. Não é com esse tipo de coisa que nos preocupamos quando temos oitenta anos. Ao mesmo tempo, eu sabia que poderia me arrepender sinceramente de não ter participado dessa coisa chamada internet, que eu achava que seria um advento revolucionário. Quando

analisei a situação por essa perspectiva... foi muito mais fácil tomar a decisão."[11]

Os pais de Bezos, Mike e Jackie, estavam chegando ao fim de uma temporada de três anos em Bogotá, Colômbia, onde Mike trabalhava para a Exxon como engenheiro de petróleo, quando receberam um telefonema. "Como é que é? Você vai vender livros na internet?" foi a primeira reação, de acordo com Mike Bezos. Eles já haviam usado o serviço Prodigy, dos primórdios da internet, para se corresponder com parentes e organizar a festa de noivado de Jeff e MacKenzie, então o nervosismo não era por não conhecer a nova tecnologia. Era por ver o filho bem-sucedido deixar um bom emprego em Wall Street para correr atrás de uma ideia que parecia pura loucura. Jackie Bezos sugeriu ao filho que ele administrasse a nova empresa à noite ou nos fins de semana. "Não, as coisas estão mudando rapidamente", respondeu Bezos. "Preciso agir logo."

*

Assim, Jeff Bezos começou a planejar sua jornada. Ele deu uma festa em seu apartamento no Upper West Side para assistir ao episódio final de *Jornada nas estrelas: a nova geração*. Depois pegou um avião para Santa Cruz, na Califórnia, para se reunir com dois programadores experientes que lhe haviam sido apresentados por Peter Laventhol, o primeiro funcionário de David Shaw. Enquanto comiam panquecas de mirtilo no Old Sash Mill Café, Bezos conseguiu deixar um deles intrigado. Tratava-se de um veterano das start-ups chamado Shel Kaphan. Bezos "ficou entusiasmado pelas mesmas coisas que me empolgavam em relação ao que estava acontecendo com a internet", diz Kaphan. Eles procuraram juntos um espaço para o escritório em Santa Cruz, mas depois Bezos descobriu uma decisão de 1992 da Suprema Corte que mantinha uma resolução de que os comerciantes não precisariam cobrar impostos sobre vendas em estados onde não tivessem operações físicas. Por isso, negócios de vendas por catálogo geralmente evitavam se estabelecer em estados populosos como Califórnia e Nova York, e era isso que Bezos faria.

De volta a Nova York, Bezos informou aos colegas que deixaria a D. E. Shaw. Uma noite, Bezos e Jeff Holden, um jovem recém-formado pela Universidade de Illinois em Urbana-Champaign que trabalhara para Bezos como engenheiro no projeto do terceiro mercado, saíram para beber. Eles eram amigos. Holden era de Rochester Hills, Michigan, e na adolescência, sob o codinome de Nova, havia se

tornado hacker e tinha o hábito de crackear programas protegidos pelas leis de direitos autorais. Ele adorava andar de patins e falava rápido; aliás, falava tão depressa que Bezos gostava de brincar dizendo que Holden "me ensinou a ouvir mais rápido".

Agora eles estavam sentados um de frente para o outro na Virgil's, uma churrascaria na rua 44. Bezos a princípio decidira chamar sua empresa de Cadabra Inc., mas não estava completamente convencido do nome. Holden preencheu os dois lados de uma folha de caderno com outras sugestões. A que mais agradou Bezos foi MakeItSo.com, inspirada numa fala muito frequente do capitão Picard, de *Jornada nas estrelas*.

Entre uma e outra cerveja, Holden disse a Bezos que queria se juntar a ele, mas Bezos estava preocupado; seu contrato com a D. E. Shaw estipulava que, caso deixasse a empresa, ele não poderia contratar funcionários da Desco por pelo menos dois anos. David Shaw não era uma pessoa que Bezos queria desafiar. "Você acabou de sair da faculdade, está endividado, e isso é arriscado", respondeu Bezos. "Fique aqui, acumule algum capital e depois nos falamos."

Ainda no mesmo mês, Bezos e MacKenzie encaixotaram seus pertences e pediram à companhia de mudança que iniciasse a viagem com suas coisas pelo país, pois os dois ligariam no dia seguinte com um destino específico. Primeiro, eles voaram para Fort Worth, Texas, e pegaram uma Chevrolet Blazer 1988 emprestada com o pai de Bezos. Depois foram para o noroeste, com Bezos no banco do passageiro digitando projeções de lucros em uma planilha de Excel — números que mais tarde se mostrariam totalmente equivocados. Eles tentaram se hospedar em um Motel 6 em Shamrock, Texas, mas não havia quarto disponível, então tiveram que se contentar com um motel de beira de estrada chamado Rambler.[12] Quando MacKenzie viu o quarto, ela se recusou a tirar os sapatos a noite inteira. No dia seguinte, os dois pararam no Grand Canyon para ver o sol nascer. Ele tinha 31 anos, ela, 24, e juntos eles estavam escrevendo a história da origem de um empreendimento que ficaria gravada na imaginação de milhares de usuários da internet e aspirantes a fundadores de start-ups.

Jeff Holden recebeu notícias de seu amigo mais de um ano depois. Bezos havia se estabelecido em Seattle e mandou um e-mail para Holden com o link para um site, agora chamado Amazon.com. O site era primitivo, com muito texto e, de certa forma, inexpressivo. Holden comprou alguns livros do site e deu um feedback.

Então, mais um ano se passou, e finalmente, alguns meses após o prazo do acordo entre Bezos e David Shaw ter terminado, o telefone de Holden tocou.

Era Bezos. “Chegou a hora”, disse ele. “Vai dar certo.”

CAPÍTULO 2

O livro de Bezos

Mensagem postada na Usenet, 21 de agosto de 1994:

> Start-up com bom capital busca programadores de C/C++/Unix muito talentosos para projeto pioneiro de comércio pela internet. É necessário ter experiência em projetar e desenvolver sistemas grandes e complexos (que possam ser atualizados) e ser capaz de fazer isso em um terço do tempo considerado possível. Exigimos bacharelado, mestrado ou Ph.D. em ciência da computação ou formação equivalente. Grande facilidade de comunicação é essencial. É desejável, mas não imprescindível, ter familiaridade com servidores de Web e HTML.
>
> Esperamos trabalhar com pessoas talentosas, motivadas, apaixonadas e interessantes que tenham disponibilidade para se mudar para Seattle (ajudaremos com os custos da mudança). Oferecemos uma participação significativa nas ações da empresa.
>
> Enviar currículo e carta de apresentação para Jeff Bezos. Endereço: Cadabra Inc. 10.704 N.E. 28th St., Bellevue, WA 98004
>
> Oferecemos as mesmas oportunidades para todos.

"É mais fácil inventar o futuro do que prevê-lo."

— Alan Kay

No início, eles sabiam que precisavam de um nome melhor. Como disse o primeiro advogado de Bezos, Todd Tarbert, depois que o nome foi registrado no estado de Washington em julho de 1994, as alusões mágicas de Cadabra Inc. eram obscuras demais, e pelo telefone as pessoas costumavam confundir o nome com *Cadaver* [cadáver]. Assim, no final daquele verão, após alugarem uma casa de três

quartos no subúrbio de Bellevue, região leste de Seattle, Bezos e MacKenzie começaram a discutir novas ideias. Os registros da internet mostram que, durante aquele período, eles registraram os domínios Awake.com, Browse.com e Bookmall.com. Bezos também considerou Aard.com, de origem holandesa, por um curto tempo. A ideia era usar a palavra para aparecer no topo da maioria das listas de websites, que na época seguiam a ordem alfabética.

Bezos e a esposa gostaram de outra possibilidade: Relentless.com. Amigos disseram que ela soava um pouco sinistra, mas algo nela deve ter conquistado Bezos: ele registrou o endereço eletrônico em setembro de 1994 e o manteve. Hoje, se você digitar Relentless.com no seu navegador, será direcionado para o site da Amazon.

Bezos decidiu fundar a empresa em Seattle devido à reputação da cidade como centro tecnológico e porque o estado de Washington tinha uma população relativamente pequena (se comparada à da Califórnia, de Nova York e do Texas), o que significava que a Amazon precisaria cobrar impostos sobre vendas de apenas uma pequena parcela de seus clientes. Embora a cidade ainda fosse uma área urbana remota mais conhecida pelo movimento grunge do que por sua comunidade empresarial, a Microsoft crescia a passos largos logo ali em Redmond, e a Universidade de Washington fornecia para o mercado um fluxo constante de graduados em ciência da computação. Seattle também ficava perto de uma das duas maiores distribuidoras de livros: a Ingram tinha um depósito a uma distância de seis horas de carro, em Roseburg, Oregon. Além disso, o empresário Nick Hanauer, a quem Bezos havia sido apresentado recentemente, morava lá e estimulou Bezos a dar uma chance a Seattle. Mais tarde, ele seria crucial ao apresentar Bezos a investidores em potencial.

Naquele outono, Shel Kaphan saiu de Santa Cruz dirigindo um trailer alugado lotado com seus pertences e se juntou oficialmente a Bezos e sua mulher, tornando-se um dos primeiros funcionários da Amazon, como principal gerente técnico. Kaphan havia crescido na região da Baía de São Francisco e na adolescência, como entusiasta dos computadores, explorou a ARPANet — o predecessor da internet, desenvolvido pelo Departamento de Defesa dos Estados Unidos. No ensino médio, Kaphan conheceu o escritor e ativista da contracultura Stewart Brand e, depois de se formar, começou a trabalhar para o Whole Earth Catalog, o inovador guia de Brand sobre as ferramentas e os livros da iluminada nova era da informação. Com um cabelo comprido ao estilo hippie e uma barba cheia, Kaphan trabalhou na

Whole Earth Truck Store de Brand em Menlo Park, uma biblioteca móvel com serviço de educação ambulante. Ele cuidava do caixa, fazia cadastros e embalava livros e catálogos que seriam enviados para clientes.

Depois de se formar bacharel em matemática, após uma década trancando e retomando o curso na Universidade da Califórnia em Santa Cruz, Kaphan trabalhou em uma série de empresas na região da Baía de São Francisco, incluindo o infeliz empreendimento conjunto da Apple com a IBM chamado Kaleida Labs, que desenvolveu um software de execução de arquivos multimídia para computadores pessoais. Ele costumava demonstrar sua frustração com essas experiências com o que seus amigos chamavam de um semblante triste. Quando chegou a Seattle, Kaphan, como de hábito, não acreditou que a nova start-up daria certo. Sua primeira preocupação foi o nome do negócio. "Eu já havia trabalhado em uma pequena empresa de consultoria chamada Symmetry Group, e as pessoas sempre achavam que éramos o Cemetery Group [Grupo Cemitério]", diz Kaphan. "Quando ouvi o nome Cadaver Inc., pensei *Meu Deus, de novo não*." Mas Kaphan (já com quarenta e poucos anos, sem os cabelos compridos e a barba, meio calvo) se impressionou com o que viu, como o potencial da Amazon de usar a internet para concretizar a visão do Whole Earth Catalog e disponibilizar informações e ferramentas para o mundo inteiro.

No início, Kaphan achou que escreveria algumas linhas de código e voltaria a Santa Cruz para trabalhar remotamente, então deixou metade dos seus pertences em casa e ficou hospedado alguns dias na residência de Bezos e MacKenzie, em Bellevue, enquanto procurava um lugar para alugar. A loja começou na garagem adaptada de Bezos, um cômodo fechado sem isolamento e com um grande aquecedor à lenha preto no centro. Bezos fez as duas primeiras mesas usando portas de madeira clara de 60 dólares compradas na Home Depot — algo que mais tarde teria um significado quase bíblico na Amazon, como Noé ao construir a arca. No final de setembro, Bezos dirigiu até Portland, no Oregon, para fazer um curso de quatro dias sobre o comércio de livros financiado pela American Booksellers Association, uma organização para livrarias independentes. O seminário abordou temas como "Seleção de Estoque Inicial" e "Administração de Estoque".[1] Enquanto isso, Kaphan começou a estudar computadores e bancos de dados e a aprender a programar um website — naquela época, tudo na internet tinha que ser desenvolvido do zero.

Tudo era feito com um orçamento ínfimo. No início, o próprio Bezos financiou a empresa com 10 mil dólares em dinheiro e, de acordo com registros públicos, nos dezesseis meses seguintes ele injetou na start-up mais 84 mil dólares em empréstimos sem juros. O contrato de Kaphan determinava que ele deveria comprar 5 mil dólares em ações ao entrar para a companhia. Ele rejeitou a opção de comprar mais 20 mil dólares em ações, pois já havia aceitado uma redução de 50% no salário para trabalhar na start-up e, como Bezos, ganharia apenas 64 mil dólares por ano. "Tudo parecia muito arriscado na época", diz Kaphan, considerado por alguns um cofundador da Amazon. "Não havia nada além de um cara com uma gargalhada que mais parecia um latido montando mesas com portas em uma garagem adaptada, como ele havia visto no meu escritório em Santa Cruz. Eu assumi um grande risco ao me mudar e aceitar um salário baixo. Então, apesar de ter algumas economias, eu não me sentia seguro para me comprometer ainda mais."

No início de 1995, os pais de Bezos, Jackie e Mike, investiram 100 mil dólares na Amazon. A empresa na qual Mike trabalhava, Exxon, cobrira a maior parte das despesas do casal enquanto Mike trabalhava na Noruega, na Colômbia e na Venezuela, logo os dois tinham um pé de meia considerável e estavam dispostos a gastar uma boa parte dele ajudando seu filho mais velho. "Vimos o plano de negócios, mas não entendemos quase nada daquilo", conta Mike Bezos. "Por mais piegas que possa parecer, estávamos apostando em Jeff." Bezos revelou aos pais que havia 70% de chance de eles perderem tudo. "Quero que vocês saibam quais são os riscos, pois ainda quero passar o Dia de Ação de Graças em casa mesmo que isso não dê certo", disse ele.

A Amazon era um negócio familiar ainda em outro aspecto. MacKenzie, uma aspirante a romancista, tornou-se a primeira contadora oficial da empresa, cuidando das finanças, preenchendo os cheques e ajudando nas contratações. Nos intervalos para o café, os funcionários iam até uma loja da Barnes & Noble ali perto, uma ironia que Bezos mais tarde mencionaria com frequência em discursos e entrevistas.

Não havia muita urgência no trabalho, ao menos não no início. Kaphan se lembra de chegar à casa em Bellevue logo cedo, certa manhã de outubro, e Bezos avisar que eles tirariam o dia de folga para fazer uma trilha. "O tempo estava mudando, e os dias estavam ficando curtos", conta Kaphan. "Éramos todos novos na região e ainda não havíamos conhecido muita coisa." Bezos, MacKenzie e Kaphan dirigiram 110 quilômetros até o monte Rainier e passaram o dia andando entre a neve no vulcão

majestoso que, em dias claros, domina a paisagem de Seattle.

Ainda naquele outono, eles contrataram Paul Davis, um programador britânico que havia trabalhado no Departamento de Engenharia e Ciência da Computação da Universidade de Washington. Os colegas de Davis ficaram tão receosos quando ele decidiu deixar o emprego para ingressar em uma livraria virtual — que ainda nem estava no ar — que fizeram uma vaquinha a fim de arrecadar alguns dólares para o amigo caso seu novo trabalho não desse certo. Davis se juntou a Kaphan e Bezos na garagem, trabalhando em servidores SPARCstation da Sun Microsystems — máquinas que lembravam caixas de pizza e consumiam tanta energia que muitas vezes queimavam fusíveis na casa. Eles acabaram tendo que puxar cabos de extensão laranja de outros cômodos para ligar os computadores em circuitos diferentes, o que tornava impossível usar um secador de cabelo ou um aspirador de pó naquela casa.[2]

"No início, ela não tinha toda a energia que se costuma associar ao estereótipo de uma start-up", diz Davis, que ia todos os dias de bicicleta para Bellevue usando meias para ciclismo Gore-Tex por cima das calças. "Éramos uma pré-start-up. Éramos apenas Shel, eu e Jeff em um escritório, sentados ao redor de uma mesa com um quadro branco discutindo como dividir o trabalho de programação."

Um dos principais objetivos era criar algo superior às livrarias virtuais existentes, incluindo a Books.com, o site da livraria Book Stacks Unlimited, localizada em Cleveland. "Por mais louco que possa parecer, achávamos mesmo que nosso primeiro desafio era fazer algo melhor do que aqueles caras", conta Davis. "Já havia concorrência. Não era como se Jeff estivesse criando algo completamente novo."

Enquanto isso, o nome Cadabra continuava de pé, servindo como tapa-buraco para uma lacuna que ainda deveria ser preenchida. Mas, no final de outubro de 1994, Bezos procurou no dicionário todas as palavras que começavam com a letra *A* e teve uma epifania ao chegar à palavra *Amazon*. O maior rio da Terra; a maior livraria da Terra.[3] Ele entrou na garagem certa manhã e informou aos colegas o novo nome da empresa. Bezos parecia não querer ouvir a opinião de ninguém e registrou o novo endereço eletrônico em 1º de novembro de 1994. "Ele não é apenas o maior rio do mundo; é muitas vezes maior que o segundo maior rio. Ele deixa todos os outros rios no chinelo", disse Bezos.

*

Embora a garagem de Bellevue tenha se tornado o símbolo de uma época romântica no início da história da Amazon — o mesmo tipo de começo modesto compartilhado por companhias como a Apple e a Hewlett-Packard —, essa época durou poucos meses. Com Kaphan e Davis perto de concluir um primitivo site beta, Bezos começou a considerar a possibilidade de contratar mais funcionários — e isso significava encontrar um local de trabalho mais profissional. Na primavera, eles se mudaram para um escritório pequeno em cima de uma loja de pisos da rede Color Tile no bairro industrial SoDo, perto do centro de Seattle. O primeiro depósito oficial da Amazon ocupava parte do porão daquele prédio: uma sala de dezenove metros quadrados e sem janelas que já havia sido um estúdio de ensaio de uma banda e ainda tinha as palavras *Sonic Jungle* pichadas em uma porta preta. Logo depois, Bezos e MacKenzie deixaram a casa de Bellevue e, na tentativa de recuperar a energia urbana da vida que levavam em Nova York, mudaram-se para um apartamento de 85 metros quadrados na rua Vine, no badalado bairro de Belltown.

Na primavera de 1995, Bezos e Kaphan enviaram os links do site beta a alguns amigos, familiares e ex-colegas de trabalho. O site era simples, cheio de texto e feito para os navegadores rudimentares e as conexões lentas da época. "Um milhão de títulos, preços sempre baixos", anunciava a primeira página em letras azuis sublinhadas. Ao lado, ficava a logomarca ilustrada com amadorismo: um *A* gigante sobre um fundo azul marmorizado com a imagem de um rio serpenteando através do *A*. O site parecia pouco convidativo para pessoas cultas que haviam passado a vida explorando as prateleiras de livrarias e bibliotecas. "Lembro-me de ter pensado que era muito improvável que algum dia as pessoas quisessem usá-lo", diz Susan Benson, cujo marido, Eric, havia trabalhado com Kaphan. Os dois acabariam entre os primeiros funcionários da Amazon.

Kaphan convidou o ex-colega John Wainwright para experimentar o serviço, e este acabou realizando a primeira compra do site: *Fluid Concepts and Creative Analogies*, um livro científico de Douglas Hofstadter. De acordo com o histórico da sua conta na Amazon, a data da primeira compra foi 3 de abril de 1995. Hoje, um prédio no complexo da Amazon em Seattle tem o nome de Wainwright.

Embora a aparência do site não fosse das melhores, Kaphan e Davis haviam conquistado muita coisa em poucos meses. Havia uma cesta de compras virtual, uma forma segura de registrar números de cartões de crédito em um navegador e um mecanismo de busca rudimentar que acessava o catálogo tirado de CD-ROMs

do *Books in Print*, uma fonte de referências publicada pela R.R. Bowker — a empresa que fornece o ISBN, os números de identificação padrão, para livros nos Estados Unidos. Kaphan e Davis também desenvolveram um sistema que permitia aos usuários de serviços on-line primitivos como Prodigy e AOL obter informações sobre livros e fazer encomendas por e-mail — embora ele nunca tenha sido implantado.

Esses serviços eram o máximo no tortuoso início da internet, uma época em que as ferramentas eram primitivas e as técnicas estavam sendo desenvolvidas constantemente. O próprio padrão HTML, a linguagem universal da internet, mal tinha completado cinco anos, e levaria anos para o surgimento de linguagens modernas como JavaScript e AJAX. Os primeiros programadores da Amazon trabalhavam com uma linguagem de computador chamada C e decidiram armazenar o site em um banco de dados já existente chamado Berkeley DB, que nunca havia visto os níveis de tráfego que logo precisaria suportar.

Nos primeiros meses, cada compra era uma alegria para os funcionários. Quando uma compra era realizada, tocava uma campainha nos computadores da Amazon, e todos corriam para ver se alguém conhecia o comprador. (Em poucas semanas, a campainha passou a tocar com tanta frequência que eles precisaram desligá-la.) Depois da compra, a Amazon fazia o pedido a uma das duas maiores distribuidoras de livros, pagando o valor médio do atacado, 50% do preço de capa do livro.

Não havia muita ciência envolvida nos primeiros métodos de distribuição da Amazon. A empresa, a princípio, não fazia o registro das vendas. Quando um cliente comprava um livro, a Amazon fazia o pedido, em poucos dias recebia a encomenda, armazenava-a no porão e, então, enviava para o cliente. A entrega da maioria dos itens levava uma semana, mas os títulos mais raros podiam levar várias semanas ou mais de um mês.

Mesmo nessa época, a Amazon pouco lucrava na maioria das vendas. O site oferecia best-sellers e livros que constavam no Spotlight — uma seção do site original que destacava novos títulos todos os dias — a preços até 40% mais baratos. No caso de outros livros, o desconto era de 10%; e a empresa cobrava fretes a partir de 3,95 dólares para pedidos de apenas um livro.

Um dos primeiros desafios era que as distribuidoras de livros exigiam que os revendedores fizessem pedidos de pelo menos dez livros. A Amazon ainda não tinha esse volume de vendas, e Bezos mais tarde se divertiria contando como

resolveu o problema. "Encontramos uma brecha", revelou ele. "Os sistemas deles eram programados de forma que você não tinha que *receber* dez livros, só precisava *pedir* dez livros. Então encontramos um livro obscuro sobre líquens que eles tinham no sistema, mas que não havia em estoque. Começamos a pedir o livro que realmente queríamos e nove exemplares do livro sobre líquens. Eles mandavam o livro de que precisávamos e uma nota dizendo: 'Desculpem-nos, mas não temos o livro sobre líquens.'" [4]

No início de junho, Kaphan adicionou à página um campo para opiniões dos clientes em apenas um fim de semana. Bezos acreditava que, se a Amazon.com tivesse mais avaliações feitas pelos próprios compradores do que qualquer outro site, isso lhes daria uma grande vantagem; os clientes ficariam menos propensos a usar outra livraria virtual. Eles haviam discutido se deixar de filtrar o conteúdo dos comentários poderia criar problemas para a empresa. Bezos decidiu acompanhar as opiniões de perto, à procura de conteúdos ofensivos, em vez de ler tudo antes da publicação.

Muitas das primeiras avaliações foram escritas pelos funcionários e por seus amigos. O próprio Kaphan tirou da prateleira um livro destinado a um consumidor — um livro de memórias chinês chamado *Bitter Winds: A Memoir of My Years in China's Gulag* —, leu-o do início ao fim e escreveu uma das primeiras resenhas.

Era natural que algumas opiniões fossem negativas. Em discursos, Bezos mais tarde se lembraria de ter recebido uma carta furiosa do executivo de uma editora, acusando-o de não entender que o trabalho era vender livros, não criticá-los. "Tínhamos um ponto de vista diferente", disse Bezos. "Quando li a carta, pensei: 'Não ganhamos dinheiro quando vendemos coisas. Ganhamos dinheiro quando ajudamos os clientes a decidir o que comprar.'" [5]

*

O site entrou no ar em 16 de julho de 1995 e podia ser acessado por qualquer usuário da internet. À medida que sua fama se espalhava, a pequena equipe da Amazon percebeu quase imediatamente que havia aberto uma estranha janela para o comportamento humano. Os primeiros usuários da internet pediam manuais de computador, coleções das tirinhas do *Dilbert*, livros sobre a restauração de instrumentos musicais antigos e guias de sexo. (O campeão de vendas da Amazon

no primeiro ano foi *How to Set Up and Maintain a World Wide Web Site: The Guide for Information Providers* [Como criar e manter um site da internet: o guia para provedores de informação], de Lincoln D. Stein.)

Havia pedidos feitos por soldados americanos fora do país e por um indivíduo de Ohio que escreveu para dizer que morava a oitenta quilômetros da livraria mais próxima e que a Amazon.com era um presente de Deus. Alguém do Observatório Europeu do Sul, no Chile, pediu um livro de Carl Sagan — aparentemente como um teste — e, depois da primeira compra bem-sucedida, fez um pedido de várias dezenas de exemplares do mesmo livro. A Amazon estava tendo suas primeiras experiências com a "cauda longa" — o grande número de itens esotéricos que atrai um número relativamente pequeno de pessoas. Paul Davis certa vez deu uma olhada na estranha coleção de livros guardados nas prateleiras do porão e, com um suspiro, chamou-a de "a menor e mais eclética livraria do mundo".

Ninguém ainda havia sido contratado para embalar os livros. Então, quando o volume de pedidos aumentou e a empresa começou a atrasar os envios, Bezos, Kaphan e os outros membros da equipe passaram a descer até o porão à noite para preparar os pedidos. No dia seguinte, Bezos, MacKenzie ou um funcionário levava as caixas até a UPS ou aos correios.

Embalar os pedidos era um trabalho árduo, que muitas vezes ia até de madrugada. Os funcionários montavam os pedidos no chão, embalando livros com um papelão aderente que só colava em si mesmo e em nada mais. Naquele verão, Nicholas Lovejoy, um ex-empregado da D. E. Shaw que deixara a empresa para ensinar matemática num colégio de ensino médio em Seattle, começou a trabalhar meio período na Amazon e deu a sugestão óbvia de pôr mesas de embalagem no depósito. Essa história logo entrou para o catálogo de jeffismos e, vinte anos depois, continuava sendo repetida. "Achei que aquela era a ideia mais brilhante que eu já tinha ouvido na vida", disse Bezos em um discurso, considerando a história tão divertida que a concluiu com uma gargalhada estrondosa.[6]

Bezos passou a contar com a ajuda de Lovejoy no recrutamento e pediu que ele contratasse as pessoas mais inteligentes que conhecia — assim como David Shaw, Bezos queria que todos os seus funcionários tivessem um QI elevado. Lovejoy trouxe a bordo quatro amigos da sua faculdade, a Reed College, dentre os quais estava Laurel Canan, um carpinteiro de 24 anos que planejava voltar para a faculdade e se tornar um especialista na obra do escritor Geoffrey Chaucer (o que

nunca aconteceu). Canan ajudou a construir as imprescindíveis mesas de embalagem e depois foi formalmente contratado pela empresa, assumindo as operações no depósito. (O proprietário finalmente permitira que a Amazon se expandisse para além da sala Sonic Jungle e ocupasse todo o porão.) Uma das primeiras coisas que Canan fez depois de ser contratado foi parar de beber café. "Você não pode fazer um trabalho como aquele sob o efeito de cafeína. Precisa fazê-lo à base de carboidratos", ele explica.

Era uma equipe eclética trabalhando em circunstâncias incomuns em um ambiente desafiador — e, juntos, eles deram os primeiros passos hesitantes para entrar em um rio exótico chamado internet. Para a surpresa de todos, eles foram levados por uma rápida correnteza. Na primeira semana após o lançamento oficial, receberam 12 mil dólares em pedidos e enviaram o equivalente a 846 dólares em livros, segundo Eric Dillon, um dos primeiros investidores da Amazon. Na semana seguinte, receberam 14 mil dólares em pedidos e enviaram 7 mil. Portanto, estavam atrasados desde o início, mas corriam para ficar em dia com as entregas.

Uma semana depois do lançamento, Jerry Yang e David Filo, alunos da Universidade Stanford, mandaram um e-mail para a Amazon perguntando se eles gostariam de ser incluídos em um site chamado Yahoo, que listava o que havia de interessante na internet. Na época, o Yahoo era um dos sites mais procurados e a página inicial de muitos dos primeiros usuários da internet. É claro que Bezos e seus funcionários já haviam ouvido falar no Yahoo, e naquela noite eles se sentaram para jantar comida chinesa e discutir se estavam prontos para uma onda de novas vendas quando já se afogavam em pedidos. Kaphan achava que seria como "beber água de uma mangueira de incêndio".[7] Mas eles decidiram aceitar e, no primeiro mês após o lançamento, venderam livros para pessoas de todos os cinquenta estados americanos e também para 45 países.[8]

Todos os dias o número de pedidos aumentava, e o caos — o antagonista constante da empresa nos sete anos seguintes — começou a tomar conta da jovem start-up. Bezos insistia que a Amazon precisava ter uma política de devolução de até trinta dias para agradar os clientes, porém os processos para lidar com devoluções ainda não haviam sido definidos; a empresa tinha uma linha de crédito, mas estourava o limite constantemente, então MacKenzie precisava ir até o banco e preencher um cheque para reabri-la. Tom Schonhoff, que entrou para a empresa após se formar em ciência da computação na Universidade de Washington, lembra

que Bezos chegava todas as manhãs com um café com leite e se sentava em sua mesa desorganizada. Um dia, o jovem CEO pegou a xícara errada e tomou um gole de café com leite coalhado de uma semana atrás. Ele passou o resto do dia resmungando que talvez precisasse ir para o hospital. Todos ficavam trabalhando até tarde, corriam para acompanhar o ritmo e dormiam pouco.

*

Em 9 de agosto de 1995, a Netscape Communications — empresa que descendia do primeiro navegador importante da internet, o Mosaic — abriu seu capital. No primeiro dia, as ações pularam de um preço de 28 para 75 dólares, e os olhos do mundo se abriram para o fenômeno em andamento que era a World Wide Web.

Enquanto trabalhava até tarde com seus funcionários, Bezos estava sempre pensando em como conseguir mais fundos. Naquele verão, a família Bezos, usando o fundo fiduciário da família Gise (nome de solteira de Jackie), investiu mais 145 mil dólares na Amazon.[9] Mas a empresa não podia continuar contratando e crescendo apenas às custas das economias da família. No mesmo verão, Nick Hanauer, um tagarela membro da comunidade empresarial de Seattle cujo pai fundara uma fábrica de travesseiros bem-sucedida, ajudou Bezos a agendar reuniões com sessenta investidores em potencial, com o objetivo de levantar 1 milhão de dólares a partir de contribuições individuais de 50 mil dólares.[10]

Nas reuniões, Bezos apresentou o que era, na melhor das hipóteses, um retrato ambíguo do futuro da Amazon. Na época, ela tinha cerca de 139 mil dólares em ativos, dos quais 69 mil em dinheiro. Havia perdido 52 mil dólares em 1994, e tudo indicava que perderia mais 300 mil naquele ano.

Em oposição a esse fraco começo, Bezos disse aos investidores que a projeção de vendas até 2000 era de 74 milhões de dólares se as coisas corressem razoavelmente bem e de 114 milhões se corressem melhor do que o esperado. (Vendas líquidas em 2000: 1,64 bilhão de dólares.) Bezos também previu que a empresa, àquele ponto, seria moderadamente rentável (lucro líquido em 2000: 1,4 bilhão de dólares). Ele queria que a novata Amazon fosse avaliada em 6 milhões de dólares — uma avaliação agressiva que parecia ter sido feita sem base alguma. Além disso, Bezos disse aos investidores a mesma coisa que falara aos seus pais: a empresa tinha 70% de chance de fracassar.

Embora não pudessem saber na época, os investidores estavam diante da oportunidade de suas vidas. Esse jovem extremamente motivado e articulado falava com convicção sobre o potencial da internet em propiciar uma experiência de compra mais conveniente que as megalojas superlotadas onde os vendedores ignoravam os compradores. Ele previu que a empresa poderia desenvolver versões personalizadas do site, com base nas compras anteriores de cada consumidor. Além disso, profetizou o que provavelmente parecia um futuro radical: que todo mundo um dia usaria a internet em alta velocidade, não em conexões discadas com modems barulhentos, e que o espaço ilimitado da prateleira virtual permitiria a realização do sonho de qualquer comerciante de ter uma loja capaz de vender tudo — uma loja com uma seleção infinita.

Bezos começou sua jornada para conseguir investimentos em Mercer Island, na casa de Eric Dillon, um corretor da bolsa alto e loiro e um dos melhores amigos de Hanauer. "Ele me deixou impressionado", diz Dillon. "Bezos estava convencido de que estava realizando basicamente a obra de Deus e que, de alguma forma, o dinheiro iria se materializar. A verdadeira dúvida era: ele tinha capacidade de administrar um negócio? Não havia nenhuma certeza disso. É claro que, uns dois anos depois, eu disse: 'Caramba, não é que apostamos no cavalo certo?'"

Bezos também procurou Bob Gelfond, ex-colega da D. E Shaw. Gelfond foi buscar conselhos com o pai, um homem cético com uma longa carreira no mercado editorial e que já passara pela dor de tentar fazer sua empresa adotar computadores pessoais. Seu pai o aconselhou a não fazer o investimento, mas Gelfond já observara as habilidades de Bezos no mundo dos fundos de hedge e resolveu apostar no amigo de qualquer forma. "Uma coisa é ter uma boa ideia; outra é ter confiança em alguém para executá-la", conta.

Muitos outros rejeitaram a proposta de Bezos. Hanauer e sua mãe investiram, mas um dos irmãos de Hanauer e também seu pai declinaram. Tom Alberg, ex-executivo da McCaw Cellular, conheceu Bezos e ficou descrente porque adorava explorar livrarias, mas alguns dias depois, quando não conseguiu encontrar um livro de negócios para o filho em uma loja da cidade, mudou de ideia e decidiu investir. O advogado que falou sobre a oportunidade de negócio com Alberg convidou Bezos para conversar com um grupo de investidores com quem ele se reunia regularmente no sofisticado Rainier Club, em Seattle. Ele achou que a avaliação estava alta demais e rejeitou a oferta.

Bezos mais tarde contou ao jornal on-line da Wharton School: "Ouvimos os comentários típicos de pessoas bem-intencionadas que essencialmente não acreditavam no plano de negócio; elas não achavam que funcionaria."[11] Entre as preocupações, estava a seguinte previsão: "Se der certo, você precisará de um depósito do tamanho da Biblioteca do Congresso", disse um investidor.

Todd Tarbert, o primeiro advogado da Amazon, dá um grande suspiro ao se lembrar de quando precisou decidir se apoiaria ou não a empresa. Pela primeira vez na carreira, ele quis investir nos negócios de um cliente e conseguiu uma permissão por escrito da Ordem dos Advogados do Estado de Washington para fazê-lo. Também conversou com o pai sobre a possibilidade de pegar um empréstimo, dando como garantia a casa que os dois tinham no campo. No entanto, o filho de Tarbert acabou nascendo prematuro, e ele tirou um mês de folga do trabalho e nunca assinou o cheque de 50 mil dólares. Quando Tarbert retornou, Bezos já havia levantado o investimento de 1 milhão de dólares com uma avaliação, um pouco abaixo do esperado, de 5 milhões.

Certo dia, no final de 1997, depois da oferta pública inicial da Amazon, enquanto pai e filho jogavam golfe, o pai de Tarbert perguntou:

— Sabe aquela empresa que acabou de abrir o capital? A Amazon? É a empresa sobre a qual conversamos? O que aconteceu?

— Sim, pai. Você nem vai querer saber — respondeu Tarbert.

— Bem, o que valeria hoje em dia? — prosseguiu o pai.

— Pelo menos alguns milhões — disse Tarbert.

*

No fim do verão, Nicholas Lovejoy disse a Bezos que desejava passar a trabalhar em tempo integral, não mais em meio período, mas, para a sua surpresa, o ex-colega da D. E. Shaw não quis. Lovejoy vinha trabalhando apenas 35 horas por semana, jogando Frisbee, passeando de caiaque e saindo com a namorada, e Bezos imaginara uma cultura diferente para a Amazon — uma cultura em que os funcionários se dedicassem incansavelmente para construir uma empresa duradoura e aumentar o valor da sua própria participação. Lovejoy insistiu e argumentou que estava preparado para se comprometer a trabalhar sessenta horas por semana, como todos os outros, mas não conseguiu convencê-lo. Bezos até mesmo pediu que ele

encontrasse um funcionário para ser contratado em período integral, o que pareceu uma atitude particularmente cruel. No final das contas, Lovejoy lhe entregou uma pilha de currículos, com o seu no topo. Ele também apelou a MacKenzie, Kaphan e Davis e conseguiu que eles convencessem o chefe. Nos anos seguintes, Lovejoy ocupou várias posições na Amazon, programando e escrevendo resenhas de livros, levando pacotes para o correio à noite e, finalmente, acabou no departamento financeiro.

Bezos achava que contratar apenas os melhores e mais inteligentes era o segredo para o sucesso da Amazon. Durante anos, entrevistou todos os candidatos pessoalmente e perguntou-lhes quantos pontos haviam feito na prova de admissão para a faculdade. "Sempre que contratamos alguém, esperamos que ele ou ela eleve o padrão aceitável na próxima contratação para que nosso quadro geral de talentos sempre melhore", disse Bezos — um jeffismo recorrente. Essa abordagem gerava muitos conflitos. À medida que a Amazon crescia, aumentava muito a necessidade de mais funcionários, e os primeiros recomendavam avidamente seus amigos, muitos deles tão competentes quanto quem os havia indicado. Bezos interrogava os candidatos, bombardeando-os com as mesmas perguntas improváveis que costumavam ser feitas na D. E. Shaw, tais como: "Quantos postos de gasolina existem nos Estados Unidos?" Era um teste para avaliar a capacidade de raciocínio do candidato; Bezos não esperava a resposta certa, mas apenas que o indivíduo demonstrasse criatividade ao pensar em um método inteligente para encontrar uma possível solução. Além disso, se os candidatos cometessem o erro de falar sobre o desejo de um equilíbrio harmonioso entre a vida profissional e a vida pessoal, eram imediatamente rejeitados.

Paul Davis estava incrédulo. Na época, a Amazon oferecia um salário de cerca de 60 mil dólares por ano, opções de ações com valores questionáveis, um plano de saúde modesto e com franquia alta e um ritmo de trabalho cada vez mais frenético. "Nós olhávamos para ele e perguntávamos: 'Como você acha que vai conseguir atrair alguém para vir trabalhar aqui oferecendo tão poucos benefícios numa empresa que não possui receita e que não espera ter nenhuma receita?'", contou David, para depois afirmar: "Eu não vejo por que alguém se interessaria."

Pouco a pouco, o CEO de gargalhada penetrante, pouco cabelo e trejeitos inquietos revelou sua verdadeira face para os funcionários. Ele tinha uma autoconfiança incomum, era mais determinado do que eles haviam pensado a

princípio e, curiosamente, tinha a arrogância de presumir que todos trabalhariam sem cansar, com um feito heroico após o outro. Ele parecia querer manter suas ambições e seus planos o máximo para si mesmo, não revelando muito sequer para Kaphan.

Quando seus objetivos se revelavam, eram de uma grandiosidade impraticável. Embora o foco da start-up fosse claramente os livros, Davis lembra-se de ter ouvido Bezos dizer que queria construir "a próxima Sears", uma empresa duradoura com um grande impacto no varejo. Lovejoy, um entusiasta do caiaque, recorda que Bezos disse que previa o dia em que o site não venderia apenas livros sobre canoagem, mas os próprios caiaques, assinaturas de revistas sobre o tema e reservas para viagens de caiaque — tudo que se relacionasse ao esporte.

"Achei aquilo um pouco louco", diz Lovejoy. "Na época, oferecíamos 1,5 milhão de livros. Apenas cerca de 1,2 milhão podiam de fato ser comprados. O banco de dados era da Baker & Taylor, e tínhamos cerca de quarenta livros no depósito."

Bezos estava mostrando ser um verdadeiro desmancha-prazeres. Naquele ano, os programadores criaram um comando do banco de dados, *rwerich*, para rastrear o número de compras diárias e de pedidos feitos desde o início da empresa. Eles observaram obsessivamente esses números aumentarem — era um dos prazeres que tinham em meio a seus dias sempre frenéticos. Por fim, Bezos mandou que parassem de fazer aquilo, em parte porque estava sobrecarregando os servidores. Quando a Amazon teve seu primeiro dia de 5 mil dólares de faturamento e Lovejoy quis fazer uma festa, Bezos rejeitou a ideia. "Ainda precisamos alcançar muitas metas, e essa não é a forma como eu quero fazer as coisas", disse.

No início de 1996, a jovem empresa precisava de um espaço maior. Os funcionários estavam amontoados em três salas pequenas, com quatro mesas feitas de portas em cada uma, e o depósito no porão estava transbordando de livros. Kaphan, Davis e Bezos entraram em um carro e saíram à procura de um escritório maior nas áreas industriais ao redor do lago Washington. De acordo com Davis, Bezos deixava cada prédio que viam dizendo que o lugar era pequeno demais. Ele queria ter espaço para guardar tudo o que a Amazon pudesse precisar no futuro.

Em março, a Amazon finalmente foi transferida para um prédio maior, com um depósito mais espaçoso, a alguns quarteirões de distância. O novo escritório ficava perto do Pecos Pit, uma barraca de churrasco cujos aromas tentadores entravam no depósito diariamente a partir das dez da manhã.

Entretanto, um dos primeiros funcionários da empresa não se mudou com eles. Paul Davis, que mais tarde se tornaria um defensor do software de código aberto e um crítico à atitude da Amazon de patentear a venda em apenas um clique, disse a Bezos que queria passar mais tempo com a filha recém-nascida. Ter deixado a Amazon tão cedo lhe custou literalmente uma fortuna em ações não reclamadas. Meses depois, ele coroaria essa mancada cortando a ponta do polegar com uma serra enquanto preparava a casa para ser vendida. Bezos e Tom Schonhoff foram visitá-lo no hospital.

De alguma forma, Davis, nascido em Londres, era imune ao evangelho de Jeff. Ele encarava a filosofia fanática de trabalho em primeiro lugar com ceticismo e percebeu que Bezos havia modificado uma frase motivacional que ele usava sobre as três possíveis formas de se trabalhar. Na antiga casa de Bellevue, ele dissera a Kaphan e Davis: "Você pode trabalhar por muito tempo, intensamente e com inteligência, mas na Amazon.com só pode escolher uma dessas três opções." Agora, o jovem CEO gostava de repetir: "Você pode trabalhar por muito tempo, pode trabalhar intensamente, pode trabalhar com inteligência, mas na Amazon *não pode* escolher apenas duas dessas três opções."

Davis tinha um adesivo no para-choque do seu Honda Civic que dizia "Destrua sua televisão" e, para celebrar a partida de Davis, Bezos estendeu uma lona azul no estacionamento e pôs um antigo computador com um teclado sobre ela. Ele entregou uma marreta a Davis e depois o filmou destruindo a máquina. Davis guardou a tecla "Escape" (fugir).

* * *

No início de 1996, os lucros obtidos com as vendas estavam crescendo entre 30% e 40% ao mês, uma taxa absurda que impossibilitava qualquer tentativa de planejamento e requeria um ritmo de trabalho tão frenético que seria difícil para os funcionários conseguirem se lembrar de detalhes dessa época no futuro. Ninguém tinha ideia de como lidar com esse tipo de crescimento, então todos simplesmente improvisavam à medida que as coisas aconteciam.

Naquela primavera, na convenção anual da Association of American Publishers, o presidente do conselho de administração da Random House, Alberto Vitale, contou a um repórter do *Wall Street Journal* sobre a nova sensação do Noroeste Pacífico no

mercado literário. Poucas semanas depois, a Amazon estava na primeira página do jornal em um artigo intitulado "How Wall Street Whiz Found a Niche Selling Books on the Internet" [Como um gênio de Wall Street descobriu um nicho na venda de livros pela internet], e Bezos teve sua primeira foto publicada no maior jornal sobre economia e finanças do país. O número de pedidos recebidos diariamente dobrou de imediato. O mundo agora sabia que a Amazon.com existia, e é provável que a Barnes & Noble e a Borders, as maiores redes de livraria dos Estados Unidos, também soubessem.

Com o investimento de 1 milhão de dólares de capital, a empresa atualizou seus servidores e programas e, o mais importante, contratou mais gente. Bezos aumentou o número de funcionários no serviço de atendimento ao cliente, no depósito e na equipe técnica de Kaphan. Também começou a formar um grupo editorial, com escritores e editores que criariam uma voz literária para o site e dariam aos clientes uma razão para voltar sempre. A missão do grupo era transformar a Amazon na mais respeitada fonte de informação sobre livros on-line, replicando a atmosfera confiável de uma livraria independente um pouco excêntrica, com gostos literários refinados. "Estávamos pedindo às pessoas que digitassem o número do cartão de crédito em um computador, o que na época era um conceito radical", diz Susan Benson, que acabou sendo promovida a editora-chefe. O departamento editorial "era importante para a criação de uma boa experiência de compra, mas também para garantir aos consumidores que havia outras pessoas do outro da tela em quem eles podiam confiar".

Naquele verão, a empresa lançou a que pode ser considerada sua primeira grande inovação: permitir que outros sites cobrassem uma taxa sempre que encaminhassem usuários diretamente para a Amazon para a compra de um livro. Esses sites começaram a receber da Amazon uma comissão de 8% pela indicação. O programa de Associados não foi exatamente o primeiro desse tipo, mas era o mais conceituado na época e ajudou a criar uma indústria multibilionária chamada "programa de afiliados". Também permitiu que a Amazon estendesse desde o início seu alcance pela internet a outros sites, saindo na frente na competição que começava a se formar.

Na primavera seguinte, quando a Amazon estava gastando dinheiro descontroladamente com contratações e na compra de equipamentos e espaço em servidores, Bezos decidiu levantar capital de investimento. Ele começou a negociar

com a General Atlantic, de Boston, cujos sócios decidiram avaliar a empresa em 10 milhões de dólares — o que era bastante razoável para uma start-up que teria 15,7 milhões de dólares em vendas e 5,8 milhões em perdas naquele ano. Então John Doerr, um importante sócio da Kleiner Perkins Caufield & Byers — célebre empresa de capital de risco do Vale do Silício —, ouviu falar da Amazon e pegou um voo para Seattle a fim de conhecê-la.

"Entrei pela porta, e um cara com uma risada estrondosa e transpirando energia desceu as escadas aos pulos", diz Doerr, que dera aporte para negócios de sucesso como a Netscape e a Intuit. "Naquele momento, eu quis fazer negócios com Jeff." Bezos o apresentou a MacKenzie e Kaphan e o levou para conhecer o depósito, onde todos os pedidos estavam organizados e empilhados sobre mesas feitas de portas, prontos para o envio. Quando Doerr perguntou sobre o volume das transações diárias, Bezos se inclinou sobre um computador e digitou o comando *grep* em um prompt do UNIX, puxando instantaneamente os dados — e demonstrando sua fluência técnica. Doerr ficou extasiado.

A Kleiner e a General Atlantic passaram as semanas seguintes brigando pelo investimento, o que levou a avaliação da Amazon a um patamar que Bezos não acreditava ser possível. Ele escolheu a Kleiner devido à sua reputação na comunidade tecnológica, e ela investiu 8 milhões de dólares, adquirindo uma participação de 13% na empresa e avaliando-a em 60 milhões de dólares. A Kleiner queria ter um de seus membros júnior na diretoria da Amazon, mas, como condição para o acordo, Bezos insistiu que o próprio Doerr assumisse a posição. O envolvimento direto de Doerr era um voto público de confiança para qualquer start-up tecnológica.

Algo, então, foi ativado nos circuitos do cérebro de Bezos. Fazer brotar esse otimismo em relação à internet no Vale do Silício estava criando um ambiente único para levantar dinheiro a preços historicamente baixos em participação. O otimismo de Doerr com a internet se misturou à paixão otimista de Bezos para resultar em uma explosão de ambição e planos de expansão. Bezos faria mais do que estabelecer uma livraria virtual; agora, ele estava no caminho para construir uma das primeiras empresas duradouras da internet. "Jeff sempre pensou na expansão, mas o acesso a capital foi um facilitador", diz Doerr. James Marcus, funcionário do departamento editorial, pensava da mesma forma e escreveu em seu livro de memórias de 2004, *Amazonia*, que "o dinheiro da Kleiner Perkins entrou na companhia como uma

dose de esteroides empresariais, deixando Jeff ainda mais determinado".[12]

Os funcionários logo aprenderiam um novo lema: Crescer Rapidamente. Quanto mais a empresa crescesse, explicava Bezos, mais baixos seriam os preços cobrados pelas distribuidoras, Ingram e Baker & Taylor, e maior seria a capacidade de distribuição. Além disso, quanto maior a Amazon se tornasse, mais território ela conquistaria no que estava virando a corrida para o estabelecimento de novas marcas na fronteira digital. Bezos pregava urgência: a empresa que assumisse a liderança naquele momento provavelmente conseguiria conservá-la e poderia usá-la para desenvolver um serviço superior para os clientes.

É claro que isso significava que todos na Amazon precisariam se esforçar ainda mais. Esperava-se que nenhum funcionário tivesse um único fim de semana de folga. "Ninguém dizia que não podíamos tirar uma folga, mas também ninguém imaginava que alguém tirasse", diz Susan Benson. Eric Benson acrescenta: "Os prazos eram como marchas da morte."

No depósito, uma equipe heterogênea que só fazia crescer se apressava para acompanhar o aumento do número de pedidos. Um representante da Amazon chegou a dizer para uma agência de trabalho temporário: "Mande-nos os esquisitos." A equipe que a agência mandou não economizava em adereços, tatuagens e tintura de cabelo. Eles trabalhavam dia e noite no depósito perto do Pecos Pit e se revezavam na seleção musical que tocava em um som portátil. Entre eles estava um barítono de 135 quilos que saltitava pela sala cantando árias russas.

Christopher Smith, um funcionário temporário de 23 anos com tatuagens de ideogramas chineses nos antebraços, começou trabalhando no depósito e passou por vários cargos ao longo dos catorze anos na Amazon. Ele começava um dia típico às 4h30 da manhã, ia de bicicleta para o trabalho, abria as portas para o entregador da Ingram às 6h30 e geralmente ficava até depois da meia-noite, empacotando pedidos furiosamente e respondendo e-mails de compradores antes de beber algumas cervejas no depósito e pedalar de volta para casa. "A principal lembrança que guardo na cabeça é só... correr. E uma quantidade enorme de papelão e outros materiais de empacotamento voando", conta.

Smith trabalhou tão incansavelmente durante um período de oito meses que se esqueceu de sua minivan Peugeot azul-clara, que estava estacionada perto do seu apartamento, no bairro de Capitol Hill, em Seattle. O destino do carro foi revelado mais tarde pelas pilhas de correspondência que se acumulavam na porta da frente.

Quando finalmente abriu as cartas, Smith descobriu várias multas, a notificação de que o carro havia sido rebocado, alguns avisos da empresa de reboque e, por fim, uma carta informando que o veículo fora leiloado por 700 dólares. Ele ainda devia 1.800 dólares pelo empréstimo que havia feito para a compra do carro, e o incidente o deixou sem crédito. Mas ele não se lembra de ter se importado muito na época.

"A vida simplesmente parou", diz Smith. "Nós estávamos presos no âmbar, mas do lado de dentro do âmbar havia uma atividade intensa que ninguém mais podia ver."

*

Eric e Susan Benson não iam todos os dias sozinhos para a Amazon — eles levavam o cachorro, Rufus, um welsh corgi pembroke. Como os dois ficavam muito tempo no escritório, Bezos havia prometido que poderiam levar Rufus sempre que quisessem. Não havia problema no prédio de SoDo, mas, no final do verão de 1996, a Amazon foi transferida para um prédio no centro da cidade, e a empresa precisou declarar a existência de Rufus no contrato de aluguel. O cachorro, uma presença amigável, que gostava de participar das reuniões e de vez em quando sofria de incômodos gástricos por causa da grande quantidade de comida que os funcionários lhe davam, tornou-se o mascote da start-up. Havia uma superstição de que ele precisava bater com a pata no teclado antes de lançarem uma nova funcionalidade, e até hoje, apesar de Rufus já ter falecido há muito tempo, o complexo da Amazon em Seattle tem um prédio com seu nome. (Parece que Bezos tem um lado nostálgico: um edifício se chama Fiona, o codinome original do Kindle, e outro se chama Obidos, apelido dado por Shel Kaphan à infraestrutura computacional da empresa, em referência a uma cidade no Brasil onde os afluentes do rio Amazonas convergem.)

A Amazon agora tinha quase 150 funcionários em período integral, dos quais menos de um terço ficava no depósito. Meses depois, o depósito também foi transferido para instalações maiores, um lugar de 8.600 metros quadrados na rua Dawson, no sul de Seattle (outro prédio da atual Amazon se chama Dawson). As novas acomodações não eram exatamente sofisticadas. A Amazon ocupou o Columbia Building, na Second Avenue, em um bairro pobre no centro da cidade cheio de casas de striptease, a dois quarteirões do Pike Place Market, um conhecido

ponto turístico. No dia da mudança, um sem-teto que dormia perto da porta da frente mostrou aos funcionários como usar os cartões que davam acesso ao saguão.

O prédio ficava em frente a uma clínica que oferecia um programa de troca de agulhas e fornecia metadona para dependentes químicos e de uma loja de perucas que atraía travestis. Kay Dangaard, uma neozelandesa que já havia trabalhado como repórter e publicitária, entrou para a Amazon como sua primeira relações-públicas, e da sua sala no novo edifício dava para ver o apartamento de uma prostituta que começava a trabalhar no início da noite à luz irregular de uma lâmpada fraca.

As vagas para estacionar eram poucas e caras. Nicholas Lovejoy sugeriu a Bezos que a empresa desse vale-transporte para os funcionários, mas Bezos fez pouco caso da sugestão. "Ele não queria que os funcionários precisassem ir embora porque estava no horário do ônibus", diz Lovejoy. "Ele queria que usassem seus carros e assim nunca tivessem horário para ir para casa."

*

No outono, a Amazon se concentrou na personalização do site para cada visitante, exatamente como Bezos havia prometido aos primeiros investidores. Para a primeira tentativa, foi utilizado o software desenvolvido por uma empresa chamada Firefly Network, um desdobramento do Laboratório de Mídia do MIT (Instituto de Tecnologia de Massachusetts). A funcionalidade, que a Amazon chamou de Bookmatch, exigia que os clientes classificassem algumas dezenas de livros e depois gerava recomendações baseadas nas suas preferências. O sistema era lento e travava com frequência, e a Amazon chegou à conclusão de que os clientes não estavam dispostos a perder tempo avaliando livros.

Então Bezos sugeriu que a equipe de personalização do site desenvolvesse um sistema bem mais simples, que fizesse recomendações com base nos livros que os clientes já haviam comprado. Eric Benson precisou de cerca de duas semanas para programar a versão preliminar que dividia os clientes em grupos de acordo com o histórico de compras e depois encontrava livros capazes de atrair o interesse de cada grupo. Esse recurso, chamado de Similarities, gerou um aumento imediato nas vendas e permitiu que a Amazon colocasse à disposição dos clientes livros que, não fosse por ele, poderiam jamais ter encontrado. Greg Linden, um programador que

trabalhou no projeto, lembra que Bezos entrou em sua sala, ficou de joelhos e disse, brincando: "Eu não mereço tanto!"

O Similarities acabou substituindo o Bookmatch e deu início ao incrível sistema de personalização que a Amazon desenvolveria. Bezos acreditava que essa seria uma das vantagens insuperáveis do comércio eletrônico sobre as lojas físicas. "Grandes comerciantes nunca tiveram a oportunidade de entender seus consumidores de forma verdadeiramente individualizada", ele disse. "O comércio eletrônico vai possibilitar isso."[13]

Enquanto a Amazon e suas tecnologias evoluíam, uma pessoa se divertia muito: Shel Kaphan. Ele tinha 43 anos e havia liderado a empreitada que pôs a visão de Bezos em prática, por acreditar completamente na pregação de uma livraria com prateleiras sem limites que espalharia conhecimento para todos os pontos da Terra. Ele era a mãe superprotetora dos sistemas de tecnologia: na mudança para o prédio perto do Pecos Pit, o próprio Kaphan colocou os dois servidores da empresa, apelidados de Bert e Ernie, na traseira do seu Acura Integra e os levou para as novas instalações.

Kaphan havia colado no monitor do PC em sua mesa uma mensagem tirada de um biscoito da sorte que dizia: *Não deixe ninguém alterar seu código*.

Kaphan e Bezos ocasionalmente faziam caminhadas pela cidade para discutir o negócio e as preocupações de Kaphan em relação a problemas técnicos e a planos para o futuro. Certa vez, durante um desses passeios, Kaphan perguntou a Bezos por que, agora que haviam conquistado alguns dos primeiros objetivos, ele estava tão ansioso por uma expansão rápida. "Quando você é pequeno, alguém maior sempre pode vir e pegar o que você tem", respondeu Bezos. "Precisamos alcançar o nível das livrarias já estabelecidas em termos de poder de compra."

Naquela época, uma coisa estava incomodando Kaphan. Ele já trabalhava em start-ups tecnológicas há tempo suficiente para saber que a chegada de investidores de capital de risco geralmente coincidia com um influxo de novos e poderosos executivos. Naquele ano, ele entrou no escritório de Bezos um dia e perguntou: "Estamos crescendo muito rápido agora. Você vai me substituir?"

Bezos sequer piscou. "Shel, o emprego é seu até quando você quiser."

*

No início de 1997, Mark Breier, ex-executivo da Cinnabon e um daqueles novos executivos a quem Kaphan havia se referido, convidou seu departamento para um dia de reuniões em sua casa em Bellevue. Naquela tarde, o vice-presidente de marketing da Amazon apresentou aos funcionários um jogo chamado broomball. O pai de Breier fora programador da IBM em Bethesda e havia assistido a algumas partidas no gelo durante viagens aos escritórios da IBM no Canadá. Na versão de Breier, praticada num campo, os jogadores davam tacadas em uma bola de kickball pelo gramado usando vassouras e outros utensílios variados encontrados na garagem.

Parecia uma diversão boba, mas o clima era de intensa competição. Em outras palavras, o jogo expressava perfeitamente o temperamento de Jeff Bezos, que compareceu à reunião e mergulhou de cabeça na primeira competição de broomball da Amazon. Em certo momento, Andy Jassy, na época um novo recruta de Harvard, causou sua primeira grande impressão na empresa ao atingir, sem querer, a cabeça de Bezos com um remo de caiaque. Depois, Bezos mergulhou atrás da bola em uma cerca viva e acabou rasgando sua camisa oxford azul.

O período que Breier passou na Amazon foi curto e turbulento. Bezos queria reinventar tudo no marketing, sugerindo, por exemplo, que anualmente as agências de publicidade fossem avaliadas para fazê-las competir constantemente pela conta da empresa. Breier explicou que a indústria da publicidade não funcionava dessa forma. Ele durou cerca de um ano. Na primeira década da Amazon, os vice-presidentes de marketing eram como os malfadados bateristas da banda fictícia do filme *Isto é Spinal Tap*: Bezos logo os demitia, à procura de alguém que, como ele próprio, desprezasse os métodos tradicionais. Apesar de Breier ter ficado pouco tempo, o broomball inventado por ele se tornou um passatempo corriqueiro nos piqueniques e encontros fora da empresa. Nos jogos, os funcionários usavam tinta para camuflagem no rosto, e Bezos sempre fazia questão de participar.

Como Shel Kaphan havia suspeitado, a chegada de Breier à Amazon foi apenas o início de uma enxurrada de homens de negócios experientes. Com capital de investimento no banco, Bezos se concentrou na abertura do capital da empresa com uma oferta pública inicial, dando início a uma série de novas contratações. Como a cláusula de não competição com a D. E. Shaw já havia expirado, ele telefonou para Jeff Holden e lhe disse para fazer as malas. Holden convenceu outros funcionários da Desco a ir com ele, mas um deles, Paul Kotas, mudou de ideia após colocar suas

coisas no caminhão de mudança de Holden. (Kotas se mudou para Washington dois anos depois e acabou se tornando executivo da Amazon por um bom tempo, ainda que sua hesitação tenha lhe custado dezenas de milhões de dólares em ações.)

Bezos começou a preencher os outros cargos de liderança e formou um grupo que se tornaria formalmente conhecido como J Team. A Amazon recrutou executivos da Barnes & Noble e da Symantec e dois da Microsoft — Joel Spiegel, vice-presidente de desenvolvimento, e David Risher, que acabou virando diretor de varejo. Risher foi conquistado pela visão agressiva do fundador da Amazon. "Se conseguirmos fazer isso direito, até 2000 poderemos nos tornar uma empresa de 1 bilhão de dólares", Bezos lhe disse. Risher informou pessoalmente o cofundador da Microsoft, Bill Gates, sobre sua ida para a livraria do outro lado do lago. Gates, que por muito tempo subestimou o impacto da internet, ficou chocado. "Acho que ele ficou pasmo de verdade", diz Risher. "Até certo ponto, ele estava certo. Não fazia sentido algum."

Uma das primeiras tarefas de Risher foi assumir as negociações com a gigante Starbucks, com lojas espalhadas por todo o país, que propusera colocar estandes publicitários da Amazon junto às suas caixas registradoras em troca de uma participação na start-up. Risher e Bezos visitaram o CEO da Starbucks, Howard Schultz, em sua sede no SoDo — em frente ao Pecos Pit —, e Schultz disse aos dois que a Amazon tinha um grande problema e que a Starbucks podia resolver. "Vocês não têm presença física", disse o fundador magricela da Starbucks enquanto servia café aos convidados. "Isso vai atrapalhar vocês."

Bezos discordava. Ele olhou nos olhos de Schultz e disse: "Vamos alcançar a lua." Eles decidiram tentar chegar a um acordo, mas acabaram desistindo semanas depois, quando os executivos de Schultz pediram 10% de participação na Amazon e uma cadeira na diretoria. Bezos estava pensando em oferecer menos de 1%. Mesmo hoje, a Amazon continua avaliando a possibilidade de um tipo de presença física. "Estamos sempre dispostos a considerar a possibilidade de qualquer oportunidade", diz Risher.

Outra nova integrante da empresa era Joy Covey, diretora financeira. Determinada e muitas vezes intimidadora para seus subalternos, Covey tornou-se um contraponto intelectual para Bezos e foi uma das principais responsáveis pela expansão inicial da Amazon. Ela tinha um histórico pouco convencional. Cresceu em San Mateo, Califórnia, e, apesar de superdotada, era uma criança alienada.

Quando estava no segundo ano do ensino médio, ela fugiu de casa e passou a trabalhar como caixa de supermercado em Fresno. Entrou para a Universidade do Estado da Califórnia aos dezessete anos, formou-se em dois anos e, aos dezenove, prestou um exame para se tornar contadora pública certificada, classificando-se com a segunda pontuação mais alta do país sem ter estudado. Mais tarde, obteve uma dupla graduação, em administração e direito, em Harvard. Quando Bezos a descobriu, ela estava com 33 anos e era a diretora financeira de uma empresa de som digital do Vale do Silício chamada Digidesign.

Nos anos seguintes, Covey permaneceu tão concentrada no mantra "crescer rapidamente" de Bezos que todos os outros aspectos da sua vida ficaram em segundo plano. Certa manhã, ela estacionou o carro na garagem do escritório, mas estava tão distraída que o deixou ligado — o dia inteiro. À noite, não conseguiu encontrar as chaves do carro, pensou que as tivesse perdido e voltou para casa sem ele. O segurança da garagem lhe telefonou algumas horas depois para dizer que talvez fosse melhor ela voltar ao escritório para pegar o veículo ainda ligado.

Covey começou a trabalhar em uma oferta pública inicial um mês depois de entrar na Amazon. A empresa não precisava do capital de uma oferta pública com urgência — ela ainda precisava começar a lançar novas categorias de produtos, e o depósito de 8.640 metros quadrados no sul de Seattle era suficiente para suas necessidades. Entretanto, Bezos acreditava que uma oferta pública poderia ser um evento global que promoveria a marca e consolidaria a Amazon nas mentes dos consumidores. Naquela época, ele aproveitava qualquer oportunidade de aparecer em público e contar a história da Amazon.com. (Sempre Amazon.com, nunca apenas Amazon; insistia tanto nisso quanto David Shaw insistia no espaço entre o *D.* e o *E.* do nome de sua empresa.) Outra razão para que Bezos insistisse que a Amazon abrisse o capital era que havia concorrência chegando ao mercado virtual na forma da gigante das livrarias, Barnes & Noble.

A rede de lojas era administrada por Len Riggio, um empresário durão do Bronx que apreciava ternos caros e belas-artes, gosto que exibia por meio dos quadros pendurados nas paredes do seu escritório em Manhattan. Por duas décadas, a Barnes & Noble revolucionou o comércio de livros. Ela foi a primeira a dar descontos para os lançamentos e, junto à arquirrival Borders, ampliou o conceito da megalivraria, tirando muitas lojas e vendedores independentes do negócio. Como resultado, entre 1991 e 1997, a participação de livrarias independentes no mercado

dos Estados Unidos caiu de 33% para 17%, de acordo com a American Booksellers Association, que viu o número de associados despencar de 4.500 para 3.300 no mesmo período.

Agora, a Barnes & Noble estava diante do que para ela devia parecer uma ascensão sem importância. Em 1996, a Amazon teve modestos 16 milhões de dólares em vendas enquanto a Barnes & Noble contabilizou 2 bilhões de dólares. No entanto, depois do artigo publicado pelo *Wall Street Journal* nesse ano, Riggio telefonou para Bezos e disse que queria ir a Seattle com seu irmão, Stephen, para conversar sobre um possível acordo. Na época inexperiente nesse tipo de discussão, Bezos telefonou para Tom Alberg, investidor e membro da diretoria da Amazon, e lhe pediu para acompanhá-lo em um jantar com os Riggio. De antemão, eles decidiram adotar uma estratégia de cautela e elogios.

Os quatro comeram filé no famoso Dahlia Lounge de Seattle, na Fourth Avenue, perto do Columbia Building — um restaurante icônico de Seattle, com uma famosa placa em neon de um chef segurando um peixe pelo anzol. Os Riggio vestiam terno e vieram com força total. Eles contaram a Bezos e Alberg que logo lançariam um site que esmagaria a Amazon, mas também admitiram admirar o que Bezos havia realizado e sugeriram uma série de possíveis colaborações, como autorizar o uso da tecnologia da Amazon ou lançar um site em parceria. "Eles não se ofereceram para nos comprar diretamente. Não foram tão específicos", conta Alberg. "Foi um jantar muito amigável, apesar das ameaças."

Alberg e Bezos responderam que pensariam em uma possível parceria. Mais tarde, os dois conversaram por telefone e concordaram que era pouco provável que a colaboração desse certo. "Jeff sempre acreditou piamente que empresas pequenas e revolucionárias podiam triunfar", diz Alberg. "Não era o fim do mundo. Sabíamos que tínhamos um desafio pela frente."

Rejeitados, os Riggio voltaram para casa e começaram a trabalhar em seu próprio site. De acordo com uma pessoa que na época era funcionária na Barnes & Noble, Len Riggio queria "batizar" o site com o nome de Book Predator [Predador de Livros], mas os colegas o convenceram de que era uma má ideia. Levaria meses para que a Barnes & Noble cumprisse sua ameaça e iniciasse as operações na internet, e, durante esse período, a equipe de Bezos acelerou o ritmo de inovação e expansão.

Joy Covey considerou tanto o Morgan Stanley quanto o Goldman Sachs para conduzir a oferta pública inicial da Amazon, mas acabou se decidindo pelo

Deutsche Bank e pelo fundador alto e bigodudo da área de investimentos em tecnologia do banco, Frank Quattrone. O principal analista de Quattrone, o futuro investidor de capital de risco Bill Gurley, havia analisado a Amazon por um ano e acertara ao identificá-la como uma das empresas que estavam "na crista da onda" na exploração do crescimento da internet.

Na primavera, Bezos e Covey viajaram pelos Estados Unidos e para a Europa a fim de apresentar a Amazon para possíveis investidores. Com três anos de dados referentes às vendas, eles agora acreditavam ter uma história única. Ao contrário das lojas tradicionais, a Amazon possuía o que se chamava de ciclo operacional negativo. Os clientes pagavam com seus cartões de crédito quando os livros eram enviados, mas a Amazon acertava as contas com as distribuidoras de livros apenas de tempos em tempos. A cada venda, a Amazon colocava mais dinheiro no banco, o que lhe dava um fluxo constante de capital para financiar suas operações e sua expansão.[14] A empresa também podia alegar ter um retorno anormalmente elevado sobre o capital investido. Ao contrário de lojas físicas, cujos inventários estavam espalhados por centenas ou milhares de lojas no país inteiro, a Amazon tinha um site e, na época, um único depósito e um único inventário. A taxa de custos fixos em relação à renda era bem mais favorável do que a dos concorrentes off-line. Em outras palavras, como Bezos e Covey afirmavam, investir um dólar na infraestrutura da Amazon podia dar retornos potencialmente maiores do que investir um dólar na infraestrutura de qualquer outra loja no mundo.

Parecia que a cada parada os investidores indagavam a dupla sobre a possibilidade de expansão para outras categorias. Bezos respondia que estava concentrado apenas nos livros. Para convencê-los, Bezos comparava suas noções fundamentais às da Dell, na época uma fabricante de computadores em crescimento. Mas, como era típico de Bezos, ele divulgava apenas o necessário, guardando alguns dados — tais como quanto custava à Amazon atrair um novo usuário e quanto tempo os clientes fiéis costumavam passar no site. Ele queria o capital de uma oferta pública inicial, mas não queria deixar que seus rivais seguissem seus passos. "Houve muito ceticismo no nosso road show", diz Covey. "Muitas pessoas diziam: 'Vocês vão fracassar, a Barnes & Noble vai matar vocês, e quem vocês pensam que são para não compartilhar essas coisas?'"

O processo da primeira oferta pública de capital foi difícil também por outro motivo: durante o período de sete semanas de silêncio determinado pela Comissão

de Títulos e Câmbio dos Estados Unidos, Bezos não podia falar com a imprensa. "Não acredito que precisamos atrasar nossos negócios em sete anos", queixou-se ele, comparando uma semana a um ano porque acreditava que a internet estava se desenvolvendo muito rápido.

Ficar longe da imprensa logo se tornou ainda mais difícil. Três dias antes da primeira oferta pública da Amazon, a Barnes & Noble entrou com um processo contra a Amazon na corte federal, sob a alegação de que a Amazon estava fazendo propaganda enganosa ao afirmar que era a Maior Livraria da Terra. Riggio temia, e com razão, a Amazon, mas o processo acabou atraindo mais atenção para a concorrente. Ainda naquele mês, os Riggio lançaram seu próprio site, e muitos pareciam prontos para ver a Amazon falir. O CEO da Forrester Research, uma famosa empresa de pesquisa em tecnologia, lançou um relatório em que chamava a companhia de "Amazon.Toast".

Inconformado com as regras que o forçavam a ficar calado, Bezos queria mandar mímicos com camisetas da Amazon para entrar como penetras no evento de lançamento dos Riggio. Quattrone vetou o plano.

Anos depois, Bezos revelaria ter convocado uma reunião geral para falar sobre o ataque da Barnes & Noble. "Vejam bem: vocês devem acordar preocupados e aterrorizados todas as manhãs", disse aos seus funcionários. "Mas não se preocupem com nossos concorrentes, porque eles nunca vão nos dar nenhum dinheiro. Vamos nos preocupar com nossos clientes e permanecer completamente focados."[15]

No ano seguinte, a Amazon.com e a BarnesandNoble.com competiram, cada uma afirmando ter uma seleção melhor e preços mais baixos. A Barnes & Noble alegava ter um catálogo mais amplo; a Amazon aumentou seus esforços para encontrar livros raros e que estavam fora de catálogo, dando a funcionários a tarefa de procurar títulos em livrarias independentes e lojas de livros antigos. Em 1998, a Barnes & Noble fundou sua subsidiária pontocom, que teve um investimento de 200 milhões de dólares da gigante da mídia alemã Bertelsmann, e depois abriu o capital da empresa. Então a Amazon resolveu se fortalecer contra a concorrência, expandindo os negócios para outras categorias de produtos, como música e DVDs.

Bezos previra que a rede de livrarias teria sérios problemas para competir no mercado virtual e, no fim, estava certo. Os Riggio temiam perder dinheiro em uma parte relativamente pequena dos seus negócios e não queriam deslocar os funcionários mais talentosos para um empreendimento que tiraria oportunidades de

venda das lojas mais lucrativas. Além disso, a operação de distribuição da empresa estava bem consolidada e voltada para atender às lojas físicas, com o envio de grandes carregamentos de livros para um número específico de locais. A mudança de um modelo de negócio a que os Riggio já estavam habituados para o envio de pedidos menores a compradores individuais levaria tempo, seria complexa e cheia de problemas no atendimento ao consumidor. Já na Amazon isso era normal.

A oferta pública inicial da Amazon, realizada no dia 15 de maio de 1997, foi um sucesso, ainda que modesto, se comparada a outras ofertas de negócios que surgiriam mais tarde na internet. Bezos insistia com os banqueiros que aumentassem o preço da oferta para 18 dólares a ação, e por mais de um mês ela foi negociada abaixo do preço inicial. Mas a primeira oferta pública levantou 54 milhões de dólares e recebeu ampla atenção, levando a empresa a um ano arrasador, de 900% de crescimento em receita anual. Bezos, seus pais, o irmão e a irmã (cada um dos quais havia investido 10 mil dólares em ações logo no início) agora eram oficialmente multimilionários. Os investidores iniciais da Amazon e a Kleiner Perkins tiveram um retorno considerável sobre seus investimentos. Entretanto, isso ainda não era nada comparado ao crescimento exponencial que as ações da Amazon logo teriam.

De Nova York, Bezos telefonou para o escritório da Amazon no dia da oferta pública inicial e pediu aos funcionários que não celebrassem o momento com exagero nem ficassem acompanhando o preço das ações. Só distribuíram uma cerveja local barata, a Henry Weinhard's, pelos funcionários no escritório em Seattle, e depois todos voltaram ao trabalho — embora de vez em quando olhassem discretamente o preço das ações da empresa.

Ainda naquele mês, todos que trabalharam na oferta pública inicial ganharam uma caixa de madeira com uma garrafa de tequila. No rótulo da garrafa, havia um convite para uma "Fiesta Mexicana" — um fim de semana no Resort Palmilla, em Los Cabos, no México —, cortesia de Frank Quattrone e do setor de investimentos em tecnologia do Deutsche Bank.

Bezos, MacKenzie, Joy Covey, Shel Kaphan e Nicholas Lovejoy foram ao evento, assim como Jeff Blackburn, associado do Deutsche Bank e ex-jogador do time de futebol americano da Faculdade de Dartmouth que logo se tornaria o diretor de desenvolvimento de negócios da Amazon. O fim de semana incluiu um cruzeiro, durante o qual Quattrone ensinou Bezos a dançar a *Macarena*, e os dois, apesar da

diferença significativa de altura, dançaram lado a lado no deque do navio. Em uma das noites, houve um jantar luxuoso na praia, e os banqueiros apareceram vestidos de piratas. No final da noite, o vento se intensificou, anunciando uma tempestade, e o mar ficou agitado. Uma onda atingiu a praia com toda força e molhou fios elétricos, provocando um curto-circuito no sistema de som e fazendo uma bandeja de sobremesa voar e cair na areia. Enquanto os participantes da festa procuravam abrigo, Bezos, exultante, avaliava os resultados do desastre natural, com sua gargalhada cortando a noite mexicana.

*

No início de 1997, enquanto a Amazon se defendia da maior rede de livrarias do mundo, Covey e Bezos bajulavam Rick Dalzell, um ex-soldado de elite do exército dos Estados Unidos. Natural de Georgetown, Kentucky, Dalzell passara a década de 1980 trabalhando como engenheiro de sinalização em Fort Gamble e, depois, como diretor de comunicações na Alemanha Oriental. Após voltar à vida normal, ele acabou indo trabalhar na divisão de sistemas de informação da rede varejista que tem a tecnologia mais sofisticada do planeta: o Walmart.

Com seu jeito animado, um sotaque sulista arrastado e o costume de usar bermuda o ano inteiro, Dalzell se tornou um dos executivos mais amados e respeitados da Amazon, apesar de, a princípio, ter recusado a oferta de Bezos e Covey várias vezes. Quando ele visitou Seattle na primavera daquele ano, a companhia aérea perdeu sua bagagem, então Dalzell pegou um paletó e uma gravata emprestados com o porteiro do hotel. Ele chegou cedo à sede da Amazon, mas ainda não havia ninguém lá; ao contrário da equipe do Walmart, os funcionários da Amazon trabalhavam até tarde e também dormiam até tarde. Quando Bezos chegou, ele e Dalzell se sentaram para conversar, e logo o fundador da Amazon derramou uma xícara inteira de café no paletó emprestado de Dalzell.

Apesar desse começo desastrado, Dalzell deixou Seattle intrigado com a visão e o carisma meio geek de Bezos. Entretanto, de volta a Bentonville, Arkansas, Dalzell logo foi dissuadido por executivos do Walmart. No assento da frente de um carrinho de golfe que percorria um enorme centro de distribuição, Lee Scott, então diretor de logística e futuro CEO do Walmart, disse a Dalzell que a Amazon era uma ideia original, mas que tinha um potencial limitado. Don Soderquist, diretor

de operações do Walmart, falou que, como a Amazon não guardava seu próprio inventário — na época ela apenas fazia os pedidos nas distribuidoras e então os enviava rapidamente —, o modelo fracassaria assim que ela atingisse 100 milhões de dólares em vendas. Ele também disse que Dalzell era apenas um de uma dúzia de caras em quem a Amazon estava apostando e ainda acrescentou em tom ameaçador: "Se decidir sair, você não será mais considerado um membro da família Walmart."

Dalzell guardou o conselho. Contudo, seu entusiasmo pelo comércio on-line não o deixava. No início de 1997, o Walmart e o Sam's Club estavam dando os primeiros passos nesse mercado, mas Dalzell podia ver que o projeto não tinha o apoio total da empresa.

Bezos não desistiu nem de Dalzell nem da perspectiva de conseguir outro executivo técnico experiente. Ele continuou procurando em outros lugares, mas pediu a Covey que ligasse para a mulher de Dalzell, Kathryn, periodicamente e a John Doerr que tentasse exercer seu charme. Em certo momento, Bezos e Covey pegaram um avião até Bentonville para fazer uma surpresa a Dalzell e convidá-lo para jantar. Depois da refeição, Dalzell concordou em entrar para a Amazon — mas depois mudou de ideia. "Seria necessário uma bomba atômica para tirar minha família do Arkansas", disse na época.[16]

Mas Dalzell não conseguia tirar a Amazon da cabeça. "Minha mulher sabe que quando me apaixono por alguma coisa não consigo parar de falar sobre ela", conta. "Um dia ela se virou para mim e falou: 'Por que você ainda está no Walmart?'" Em agosto, ele finalmente aceitou o emprego — dessa vez, de verdade —, e o diretor de TI do Walmart ficou plantado em sua sala enquanto ele recolhia seus pertences e depois o acompanhou até a porta.

Em agosto de 1997, Dalzell começou a trabalhar na Amazon como diretor de TI e se tornou um membro essencial do J Team. Ele era um gestor experiente, adepto da contratação rápida e da formação de grupos grandes para alcançar objetivos ambiciosos. Muitas vezes Dalzell se sentava ao lado de Bezos nas reuniões e era o responsável por botar a mão na massa e concretizar as melhores ideias do fundador da Amazon. "Jeff tinha ideias brilhantes a uma velocidade tão incrível que ninguém conseguia acompanhá-lo", conta Bruce Jones, antigo programador da Amazon e amigo de Dalzell. "Rick verificava se havíamos realizado tudo que era importante."

A chegada de Dalzell naquele verão teve uma grande repercussão, deixando Shel Kaphan ainda mais preocupado com o crescimento da Amazon. Antes da oferta

pública inicial, Bezos levara seu sócio original para uma caminhada, dissera-lhe que a empresa precisava de uma nova gerência técnica, e então lhe perguntou se ele gostaria de se tornar diretor técnico da Amazon. Parecia uma promoção, mas na verdade Kaphan teria um papel consultivo sem orçamento nem responsabilidades diretas. Kaphan pensou na proposta durante alguns dias e depois fez uma objeção, mas, de acordo com ele, Bezos disse "como quiser" e se recusou a voltar a falar sobre o assunto.

Kaphan ocupou a posição de diretor técnico por alguns anos e permaneceu na gerência, mas acabou ficando em segundo plano, pois, como nenhum funcionário era subordinado a ele, não havia como ele ter algum poder na distribuição de recursos importantes. Sua frustração e sua sensação de impotência aumentavam cada vez mais. Ele havia desenvolvido o sistema original da Amazon em condições adversas, baseado na simplicidade. Agora que a empresa se aproximava da marca de 60 milhões de dólares anuais em vendas, a infraestrutura era um desastre. Kaphan queria tempo para reconstruí-la com cuidado. Bezos se recusava a tirar o pé do acelerador e queria todos os seus programadores trabalhando em novos recursos, e não reprogramando componentes antigos. Kaphan ficou ainda mais decepcionado porque, quando alguns de seus projetos — como a reconstrução da infraestrutura da Amazon do zero — foram aprovados, Bezos colocou outros gerentes para dirigi-los. Só restava a Kaphan assistir de braços cruzados.

Bezos não dava mais responsabilidades gerenciais ao tímido programador, mas expressava sua admiração e seu carinho por Kaphan. No outono de 1998, Bezos disse a Kaphan para arrumar as malas e acompanhá-lo em uma viagem para checar uma aquisição em potencial. Depois o surpreendeu com o que chamou de Shelebração — um fim de semana no Havaí para celebrar os quatro anos de trabalho de Kaphan na Amazon. Bezos pagou passagens de avião para colegas e para a família e os amigos de Kaphan e instalou todos em chalés particulares em uma praia de Maui. Todos os convidados receberam um azulejo ornamental com uma foto de Kaphan usando uma cartola do personagem do livro infantil *The Cat in the Hat*.

O fim de semana rendeu o início de um relacionamento imprevisto para Bezos. Um dos amigos de Kaphan que os acompanharam na viagem era Stewart Brand, fundador do Whole Earth Catalog. Brand e sua mulher, Ryan, ficaram amigos de Bezos e MacKenzie, fazendo com que Bezos se envolvesse no Clock of the Long

Now — um projeto ambicioso com o objetivo de construir um enorme relógio mecânico que contaria o tempo por dez mil anos, uma forma de promover o pensamento de longo prazo. Alguns anos depois, como resultado direto daquele fim de semana, Bezos se tornou o maior investidor do projeto 10,000-Year Clock [Relógio de dez mil anos] e concordou em instalá-lo em uma propriedade que tinha no Texas.

No entanto, o fim de semana não agradou o homenageado. Kaphan diz que se sentiu como "o cara que ganha o relógio de ouro sem ter se aposentado".

Duas promessas estavam em conflito. Bezos prometera a Kaphan que ele teria seu emprego para sempre. Mas o fundador da Amazon também prometeu à empresa e aos seus investidores que sempre elevaria os padrões para contratação e que a Amazon sobreviveria com base na sua capacidade de recrutar excelentes programadores. Rick Dalzell e Joel Spiegel eram adeptos da política praticada nas grandes empresas. Kaphan era um hacker introvertido com um quê de idealista e pouca habilidade para liderar; na verdade, ele estava atrasado no projeto de contratação e crescimento do seu próprio departamento. Por outro lado, ele liderou de forma discreta e competente o esforço para tornar a Amazon conhecida mundialmente quando ela ainda era apenas um esboço de previsões incertas nas planilhas de Jeff Bezos.

Kaphan não conseguia imaginar a possibilidade de deixar a Amazon, mas estava contando as semanas que faltavam para o seu aniversário de cinco anos na empresa, quando deveria receber a última parte de suas ações. No final, ele simplesmente parou de ir ao escritório. Ficou oficialmente na Amazon até o outono de 1999 e, certa manhã, telefonou de casa para Bezos pedindo demissão. Kaphan lembra que Bezos disse que sentia muito por Kaphan achar que precisava tomar aquela decisão, mas não se empenhou muito para convencê-lo a ficar.

Bezos descreveria Kaphan como "a pessoa mais importante de toda a história da Amazon.com".[17] Mas Kaphan ficou muito ressentido por sua odisseia de cinco anos. Ele chama a decisão de Bezos de removê-lo da participação ativa na Amazon de "traição de uma confiança sagrada" entre pessoas que começaram um negócio juntas e diz que o tratamento que Jeff lhe deu "foi uma das maiores decepções de toda a minha vida".

Muitos funcionários da Amazon sentem a mesma insatisfação expressada por Kaphan. Com seu discurso persuasivo, Bezos convenceu todos a terem fé, e eles

foram muito bem recompensados. Mas depois o inflexível fundador os substituía por um grupo de fiéis mais experientes. Observar o crescimento da empresa sem sua presença era uma tortura para esses funcionários; era como se um filho tivesse saído de casa para morar com outra família. Contudo, no final, Bezos deixou bem claro para Shel Kaphan que a Amazon tinha apenas um pai.

CAPÍTULO 3
Delírios

No início de 1997, Jeff Bezos foi para Boston fazer uma apresentação na Harvard Business School. Ele discursou para os alunos de um curso chamado Gestão de Marketspace, com a turma fingindo que ele não estava lá enquanto todos dissecavam as perspectivas do varejo on-line. Ao final de uma hora, eles chegaram a um consenso: era improvável que a Amazon sobrevivesse uma vez que as lojas já estabelecidas iniciassem suas operações on-line. "Você parece um cara legal, então não nos leve a mal, mas você precisa mesmo vender seu negócio para a Barnes & Noble e sair agora", um aluno informou a Bezos sem rodeios.

Brian Birtwistle, um dos alunos, lembra que Bezos se mostrou humilde e cauteloso. "Talvez vocês estejam certos", respondeu o fundador da Amazon à turma. "Mas acho que vocês podem estar subestimando o fato de que empresas físicas, ou qualquer outra empresa que esteja acostumada a fazer as coisas de uma determinada forma, podem achar difícil agir ou concentrar sua atenção em uma nova maneira de trabalhar. Acho que só podemos esperar para ver."

Depois da aula, poucos estudantes quiseram conversar com Bezos — um número bem menor do que o que costumava parabenizar a maioria dos palestrantes. Um desses alunos era Jason Kilar (que passaria os próximos nove anos entre os executivos da Amazon, antes de assumir a posição de diretor executivo do site de vídeos Hulu). Quando Birtwistle o alcançou, já estava na hora de Bezos ir para o aeroporto, então o professor do curso sugeriu que o aluno lhe desse uma carona. "Ótimo", concordou Bezos. "Vou economizar o dinheiro do táxi."

Durante os quinze minutos do percurso, Bezos percebeu que Birtwistle estava interessado em um emprego e começou a entrevistá-lo.

— Por que você quer trabalhar na Amazon.com? — perguntou.

Birtwistle não havia se preparado para uma entrevista, mas entrou na dança.

— Sou estudante de história — disse. — Se eu conseguisse entrar para uma empresa como a sua nesse estágio inicial, iria me sentir parte de algo histórico.

Bezos quase começou a gritar.

— Isso é exatamente o que pensamos na Amazon.com! Você vai ver. Haverá uma proliferação de empresas nessa área e a maioria não sobreviverá. Poucas marcas serão duradouras, e nós seremos uma delas.

Após um momento de silêncio, Bezos perguntou:

— Então, por que as tampas dos bueiros são redondas?

— Jeff, se você quer chegar no aeroporto a tempo, não pode me fazer esse tipo de pergunta.

Bezos deu uma de suas gargalhadas estrondosas, surpreendendo Birtwistle, que quase perdeu a direção.

— Não, é sério — disse Bezos. — Como você resolveria esse problema?

— Elas são redondas porque é mais fácil encaixá-las?

— Errado, mas não é um palpite ruim — disse Bezos.[1]

Quando Birtwistle se formou em Harvard, entrou para a Amazon, bem como Kilar e Andy Jassy, que anos depois comandaria o negócio pioneiro de computação em nuvem da Amazon. Eles estavam entre as primeiras pessoas com formação na área de economia e negócios a serem contratadas pela Amazon, que antes dera preferência a talentos técnicos locais. Eles também foram um recurso útil para Bezos em um ponto crucial da história da empresa.

*

No início de 1998, o desafortunado precursor do broomball e executivo de marketing Mark Breier entregou a Bezos os resultados de uma pesquisa mostrando que a grande maioria dos consumidores não usava a Amazon.com e não apresentava grandes chances de começar a usá-la simplesmente porque comprava pouquíssimos livros. De acordo com Breier, Bezos não pareceu muito preocupado com os números decepcionantes por trás dos interesses literários dos americanos. Ele pediu a Breier que organizasse os funcionários recém-contratados vindos da Harvard Business School em uma "equipe SWAT", para pesquisar quais categorias de produtos tinham os níveis mais elevados de SKU (unidade de manutenção de estoque, que seria o número de itens potencialmente estocáveis), não estavam sendo

bem exploradas pelas lojas físicas e podiam ser enviadas pelo correio com facilidade. Essa foi uma das partes essenciais da estratégia inicial da Amazon: maximizar a capacidade da internet de oferecer uma seleção de produtos superior às das lojas tradicionais. "Dei péssimas notícias a ele sobre o nosso negócio, e, por alguma razão, ele ficou animado", diz Breier.

Bezos agora achava que a expansão para novas categorias era urgente. Na cabeça dos consumidores, a marca Amazon estava ligada apenas a livros. Ele queria ser mais maleável, como a Virgin de Richard Branson, que oferecia de tudo, desde música até passagens aéreas e bebidas alcoólicas. Bezos também precisava que a Amazon gerasse o tipo de retorno que lhe permitiria investir em tecnologia e estar sempre à frente dos rivais. "Naquela altura, Jeff tinha feito os cálculos em um bloco de papel e sabia que isso precisava acontecer. Eram duas as opões: crescer muito ou desistir", conta Joel Spiegel, um vice-presidente de desenvolvimento que já havia trabalhado na Microsoft e na Apple.

Joy Covey acredita que desde o início Bezos planejava expandir o negócio para além dos livros, mas estava apenas esperando o momento certo para fazê-lo. "Jeff sempre teve um grande apetite", disse. "Era só uma questão de aproveitar as oportunidades na hora certa."

Assim, na primavera daquele ano, Jassy pesquisou a categoria musical, Kilar examinou o mercado de filmes, uma ex-colega de Harvard chamada Victoria Pickett cuidou do mercado de CD-ROMs de softwares, e a lista continuava. Em uma apresentação realizada no Hotel Westin, os MBAs mostraram os resultados encontrados. Os executivos da Amazon escolheram a música como seu primeiro alvo de expansão e os DVDs como o segundo. Para a decepção dos funcionários mais antigos, comprometidos com a ideia de criar um polo literário na internet, a missão agora era mais ampla. O lema no topo do site mudou de Earth's Largest Bookstore [A Maior Livraria da Terra] para Books, Music and More [Livros, Música e Mais] e, depois, para Earth's Biggest Selection [A Maior Seleção da Terra] — a loja de tudo.

Perto do fim da reunião, Bezos pediu a todos que escrevessem suas previsões para os rendimentos da empresa pelos próximos cinco anos. Eugene Wei, analista de planejamento estratégico que estava presente para fazer anotações, lembra que o palpite de Bezos foi um dos mais altos do grupo, mas acha que ninguém chegou nem perto da realidade. Eles simplesmente não tinham a menor ideia do que viria

pela frente.

*

Para começar a operar em novas categorias e construir mais depósitos, a Amazon precisava de mais do que um plano; precisava de mais capital. Assim, em maio, a empresa levantou 326 milhões de dólares em uma oferta de títulos de alto risco e, em fevereiro do ano seguinte, levantou mais 1,25 bilhão de dólares no que, na ocasião, foi a maior oferta de dívida conversível da história. Com uma taxa de juros de 4,75% para a última oferta, era um capital muito barato para a época. Surpreendentemente, Covey e Bezos não precisaram voltar à estrada para vender a história da Amazon a acionistas conservadores. Animados com o constante crescimento da nova moda das pontocom no ano anterior, os investidores estavam ávidos para comprar os títulos.

Em um sábado, Randy Tinsley, tesoureiro e diretor de desenvolvimento corporativo, encontrou o colega Tim Stone em uma oficina mecânica na cidade vizinha de Issaquah para assinar as notas promissórias do acordo de dívida conversível. Tinsley estava instalando um aparelho de som no seu jipe e mostrou os documentos ao perplexo atendente. "Você quer saber o que é isso?", ele se gabou. "É 1,25 bilhão de dólares."

Os dois anos de frenesi que se seguiram ficariam conhecidos como a bolha das pontocom.

No final da década de 1990, a internet deixou de ser apenas território dos geeks e virou assunto nas primeiras páginas dos jornais, atraindo operadores de *day trade* e pessoas comuns que, pela primeira vez, aventuravam-se no que na época ficou conhecido como ciberespaço. A obsessão com as mudanças previstas para os negócios e a sociedade no mundo todo originou uma bolha financeira que levou os mais racionais a questionarem sua própria sanidade. O Yahoo teve uma avaliação superior à da Disney; a Amazon valia mais do que a célebre Sears. No Vale do Silício, empreendedores e investidores que os apoiavam se embebedaram com o otimismo e o capital de risco abundante e viveram em festa durante dois anos. O capital era barato, as oportunidades pareciam não ter limites, e havia bebida por todos os lados.

Durante esse período, ninguém fez apostas mais altas e ousadas na internet do que

Jeff Bezos, que acreditava mais do que qualquer um que o mercado virtual mudaria o cenário para empresas e consumidores. Bezos então seguiu em frente com apenas uma preocupação. "Acho que a avaliação da nossa empresa não é justa" — essa frase se tornou outro jeffismo repetido com frequência. "O mundo simplesmente não entende o que a Amazon se tornará." Naqueles anos cheios de gás, de 1998 ao início de 2000, a Amazon levantou a quantia de 2,2 bilhões de dólares em três ofertas de títulos. A empresa gastou a maior parte desse capital em aquisições, mas, mesmo depois de alguns anos, era difícil mostrar que esses acordos haviam beneficiado seu principal negócio. Ela abriu três centros de distribuição de ponta nos Estados Unidos, mas depois precisou fechar dois e demitir centenas de funcionários, numa redução inevitável.

No período de adversidades, Bezos parecia impassível. Se os reveses tiveram algum efeito sobre ele, foi o de fazê-lo exercer uma pressão ainda maior para levar a empresa à conquista de novos territórios. Ele disse a Rick Dalzell, o ex-soldado de elite que havia deixado o Walmart para trabalhar na Amazon: "Fisicamente, sou um frangote. Mentalmente, sou ousado." Susan Benson se lembra de uma manhã em que entrou no elevador do Columbia Building com o fundador da Amazon. Ela estava com Rufus, e Bezos analisou o cachorro em silêncio. "Você é um cachorro muito meigo, Rufus", disse. Em seguida, olhou para Benson. "Mas dá para ver que ele não é ousado."

Bezos usava muito a palavra *ousado*. Na primeira carta da Amazon para seus acionistas públicos, escrita em conjunto por Bezos e Joy Covey e digitada pelo tesoureiro Russ Grandinetti no início de 1998, a palavra *ousado* foi usada repetidas vezes. "Tomaremos decisões de investimento ousadas, e não tímidas, nas quais vemos uma probabilidade suficiente de ganhar vantagem na liderança do mercado", escreveram. "Alguns desses investimentos compensarão; outros, não; e aprenderemos lições valiosas nos dois casos." A carta também afirmava que a empresa tomaria decisões com base em perspectivas de longo prazo para promover o aumento do fluxo de caixa livre e conquistar participação no mercado, em vez de lucratividade no curto prazo, e um trecho em particular servia de indicação para o modo heterodoxo com o qual eles planejavam lidar com Wall Street.

> Acreditamos que uma medida fundamental para o nosso sucesso será o valor do acionista que criamos no longo prazo. Esse valor será o resultado direto da

> nossa capacidade de ampliar e consolidar nossa posição atual na liderança do mercado. Quanto mais forte for essa liderança, mais forte será o nosso modelo econômico. A liderança do mercado pode ser traduzida em uma receita mais alta, maior lucratividade, maior velocidade do capital e, por consequência, maiores retornos sobre o capital investido.
>
> Nossas decisões têm refletido constantemente esse foco. Antes de mais nada, nós nos avaliamos com base nas medidas mais indicativas da nossa liderança no mercado: os clientes e o crescimento da receita; a frequência com que os nossos clientes continuam comprando conosco; e a força da nossa marca. Investimos e continuaremos a investir agressivamente na expansão e na alavancagem da nossa base de clientes, da marca e da infraestrutura à medida que avançamos para estabelecer uma franquia duradoura.

Dentro da Amazon, a carta para os acionistas se tornou o equivalente às Sagradas Escrituras. Bezos emite uma carta como essa anualmente com o relatório anual da empresa, que tem se aproximado cada vez mais das promessas e das filosofias nela descritas.

A Amazon deu início à sua corrida na era das pontocom com o que chamava de mega-acordos. Ela pagou dezenas de milhões de dólares no final dos anos 1990 para ser a livraria exclusiva nos sites mais populares da época — como AOL, Yahoo, MSN e Excite. Esses sites eram chamados de portais, pois eram as principais entradas das novas massas (rudimentares em termos de tecnologia) na internet. Os portais estavam acostumados a receber participações acionárias por esses tipos de acordos, mas Bezos se recusou a fazer isso — ele era tão parcimonioso na concessão de ações quanto em permitir que os funcionários viajassem na classe executiva. Em vez disso, ele pagou em dinheiro e convenceu cada portal a lhe conceder um bônus: links para livros da Amazon apresentados entre os resultados das buscas. Por exemplo: se alguém fizesse uma busca no AOL.com por "férias em estações de esqui", receberia um link para livros sobre esqui na Amazon.

Bezos aplicava uma simplicidade rígida nas operações diárias da Amazon; ele fazia os funcionários pagarem pelo estacionamento e exigia que todos os executivos viajassem na classe econômica. Por outro lado, esbanjava surpreendentemente em outras coisas. No início de 1998, quando contratou Randy Tinsley, da Intel, para o cargo de diretor de desenvolvimento corporativo, uma das primeiras coisas que ele

lhe disse foi: "Estou ansioso por fazer umas compras com você." O resultado da festa que os dois fizeram foi épico. A Amazon comprou o banco de dados sobre filmes IMDB.com, a livraria virtual britânica BookPages, a livraria virtual alemã Telebuch, o site de comércio eletrônico Exchange.com, o primeiro serviço de rede social PlanetAll e uma empresa de coleta de dados chamada Alexa Internet — entre vários outros. As aquisições trouxeram consigo executivos experientes, mas a Amazon estava indo rápido demais, e suas operações internas eram caóticas, o que impossibilitava uma integração adequada das empresas e de suas tecnologias. A maioria dos executivos saiu um ou dois anos depois, devido ao ritmo frenético de trabalho, ao clima chuvoso de Seattle ou aos dois.

A Amazon também enfrentava uma guinada desastrosa na arena do capital de risco. Em 1998, Bezos e o investidor de capital de risco John Doerr identificaram a oportunidade de uma farmácia virtual e fundaram a Drugstore.com, recrutando Peter Neupert, antigo executivo da Microsoft, para administrá-la. A Amazon possuía um terço da farmácia. O empreendimento teve um começo promissor, então, nos dois anos seguintes, Tinsley e Bezos investiram dezenas de milhões de dólares do dinheiro da Amazon em uma variedade de empresas pontocom, como Pets.com, Gear.com, Wineshopper.com, Greenlight.com, Homegrocer.com e o serviço de entregas Kozmo.com. Em troca de dinheiro, a Amazon ganhava uma participação minoritária e uma cadeira na diretoria de cada uma, o que a fazia crer que estava bem posicionada para o futuro caso os produtos dessem certo na internet. As start-ups acreditavam ter um sócio de peso investindo no seu sucesso. No entanto, quase todas faliram e, quando a bolha das pontocom estourou, em 2000, Bezos estava envolto em seus próprios problemas e não tinha nem disposição nem tempo para tentar salvá-las. A empresa perdeu centenas de milhões de dólares nesses investimentos. "A Amazon precisava se concentrar nos seus próprios negócios", diz Tinsley. "Nosso maior erro foi acreditar que tínhamos recursos para trabalhar com todas essas empresas."

Dentro da Amazon, exigia-se simplicidade dos funcionários e, ao mesmo tempo, eles observavam, com espanto, Bezos apostando mais e mais fichas. Gene Pope foi um dos primeiros programadores da Apple que se juntaram ao antigo colega Joel Spiegel na Amazon. Depois de assistir à expansão desmedida durante meses, Pope disse a Spiegel: "Estamos construindo um foguete espacial gigante e vamos acendê-lo. Ou ele vai parar na lua, ou vai deixar uma cratera gigantesca fumegante no chão.

Seja como for, quero estar aqui quando acontecer."

*

À medida que a empresa crescia, Bezos dava outro sinal de que suas ambições eram maiores do que qualquer um podia esperar. Ele começou a contratar mais executivos do Walmart. No início de 1998, a Amazon abordou um ex-colega de Rick Dalzell: Jimmy Wright, um vice-presidente de distribuição aposentado. No Walmart, o ríspido Wright mostrara-se tão irritante que, certa vez, durante uma discussão em sua sala, Dalzell, o soldado de elite, levantou Wright, colocou-o no chão do lado de fora do escritório e bateu a porta. Entretanto, Dalzell sabia que, se havia alguém capaz de concretizar a ambiciosa visão de Bezos de uma ampliação rápida com capacidade de distribuição, esse alguém era Jimmy Wright. "Não sei se outra pessoa no país inteiro poderia ter feito isso", confessa Dalzell.

Bezos passou meses tentando convencer Wright a aceitar o emprego e, no verão, levou-o para uma visita ao depósito da rua Dawson. Bezos contou que queria um sistema de distribuição dez vezes maior que o atual, e não apenas nos Estados Unidos, mas nos novos mercados da Amazon no Reino Unido e na Alemanha. Wright perguntou a Bezos quais produtos eles venderiam. "Ele disse: 'Não sei. Apenas projete algo que dê conta de tudo'", lembra-se Wright. "'Você está brincando comigo, não é?', falei. E ele respondeu: 'Não, essa é a missão.' Eu precisava criar uma solução que fosse eficaz para tudo, com exceção de um porta-aviões."

Wright nunca tivera um desafio daquela magnitude. No Walmart, os centros de distribuição despachavam contêineres de produtos em horários específicos, uma vez por dia, para todas as lojas da área ao redor. Na Amazon, havia incontáveis pacotes indo para inúmeros destinos. E não havia previsibilidade, porque as vendas da empresa cresciam a uma taxa de 300% por ano.

Enquanto Wright começava a fazer seus planos, a Amazon passava por um fim de ano tumultuado. Na época do Dia de Ação de Graças, Joy Covey percebeu que a diferença entre o número de pedidos feitos no site e o número de pacotes despachados para os compradores estava cada vez maior, o que fez a empresa soar um alarme. A Amazon declarou estado de emergência geral e, em um programa chamado Salve o Papai Noel, todos os funcionários da matriz trabalharam dia e

noite na rua Dawson ou nas novas instalações de Delaware. Eles traziam os amigos e as famílias, comiam burritos, tomavam café em uma barraca de lanches e, muitas vezes, dormiam em seus carros antes de começar um novo dia de trabalho. Bezos promoveu competições para ver quem conseguia tirar pedidos da prateleira mais rápido. Depois que passou o Natal, ele jurou que a Amazon nunca mais sofreria com a falta de capacidade para atender à demanda dos clientes.

Por essa época, Wright mostrou a Bezos o projeto para um novo depósito em Fernley, Nevada, a 48 quilômetros de Reno. Os olhos do fundador da Amazon brilharam:

— Isso é lindo, Jimmy.

Wright perguntou a quem precisava mostrar os planos e que tipo de retorno sobre investimento precisaria demonstrar.

— Não se preocupe com isso — Bezos o tranquilizou. — Apenas o construa.

— Eu não preciso receber uma autorização para fazer isso? — perguntou Wright.

— Você acabou de receber — respondeu Bezos.

Ao longo do ano seguinte, Wright gastou 300 milhões de dólares. Ele não apenas construiu o depósito em Fernley, como comprou e aperfeiçoou outros depósitos — um perto de Atlanta, dois em Kentucky e outro no Kansas. Ele os transformou em versões reais de um desenho de M.C. Escher, automatizando-os até o teto, com luzes que piscavam nos corredores e nas prateleiras, para direcionar os trabalhadores aos produtos certos, e esteiras transportadoras que entravam e saíam de máquinas gigantes, chamadas Crisplants, as quais tiravam os produtos das esteiras, escaneando-os e os organizando-os conforme os pedidos dos compradores, para serem embalados e despachados. Wright decretou que essas instalações não seriam chamadas de depósitos, mas de centros de distribuição, expressão que era usada no Walmart.

Wright manteve sua casa e seu escritório de consultoria em Bentonville e, durante os quinze meses em que trabalhou na Amazon, ia e voltava de Seattle. Ele também fez outra coisa nesse período. Quando comparecia a churrascos e ia à academia da comunidade de Bentonville, ele convencia seus ex-colegas a se juntarem a ele na empresa de comércio on-line. "Na época, o Walmart nem tinha internet no prédio", diz Kerry Morris, compradora que trocou o Walmart pela Amazon. "Não estávamos conectados. Não usávamos e-mail. Nenhum de nós sabia o que era comércio on-line."

A Amazon sabia que o Walmart não reagiria bem ao ver que ela estava pegando seus funcionários. Morris diz que seu processo de seleção foi conduzido com discrição. Em vez de se hospedar em um hotel, ela ficou na casa de um amigo em Seattle e foi entrevistada para o emprego na Starbucks, e não na sede da Amazon. De acordo com ela, a empresa pagou suas despesas em dinheiro. Naquele ano, mais de uma dúzia de funcionários do Walmart foi trabalhar na Amazon.

A entrada do novo pessoal do Walmart criou uma tensão desagradável. Os funcionários da Amazon tinham entre vinte e trinta e poucos anos e estavam tomados pela bravata de Bezos quanto a fazer tudo sempre de forma diferente. Os caras de Bentonville eram bem mais velhos, na casa dos quarenta e cinquenta anos, e tinham pouca paciência com os jovens insolentes. Um exilado do Walmart notoriamente ríspido, Tom Sharpe, assumiu o cargo de vice-presidente de merchandising e ficou na Amazon pouco mais de um ano. Birtwistle, o MBA de Harvard, lembra-se de sua primeira conversa com Sharpe.

— Qual é mesmo seu nome? — perguntou Sharpe.

— Brian Birtwistle.

— É o seguinte, Buttwistle, agora temos adultos trabalhando aqui. Viemos para fazer deste lugar um negócio de verdade.

Os ex-funcionários do Walmart criaram outro problema. Como parte da ampliação implementada com a Drugstore.com, Bezos e Doerr recrutaram um programador do Walmart chamado Kal Raman, que também começou a selecionar seus ex-colegas de Bentonville. Foi a gota d'água. O Walmart processou a Amazon, a Kleiner e a Drugstore.com na corte estadual do Arkansas, alegando que estavam tentando roubar segredos da empresa. John Doerr brincou dizendo que não podia mais viajar com segurança para o estado.

O caso foi apenas um tiro de aviso e, no final, foi resolvido com um acordo sem danos, mas trouxe à tona a tensão latente entre a líder do varejo e a nova e ousada empresa on-line. Algumas pessoas ficaram insatisfeitas. A esposa de Rick Dalzell, Kathryn, ficou chateada, pois sua nova comunidade agora estava em guerra com a antiga. Dalzell mencionou isso por acaso para Bezos, e pouco tempo depois Bezos e MacKenzie foram até a casa de Dalzell com flores e um exemplar da autobiografia do fundador do Walmart, *Sam Walton: Made in America*.

Bezos havia absorvido por completo o livro de Walton e implantado na Amazon a mesma crença de simplicidade e "propensão à ação" do criador do Walmart. No

exemplar que deu a Kathryn Dalzell, ele tinha grifado um trecho em que Walton descrevia como pegara emprestadas as melhores ideias de seus concorrentes. O que Bezos queria dizer era que todas as empresas do varejo se basearam nas gigantes que as precederam. O livro claramente evocava o pensamento do fundador da Amazon. Na última página, um trecho concluído poucas semanas antes de sua morte, Walton escreveu:

> A história do Walmart poderia se repetir nos dias de hoje? Minha resposta é: claro que poderia acontecer novamente. Em algum lugar lá fora existe alguém neste exato momento — provavelmente centenas de milhares de alguéns — com ideias boas o bastante para chegar lá. A história irá se repetir várias vezes, contanto que alguém deseje muito que aconteça e faça tudo o que for preciso para isso. Tudo é uma questão de atitude e da capacidade de estudar e questionar a todo momento a gestão dos negócios.

Jeff Bezos personificava as qualidades descritas por Sam Walton. Ele se negava terminantemente a assistir à Amazon sucumbir a qualquer tipo de torpor institucional e gerava um fluxo sem fim de ideias para aperfeiçoar a experiência do site, torná-lo mais atraente para os consumidores e mantê-lo um passo à frente dos rivais.

No início de 1998, Bezos estava bastante envolvido com um departamento chamado Personalização e Comunidade, cujo objetivo era ajudar os clientes a descobrirem livros, música e filmes que pudessem atrair seu interesse. Em maio daquele ano, ele percorreu a lista dos cem campeões de vendas da Amazon na época e teve uma revelação: por que não atribuir uma pontuação a tudo no site, e não apenas aos mais vendidos? "Pensei: 'Ei, por que paramos no centésimo? Isso é a internet, e não a lista dos best-sellers de algum jornal! Podemos ter uma lista infinita'", contou ao *Washington Post*.[2]

A ideia não era apenas criar um novo tipo de taxonomia de popularidade, mas também dar a autores, artistas e editores uma noção melhor de como estavam se saindo — e satisfazer seus impulsos mais neuróticos. "Bezos sabia que classificar as vendas seria como uma droga para os autores", diz Greg Linden, um dos primeiros programadores da Amazon. "Ele insistia para que a lista fosse atualizada sempre que houvesse um novo pedido."

Esse não era um desafio trivial. Os servidores sobrecarregados da Amazon já estavam no limite, e seu banco de dados Oracle não havia sido projetado para lidar com a crescente carga gerada pelo público da internet. Os desenvolvedores acabaram dando um jeitinho, tirando fotos dos dados referentes às vendas e inserindo novas pontuações no site em pequenos intervalos de tempo. O serviço, chamado Amazon Sales Rank [Classificação de Vendas da Amazon], foi inaugurado em junho, para a consternação não apenas dos autores, que começaram a checar sua classificação compulsivamente a qualquer hora do dia e da noite, mas também dos seus cônjuges e de muitos editores e editoras. "Entendo como esse serviço é viciante, mas talvez eles pudessem passar seu tempo de forma mais produtiva, como, por exemplo, escrevendo um novo livro", declarou o editor veterano John Sterling.[3]

Por volta dessa mesma época, a Amazon registrou uma patente que chamou de processo de compra com um clique. A ideia do sistema começou em um almoço que Bezos tivera com Shel Kaphan e o designer de interface Peri Hartman em 1997, durante o qual ele declarou que queria facilitar o processo de compra no site o máximo possível. Hartman, especialista em ciência da computação pela Universidade de Washington, desenvolveu um sistema que carregava as informações do cartão de crédito do cliente já inseridas em uma compra anterior, além do endereço de envio, e depois oferecia a oportunidade de executar a compra com apenas um clique.

Por reduzir ao menos um pouco a dificuldade de comprar on-line, a Amazon pôde acumular mais alguns milhões em receita e, ao mesmo tempo, construiu um fosso de proteção ao redor do seu negócio, deixando seus rivais de mãos atadas. O registro de patente do sistema criado pela empresa, com dezenove páginas e intitulado "Method and System for Placing a Purchase Order Via a Communications Network" [Método e sistema para fazer um pedido de compra por meio de uma rede de comunicações], foi aprovado no outono de 1999. A Amazon registrou o nome 1-Click e deu início a um debate sobre como proteger legalmente ferramentas básicas de negócios que duraria anos.

Os críticos diziam que a ideia por trás do 1-Click era rudimentar e que sua aprovação pelo escritório de patentes dos Estados Unidos era um sintoma de burocracia preguiçosa e de um processo de registro de patentes falho. Bezos não discordava inteiramente (do ponto de vista intelectual, ele defendia uma reforma no

sistema de patentes), mas estava determinado a explorar qualquer vantagem que o *status quo* pudesse lhe dar. Ele processou a Barnes & Noble por infringir a patente no final de 1999, e a decisão inicial foi a seu favor, forçando a livraria a acrescentar uma etapa ao seu processo de pagamento. A Amazon licenciou a patente para a Apple em 2000 mediante o pagamento de um valor não revelado e tentou utilizá-la, sem sucesso, contra um rival preocupante que apareceu em seu radar na metade de 1998: o eBay.

*

Jeff Blackburn, o ex-jogador de futebol americano da Faculdade de Dartmouth que mais tarde se tornaria o diretor de desenvolvimento de negócios da Amazon, previu a chegada do eBay antes de qualquer outra pessoa na Amazon. A start-up do Vale do Silício, fundada em 1995 com o nome de AuctionWeb, rendeu 5,7 milhões de dólares em 1997, 47,4 milhões em 1998 e 224,7 milhões em 1999. Blackburn percebeu que ela estava crescendo rápido demais e, o que era mais perturbador, ao contrário da Amazon, ela tinha lucros. Era o modelo de negócios perfeito: ela recebia uma comissão por cada venda e não tinha os custos com estoque e envio de pedidos. Os vendedores postavam seus próprios produtos no site, vendiam a quem oferecesse mais em um leilão e arcavam com as despesas pelo envio do produto ao comprador. O site começara com peças para colecionadores, como bichinhos de pelúcia Beanie Babies e figurinhas de beisebol, mas estava perto de alcançar o sonho de Bezos de uma seleção ilimitada e roubar o título de loja que vende tudo.

No verão de 1998, Bezos convidou o americano de origem iraniana Pierre Omidyar, fundador do eBay, e sua diretora executiva, Meg Whitman — ex-executiva da Disney —, para irem a Seattle. O eBay se preparava para abrir o capital quando as duas equipes de executivos, cujos destinos estariam ligados por uma década, encontraram-se pela primeira vez. Bezos levou a equipe do eBay para conhecer o centro de distribuição na rua Dawson. Omidyar lembra-se de ter ficado impressionado com a automatização das instalações e com os piercings e tatuagens dos funcionários. "Achei tudo muito legal", disse Omidyar. Depois, Whitman disse a ele: "Pierre, esqueça. Aquilo é horrível. A última coisa que queremos é administrar depósitos como aquele."

Durante o encontro, os executivos discutiram diferentes formas de trabalhar

juntos. Omidyar e Whitman sugeriram colocar links para o eBay na Amazon quando um cliente procurasse produtos que a loja não tivesse, como Beanie Babies, e propuseram fazer o mesmo no eBay para livros de autores populares, como Tom Wolfe. Bezos sugeriu a possibilidade de a Amazon investir na empresa de Omidyar. Os executivos do eBay saíram do encontro com a impressão de que Bezos queria comprar o site por cerca de 600 milhões de dólares — mais ou menos o capital que eles buscavam com a oferta pública inicial do eBay, ainda que mais tarde Jeff Blackburn não se lembrasse de terem feito propostas formais. No final, contudo, isso não importava; os executivos do eBay acreditavam estar iniciando um novo tipo de comércio virtual, com oferta e demanda igualando-se e dando a cada produto o preço ideal. Eles também não gostaram da gargalhada assustadora de Bezos. Os investidores de capital de risco que estavam apoiando o eBay se informaram e descobriram que ninguém trabalhava *com* Jeff Bezos; as pessoas trabalhavam *para* ele.

Bezos, a princípio, não vira o eBay como uma ameaça direta. Entretanto, conforme as vendas e os lucros do concorrente aumentavam, ele começou a se preocupar, temendo que os consumidores pudessem ver o site de leilões como o ponto de partida natural para compras virtuais. Embora Bezos afirmasse com frequência que a Amazon se considerava "uma empresa focada no cliente, e não focada no concorrente",[4] a ansiedade em relação ao eBay se espalhou. Funcionários expostos a uma enxurrada constante de novos artigos sobre economia de jornais e revistas temiam que o eBay não apenas tivesse um negócio melhor, mas que o próprio varejo com preço fixo se tornasse algo do passado.

No fim daquele ano, Bezos deu início a um projeto secreto de leilões em um espaço isolado, no segundo andar do Columbia Building, chamando-o de EBS, ou Earth's Biggest Selection [A maior seleção da Terra] — ou, numa brincadeira entre os funcionários, "eBay by spring" [eBay até a primavera]. Bezos não falou do projeto com outros funcionários nem com os diretores, sobretudo porque Scott Cook, fundador do Intuit, fazia parte tanto da diretoria da Amazon quanto da do eBay. Joel Spiegel, que liderou o projeto com Jeff Blackburn, recebeu a ordem de copiar o eBay em três meses.

Bezos tinha certeza de que conseguiria derrotar o eBay, principalmente porque a Amazon, bem capitalizada, podia cobrar dos vendedores uma taxa de listagem menor e oferecer um seguro gratuito contra fraude. Prevendo a necessidade de

combinar leilões a uma forma simples de vendedores e compradores trocarem dinheiro, ele pagou 175 milhões de dólares pela empresa de pagamentos on-line Accept.com, que ainda não havia iniciado um serviço real, mas estava prestes a fechar um acordo com o eBay quando Bezos tomou a frente.

Bezos estava esquiando em Aspen com Cook e Doerr naquele inverno quando finalmente lhes contou o que estava a caminho. "Ele disse: 'Venceremos, então talvez vocês queiram considerar se devem mesmo ficar na diretoria do eBay'", revela Cook. "Ele achava que seria o resultado natural." Cook disse que preferia esperar para ver o que aconteceria.

O Amazon Auctions foi lançado em março de 1999, e, embora o início tenha sido lento, Bezos rapidamente aumentou suas apostas. Ele comprou uma empresa para transmitir leilões ao vivo na internet e assinou um acordo com a célebre casa de leilões Sotheby's para se concentrar em produtos sofisticados. Mas não deu em nada. Os clientes só conseguiam entrar no Amazon Auctions clicando em uma aba na página inicial da Amazon, e, para quem estava acostumado a comprar na Amazon da forma tradicional, com preços previsíveis para cada item, parecia uma seção de sobras.

A comunidade tecnológica estava aprendendo uma lição sobre a dinâmica dos efeitos em rede — produtos ou serviços se tornam cada vez mais valiosos à medida que um número maior de pessoas os utiliza. Em mercados virtuais, o efeito em rede era rápido; vendedores iam para onde tivessem acesso a um grande número de compradores, e vice-versa. Na categoria dos leilões, o eBay já tinha uma vantagem insuperável. Os executivos da Amazon lembram que esse grande fracasso foi uma experiência dolorosa, mas estranhamente enriquecedora. "Aquele período dos anos 1990 foi a época mais intensa e divertida por que passei na empresa", diz Blackburn. "Tínhamos um grupo de um talento extremo tentando entender como criar um site de leilões superior ao eBay. Afinal, o efeito em rede era importante. Você pode dizer que fomos ingênuos, mas desenvolvemos um excelente produto."

Bezos não levou a derrota para o lado pessoal. Mais tarde, ele considerou o erro como o primeiro passo de uma série de experimentos importantes para trazer vendedores externos para a Amazon. O Auctions se transformaria em algo chamado zShops, uma plataforma para vendedores que permitia que eles operassem sua própria loja de preço fixo na Amazon.com. (Uma curiosidade: o zShops quase se chamou Jeff's Club, inspirado no Sam's Club, do Walmart). No

entanto, o projeto também não foi bem-sucedido, pois os pequenos comerciantes da internet ainda eram leais ao eBay.

Talvez o usuário mais ávido do site de leilões da Amazon fosse o próprio Bezos, que começou a colecionar várias raridades científicas e históricas. Sua compra mais memorável foi o esqueleto completo, incluindo o osso do pênis, de um urso das cavernas da Era do Gelo, por 40 mil dólares. Depois de mais uma mudança, no verão, na qual a sede da Amazon trocou o decadente Columbia Building pelo Pacific Medical Center, um hospital *art déco* da década de 1930 localizado em um morro com vista para a rodovia I-5, Bezos colocou o esqueleto no saguão. Ao lado dele, Bezos pôs uma placa dizendo "favor não alimentar o urso".

*

Os ursos — os pessimistas do mercado de ações que acreditam que os preços estão condenados a cair — não teriam responsabilidade pelo que aconteceria em seguida. No dia 15 de dezembro de 1998, Henry Blodget, analista da Oppenheimer, fez o que se tornou uma das projeções mais infames da década, prevendo que o preço da ação da Amazon — que já acompanhava a onda da histeria das pontocom em direção aos 200 dólares — chegaria a 400 dólares em doze meses. A previsão se concretizou e estabeleceu o início de um delírio coletivo. Só naquele dia ela foi responsável por um aumento de 46 dólares na ação da Amazon, que alcançou o preço previsto de 400 dólares apenas três semanas depois (após duas divisões de ações seguidas, ela chegou a 107 dólares). Impulsionados pelos relatórios contínuos e pela retórica que emanava de Wall Street e da imprensa, os investidores começaram a enlouquecer.

Bezos afirmou estar imune ao exagero dos fatos, mas, à medida que o frenesi das pontocom se intensificava, ele usou aquela atmosfera singular para acelerar o crescimento da Amazon. Se uma disputa por espaço na internet estava prestes a acontecer, a Amazon correria para conquistar o maior quinhão. "Não nos vemos como uma livraria nem como uma loja de música", ele disse naquele ano. "Queremos ser o lugar onde uma pessoa encontra e descobre tudo que quer comprar."[5]

Havia duas maneiras de alcançar isso: lentamente, categoria por categoria; ou de uma vez só. Bezos experimentou os dois caminhos, e algumas de suas ideias eram

tão absurdas que os funcionários as chamavam de "delírios".

Uma das iniciativas internas daquele período foi chamada de Projeto Alexandria — ou, informalmente, Noah's Ark [Arca de Noé]. A ideia era obter dois exemplares de cada livro já impresso e estocá-los no novo centro de distribuição de Lexington, em Kentucky. Era uma estratégia cara e ineficiente, pois a maioria dos livros ficaria lá juntando poeira e ocupando espaço, mas Bezos queria que os clientes encontrassem qualquer título na Amazon e recebessem seus pedidos com rapidez. Por fim, as equipes de compras de livros conseguiram dissuadi-lo do projeto, estocando apenas os livros mais populares, mas negociaram acordos com algumas distribuidoras e editoras para que elas enviassem títulos menos procurados diretamente para os clientes que os pedissem.

Um delírio ainda mais absurdo de Bezos foi o Projeto Fargo, que teve o nome inspirado no filme dos irmãos Coen. Bezos queria obter um exemplar de todos os produtos já feitos e estocá-los em um centro de distribuição. "O objetivo final era tornar a Amazon o primeiro lugar que as pessoas procurassem para comprar qualquer coisa", diz Kim Rachmeler, antiga executiva da Amazon. Se tivéssemos roupas de rodeio no estoque, o que não teríamos?"

Rachmeler diz que o Projeto Fargo "não recebeu muito apoio dos empresários. Ele era colocado o tempo todo embaixo da pilha, mas Jeff sempre o trazia à tona. Lembro-me como se fosse hoje de uma grande reunião em que Jeff estava tentando convencer as pessoas de que o Fargo precisava ser realizado. 'Esse é o projeto mais importante da história da Amazon', é quase uma citação literal". Finalmente o projeto acabou sendo deixado de lado devido a outras prioridades mais urgentes.

Agora estava ainda mais evidente a obsessão de Bezos em implementar na Amazon o desafio de entregar os produtos aos clientes imediatamente após os pedidos serem feitos. John Doerr conta que "passamos anos numa jornada para descobrir se era possível entregar um produto no mesmo dia". Essa busca levou ao investimento de 60 milhões de dólares no Kozmo.com, que entregava tudo, de lanches a videogames, na porta de clientes em Nova York. (Ele faliu em 2001.) Bezos chegou a se perguntar em voz alta se a Amazon podia contratar universitários de cada quarteirão de Manhattan para estocar produtos populares em seus apartamentos e entregá-los de bicicleta. Os funcionários ficaram chocados. "Pensamos: 'Já não estamos preocupados o suficiente com a possibilidade de roubos no nosso centro de distribuição de Atlanta?'", conta o programador Bruce Jones.

A melhor representação desses delírios talvez tenha sido a aquisição, em 1998, de uma empresa do Vale do Silício chamada Junglee, que fora fundada por três doutores formados pelo programa de Ph.D. em ciência da computação da Universidade de Stanford. O Junglee foi o primeiro site de comparação de preços da internet; ele capturava dados de algumas lojas on-line e permitia que os consumidores comparassem os preços de produtos específicos com facilidade. Poucos meses depois da oferta pública inicial da Amazon, Bezos adquiriu o Junglee na frente do Yahoo, que também estava em negociações para a sua aquisição, por 170 milhões de dólares em ações da Amazon. Sua ideia era incorporar as listas do Junglee ao site da Amazon e garantir que os compradores buscassem e encontrassem informações sobre qualquer produto, mesmo que a Amazon não o vendesse.

Preocupada com a possibilidade de precisar começar a cobrar impostos sobre vendas se abrisse uma sede na Califórnia, a administração da Amazon insistiu que os funcionários do Junglee se mudassem para Seattle, onde, nos meses seguintes, eles transformaram seu serviço em uma funcionalidade que o site da Amazon chamou de Shop the Web. Quando um cliente buscava um produto na Amazon.com, o software Junglee gerava uma lista de preços e links. Contudo, o consumidor precisava clicar neles e ir até outro site para poder adquirir os itens. Muitos executivos da Amazon detestaram o fato de os consumidores terem de sair do site para comprar em outro. Como consequência, o Shop the Web durou apenas alguns meses na Amazon e depois foi extinto. Ram Shriram, diretor de operações do Junglee antes de se tornar um executivo de desenvolvimento de negócios na Amazon, chama o que aconteceu com a funcionalidade recém-extinta de "rejeição total da operação. Ela não teve sucesso em parte porque a equipe não a aceitou".

A aquisição do Junglee foi um fracasso em todos os aspectos. Seus fundadores e a maioria dos funcionários deixaram a Amazon no final de 1999 para retornar à região da Baía de São Francisco. No entanto, o acordo produziu um resultado extraordinariamente frutífero — ao menos para Bezos. Sem os fundadores do Junglee saberem na época, Ram Shriram estava discretamente orientando dois alunos do programa de Ph.D. de Stanford — Larry Page e Sergey Brin — que tentavam reinventar a busca na internet. Em fevereiro de 1998, Shriram tornara-se um dos quatro primeiros investidores da pequena empresa, o Google. Cada um investiu 250 mil dólares.

Seis meses depois desse investimento, no verão de 1998, Bezos e MacKenzie estavam na área da Baía de São Francisco para acampar com amigos, e Bezos disse a Shriram que queria conhecer os rapazes do Google. Numa manhã de sábado, Shriram buscou Bezos e sua mulher no hotel, o Inn at Saratoga, e os levou de carro até sua casa. Page e Brin os encontraram lá para o café da manhã e demonstraram seu modesto sistema de busca. Anos mais tarde, Bezos disse ao jornalista Steven Levy que ficou impressionado com a "teimosia saudável" dos rapazes do Google quando eles explicaram que jamais colocariam anúncios na página.[6]

Brian e Page deixaram a casa de Shriram depois do café da manhã. Revelando mais uma vez sua fé no potencial dos empreendedores apaixonados para dominar a internet, Bezos falou de cara para Shriram que queria investir pessoalmente no Google. Shriram respondeu que a rodada de financiamento havia sido encerrada meses antes, mas Bezos insistiu, acrescentando que queria um acordo com os mesmos termos usados no que fora firmado com os primeiros investidores. Shriram disse que veria o que podia fazer. Ele procurou os fundadores do Google, argumentou que as ideias de Bezos e o fato de ele estar se tornando uma celebridade poderiam ajudar a jovem empresa, e então eles concordaram. Brin e Page voaram para Seattle e passaram uma hora com Bezos na sede da Amazon, conversando sobre questões técnicas como infraestrutura computacional. "Jeff ajudou muito naqueles primeiros encontros", conta Larry Page.

Assim, Jeff Bezos se tornou um dos investidores originais do Google, o futuro rival da sua empresa, e quatro anos depois de ter fundado a Amazon deu o primeiro passo para o que seria uma fortuna independente, que hoje pode valer muito mais de 1 bilhão de dólares. (Bezos recusa-se terminantemente a discutir se manteve ou não sua participação original no Google ou parte dela depois da oferta pública inicial da empresa, em 2004.) "Ele é um visionário. É como se ele conseguisse prever o futuro", diz Shriram, que deixou a Amazon em 2000 e até hoje faz parte da diretoria do Google, mas ainda demonstra sua admiração por aquela negociação. "Ele também é extremamente perspicaz, com grande autoconhecimento, e sabe até onde pode ir."

*

Enquanto os delírios de Bezos eram deixados de lado devido às preocupações

práticas dentro da empresa, a Amazon buscava um caminho mais metódico para ampliar sua seleção. A expansão do catálogo com o início das vendas de música e DVDs, em 1998, foi bem-sucedida, e a Amazon ultrapassou rapidamente os líderes de cada um desses mercados, incluindo uma start-up chamada CDNow.com na música e o Reel.com nos filmes. No início, a Amazon não conseguiu um fornecimento direto nem das gravadoras nem dos estúdios. Entretanto, assim como no negócio dos livros, havia distribuidores intermediários, como a Baker & Taylor, que deram um empurrão inicial e permitiram que a Amazon abordasse as grandes empresas de mídia com credibilidade.

No início de 1999, um Bezos motivado decidiu que brinquedos e aparelhos eletrônicos seriam os principais novos alvos da empresa. Para liderar o início das atividades no ramo dos brinquedos, David Risher, vice-presidente sênior de vendas, escolheu Harrison Miller, recém-formado no programa de MBA da Universidade de Stanford, cuja única qualificação aparente para o trabalho era o fato de já ter sido professor do quinto ano em uma escola de Nova York. Em outras palavras, Miller não sabia nada sobre venda de brinquedos, mas, seguindo um padrão que se tornaria recorrente, Bezos não se importou com isso. Ele queria gerentes versáteis — os quais chamava de "atletas" —, capazes de trabalhar rápido e realizar feitos importantes em pouco tempo.

Miller tinha apenas um assistente, Brian Birtwistle, e oito meses para pôr o departamento de brinquedos em funcionamento para as festas de fim de ano. Alguns dias depois de receber a tarefa, ele e Birtwistle pegaram um avião e foram para a feira anual de brinquedos em Nova York. Durante o voo, os dois repassaram relatórios de analistas sobre o ramo dos brinquedos várias vezes. Eles passaram a semana andando pela convenção e se apresentando para hesitantes empresas do ramo, que não sabiam se a Amazon e o comércio eletrônico de forma geral representavam uma oportunidade ou uma ameaça. Os executivos das empresas de brinquedos exigiam saber quantos produtos os dois desejavam comprar, mas os jovens executivos da Amazon não faziam a mínima ideia.

Brinquedos eram completamente diferentes de livros, música e filmes. Dessa vez, não havia distribuidores terceirizados para fornecer itens e recolher os que não eram vendidos. Os grandes fabricantes de brinquedos calculavam com cuidado a quantidade de produtos que destinariam a cada revendedor. E os varejistas precisavam prever, com quase um ano de antecedência, quais seriam os itens mais

populares no Natal, já que a maior parte das vendas ocorria durante um período frenético de seis semanas de indulgência dos pais. Se as previsões do varejo estivessem erradas, eles teriam grandes problemas, pois, depois do Natal, os brinquedos não vendidos não podiam ser devolvidos e se tornavam tão desejáveis quanto frutas podres. "Brinquedos são tão impulsionados pelos modismos que é como apostar em vencedores do Oscar assistindo apenas aos trailers dos filmes", desabafa Miller.

Pela primeira vez, a Amazon precisava se submeter aos fornecedores para ter o privilégio de vender seus produtos. Na procura por bonecos de *Guerra nas estrelas* e outros brinquedos relacionados à clássica trilogia, Miller, Bezos e John Doerr jantaram com o diretor executivo da Hasbro, Alan Hassenfeld, no Hotel Fairmont de São Francisco e fizeram uma verdadeira peregrinação até a sede da Lucasfilm, em Marin County, no norte de São Francisco. "Foi a primeira vez em que tivemos realmente que implorar por um produto", diz Miller. "Toda a questão de ser um fornecedor aprovado de repente se tornou uma grande montanha que precisávamos escalar."

Naquele verão, Harrison Miller e Bezos discordaram diante da diretoria sobre o quanto deveriam apostar no ramo dos brinquedos. Bezos queria que Miller investisse 120 milhões de dólares para estocar todos os brinquedos possíveis, desde Barbies, passando por trens alemães raros feitos de madeira, até baldinhos baratos de praia, para que nem as crianças nem os pais ficassem decepcionados quando procurassem um item na Amazon. Entretanto, prevendo um desastre, Miller foi prudente e insistiu em reduzir o investimento nas compras.

"Não! Não! Cento e vinte milhões!", gritou Bezos. "Eu quero. E, se for preciso, eu mesmo levarei tudo para o aterro sanitário!"

"Jeff, você dirige um Honda Accord", Joy Covey lembrou. "Vão ser muitas viagens."

A vontade de Bezos prevaleceu. E a empresa acabou fazendo uma contribuição significativa para as crianças carentes após o Natal daquele ano. "Aquele primeiro Natal foi a melhor e a pior fase de todos os tempos", conta Miller. "A loja foi ótima para os clientes, e alcançamos nossas metas de receita, que eram consideráveis, mas, fora isso, tudo que podia dar errado deu. No final, ficamos com um inventário de brinquedos de cinquenta milhões de dólares. Eu botei alguns caras em Nova York vendendo Digimons clandestinamente para o México a 20% do preço. Precisávamos

nos livrar daquilo logo."

O departamento de eletrônicos enfrentou um desafio ainda maior. Para lançar essa categoria, David Risher recrutou Chris Payne, um ex-aluno da Faculdade de Dartmouth que já havia trabalhado para a loja de DVDs da Amazon. Como Miller, Payne precisou implorar aos fornecedores — nesse caso, companhias de eletrônicos asiáticas como a Sony, a Toshiba e a Samsung.

Ele logo esbarrou em um problema. Para as gigantes de eletrônicos japonesas, empresas virtuais como a Amazon eram lojas de descontos sem credibilidade. Além disso, megalojas como a Best Buy e a Circuit City iam até elas pedir que rejeitassem a Amazon. Havia distribuidores intermediários, como a Ingram Electronics, mas eles ofereciam uma seleção limitada. Bezos deu a Doerr a missão de falar com Howard Stringer, da Sony America, mas não deu em nada.

Assim, Payne teve que recorrer aos distribuidores secundários — atacadistas que atuam em um mercado "cinza": sem permissão para operar, mas não ilegais. Randy Miller, diretor financeiro de varejo que veio para a Amazon depois de trabalhar na Eddie Bauer, iguala isso a comprar algo do porta-malas de alguém em um beco escuro. "Não é um modelo de inventário sustentável, mas, se você estiver desesperado para ter determinados produtos na sua loja, acabará fazendo tudo que for preciso", ele diz.

Com a compra de produtos desses intermediários obscuros, Payne e sua nova equipe do departamento de eletrônicos estavam mais perto de conseguir preencher as prateleiras virtuais da Amazon. Contudo, Bezos não ficou impressionado com a seleção e, irritado, comparou-a a um supermercado russo durante os anos do regime comunista. Levaria anos para a Amazon conseguir vender o suficiente para conseguir convencer as grandes marcas asiáticas. Até aquele momento, a loja de eletrônicos tinha um estoque escasso. Bezos queria que a loja de eletrônicos vendesse 100 milhões de dólares no período de fim de ano em 1999; Payne e sua equipe conseguiram cerca de dois terços disso.

A Amazon anunciou oficialmente as novas lojas de brinquedos e eletrônicos naquele verão e, em setembro, realizou um evento para a imprensa no Sheraton do centro de Manhattan, com o intuito de promover as novas categorias. Alguém teve a ideia de colocar nas mesas da sala reservada para a coletiva de imprensa pilhas de produtos representando todas as novas categorias, a fim de reforçar a ideia da ampla seleção. Bezos adorou a sugestão, mas, quando entrou na sala na noite anterior ao

evento, explodiu de raiva: ele achou que as pilhas não estavam grandes o bastante. "Vocês querem entregar esse negócio de bandeja aos concorrentes?", gritou no celular para os funcionários. "Isso é patético!"

Naquela noite, Harrison Miller, Chris Payne e seus colegas percorreram várias lojas por toda Manhattan, jogando produtos aleatórios nos carrinhos e enfiando-os nos porta-malas de táxis. Miller, sozinho, gastou mil dólares em uma loja da Toys "R" Us na Herald Square. Payne estourou seu cartão de crédito pessoal e precisou ligar para a esposa em Seattle para pedir que ela não usasse o cartão por alguns dias. No final, as pilhas de produtos estavam grandes o suficiente para deixar Bezos satisfeito, mas o episódio serviu como um aviso: para agradar os clientes e o chefe exigente durante as festas de fim de ano que se aproximavam, os executivos da Amazon teriam que substituir uma seleção realmente ampla pelo improviso e pela criatividade.

* * *

Em meio ao crescimento frenético da Amazon e à corrida para o fim do ano, Bezos frequentemente voltava a falar no tipo de cultura que desejava incutir na jovem empresa em rápido desenvolvimento. Com mesas feitas de porta e subsídios mínimos para o estacionamento dos funcionários, a todo momento ele reforçava o valor da simplicidade. Um quiosque de café no primeiro andar do edifício Pac Med dava cartões de fidelidade para que os clientes pudessem ganhar um café de graça depois da décima compra. Bezos, àquela altura já multimilionário, muitas vezes fazia questão de mostrar seu cartão sendo marcado ou dava seu café gratuito a um colega que esperava ao seu lado na fila. Por volta dessa época, ele também passou a viajar em um avião particular, sublocado de um empresário de Seattle. Porém, sempre que viajava com os colegas, ele fazia questão de declarar: "A empresa não está pagando por isso, eu estou."

A compra da alemã Telebuch e da britânica BookPages, em 1998, deu a Bezos a oportunidade de articular os princípios mais importantes da empresa. Alison Allgor, ex-funcionária da D. E. Shaw que agora trabalhava nos recursos humanos, repassou os valores da Amazon com Bezos enquanto ele se preparava para uma teleconferência de apresentação com os fundadores da Telebuch. Os dois estabeleceram cinco valores fundamentais e os escreveram no quadro de uma sala

de reuniões: *obsessão pelo cliente*; *simplicidade*; *propensão à ação*; *propriedade*; e *padrões elevados de talento*. Mais tarde, a Amazon acrescentaria um sexto valor: inovação.

Bezos começou a pensar em outras formas de incutir esses valores na empresa, além de pendurar listas nas paredes dos escritórios e nos centros de distribuição. Para reforçar a noção dos elevados padrões de contratação, ele se inspirou na Microsoft. Como parte do seu famoso processo de recrutamento, a Microsoft designava o que chamava de "entrevistador sênior quando apropriado", o último a conversar com o candidato e a tomar a decisão final para a contratação. Atribuir essa tarefa a um executivo experiente ajudava a Microsoft a manter um padrão constante de contratação. Joel Spiegel e David Risher contaram sobre o programa da Microsoft para Bezos, que, então, desenvolveu a própria versão da Amazon, a qual chamou de "levantadores de padrão".

Os levantadores de padrão da Amazon — o programa existe até hoje — são funcionários que se mostraram intuitivos no recrutamento de talentos. Dalzell e Bezos escolheram a dedo os primeiros líderes do programa, entre eles Jeff Holden, veterano da Shaw. Pelo menos um levantador de padrão deveria participar de todo o processo de entrevista e teria o poder de vetar um candidato que não elevasse o padrão geral de contratação da empresa. Nem o diretor de recrutamento poderia anular o veto de um levantador de padrão. "À medida que crescem, muitas empresas começam a comprometer seus padrões, a fim de suprir sua necessidade de recursos", diz Dalzell. "Queríamos garantir que isso não aconteceria na Amazon."

Para consolidar a ideia de Walton sobre a propensão à ação, Bezos criou o prêmio Just Do It [Apenas faça] — um reconhecimento a um funcionário que realizasse algo notável por iniciativa própria, geralmente algo que não fosse parte das responsabilidades de seu cargo. Mesmo que a ação acabasse se revelando um erro crasso, o funcionário poderia ganhar o prêmio caso tivesse corrido riscos e demonstrado sagacidade no processo. Considerando sua ênfase na simplicidade, Bezos achava que o prêmio não poderia ser nada muito caro. Então, ele comprou um par de tênis Nike tamanho 47 do ex-jogador de basquete Dan Kreft, da Universidade Northwestern, que trabalhava na Amazon como programador. Esses sapatos gastos e seus sucessores, fornecidos periodicamente por Kreft, acabaram virando o prêmio.

Embora os funcionários tenham abraçado os novos valores da Amazon, muitos resistiam à rotina alucinante de trabalho. À medida que o ritmo de crescimento da

Amazon acelerava, Bezos pressionava ainda mais os funcionários: convocava reuniões nos fins de semana, criou um clube do livro para executivos com reuniões nas manhãs de sábado e frequentemente repetia sua crença de trabalhar com inteligência, intensamente e por muito tempo. Como resultado disso, a empresa não valorizava as famílias dos funcionários, o que levava muitos executivos a partir quando queriam ter filhos. "Jeff não acreditava no equilíbrio entre vida profissional e pessoal", revela Kim Rachmeler. "Ele acreditava na harmonia entre o trabalho e a vida. Acho que a ideia é que você deve ser capaz de fazer tudo de uma vez."

Evidências desse conflito emergiam durante as sessões de perguntas e respostas nas frequentes reuniões gerais da empresa, que por vários anos foram realizadas no teatro mais antigo de Seattle, o Moore Theater. Os funcionários se levantavam e faziam perguntas diretas aos executivos, muitas vezes questionando-os sobre a imensa carga de trabalho e o ritmo frenético. Durante uma reunião memorável, uma funcionária perguntou diretamente a Bezos quando a Amazon estabeleceria um equilíbrio melhor entre a vida pessoal e o trabalho. A pergunta não foi bem recebida. "Estamos aqui para fazer as coisas, essa é a principal prioridade", respondeu Bezos sem rodeios. "Esse é o DNA da Amazon. Se você não é capaz de se destacar e dar tudo de si, talvez este não seja o seu lugar."

*

Enquanto isso, os contadores da Amazon trabalhavam incansavelmente e estavam ficando nervosos. Eles tentavam racionalizar os números e prever o futuro, mas tudo que conseguiam ver eram perdas maciças. Reclamavam da abertura de sete centros de distribuição caros e até de a empresa ter se dedicado tanto à besteira que era a distribuição. Bezos insistia que a empresa precisava dominar tudo aquilo relacionado à sagrada experiência do cliente e resistia a qualquer iniciativa de projeção de lucratividade. "Neste tipo de ambiente, fazer planos para mais do que os próximos vinte minutos é perda de tempo", afirmava ele nas reuniões.

Wall Street havia perdoado os gastos extravagantes da Amazon por dois anos. Nas teleconferências de rotina realizadas depois que os relatórios de lucros trimestrais eram emitidos, os analistas costumavam se mostrar tão otimistas e felizes que os executivos da Amazon precisavam tomar cuidado para não parecerem arrogantes demais. Nas anotações para essas teleconferências, eles escreviam em letras gigantes:

Humildade, humildade, humildade. Às vezes também acrescentavam: *Lembre-se: Meg está ouvindo* — uma referência à diretora executiva do eBay e um lembrete para ocultarem informações da empresa.

Na primavera de 1999, a euforia de Wall Street parecia ter diminuído. O *Barron's*, jornal semanal que cobre o mercado financeiro, publicou um artigo inspirador intitulado "Amazon.bomb", que declarava: "Os investidores estão começando a perceber que essas ações que parecem saídas dos livros de contos de fadas têm problemas."[7] O artigo ia ainda mais longe e sugeria que o Walmart e a Barnes & Noble esmagariam a novata emergente. Mas, por um momento, ele refreou a exuberância do mercado. No mês seguinte, a Amazon emitiu um relatório de lucros trimestral típico, com um crescimento significativo nas vendas e perdas profundas. Dessa vez, a reação foi mais discreta, e as ações da Amazon de fato caíram um pouco. Para a preocupação dos executivos, eles não foram parabenizados pelos analistas durante a teleconferência, como era de costume.

Kelyn Brannon, na época diretora de contabilidade da Amazon, conta que ela e Joy Covey fizeram uma reunião com Bezos para lhe mostrar uma forma de análise financeira chamada análise vertical da demonstração do resultado, que mostrava cada parte do balancete como uma porcentagem do valor das vendas. Os cálculos revelavam que, naquele ritmo, a Amazon levaria décadas para começar a gerar lucros. "Foi um momento 'ahá'", diz Brannon. Bezos aceitou tirar o pé do acelerador e começar a levar a empresa rumo à rentabilidade. Para registrar a ocasião, ele tirou uma foto do grupo com a câmera digital compacta que carregava sempre consigo e a colou na porta da sua sala.

No entanto, a enxurrada de gastos e as perdas cada vez maiores da Amazon haviam gerado medo na gerência da empresa — medo de que Bezos, um CEO de 35 anos, ainda jovem e inconstante, precisasse de mais ajuda. Depois de ouvir dos funcionários queixas persistentes de que Bezos não escutava seus subordinados, a diretoria deu início a um dos maiores infortúnios da primeira década da Amazon: pediu a Bezos que procurasse um diretor de operações.

Ele acabou se animando com a ideia. Bezos achava que a empresa deveria reunir o máximo possível de gerentes experientes e começava a considerar a possibilidade de investir mais de seu tempo em outras paixões pessoais. A Amazon entrevistou uma série de executivos de peso, incluindo Jamie Dimon, o veterano de Wall Street, que tinha acabado de ser demitido do Citibank pelo presidente, Sandy Weill.

Entretanto, eles acabaram escolhendo Joe Galli Jr., um vendedor agressivo da Black & Decker que havia desenvolvido a famosa linha de ferramentas DeWalt. Bezos, Covey e John Doerr abordaram Galli de forma aguerrida e fecharam um contrato com ele em junho, tirando-o da PepsiCo um dia depois de ele ter aceitado assumir a divisão do Frito-Lay.[8]

De acordo com John Doerr, foi o próprio Bezos quem projetou a nova e heterodoxa estrutura hierárquica. Agora, todos os executivos da Amazon deveriam se reportar a Galli — que, por sua vez, tinha que se reportar a Bezos. Galli também entrou para a diretoria da Amazon. O J Team foi renomeado para S Team (*S* por causa de "sênior"). Bezos estava livre para concentrar sua atenção em novos produtos, em relações públicas, em seus interesses externos e na família. MacKenzie estava grávida do seu primeiro filho, e, naquele ano, o casal havia se mudado do apartamento em Seattle para uma mansão de 10 milhões de dólares em Medina, na margem leste do lago Washington. "Jeff estava realmente pensando em cuidar de seus projetos filantrópicos e de outros interesses, que eram variados, e também em transferir um pouco da responsabilidade pela Amazon para outras pessoas", conta Galli. "Isso me empolgou."

Galli, filho de um ítalo-americano que possuía um ferro-velho em Pittsburgh, tornara-se um verdadeiro artista com cortes de gastos e mudanças de rumo e estava ansioso para causar uma boa impressão no que, na época, era uma das maiores plataformas de negócios do mundo. Ele andava pelos corredores com ar de superior, usando ternos Brioni caríssimos e carregando um bastão de beisebol para dar um efeito dramático. Bezos parecia adorar esse comportamento no início. "Contratei Joe para ser o adulto", disse ele aos funcionários quando apresentou Galli à empresa. "Mas tudo o que pedi a Joe foi que jogasse mais lenha na fogueira."

Galli chegou à Amazon como um touro raivoso solto nas ruas de Pamplona. Em todos os lugares à sua volta, via funcionários trabalhando sem a disciplina que ele tinha aprendido nos dezenove anos que passou na Black & Decker. "Havia todos aqueles alunos brilhantes de Stanford e Harvard andando pelos corredores", conta Galli. "Mas faltavam o rigor operacional e o controle. Era o Velho Oeste." Uma de suas primeiras atitudes foi cortar um dos poucos benefícios oferecidos pela empresa: o ibuprofeno, que ele via como uma despesa desnecessária. Isso quase provocou uma revolta entre os funcionários.

Galli não tinha um perfil técnico, e isso era considerado um defeito em uma

empresa cujos funcionários, de forma um tanto defensiva, viam seu local de trabalho como uma empresa de desenvolvimento de software, e não uma loja. Ele só lia e-mails depois de impressos pela secretária e queria mudar a cultura da Amazon: substituir os e-mails por telefonemas. Ele ficou deslumbrado com sua autoridade e tentou obter um avião corporativo particular, já que viajava muito para ampliar os negócios da Amazon fora do país. Corriam boatos na empresa de que ele estacionara seu Porsche em uma vaga privilegiada reservada a visitantes tantas vezes que um segurança do prédio finalmente mandou rebocá-lo. Galli só se lembra de tê-lo estacionado incorretamente.

Em outubro de 1999, Galli liderou a aquisição da Tool Crib of the North, uma pequena rede de lojas de ferramentas da Dakota do Norte, e começou a se preparar para incluir a categoria de ferramentas no site. Ele foi a Cleveland para se encontrar com executivos da Sherwin-Williams e analisar a possibilidade de acrescentar a categoria de tintas, mesmo sabendo que seria difícil transportá-las e que cores como Café Suíço não poderiam ser representadas com fidelidade na tela do computador. Copiando um de seus bem-sucedidos truques de marketing da Black & Decker, ele criou o que chamava de enxames de SUVs pretas com o logotipo da Amazon; funcionários deveriam dirigi-las pelo país e ensinar às pessoas como usar o Amazon.com e a internet de forma geral. O projeto acabou sendo posto de lado devido a prioridades mais urgentes, e os veículos passaram meses abandonados na garagem do Pac Med, um grande contraste com os esforços da época para cortar despesas. "A maioria das empresas tem listas de prioridades de 45 ideias, e a triagem é fácil", revela Galli. "Na Amazon, havia 150 boas ideias o tempo todo, e Jeff era capaz de desenvolver uma nova a cada dia."

A parceria entre Bezos e Galli foi problemática desde o início. Embora o próprio Bezos tivesse traçado a nova estrutura organizacional, ele não tirou as mãos do volante da Amazon durante todo o período em que Galli ficou na empresa, expressando opiniões detalhadas sobre tudo, desde aquisições até as mínimas modificações na aparência do site. Galli achava que havia sido contratado para administrar a empresa e, no final, começou a exigir mais autoridade. "Para ser franco, Joe era um provocador", diz Tom Alberg, membro da diretoria. "O que ele queria era ser o CEO, mas ele não havia sido contratado para isso." Bezos se ausentou por um tempo depois do nascimento do seu primeiro filho, Preston, e quando voltou encontrou a empresa em alvoroço por causa do estilo irritante de

Galli. A Amazon e sua diretoria agora tinham uma crise de liderança.

Mas Galli também estava dando algumas contribuições importantes. Ele transformou líderes de categorias, como Harrison Miller e Chris Payne, em gerentes gerais que controlavam seus próprios balanços, seus custos e as margens de lucros. Ele havia vivenciado estratégias de oferta e procura no relacionamento da Black & Decker com grandes redes como a Home Depot e, com isso, pôde levar para a Amazon conceitos de varejo tradicionais, como a ideia de ganhar com o marketing cooperativo, no qual fornecedores pagavam para ter seus produtos destacados para os clientes. Covey estava esgotada após três anos de trabalho exaustivo, e Galli ajudou a Amazon a contratar um novo diretor financeiro, Warren Jenson, da Delta. Galli finalmente cansou da constante ausência de Jimmy Wright, que se dividia entre Seattle e Bentonville, e Wright se demitiu de forma abrupta, sob pressão, pouco antes das festas de fim de ano de 1999. Galli também foi essencial na contratação de um novo chefe de operações, Jeff Wilke, da AlliedSignal, que teve um papel crucial nos anos seguintes.

*

Os clientes lotaram o site no Natal de 1999. Após um ano ouvindo sem parar sobre a onda das pontocom, eles estavam prontos para aderir em massa às águas atraentes da Web. Todos os funcionários da Amazon prenderam o fôlego.

Agora, havia cinco centros de distribuição espalhados pelos Estados Unidos e dois na Europa. Jimmy Wright e muitos de seus ex-colegas do Walmart haviam deixado a empresa, e um sistema de software desenvolvido originalmente para o envio de livros precisou acomodar tudo: de televisões a caixas de areia para crianças. O caos, velho inimigo da Amazon, instalava-se outra vez.

Como se previa, pouco depois do Dia de Ação de Graças, a Amazon não estava conseguindo manter seus brinquedos mais populares em estoque. Kerry Morris, compradora que havia trocado o Walmart pela Amazon, diz ter organizado visitas dos funcionários da Amazon a lojas Costco e Toys "R" Us pelo país para reunir suprimentos de brinquedos da linha Pokémon e dos cachorros Walk 'N Wag, da Mattel, que foram um grande sucesso naquele Natal. Ela acabou com o estoque de produtos Pokémon do novo site ToysRUs.com e mandou entregar todos em Fernley, aproveitando-se de uma promoção de frete grátis do rival. "Como tinham

acabado de entrar no comércio eletrônico, eles não possuíam as ferramentas necessárias para alertá-los de que estávamos limpando seu inventário", conta Morris.

O rápido crescimento mais uma vez levou a empresa a dar início à operação Salve o Papai Noel. Os funcionários se despediram de suas famílias e mergulharam de cabeça em turnos de duas semanas para trabalhar no atendimento ao cliente por telefone ou nos centros de distribuição em todo o país. Econômica até a alma, a Amazon instalou-os em hotéis em quartos duplos. Para alguns, essa foi a melhor experiência que já tiveram na empresa. Outros detestaram e reclamaram enfaticamente. "Não digo que eram prima-donas, mas eles não estavam acostumados com isso, não esperavam algo assim, e muitos não aguentaram", diz Bert Wegner, gerente geral do centro de distribuição de Fernley.

Em Fernley, alguns funcionários se hospedaram no cassino Golden Nugget, em Reno, e após trabalhar madrugada adentro, encontravam-se para tomar cerveja no bar do cassino às seis da manhã. Depois, alguns juraram ter trabalhado ao lado de prisioneiros liberados de uma cadeia local, embora seja difícil provar isso. Um antigo funcionário, Tom Schonhoff, foi com um grupo para Delaware, onde houve problemas para encontrar mão de obra temporária de qualidade. "Muitos trabalhadores temporários pareciam ter saído de algum centro de reabilitação", conta ele. Schonhoff viu um deles ser demitido por embriaguez e depois molhar as calças quando tentou protestar.

Schonhoff e sua equipe cuidaram durante uma semana dos pedidos pendentes de Delaware e da organização da mão de obra. "Trabalhávamos com honestidade e diligência. Posso dizer isso sem parecer um idiota?", diz. "O objetivo era fazer o Natal acontecer e manter a promessa da nossa marca. Acreditávamos naquilo."

Uma equipe liderada por Kim Rachmeler e Joel Spiegel foi para o novo centro de distribuição de 75 mil metros quadrados em McDonough, Geórgia. As instalações ainda não haviam sido concluídas, então os funcionários tiveram de usar capacetes de proteção. O grupo se concentrou em um problema chamado FUD: *fillable, unfilled demand* [demanda não atendida que pode ser atendida]. Eram os casos de produtos que haviam sido vendidos no site, mas não foram enviados porque estavam perdidos em algum lugar do enorme e cavernoso centro de distribuição. Era um problema mais grave do que uma centena de clientes não receberem seus pedidos para o Natal (o que já era bastante ruim). Durante as festas de fim de ano,

quando as máquinas de triagem já operavam na capacidade máxima, qualquer pedido que não saísse bloqueava uma passagem e atrasava outro pedido, que também acabava não sendo entregue a tempo. Assim, à medida que a FUD acumulava, começava a paralisar grande parte das instalações. A equipe de Rachmeler trabalhava para solucionar o atraso, e depois ficou evidente que um item em particular estava causando problemas no centro de distribuição: um pacote de Jigglypuffs, bonecos da linha Pokémon, estava faltando.

O banco de dados da Amazon insistia que os Jigglypuffs haviam sido entregues no centro de distribuição, mas, se isso era verdade, ou eles haviam sido colocados no lugar errado ou tinham sido roubados. Embora Rachmeler tenha montado uma equipe de busca, a tarefa parecia impossível. O grupo estava à procura de uma única caixa dentro de um complexo de 75 mil metros quadrados. "Parecia a cena final de *Indiana Jones e os caçadores da arca perdida*", conta Rachmeler. Ela foi até o Walmart local para comprar pares de binóculos e depois os distribuiu entre seu grupo, para que todos pudessem inspecionar as prateleiras mais altas.

Após três dias de busca exaustiva, às duas da manhã, Rachmeler estava sentada, esgotada e abatida, em uma sala. De repente, a porta se abriu com força. Uma colega entrou dançando, e, por um momento, Rachmeler se perguntou se era um sonho. Então ela percebeu que a mulher era apenas a primeira na fila de outros funcionários que vinham dançando felizes e que eles erguiam sobre suas cabeças a caixa perdida de Jigglypuffs.

*

Depois do Natal de 1999, os funcionários e executivos da Amazon puderam finalmente fazer uma pausa. Houve um aumento de 95% nas vendas em relação ao ano anterior, e a empresa atraíra três milhões de novos clientes, ultrapassando vinte milhões de contas registradas. Jeff Bezos foi nomeado a "Personalidade do Ano" pela *Time* — uma das pessoas mais jovens a receber esse prêmio, além de ter sido chamado de "rei do comércio eletrônico".[9] Era um reconhecimento incrível para a Amazon e sua missão.

A empresa tinha tropeçado e perderia 39 milhões de dólares em brinquedos não vendidos. Mesmo assim, graças aos esforços hercúleos de todos os funcionários, não houve desastres nem decepções para os clientes. Enquanto isso, os sites de rivais

como o Toys "R" Us e a Macy's quase não sobreviveram ao seu primeiro Natal e estavam sendo bombardeados com reclamações de consumidores, críticas da imprensa e até uma investigação da Comissão Federal de Comércio devido a promessas não cumpridas aos clientes.[10]

Em janeiro, depois que todos se recuperaram e muitos tiraram as merecidas férias, a Amazon realizou sua festa à fantasia anual. Warren Jenson, o novo diretor financeiro, comprou algumas dezenas de bonecas Barbie na Amazon e as costurou em um suéter. Ele fez uma piada de humor negro, dizendo que estava vestindo o excesso do estoque. Harrison Miller não achou isso muito engraçado.

A Amazon lutara contra o caos e sobrevivera para enfrentar outro dia. Entretanto, havia chegado mais perto do precipício do que se poderia imaginar. Sua contabilidade interna estava completamente desorganizada; o rápido crescimento levou à desorganização e a roubos de itens do estoque, tornando impossível fechar a contabilidade do quarto trimestre. Na época, o contador Jason Child trabalhava na operação da Amazon na Alemanha, mas foi chamado de volta para Seattle a fim de assumir o controle e resolver o problema. "Foi o trimestre mais louco da história da Amazon", diz. A empresa buscou ajuda externa e contratou um consultor da Ernst Young. Ele veio, passou algumas semanas dando uma boa olhada na confusão e pediu demissão. Child e seus colegas mal haviam fechado os livros quando o trimestre acabou, no final de janeiro.

Agora, a diretoria da Amazon precisava resolver uma crise na liderança. Havia reclamações sobre Galli, que estava claramente se mexendo para chegar ao cargo de CEO, e também sobre Bezos, que muitos funcionários acreditavam não se preocupar em formar outros líderes, ouvir os problemas que eles levantavam nem investir no crescimento pessoal deles. John Doerr telefonou para muitos executivos da empresa em segredo para obter a opinião deles sobre as tensões na administração. Para ajudá-lo com o assunto, ele procurou uma lenda do Vale do Silício, um antigo treinador de futebol americano da Universidade Columbia chamado Bill Campbell.

Campbell, um simpático ex-executivo da Apple que fora diretor executivo da Intuit em meados da década de 1990, tinha a reputação de ser um ouvinte sensato, capaz de confrontar situações corporativas difíceis de forma direta e fazer os executivos enfrentarem suas falhas. Steve Jobs o considerava um confidente e o levou para a diretoria da Apple quando retornou à liderança da empresa, em 1997. Na Amazon, a missão oficial de Campbell era ajudar Galli a tratar os outros bem.

Ele passou algumas semanas se dividindo entre o Vale do Silício e Seattle e, nesse período, assistiu em silêncio às reuniões dos executivos e conversou em particular com gerentes da Amazon sobre a metástase dos problemas na liderança.

Vários executivos da Amazon daquela época acreditam que Campbell também recebeu da diretoria outra tarefa, secreta: tentar convencer Bezos a passar a presidência para Galli. Isso era bem plausível, considerando-se a filosofia geral do Vale do Silício na ocasião: trazer a "supervisão de um adulto" para executar os planos de um fundador visionário. Meg Whitman assumira o eBay; um executivo da Motorola chamado Tim Koogle substituíra Jerry Yang no Yahoo. A diretoria da Amazon assistia aos gastos chocantes da empresa e ao aumento crescente das suas perdas e ouvia outros executivos dizendo que Bezos era precipitado e controlador. É natural que estivessem preocupados e temessem que a galinha dos ovos de ouro estivesse prestes a quebrar.

Membros da diretoria, entre eles Cook, Doerr e Alberg, afirmam que em momento algum consideraram seriamente pedir a Bezos para deixar a presidência — e, de qualquer forma, não conseguiriam nada se Bezos se recusasse, já que ele controlava a maior parte da empresa. Mas o próprio Campbell deu uma descrição reveladora do seu papel na Amazon quando foi entrevistado pela *Forbes* em 2011: "Jeff Bezos na Amazon — Visitei-os logo no início para ver se precisavam de um CEO e perguntei: 'Por que vocês iriam substituí-lo?' Ele é louco e brilhante no que faz."[11]

Em vez disso, Campbell concluiu que Galli estava focado demais em obter compensações e bonificações, como aviões particulares, e viu que os funcionários eram leais a Bezos. Ele recomendou sabiamente à diretoria que mantivessem o fundador.

Galli diz que a decisão final de deixar a Amazon foi sua. Antes de entrar para a empresa, ele tinha lido o livro *Odisseia: da Pepsi à Apple*, de John Sculley, que entrara na Apple como CEO em meados da década de 1980 e depois afastou Steve Jobs, em um golpe da diretoria. "Antes de ir para lá, prometi a mim mesmo e à minha família que jamais faria com Jeff o que Sculley fez com Steve Jobs", revela Galli. "Só achei que Jeff estava se apaixonando cada vez mais pela sua visão e pelo que a empresa podia ser. Eu conseguia ver que aquilo não funcionaria. Ele queria ter mais controle. E eu não sou um bom segundo lugar. Não está no meu DNA."

Em julho de 2000, Galli deixou a Amazon pela presidência de uma start-up

chamada VerticalNet, que faliu pouco depois, quando a bolha das pontocom explodiu. Após alguns meses, ele foi para a Newell Rubbermaid, uma empresa de bens de consumo que enfrentava problemas, e lá administrou quatro turbulentos anos de demissões e quedas nos preços das ações. Mais tarde, Galli se tornou o CEO da asiática Techtronic Industries, que produz os aspiradores de pó Dirt Devil e Hoover. Desde então, ele vem presidindo um crescimento impressionante de mais de seis anos.

Depois que Galli deixou a Amazon, a diretoria tentou colocar Bezos para trabalhar com outro diretor de operações. Peter Neupert, o ex-executivo da Microsoft que comandava a Drugstore.com, passou algumas semanas participando de reuniões com o S Team. No entanto, Neupert e Bezos não conseguiam chegar a um acordo para uma colaboração permanente, e Bezos estava começando a perceber que gostava de ser necessário para os colegas, de se envolver nos detalhes, e que queria ser um diretor executivo ativo. "Ele decidiu passar os próximos anos da sua vida construindo a empresa em vez de se afastar gradualmente e se dedicar a outros interesses", diz Tom Alberg.

A experiência com Galli e todas as desventuras daquele ano deixariam cicatrizes permanentes na Amazon. Até o presente momento, a empresa ainda não deu o título formal de presidente nem de diretor de operações a outro executivo. Anos se passaram sem que fizessem outra contratação significativa, e, quando isso aconteceu, Bezos avaliou cuidadosamente as lições aprendidas com a sua imprudência anterior.

Na chegada do novo milênio, a Amazon se encontrava à beira do precipício. A empresa estava no caminho para perder mais de 1 bilhão de dólares em 2000, no momento em que o otimismo pela economia das pontocom se transformava em total pessimismo. Como vinha fazendo repetidas vezes desde o início do negócio, Bezos precisaria convencer a todos de que a Amazon podia sobreviver ao turbilhão de dívidas e perdas que criara para si mesma durante um período anormalmente instável.

CAPÍTULO 4
Milliravi

A turbulência na administração da Amazon durante os frenéticos anos de expansão da empresa foi apenas o início de um teste muito mais longo de fé. Em 2000 e 2001, período que costuma ser considerado o da explosão das pontocom, os investidores, o público em geral e muitos funcionários se desencantaram com Bezos. A maioria dos observadores não apenas rejeitou as perspectivas da empresa, como também começou a duvidar das suas chances de sobrevivência. O preço da ação da Amazon, que desde sua oferta pública inicial havia se movido em apenas um sentido — para cima —, chegou a 107 dólares e agora passaria os 21 meses seguintes em uma contínua trajetória descendente. Foi uma queda espetacular.

Havia várias razões imediatas para essa inversão no mercado de ações. Os excessos do boom das pontocom tinham começado a incomodar os investidores. Empresas sem um modelo de negócio consistente estavam levantando centenas de milhões de dólares, correndo para abrir capital e vendo os preços de suas ações alcançarem a estratosfera, apesar de não terem uma base financeira sólida. Em março de 2000, uma matéria de capa do *Barron's* destacava o ritmo autodestrutivo com que empresas virtuais como a Amazon estavam queimando seu capital de risco. A explosão das pontocom havia surgido em grande parte devido à crença de que o mercado daria a essas empresas jovens e não lucrativas espaço suficiente para amadurecer; o artigo do *Barron's* reforçava o temor de que o dia do ajuste de contas estivesse chegando. A Nasdaq alcançou seu pico no dia 10 de março, para em seguida vacilar e dar início a uma espiral descendente.

O surto de opiniões negativas em relação às empresas da internet em geral seria estimulado por outros eventos ao longo dos dois anos seguintes, como o colapso da Enron e os ataques terroristas de 11 de setembro. Mas a realidade era que muitos investidores decidiram deixar de lado as lentes cor-de-rosa e passaram a encarar as

empresas da internet com olhos mais pragmáticos. E entre essas empresas estava a Amazon.

Enquanto outras pontocom se fundiam ou acabavam, a Amazon sobrevivia graças a uma combinação de convicção, improviso e sorte. No início de 2000, Warren Jenson, o novo diretor financeiro — vindo da Delta e, antes disso, da divisão da NBC da General Electric e adepto do conservadorismo fiscal —, decidiu que a empresa precisava de uma posição financeira mais forte para se resguardar contra a possibilidade de fornecedores nervosos pedirem mais rapidez no pagamento pelos produtos que a Amazon vendia. Ruth Porat, uma das chefes da equipe de tecnologia global do Morgan Stanley, aconselhou Jenson a recorrer ao mercado europeu. Assim, em fevereiro, a Amazon vendeu 672 milhões de dólares em títulos conversíveis para investidores estrangeiros. Dessa vez, com o mercado de ações flutuante e a economia global à beira de uma recessão, o processo não foi tão fácil quanto a captação de fundos anterior. A Amazon foi obrigada a oferecer uma taxa de juros mais generosa (6,9%) e termos de conversão flexíveis — outro sinal de que os tempos estavam mudando. O acordo foi concluído apenas um mês antes da quebra do mercado de ações, o que tornou extremamente difícil para qualquer empresa levantar dinheiro. Não fosse por isso, é quase certo que a Amazon teria enfrentado um risco muito maior de inadimplência no ano seguinte.

Ao mesmo tempo, o aumento do ceticismo dos investidores e os apelos dos executivos seniores apreensivos acabaram convencendo Bezos a mudar de marcha. Em vez de Crescer Rapidamente, a empresa adotou um novo mantra de operação: Colocar a Casa em Ordem. As palavras do momento eram *disciplina*, *eficiência* e *eliminação de desperdícios*. O número de funcionários da Amazon havia crescido de 1.500 em 1998 para 7.600 no início de 2000, e agora até Bezos concordava que ela precisava recuperar o fôlego. O ritmo da criação de novas categorias de produtos diminuiu, e a Amazon mudou sua infraestrutura para uma tecnologia baseada no sistema operacional livre Linux. Ela também deu início a um esforço concentrado para aumentar a eficiência dos seus dispersos centros de distribuição. "A empresa foi criativa porque precisou ser", diz Warren Jenson.

No entanto, o colapso das pontocom teve um alto preço dentro da empresa. Os funcionários haviam aceitado trabalhar incansavelmente e sacrificar feriados com as famílias em troca da possibilidade de ganhos incríveis. A cratera em que mergulhava o preço das ações dividiu a empresa ao meio. Os funcionários mais

antigos ainda eram incrivelmente ricos (embora também estivessem exaustos). Por outro lado, muitos dos que tinham entrado na Amazon havia menos tempo possuíam opções de compra sem valor algum.

Até gerentes importantes ficaram desiludidos. Três executivos seniores se lembram de ter feito uma reunião privada para listar todos os sucessos e fracassos de Bezos em um quadro branco. A segunda coluna incluía o Auctions, o zShops, os investimentos em outras pontocom e a maioria das aquisições da Amazon. Ela era muito maior que a primeira coluna, que na época parecia limitada a livros, música e DVDs. O futuro das novas categorias — brinquedos, ferramentas e eletrônicos — ainda estava em aberto.

Mas, apesar de tudo, Bezos nunca demonstrou ansiedade ou preocupação em relação às mudanças repentinas das opiniões públicas. "Estávamos todos disparando pelos corredores com a cabeça quente, pensando *O que vamos fazer?*", recorda-se Mark Britto, um vice-presidente sênior. Mas não Jeff. "Nunca vi ninguém tão calmo diante de uma tempestade. O que corre nas veias dele é sangue de barata", conta Britto.

Nos dois turbulentos anos que vieram em seguida, Bezos redefiniu a Amazon para os novos tempos, marcados por mudanças rápidas. Durante esse período, ele se encontrou com duas lendas do varejo que o ajudariam a concentrar sua atenção no poder dos preços baixos no dia a dia. Bezos começava a mudar a sua forma de pensar sobre a publicidade convencional e a procurar uma maneira de reduzir os custos e as inconveniências do envio de produtos pelo correio. Também demonstrava um comportamento que estava se tornando uma volatilidade característica dele, com ataques verbais a executivos que não alcançassem seus padrões absurdos. A Amazon que conhecemos hoje, com todos os seus atributos e idiossincrasias, é, em muitos aspectos, produto dos obstáculos pelos quais Bezos e a empresa passaram durante a quebra das pontocom, uma resposta à ausência generalizada de fé na companhia e na sua liderança.

Em meio a tudo isso, Bezos deixou muitos dos seus principais executivos desgastados e assistiu a um êxodo dramático. Mas a Amazon escapou da corrente que puxou centenas de outras empresas pontocom e telecom supercapitalizadas para a morte. Ele provou que muitas pessoas estavam erradas.

"Até aquele momento, eu só tinha visto Jeff trabalhar em uma velocidade: a velocidade frenética do crescimento a todo custo. Eu não o tinha visto trabalhar com

foco na rentabilidade e na eficiência", diz Scott Cook, o fundador da Intuit e, na época, membro da diretoria da Amazon. "A maioria dos executivos, sobretudo os CEOs de primeira viagem que se saem bem em algo, só consegue dançar no ritmo que conhece. Francamente, eu não achava que ele conseguia."

*

Em junho de 2000, com o preço das ações da Amazon caindo com o restante da Nasdaq, Bezos ouviu o nome Ravi Suria pela primeira vez. Nativo de Madras, na Índia, e filho de um professor, Suria foi para os Estados Unidos a fim de estudar na Universidade de Toledo e fez um MBA na faculdade de administração da Universidade Tulane. No início de 2000, com 28 anos, ele era um analista de títulos conversíveis novato e desconhecido, que trabalhava no banco de investimentos Lehman Brothers em uma pequena sala no 14º andar do World Financial Center.[1] Ao fim daquele ano, ele era um dos analistas mais mencionados em Wall Street e a nêmesis improvável de Jeff Bezos e da Amazon.

Nos primeiros cinco anos de sua carreira, na Paine Webber e mais tarde no Lehman, Suria escrevia sobre temas obscuros, como a supercapitalização das empresas de telecomunicações e de biotecnologia. Depois de uma alardeada terceira rodada de endividamento e de demitir seu diretor de operações, Joe Galli, a Amazon atraiu a atenção de Suria. Com base no último relatório trimestral de receita da empresa, Suria analisou as grandes perdas do Natal anterior e concluiu que a Amazon estava em apuros. Assim, em um relatório que foi amplamente disseminado, ele previu a ruína da empresa.

"Do ponto de vista dos títulos, verificamos que o crédito está muito fraco e vem se deteriorando", escreveu Suria no que seria o primeiro de vários relatórios implacáveis sobre a Amazon publicados nos oito meses seguintes. Suria disse que os investidores deveriam evitar a dívida da Amazon a todo custo e que a empresa havia demonstrado um "elevadíssimo nível de inaptidão" em áreas como a distribuição. O golpe certeiro foi: "Acreditamos que a empresa ficará sem dinheiro em quatro trimestres, a não ser que consiga tirar outro coelho investidor da sua cartola mágica."

A previsão gerou manchetes sensacionalistas no mundo inteiro (*New York Post*: "Analyst Finally Tells the Truth about Dot-Coms" [Analista finalmente diz a

verdade sobre as pontocom]).[2] Já nervosos por causa do declínio inicial do mercado, os investidores abandonaram a Amazon, e o preço da ação caiu mais 20%.

Dentro da Amazon, o relatório de Suria foi como um dedo na ferida. Bill Curry, na época diretor de relações públicas, chamou o relatório de "lixo". Bezos foi mais longe nessa opinião ao conversar com o *Washington Post*, dizendo que ele era "puro e completo lixo".[3]

Num sentido mais estrito e com o benefício da retrospectiva, a análise de Suria estava incorreta. Com o capital adicional obtido graças ao aumento de títulos na Europa, a Amazon tinha quase um bilhão de dólares em dinheiro e títulos, o bastante para cobrir todas as contas pendentes com os fornecedores. Além disso, o modelo de capital de giro negativo da empresa continuaria gerando dinheiro a partir das vendas para financiar suas operações. A Amazon também estava sendo bem-sucedida no processo de corte de gastos.

O verdadeiro perigo para a Amazon era que o relatório do Lehman poderia se tornar uma profecia do tipo que se concretiza pelo mero fato de ter sido feita. Se as previsões de Suria levassem os fornecedores ao equivalente a uma corrida aos bancos, exigindo que a Amazon pagasse imediatamente pelos produtos, as despesas da empresa poderiam aumentar. Se Suria assustasse os consumidores e eles deixassem de comprar na Amazon por acreditar, graças à maciça cobertura da imprensa, que a internet não passava de uma moda passageira, o crescimento da receita da Amazon diminuiria. Portanto, o relatório realmente poderia se tornar um grande problema. Em outras palavras, o verdadeiro perigo para a Amazon era que, no seu equívoco, Suria e outros "ursos" de Wall Street poderiam acabar estando certos. "O mais preocupante nisso era que o risco dependia da percepção, não da realidade", diz Russ Grandinetti, na época tesoureiro da Amazon.

Foi por isso que a reação de controle de danos da Amazon foi atipicamente enfática. No início do verão, Jenson e Grandinetti percorreram os Estados Unidos e a Europa encontrando-se com grandes fornecedores e fazendo apresentações que provavam a saúde financeira da empresa. "Por um curto período de tempo, mesmo os fatos eram culpados até que se provasse o contrário", conta Grandinetti.

Em uma das viagens, Grandinetti e Jenson foram a Nashville tentar garantir para a diretoria da Ingram que a Amazon tinha uma base financeira forte. "Vejam bem, acreditamos em vocês. Gostamos do que estão fazendo", respondeu John Ingram, o presidente da distribuidora, aos executivos da Amazon, enquanto sua mãe, Martha

Ingram, presidente do conselho de administração, observava. "Mas, se vocês afundarem, nós afundaremos. Se estivermos errados em relação a vocês, não vai ser só 'que pena'. Estamos com uma concentração tão grande de contas a receber da Amazon que também estaremos em apuros."

Com a reputação e a marca da Amazon atacadas pela mídia, Bezos começou a pôr seu charme em prática. De repente, ele estava em todos os lugares — na CNBC, em entrevistas com jornalistas de veículos impressos, conversando com investidores —, assegurando que Suria se equivocara e que a Amazon estava ótima. Na época, eu era o repórter da revista *Newsweek* que cobria o Vale do Silício e conversei tanto com Bezos quanto com Jenson naquele verão. "A mensagem mais importante aqui é que a previsão de fluxo de caixa dele está errada. Ela está completamente errada", afirmou Bezos na primeira das cerca de doze conversas que teríamos na década seguinte.

Na transcrição da entrevista, Bezos parecia, mesmo uma década depois, cheio de confiança e convicção e já repetia constantemente seus jeffismos. Ele reafirmou o compromisso com o desenvolvimento de uma empresa duradoura, com o aprendizado a partir dos erros e com a criação de uma marca associada não a livros ou a mídias, mas ao "conceito abstrato de começar pelo consumidor e trabalhar a partir daí".

Entretanto, quando Bezos falava sobre as previsões de Suria, seus comentários pareciam defensivos. "Em primeiro lugar, todos que acompanham a Amazon.com há algum tempo já viram esse filme", disse ele, inserindo uma sequência de gargalhadas entre as respostas. "Sei que vivemos em um período em que o longo prazo é dez minutos [gargalhada], mas se você observar as coisas de qualquer perspectiva histórica... Digo, deixe-me fazer uma pergunta: Quanto você acha que o preço da nossa ação aumentou nos últimos três anos? A ação aumentou vinte vezes! Então isso é normal. Quando falo sobre a Amazon.com, sempre digo que não buscamos controvérsias, mas acabamos esbarrando nelas [gargalhada]."

Na verdade, não eram tempos normais. O desafio provocado por Suria e pelo colapso das pontocom havia mudado o clima financeiro, e Bezos sabia disso. Poucas semanas depois, Jenson e Bezos sentaram para analisar o balancete da Amazon. Eles chegaram à conclusão de que, mesmo que a empresa apresentasse um crescimento razoável, seus custos fixos — os centros de distribuição e a folha de salários — eram simplesmente altos demais. Eles precisariam cortar ainda mais os gastos. Bezos

anunciou em um memorando interno que a Amazon estava "tomando medidas definitivas" e que se tornaria rentável no quarto trimestre de 2001.[4] Jenson disse que a empresa "tentou ser realista em relação a como seria a receita, e todos receberam uma meta para as despesas".

Mas a imprensa não deixava a empresa respirar. No fim do ano, quando anunciou publicamente essa meta, a Amazon recebeu uma nova rodada de críticas por ter especificado que o critério de avaliação da rentabilidade seria um padrão contábil *pro forma* — que ignorava determinadas despesas, como os custos de lançamento de opções de compra —, em vez de métodos de contabilidade mais tradicionais.

Nos oito meses que se seguiram, Ravi Suria continuou atacando a Amazon com relatórios negativos. Sua pesquisa se tornou o teste decisivo da visão das pessoas a respeito da nova era da internet. Aqueles que acreditavam na promessa da Web e que haviam apostado suas vidas nela eram mais propensos a não acreditar no ponto de vista negativo de Suria. Mas os que sentiam que a nova onda de mudanças ameaçava seus negócios, sua ideia de ordem natural e até suas identidades apresentavam maiores chances de concordar com as opiniões de Suria e de analistas que pensavam como ele e acreditar que a Amazon.com não passava de um delírio construído precariamente graças a um mercado de ações eufórico e irracional.

Talvez tenha sido por isso que o hiper-racional Bezos ficou tão obcecado por um analista de Nova York que usava óculos e tinha modos gentis. Para Bezos, Suria representava uma tendência ao pensamento irracional que havia infectado o mercado em geral: a noção de que a revolução da internet e toda a audaciosa reinvenção que a acompanhou simplesmente desapareceriam. De acordo com colegas da época, Bezos citava com frequência as análises de Suria em reuniões. Um executivo do departamento financeiro usou o nome de Suria para cunhar um termo referente a um erro matemático significativo de 1 milhão de dólares ou mais; Bezos adorou o termo e começou a usá-lo.

A palavra era *milliravi*.

*

Uma das ambições de todas as empresas de tecnologia é valer mais do que a soma das suas partes. Elas inevitavelmente buscam oferecer um conjunto de ferramentas que outras empresas possam usar para alcançar seus consumidores. O que cada uma

quer se tornar, no jargão da indústria, é uma plataforma.

Na época, a Microsoft era o arquétipo dessa estratégia. Empresas de software desenvolviam seus produtos para que fossem compatíveis com o onipresente sistema operacional Windows. Então o sistema operacional iOS da Apple para aparelhos celulares e tablets se tornou a base para que desenvolvedores de aplicativos móveis alcançassem seus usuários. Com o passar dos anos, empresas como Intel, Cisco, IBM e até a AT&T desenvolveram plataformas e colheram os frutos dessa posição vantajosa.

Assim, era natural que desde 1997 os executivos da Amazon já pensassem em como se tornar uma plataforma e estimular os esforços de outras empresas do varejo na área do comércio eletrônico. O Amazon Auctions foi a primeira tentativa nesse sentido, seguida pelo zShops, o serviço que permitia a pequenos vendedores abrir suas próprias lojas na Amazon.com. Os dois projetos fracassaram diante da popularidade insuperável do eBay entre os pequenos negócios. Apesar disso, em 2000, de acordo com um memorando interno, Bezos começou a dizer a colegas que, quando a Amazon alcançasse a casa dos 200 bilhões de dólares em vendas anuais, ele queria que a receita estivesse igualmente dividida entre as vendas dos produtos comercializados pela própria empresa e as comissões recebidas de vendedores que usassem a Amazon.com.

Ironicamente, foram os excessos de 1999 da indústria que acabaram colocando a Amazon no caminho para se tornar uma plataforma. Apesar de ter recebido um investimento de 60 milhões de dólares do SoftBank e da firma de private equity Mobius Equity Partners para criar a subsidiária virtual ToysRUs.com, a Toys "R" Us teve um péssimo Natal em 1999. A loja off-line teve uma onda de publicidade negativa devido às quedas frequentes do site e aos atrasos nas entregas dos pedidos, que em alguns casos só foram feitos depois do Natal. A empresa acabou tendo que pagar 350 mil dólares em multa para a Comissão Federal de Comércio, por não ter cumprido as promessas feitas aos consumidores. Enquanto isso, a Amazon perdeu 39 milhões com o estoque de brinquedos não vendidos que Bezos prometera levar pessoalmente para o lixão local.

Uma noite depois do Natal, o diretor financeiro da ToysRUs.com, Jon Foster, telefonou para o escritório de Bezos, e o CEO da Amazon decidiu atendê-lo. Foster sugeriu unir forças: a loja on-line de Bezos podia oferecer a infraestrutura, enquanto a loja off-line de Foster forneceria a experiência com os produtos e o

relacionamento com fornecedores como a Hasbro. Bezos propôs que os executivos da Toys "R" Us se encontrassem com Harrison Miller, gerente do departamento de brinquedos. As empresas fizeram uma reunião preliminar em Seattle, mas a Amazon não via uma razão para colaborar com um concorrente tão importante.

Na primavera seguinte, Miller e a equipe de operações da Amazon estudaram os problemas de estoque e envio de brinquedos e concluíram que, para ter rentabilidade na categoria, precisariam de quase 1 bilhão de dólares em vendas. O maior desafio era escolher e adquirir a seleção certa de brinquedos — exatamente o que a Toys "R" Us fazia de melhor.

Algumas semanas depois, Miller e Mark Britto, que chefiava a equipe de desenvolvimento de negócios da Amazon, encontraram-se com executivos da ToysRUs.com em uma pequena sala de reuniões no Aeroporto Internacional O'Hare, em Chicago, e deram início às negociações formais para unir esforços na comercialização de brinquedos. "Estava ficando claro para nós como era difícil selecionar Barbies e Digimons, e eles estavam começando a notar como seria caro desenvolver uma infraestrutura de comércio eletrônico de primeira linha", conta Miller.

Parecia uma combinação perfeita. A Toys "R" Us era perita em escolher os brinquedos certos para cada temporada e tinha a influência necessária com os fabricantes para conseguir preços favoráveis e fornecimento suficiente dos brinquedos mais populares. A Amazon, claro, tinha experiência na administração de um negócio de varejo on-line e na entrega pontual dos produtos aos consumidores. As negociações foram, como ocorria sempre que Jeff Bezos estava envolvido, longas e, de acordo com Jon Foster, "excruciantes". Quando as duas equipes se encontraram pela primeira vez, Bezos fez uma encenação, deixando uma cadeira na mesa da sala de reuniões reservada "para o cliente", ele explicou. O principal objetivo de Bezos era reunir uma seleção ampla, e ele queria que a Toys "R" Us assumisse o compromisso de disponibilizar todos os brinquedos no site. A Toys "R" Us alegou que isso era caro e inviável. Por sua vez, ela queria ter exclusividade na venda de brinquedos na Amazon.com, o que Bezos achava restritivo demais.

As empresas passaram meses discutindo. Para fechar o acordo, elas chegaram a um meio-termo nebuloso. A Toys "R" Us aceitou vender as poucas centenas de brinquedos mais populares, e a Amazon se reservou o direito de complementar a

seleção da Toys "R" Us com itens menos procurados. Nenhuma das empresas conseguiu o que queria, mas, por um momento, todos ficaram aliviados. Em agosto, as duas anunciaram uma parceria de dez anos, com a Amazon recebendo uma grande fonte do dinheiro de que precisava desesperadamente, além de ajuda com os problemas no balanço patrimonial. Ambas concordaram que o estoque da Toys "R" Us seria mantido nos centros de distribuição da Amazon — o primeiro passo para transformar a parte mais cara e complexa do negócio da Amazon em uma plataforma que outras empresas pudessem usar.

O acordo se tornou um modelo para a Amazon. Depois de terceirizar seu trabalho na administração do departamento de brinquedos para a Toys "R" Us, Harrison Miller assumiu o recém-criado cargo de diretor de serviços da plataforma. Ao lado de Neil Roseman, um vice-presidente de desenvolvimento, ele começou a viajar pelo país atrás de outras grandes varejistas com quem pudesse fazer o mesmo tipo de acordo que havia feito com a Toys "R" Us.

Eles quase fecharam negócio com a gigante dos eletrônicos Best Buy, até que, quando as negociações já estavam avançadas, durante uma dramática teleconferência realizada em uma manhã de sábado, o fundador da rede, Richard Schulze, insistiu que a Amazon lhe desse total exclusividade na categoria dos eletrônicos. Bezos se recusou. Também não houve acordo com a Bed Bath & Beyond, nem com a Barnes & Noble.

A Sony Electronics estudou a possibilidade de usar a Amazon para vender sua linha Sony Style on-line. Como parte das discussões, Howard Stringer, chefe da Sony Corporation of America, visitou o centro de atendimento de pedidos em Fernley e, em um episódio memorável, quando chegou ao depósito encontrou uma pilha de mercadorias da Sony que, tecnicamente, a Amazon não deveria estar vendendo. Stringer e seus colegas começaram a examinar os rótulos e a anotar os números dos produtos, na tentativa de descobrir de onde as mercadorias haviam vindo. O acordo com a Sony também não se concretizou.

Contudo, no início de 2001, a iniciativa começou a ganhar força. A Amazon assinou um acordo com a rede de livrarias Borders, que havia cometido o erro de construir um centro de distribuição gigantesco para pedidos on-line nos arredores de Nashville antes de se dar conta de que precisava de galpões menores, geograficamente dispersos, para entregar os livros com mais rapidez e menos despesas de transporte. Alguns meses depois, a Amazon aceitou administrar o canal

de compras da AOL em troca de um investimento muito bem-vindo de 100 milhões de dólares. A empresa também assinou um acordo para transportar o estoque da varejista Circuit City, conseguindo assim aumentar a seleção das suas prateleiras vazias na categoria de eletrônicos.

Todos esses acordos beneficiaram o balanço patrimonial da Amazon no curto prazo, mas, no longo prazo, foram inoportunos para todas as partes. Ao entregar suas operações on-line à Amazon, as lojas adiaram um aprendizado necessário para dominar uma área nova e importante e cederam a fidelidade de seus clientes para uma empresa novata e agressiva. Esse seria um dos vários problemas enfrentados pela Borders e pela Circuit City, que faliram durante a crise financeira que começou em 2008.

Bezos nunca ficou completamente satisfeito com esses acordos nem com a ideia de terceirizar sua preciosa meta de ter uma seleção ilimitada. O acordo com a Toys "R" Us em particular foi extremamente lucrativo. Entretanto, a frustração de Bezos crescia à medida que se tornava mais difícil para a Amazon garantir a oferta de uma seleção ampla de brinquedos. Esse foi um dos principais fatores para o que acabou resultando dessas parcerias anos mais tarde: processos na corte federal.

*

No verão de 2000, enquanto Ravi Suria continuava divulgando sua opinião, a queda no preço das ações da Amazon começou a acelerar. Em junho, no transcorrer de três semanas, ele caiu de 57 para 33 dólares, ou quase metade do seu valor. Os funcionários começaram a ficar nervosos. Bezos escreveu *Não sou o preço das minhas ações* no quadro branco de sua sala e recomendou a todos que ignorassem o pessimismo. "Você não se sente 30% mais inteligente quando a ação aumenta 30%. Então, quando a ação diminui, você não deve se sentir 30% mais burro", disse ele em uma reunião geral. Bezos citou Benjamin Graham, o investidor britânico que inspirou Warren Buffett: "No curto prazo, o mercado de ações é uma máquina de votos. No longo prazo, é uma balança" que avalia o verdadeiro valor da empresa. Bezos declarou que, se a Amazon permanecesse concentrada no consumidor, ela ficaria bem.

Como que para provar sua obsessão pela experiência do consumidor, Bezos fez uma grande aposta, pegando carona na vassoura de quadribol da série de fantasia

em ascensão Harry Potter. Em julho, a autora J.K. Rowling publicou o quarto livro da série, *Harry Potter e o cálice de fogo*. A Amazon ofereceu 40% de desconto na compra do livro e entrega expressa, para que os consumidores o recebessem no sábado, 8 de julho — dia do lançamento —, pelo mesmo custo da entrega comum. A Amazon perdeu alguns dólares em cada um dos 255 mil pedidos, o mesmo tipo de estratégia com perda de dinheiro que frustrava Wall Street. Mas Bezos se recusou a ver essa "jogada" como qualquer outra coisa que não uma forma de conquistar a fidelidade do consumidor. "A mentalidade do 'ou isso, ou aquilo', segundo a qual se você faz algo bom para os consumidores isso é necessariamente ruim para os acionistas, é muito amadora", desabafou ele na nossa entrevista naquele verão.

A promoção feita com Harry Potter preocupou até mesmo os executivos que estavam trabalhando nela. "Eu pensava *Cacete, isso é muito dinheiro*", revela Lyn Blake, a executiva responsável pelos livros. Mais tarde, ela se mostrou inclinada a admitir que Bezos estava certo. "Conseguimos um retorno positivo da imprensa e ouvimos muitas histórias de que as pessoas estavam esperando o entregador nas suas portas. E recebemos esses comentários dos motoristas. Foi o melhor dia da vida deles." A Amazon foi mencionada em cerca de setecentas matérias sobre o mais recente livro da série Harry Potter durante os meses de junho e julho daquele ano.

Bezos estava obcecado pela experiência do cliente, e quem não se concentrasse nesse único objetivo ou quem ele sentisse que não estava demonstrando capacidade de pensar grande era alvo do seu péssimo temperamento. Uma pessoa que se tornou alvo frequente nessa época foi o vice-presidente responsável pelo atendimento ao cliente, Bill Price.

Veterano da operadora de chamadas de longa distância MCI, Price foi para a Amazon em 1999. Ele cometeu um erro logo no início ao sugerir, durante uma reunião, que os executivos da Amazon que viajavam com frequência deveriam poder voar na classe executiva. Bezos dizia que queria que seus colegas falassem o que lhes passava pela cabeça, mas às vezes parecia não gostar de ser desafiado. "Foi como se eu tivesse acabado de tentar impedir a Terra de girar", conta Price ao relembrar com horror aquele momento, anos depois. "Jeff bateu com a mão na mesa e disse: 'Não é assim que um dono pensa! Essa foi a ideia mais estúpida que eu já ouvi.'"

"É claro que todos os outros estavam pensando nisso [que os executivos deveriam

voar na classe executiva], mas fui eu quem me expus", diz Price.

O Natal de 2000 seria a derrota final de Price. O departamento de atendimento ao consumidor identificou dois indicadores importantes: o tempo médio de conversação (o tempo que um funcionário passava ao telefone com um cliente) e o número de contatos por pedido (quantas vezes um cliente precisava entrar em contato por telefone ou e-mail para verificar um pedido). Bezos exigiu que Price reduzisse os dois, mas isso era basicamente impossível. Se um representante do atendimento ao consumidor ficasse tempo suficiente ao telefone para resolver o problema do cliente de vez, o número de contatos por pedido poderia diminuir, mas o tempo médio de conversação aumentaria. Se o SAC tentasse encerrar os telefonemas mais rapidamente, o tempo médio de conversação diminuiria, mas a probabilidade de os consumidores voltarem a telefonar aumentaria.

Bezos não deu a mínima importância para esse cálculo. Ele detestava o simples fato de o cliente precisar telefonar, pois entendia isso como um defeito do sistema e achava que qualquer problema que um cliente viesse a ter deveria poder ser solucionado com as ferramentas de ajuda disponibilizadas no site.[5] Caso houvesse a necessidade do telefonema, Bezos queria que o problema fosse resolvido de imediato e definitivamente. Não havia desculpas. A única solução que Price encontrou foi exercer mais pressão sobre sua equipe, mas, como ele tinha recursos limitados para a contratação de mais gente, os funcionários tiveram que se desdobrar e estavam exaustos.

O desfecho veio no novo ritual do S Team, chamado "war room" [centro de comando]: uma reunião realizada diariamente durante o período das festas de fim de ano para a revisão de questões críticas relacionadas à empresa e aos clientes. Cerca de trinta executivos seniores da Amazon se espremiam na sala de reuniões no último andar do edifício Pac Med, com ampla vista para a enseada de Puget. Com as vendas de Natal saindo do controle e as linhas da Amazon mais uma vez congestionadas, Bezos começou a reunião perguntando a Price quanto tempo os clientes ficavam aguardando na linha. Foi nesse momento que Price violou uma regra sagrada da Amazon: ele assegurou a Bezos que os clientes esperavam bem menos de um minuto, embora não tenha dado provas disso.

"É sério?", questionou Bezos. "Vejamos." No viva voz do telefone que ficava no centro da mesa de reunião, ele ligou para o SAC da Amazon. Uma música incoerentemente alegre ressoou na sala. Bezos tirou o relógio do pulso e fez questão

de mostrar que estava marcando o tempo. Passou-se um minuto brutal; em seguida, dois. Os outros executivos se remexeram desconfortáveis, enquanto Price pegou furtivamente o celular e tentou convocar seus subordinados. O rosto de Bezos ficou vermelho; a veia da sua testa, um verdadeiro sistema de alarme de terremotos, saltou para todo mundo na sala ver. Passaram-se mais cerca de quatro minutos e meio, mas, de acordo com várias pessoas que contaram a história, a espera parecia interminável.

Por fim, uma voz cordial entrou na linha: "Alô, Amazon.com!" Bezos disse "estou ligando só para checar" e bateu o telefone. Em seguida, ele descarregou sua raiva em Price, acusando-o de incompetência e de ter mentido.

Price deixaria a empresa cerca de dez meses depois.

*

Enquanto os executivos da Amazon cortejavam grandes redes de varejo, um rival os cortejava. A CEO da eBay, Meg Whitman, e um dos seus homens de confiança, Jeff Jordan, visitaram a Amazon naquele outono com uma proposta tentadora: eles queriam assumir o fracassado Amazon Auctions.

Whitman apresentou um argumento convincente. Destacou o foco do eBay na descontrolada comunidade de pequenos vendedores e apontou que o principal negócio da Amazon, o varejo, batia de frente com as tentativas de servir de plataforma para outros vendedores, já que muitas vezes eles competiam com a Amazon na comercialização dos mesmos itens. O eBay, por outro lado, não vivia esse conflito, já que ele não vendia nada. Whitman argumentou que o acordo poderia resolver um problema para a Amazon e, ao mesmo tempo, fortalecer a posição do eBay em sua principal área de atuação: os leilões. Era o clássico cenário em que todos saíam ganhando.

Mas Bezos recusou a oferta pela mesma razão que o levou a manter vivas as cidades-fantasma do Auctions e do zShops no site da Amazon. Ele não estava preparado para desistir ou abrir mão das esperanças da Amazon de se tornar uma plataforma para pequenos e médios vendedores. Para Bezos, o fato de a comercialização por terceiros na Amazon não estar funcionando significava apenas que ela não estava funcionando naquele momento.

O principal problema era que o Auctions e o zShops eram restritos ao site da

Amazon e não atraíam a atenção dos clientes. Bezos se referia a eles como becos sem saída no site. Se eles tinham algum tráfego, era por causa de um recurso chamado Crosslinks [links cruzados], que colocava links para leilões de terceiros em páginas de produtos relacionados. Por exemplo, alguém que estivesse vendendo varas de pescar antigas podia usar os Crosslinks para botá-las nas páginas de livros ou filmes sobre pesca.[6]

A Amazon fez experiências com algoritmos para analisar frases específicas ou páginas de produtos e leilões e, então, combinar produtos semelhantes automaticamente. A tecnologia resultou em erros memoráveis. Por exemplo, a página de um romance intitulado *A faca sutil*, a sequência do romance juvenil *A bússola de ouro*, apresentava links que direcionavam para uma série de vendedores que leiloavam canivetes e conjuntos de armas das SS. "Tivemos alguns resultados muito infelizes", diz Joel Spiegel. "A pessoa cuja missão na vida era vender livros infantis entrava na minha sala gritando: 'Por que diabos há objetos nazistas nas minhas páginas?'"

Em um fim de semana no outono de 2000, Bezos telefonou para vários membros e executivos do S Team a fim de marcar uma reunião que duraria o dia inteiro no porão da sua mansão às margens de um lago em Medina, na qual eles examinariam por que o projeto da plataforma para vendedores externos não estava funcionando. Apesar dos problemas, o grupo reconheceu que os Crosslinks nas páginas de produtos estavam gerando a maior parte do tráfego para outros vendedores, e não para a Amazon.

Era uma observação importante. O tráfego no site era voltado para o confiável catálogo de produtos da Amazon. No eBay, o cliente podia fazer uma busca pelo romance de Hemingway *O sol também se levanta* e encontrar dezenas de exemplares novos e antigos. Se o consumidor procurasse o livro na Amazon, encontraria uma única página com uma descrição definitiva do romance, e era isso que atraía compradores.

Naquele dia, os executivos da Amazon chegaram à conclusão de que tinham o catálogo mais confiável de produtos da internet e que deveriam explorá-lo. No fim das contas, essa foi a conclusão crucial que não apenas transformou a Amazon em uma plataforma bem-sucedida para pequenos vendedores on-line, mas que também está por trás de grande parte do seu sucesso atual. Se a Amazon queria ser uma plataforma para outros vendedores, precisaria apresentar os produtos deles ao lado

de seus próprios produtos nas páginas que eram de fato visitadas por compradores. "Foi uma ótima reunião", diz Jeff Blackburn. "Ao final do dia, todos estávamos 100% seguros de que isso era o futuro."

Naquele outono, a Amazon anunciou uma nova iniciativa, chamada Marketplace. O projeto teve início com livros usados. Outros vendedores de livros foram convidados a oferecer seus produtos diretamente dentro de uma caixa nas páginas de livros da Amazon. Os clientes poderiam optar por comprar o produto de um desses vendedores ou da própria Amazon. Se escolhessem a primeira opção, fosse pelo fato de o vendedor ter um preço menor, ou por não ter o produto no estoque da Amazon, a empresa de Bezos perderia a venda, mas teria uma pequena comissão. "Jeff foi muito claro desde o início", conta Neil Roseman. "Se outra pessoa pode vender por um preço mais baixo que o nosso, devemos deixá-la fazer isso e descobrir como ela consegue."

O Marketplace foi lançado em novembro de 2000 na categoria dos livros e logo virou alvo de protestos. Duas associações profissionais, a Association of American Publishers e a Authors Guild, publicaram separadamente uma carta pública em seus respectivos sites reclamando que a Amazon estava atrapalhando a venda de livros novos, beneficiando os livros usados e, com isso, estava prestes a tirar o lucro obtido com os direitos autorais dos autores.[7] "Se a sua promoção agressiva de livros usados se tornar popular entre os clientes da Amazon, esse serviço irá provocar a diminuição significativa do número de vendas de novos livros, prejudicando diretamente autores e editores", dizia a carta.

O protesto não foi nada comparado ao temor gerado pelo Marketplace dentro da própria Amazon. Gerentes de categorias perceberam que poderiam perder uma venda para um concorrente dentro dos limites antes seguros da sua própria loja. Pior do que isso: um cliente poderia ter uma experiência ruim com o concorrente e acabar deixando comentários negativos. E os compradores da empresa agora precisavam lidar com editores e produtores irados que queriam saber por que produtos usados de pequenos comerciantes, muitas vezes sem autorização, estavam sendo vendidos de forma direta ao lado dos seus produtos. Esse debate se acalmaria aos poucos nos anos seguintes, à medida que a Amazon ampliou o projeto e acrescentou produtos novos e usados de vendedores externos a todas as categorias. No final das contas, o Marketplace dificultou ainda mais as ousadas metas estabelecidas pelo próprio Bezos.

"Imagine que você é responsável por zilhões de dólares de produtos em estoque", explica Chris Payne ao se lembrar de sua reação inicial ao Marketplace. "E aí vem esse lunático e coloca porcarias a preços baixos na sua página. É claro que isso vai gerar brigas."

A nova estratégia resultaria em anos de tensão entre várias divisões, entre a Amazon e seus fornecedores e entre as associações da indústria e a empresa. Bezos não se importava com nada disso, contanto que pudesse oferecer mais opções aos clientes e, no processo, dar à Amazon uma seleção maior de produtos. Com uma medida estratégica única e brilhante, ele conseguiu irritar quase todo mundo, incluindo seus próprios colegas. "Como sempre", diz Mark Britto, "era Jeff contra o mundo."

*

Em um sábado no início de dezembro de 2000, Britto e Doug Boake, executivos de desenvolvimento de negócios que entraram na Amazon na aquisição do Accept.com, estavam em Fernley embalando pedidos para presente quando Britto recebeu uma ligação no celular. Era Bezos. Ele lhes disse para se encontrarem com ele naquela noite em Bentonville, Arkansas. Eles fariam uma visita ao Walmart.

Embora pareça improvável, agora que eles eram arquirrivais, a Amazon estava tentando convencer o Walmart a deixá-la operar seu website. O Walmart era o monstro incontestável do varejo: abria centenas de lojas novas todo ano no mundo inteiro e permanecia relativamente ileso aos ursos. Lee Scott, o terceiro CEO em toda a história do Walmart, havia convidado Bezos pessoalmente para uma visita à sua casa. Britto e Boake deixaram o papel de presente de lado e seguiram para o aeroporto de Reno.

Naquela noite, os executivos da Amazon se encontraram em Bentonville, onde tiveram uma amostra da frugalidade do Walmart. O gigante do varejo reservou para eles quartos num hotel barato local. Bezos, Britto e Boake jantaram em um Chili's ali perto e andaram pela praça histórica da cidade.

Na manhã seguinte, uma fila de três SUVs Chevrolet Suburbans estacionou em frente ao hotel na hora marcada. Os motoristas usavam fones de ouvido, óculos escuros e tinham expressões frias. Os executivos da Amazon foram conduzidos ao segundo carro e ficaram maravilhados com o nível de segurança. Embora não

soubesse, Bezos estava tendo uma visão do próprio futuro.

Os carros seguiram até uma grande casa em um condomínio protegido por portões localizado perto de um campo de golfe. Os executivos da Amazon saíram do carro, andaram até a casa e bateram na porta. Linda Scott, esposa do CEO, abriu-a e imediatamente os deixou à vontade. Ela disse a Bezos que era sua grande fã e que havia assistido à sua participação no programa *Squawk Box*, da CNBC, semanas antes.

Os executivos da Amazon se encontraram com Lee Scott e seu diretor financeiro, Tom Schoewe, em uma sala de jantar com janelas enormes. Por duas horas, em meio a doces e café, os CEOs conversaram com franqueza. Eles falaram sobre as semelhanças na cultura das duas empresas e sobre os princípios que Bezos havia tirado da autobiografia de Sam Walton. Bezos falou por alto sobre as tentativas de personalização da Amazon e da tecnologia por trás da filtragem colaborativa — os algoritmos que determinavam que compradores de um tipo de produto em particular tendiam a comprar outro conjunto específico de produtos.

Scott observou que o Walmart usava técnicas semelhantes. Era possível avaliar se determinado produto, como, por exemplo, um globo infantil, podia promover as vendas de outro, como um livro para colorir, caso eles fossem colocados próximos um do outro na loja. As duas empresas tinham muito interesse em testar essas combinações.

Scott também falou sobre como o Walmart via o marketing e os preços como duas extremidades da mesma questão. "Gastamos apenas quarenta pontos-base no marketing. Basta dar uma olhada na declaração dos acionistas", ele disse. "A maior parte disso vai para os jornais, para informar as pessoas sobre o que temos nas nossas lojas. O resto do dinheiro que investimos no marketing vai para a redução de preços. A nossa estratégia de marketing é a nossa estratégia de preços, que seria mantê-los baixos todos os dias."

Antes da reunião, Rick Dalzell tinha avisado Bezos para tomar cuidado com o astuto comandante do Walmart. Mas Bezos estava absorvendo tudo que o homem dizia. A Amazon sempre se considerara uma empresa de comércio eletrônico, não uma loja de varejo. Agora Bezos precisava aprender algumas das regras fundamentais de um esporte profissional que, até aquele momento, ele vinha jogando de forma amadora.

Depois da primeira hora, os executivos começaram a falar de negócios. Scott

queria saber o que a Amazon tinha em mente. Os executivos explicaram o acordo com a Toys "R" Us e a nova iniciativa de operação dos websites e de distribuição para outros varejistas. Scott disse de forma evasiva que gostaria de conversar sobre o acordo. Para encerrar o encontro, ele se inclinou e disse: "Então, existe alguma coisa mais profunda e estratégica que deveríamos considerar?"

Bezos disse que pensaria em uma forma de tornar a proposta mais interessante para o Walmart. Os homens se cumprimentaram com apertos de mão, e os executivos da Amazon retornaram ao carro que os esperava em frente à casa. No caminho para o aeroporto, Britto e Boake concordaram que as palavras usadas por Lee Scott na despedida só podiam ser interpretadas como uma oferta velada de compra. "Sério? Foi isso que ele quis dizer?", indagou Bezos.

É claro que Bezos não estava interessado em vender a empresa para o Walmart e que Scott rejeitou a ideia de terceirizar uma parte crucial da operação on-line do Walmart para a Amazon. A conversa entre os dois não chegou a lugar algum, e o encontro acabou se tornando uma nota de rodapé na história, uma tentadora sugestão do que poderia ter acontecido. As duas empresas seguiriam caminhos diferentes e, anos mais tarde, acabariam se encontrando para produzir uma rivalidade acirrada.

* * *

Em fevereiro de 2001, Ravi Suria atacou novamente. Ele publicou outro relatório que questionava a reserva de capital da Amazon. Com a empresa enfrentando 130 milhões de dólares em despesas anuais com juros sobre sua dívida e considerando a perspectiva de que ela continuaria tendo perdas, Suria previu que a Amazon ficaria sem dinheiro até o fim do ano.

Dessa vez, a Amazon levou as afirmações de Suria para o lado pessoal. Em uma entrevista, o porta-voz Bill Curry afirmou que o relatório de Suria era "tolo".[8] Warren Jenson fez uma visita ao vice-presidente do conselho de administração do Lehman, Howard Clark, e John Doerr telefonou para Dick Fuld, diretor executivo do banco de investimentos, implorando que a firma revisasse a pesquisa de Suria.

Anos depois, tomando coquetéis no Trump Bar, no centro de Manhattan, com suas luzes fracas e sua madeira escura polida, Suria se queixou de que, na época, a Amazon exercera uma pressão insuportável sobre ele. "Eles queriam me demitir.

Todos do Lehman passaram a me odiar durante aqueles meses", diz ele. "Toda vez que eu atendia o telefone, alguém começava a gritar comigo."

Suria agora trabalha na administração de um fundo de hedge e relembra com amargura sua história com a loja on-line. "A Amazon era como o valentão do ensino médio fazendo bullying com um menino do ensino fundamental. Eu tinha 29 anos. Era um momento para definir o caráter [deles], e, até onde sei, eles fracassaram terrivelmente. Isso arruinou a minha vida por dois anos." Suria acredita que Bezos é "desequilibrado" e afirma com orgulho que nunca comprou nada na Amazon desde o seu conflito com ela.

Mas não há dúvidas de que os investidores foram influenciados pela análise de Suria. O relatório de pesquisa de fevereiro, seu último no Lehman Brothers antes de ir para o fundo de hedge Duquesne Capital Management, provocou uma queda abrupta no preço da ação da Amazon, que atingiu marcas vergonhosas de um dígito. E também teve outra repercussão. Em documentos regulatórios registrados por seu advogado naquele mês, Bezos revelou a intenção de vender uma pequena parcela das ações, que valia cerca de 12 milhões de dólares. Como o Lehman permitira que a Amazon visse uma versão do relatório de Suria antes de ele ser publicado, o momento da venda das ações sugeria à Comissão de Títulos e Câmbio dos Estados Unidos que Bezos estava se livrando deliberadamente de ações da Amazon antes que as más notícias fossem a público.

Entretanto, analisando em retrospectiva, percebemos que isso estava bem longe de ser verdade; Bezos continuava convencido do eventual sucesso do seu empreendimento. Mas a comissão — que havia recebido críticas por ter estimulado a bolha das pontocom — anunciou uma investigação devido à possibilidade de ter havido negociações com o uso indevido de informações privilegiadas. A investigação não chegou a lugar nenhum, mas o *New York Times*, além de outras publicações, estampou a notícia com destaque na primeira página do caderno de economia.[9] "Não me importa quem você é ou a sua audácia", diz Warren Jenson. "Não é engraçado pegar o *Times* e ver sua foto na primeira página com uma acusação de uso indevido de informações privilegiadas. Todos somos produtos do que já vivemos. Essa é uma das coisas que fizeram de Jeff a pessoa que ele é. Essa cicatriz não some de uma hora para outra."

Mais uma vez, a Amazon enfrentava os efeitos da deterioração do preço da sua ação e também da sua fome de expansão. Naquele mês, a empresa mudou o preço

das opções de compra dos funcionários. Eles podiam vender três ações com o preço antigo e uma com o preço novo — uma medida que ajudou a melhorar o ânimo dos funcionários, cujas opções, com a queda do preço das ações, tornaram-se inúteis. A Amazon também anunciou planos de demitir 1.300 pessoas, ou cerca de 15% da sua mão de obra. A empresa estava acostumada a contratar gente, não a mandar alguém embora, e as demissões foram brutais. Pessoas contratadas apenas meses antes foram sumariamente demitidas, o que deixou suas carreiras e vidas pessoais em frangalhos. Mitch Berman, gerente de marketing do departamento de DVDs, já havia trabalhado na Coca-Cola, em Atlanta, e se mudara para Seattle por causa do novo emprego. Ele ficou na Amazon por apenas quatro meses e nunca entendeu por que foi mandado embora. "Eu tinha literalmente transferido minha vida inteira para o outro lado do país", desabafa. "É claro que fiquei devastado. Precisei arregaçar as mangas e recomeçar do zero." Hoje, ele vive em Barcelona, na Espanha, e trabalha com coaching pessoal.

Diego Piacentini, um novo executivo vindo da Apple, viu-se jogado no meio da confusão. No início de 2000, Bezos contratou Piacentini, um italiano agradável, para assumir o principal cargo na administração das operações internacionais da Amazon. Quando Piacentini decidiu largar seu emprego e ir para a Amazon, seu chefe na época, Steve Jobs, expressou sua incredulidade de forma estridente, como era típico dele. Durante um almoço na lanchonete da Apple, em Cupertino, Jobs perguntou a Piacentini por que ele queria ir trabalhar em uma loja chata enquanto a Apple estava no processo de reinventar a computação. Sem esperar uma resposta, Jobs sugeriu que talvez a mudança na carreira revelasse que Piacentini era tão estúpido que sua saída seria a melhor coisa para a Apple.

A princípio, o próprio Piacentini se perguntou por que fizera a troca. Ele entrou na Amazon exatamente no meio do conflito entre Bezos e Joe Galli. Depois das primeiras semanas, Piacentini ligou para a esposa, que estava em Milão, e disse para ela ainda não fazer as malas e se mudar para Seattle. Contudo, após a saída de Galli, ele se sentiu mais à vontade na Amazon. Um ano depois, durante os cortes de pessoal, coube a Piacentini a tarefa de fechar o novo *call center* multilíngue da Amazon em Haia. O local tinha sido mal escolhido. Haia era um centro financeiro e diplomático, e o *call center*, contrariando o espírito de simplicidade da Amazon, estava localizado em um prédio com piso de mármore que já havia sido ocupado por um banco. Para começar, ele nunca deveria ter sido aberto, mas "pessoas de

vários níveis estavam tomando decisões descentralizadas para acelerar as coisas, e o processo não era rígido", diz Piacentini.

O centro fora aberto havia apenas alguns meses quando Piacentini chegou para fechá-lo. Com alguns colegas de Seattle, ele reuniu os cerca de 250 funcionários no enorme saguão de mármore e fez um breve discurso em inglês, dando as más notícias a todos. De acordo com um funcionário da Amazon que estava presente, todos começaram a chorar alto e a gritar. Uma mulher começou a soluçar jogada no chão.

Na sede da Amazon, em Seattle, parecia que as paredes estavam se aproximando, fechando-se — às vezes, literalmente. Na manhã de 28 de fevereiro, uma quarta-feira, Neil Roseman, Rick Dalzell e um executivo chamado Tom Killalea se reuniram com Bezos em uma sala de reuniões privada para informá-lo sobre uma grave falha de segurança no espaço da Amazon destinado à venda de livros usados, o Exchange.com. Passados alguns minutos, a sala começou a tremer.

No início, era um tremor lento, com um ruído no chão, mas que passou para as paredes e depois se intensificou. Os quatro se olharam confusos e, então, ficaram embaixo das mesas feitas de portas reunidas no centro da sala. A uma distância de 74 quilômetros a sudoeste, a Terra de repente se movera, dando início ao terremoto Nisqually, de 6,9 pontos na escala Richter.

Do lado de fora, pedaços de tijolo e cimento se desprenderam do edifício Pacific Medical, de 68 anos, e caíram. Lá dentro, os *sprinklers* foram acionados, e os funcionários rolaram para baixo de suas mesas — por sorte, feitas de portas grossas. A pequena sala de reuniões de Bezos estava cheia de quinquilharias, como bonecos da série *Jornada nas estrelas* e pistolas de água, e todas caíram no chão fazendo muito barulho. Também havia na sala uma bola de dez quilos feita de tungstênio denso, um suvenir de Stewart Brand e dos organizadores do projeto Clock of the Long Now. No meio do terremoto, os executivos presentes na sala ouviram o som nefasto da bola rolando da plataforma. "Eu estava por último no amontoado, então minhas pernas ficaram expostas", conta Neil Roseman, brincando apenas em parte. Felizmente, a bola caiu no chão sem machucar ninguém.

Durante o terremoto, Killalea colocou a cabeça para fora, pegou o laptop e verificou se o site da Amazon ainda estava funcionando. (Ele ganharia um prêmio Just Do It e teria seu próprio tênis velho por causa dessa demonstração de coragem.)

Os estrondos pararam após 45 segundos, e os funcionários evacuaram o prédio.

Demonstrando seu poder de comando, Bezos colocou um item da sua coleção de excentricidades — um capacete de proteção com a forma de um chapéu de caubói —, subiu no teto de um carro que estava no estacionamento e organizou duplas de funcionários para retornarem ao prédio e pegarem seus pertences. O proprietário do prédio depois fechou o décimo e o 12º andares para reparos, e, durante meses, partes da faixada onde tijolos haviam se soltado foram cobertas por encerados de plástico.

Em março, quando visitei a Amazon para outro artigo da *Newsweek*, o preço das ações estava por volta dos 10 dólares, e o inspetor da cidade tinha fechado o saguão principal. Era uma visão pouco atraente e uma metáfora nada convidativa para uma empresa que enfrentava um rápido declínio. Os visitantes entravam pelo porão nos fundos do prédio e passavam por um grande cartaz alertando sobre os tijolos que estavam caindo.

*

No início de 2001, a posição e o futuro da Amazon continuavam duvidosos. O problema não era apenas a redução da capitalização de mercado ou o grande número de funcionários e os esforços de expansão. O crescimento, sobretudo no departamento mais antigo, o dos livros — que na época representava mais da metade do seu negócio —, parecia estar diminuindo após anos de crescimentos anuais de dois dígitos. Dentro da empresa, os executivos temiam que a desaceleração fosse o prenúncio de uma redução geral nas compras on-line. "Estávamos morrendo de medo", diz Erich Ringewald, vice-presidente encarregado do Marketplace. "Os livros estavam desacelerando, e todos achavam que o Walmart.com começaria a vender livros abaixo do preço para impedir o nosso crescimento."

Então a Amazon fez algo raro na sua história. Warren Jenson, em seu esforço para aumentar as margens e cumprir o prazo imposto pela própria empresa para alcançar a rentabilidade, convenceu Bezos a aumentar os preços sem alarde nas categorias mais antigas de mídia. A Amazon reduziu seus descontos nos livros mais vendidos e começou a cobrar mais dos clientes do exterior que compravam no site americano. A princípio, Bezos vetou os aumentos, mas outra reunião importante logo o fez mudar de ideia.

Em uma manhã de sábado naquela primavera, na Starbucks localizada perto da

Barnes & Noble de Bellevue, onde conduzira as primeiras reuniões da Amazon, Bezos conheceu Jim Sinegal, fundador da Costco. Sinegal era de Pittsburgh. Homem franco e adepto de roupas confortáveis, ele lembrava Wilford Brimley, com um bigode branco cheio e uma expressão amigável que escondia a determinação de aço típica de um empreendedor. Já tendo passado muito da idade de se aposentar, ele não demonstrava interesse em diminuir o ritmo. Os dois tinham muito em comum. Como Bezos, Sinegal havia enfrentado por anos analistas de Wall Street que queriam que ele aumentasse os preços das roupas, das ferramentas e dos alimentos embalados. Como Bezos, Sinegal havia rejeitado inúmeras ofertas de aquisição ao longo dos anos, inclusive uma de Sam Walton, e gostava de dizer que não tinha uma estratégia de fuga — ele estava construindo uma empresa para o longo prazo.

Bezos marcou o encontro para perguntar a Sinegal sobre a possibilidade de usar a Costco como fornecedora atacadista de produtos que os fabricantes ainda não queriam vender na Amazon. A ideia nunca deu em nada, mas, durante uma hora, Bezos ouviu cuidadosamente e, mais uma vez, absorveu lições importantes de um veterano do varejo mais experiente.

Sinegal explicou o modelo da Costco para Bezos: tudo dependia da lealdade dos consumidores. Em média, há cerca de quatro mil produtos no depósito da Costco, incluindo quantidades limitadas de produtos procurados periodicamente ou produtos da moda, chamados itens de caça ao tesouro, que são espalhados pelo local. Embora a seleção de produtos em categorias individuais seja restrita, há quantidades imensas de tudo — e tudo é muito barato. A Costco compra a granel e tem um lucro padrão de 14% para todas as categorias, mesmo quando poderia cobrar mais. Ela não faz nenhum tipo de propaganda, e seu lucro vem principalmente das taxas anuais pagas pelos sócios.

"A taxa de inscrição é ruim, mas só é paga uma vez, e a ideia é reforçada sempre que os consumidores entram e veem televisões de 47 polegadas a preços 200 dólares mais baratos do que em qualquer outro lugar", disse Sinegal. "Isso reforça o valor do conceito. Os consumidores sabem que vão encontrar coisas realmente muito baratas na Costco."[10]

Os preços baixos da Costco geravam um grande volume em vendas, e com isso a empresa se beneficiava de seu tamanho para exigir dos fornecedores acordos melhores, aumentando assim seu lucro bruto por unidade. Num primeiro

momento, os fornecedores não gostaram de ser pressionados, mas acabaram cedendo. "Poderíamos encher o [estádio de beisebol] Safeco Field só com as pessoas que não querem vender para nós", disse Sinegal. "No entanto, depois de um tempo, geramos muitos negócios e provamos que somos um bom cliente, pagando nossas contas e mantendo nossas promessas. Aí eles falam: 'Por que diabos não estou fazendo negócio com esses caras? Só posso ser muito idiota. Eles são um ótimo meio de distribuição.'"

"Minha abordagem sempre foi de que o valor supera tudo", continuou Sinegal. "As pessoas vão até nossas lojas, que ficam em lugares estranhos, porque temos valor. Mostramos esse valor constantemente. Não há anuidade nesse negócio."

Uma década depois, finalmente se preparando para se aposentar, Sinegal lembra-se bem dessa conversa. "Acho que Jeff analisou isso e achou que também poderia se aplicar ao seu negócio", ele diz. Sinegal não se arrepende de ter ajudado um empreendedor que se tornaria um concorrente feroz. "Sempre fui da opinião de que não temos vergonha de roubar boas ideias", ele diz.

Em 2008, Sinegal comprou um Kindle que veio com defeito e escreveu um e-mail com elogios para Bezos depois que o SAC da Amazon substituiu seu aparelho gratuitamente. Bezos respondeu: "Quero que você me considere seu atendente pessoal no que diz respeito ao Kindle."

Talvez o fundador da Amazon tenha se dado conta de que tinha uma dívida de gratidão para com Sinegal, pois ele aplicou todas as lições aprendidas durante aquele café em 2001.

Na segunda-feira depois do encontro com Sinegal, Bezos iniciou uma reunião do S Team dizendo que estava determinado a fazer uma mudança. Prosseguiu falando que a estratégia de preços da empresa, de acordo com vários executivos presentes, era incoerente. A Amazon pregava preços baixos, mas em alguns casos seus preços eram mais elevados que os dos concorrentes. Bezos disse que, como o Walmart e a Costco, a Amazon deveria ter "preços baixos todos os dias". A empresa deveria observar outros varejistas de grande porte e ter sempre os mesmos preços baixos que eles. Se a Amazon pudesse ser competitiva no preço, poderia vencer a concorrência com sua seleção ilimitada, combinada à conveniência oferecida aos consumidores, que não precisavam fazer uma viagem de carro à loja nem entrar em uma fila.

Em julho, como resultado da conversa com Sinegal, a Amazon anunciou que estava reduzindo os preços das categorias de livros, música e vídeos em 20% a 30%.

"Existem dois tipos de vendedores: os que trabalham para descobrir como cobrar mais e os que trabalham para descobrir como cobrar menos, e nós seremos o segundo, ponto final", disse ele na conferência trimestral realizada naquele mês com analistas, criando um novo jeffismo, que seria repetido exaustivamente por anos.

Aparentemente, Bezos tinha decidido que não iria mais recorrer a manobras financeiras para tentar fugir do imenso buraco que a Amazon cavara para si mesma, e essa resolução não veio apenas do plano de negócios aprendido com Sinegal. Ainda naquele ano, em um evento de dois dias realizado fora da empresa com a gerência e a diretoria, a Amazon convidou o consultor empresarial Jim Collins para apresentar as ideias que descrevia em seu livro prestes a ser lançado, *Empresas feitas para vencer*. Collins havia estudado a empresa e liderou uma série de discussões intensas durante o evento. "Vocês precisam decidir no que são bons", disse aos executivos da Amazon.

Usando o conceito de Collins de um volante de motor, ou de um loop autorreforçado, Bezos e seus executivos desenharam seu próprio ciclo virtuoso — o que eles acreditavam que movia os negócios da Amazon. Era algo assim: preços mais baixos levavam a um número maior de visitas de compradores; um número maior de compradores aumentava o volume de vendas e atraía mais vendedores externos que pagavam comissão para o site. Isso permitia que a Amazon lucrasse mais de custos fixos, como os centros de atendimento e os servidores necessários para manter o site no ar; então essa maior eficiência permitia que a empresa diminuísse ainda mais os preços. Eles chegaram à conclusão de que bastava alimentar qualquer parte do volante para que o loop acelerasse. Os executivos da Amazon ficaram exultantes; de acordo com vários membros do S Team da época, eles sentiram que, após cinco anos, finalmente haviam entendido seu próprio negócio. Entretanto, quando Warren Jenson perguntou a Bezos se deveria colocar o volante em suas apresentações para os analistas, Bezos disse que não. Por enquanto, ele o considerava seu molho secreto.

*

Em setembro de 2001, Bezos, Mark Britto, Harrison Miller e dois relações-públicas da Amazon foram para Minneapolis anunciar um acordo há muito planejado com a Target. No dia do anúncio, eles chegaram pouco antes das oito da manhã à sede da

rede de lojas de varejo, no centro da cidade, e pegaram o elevador para um estúdio de televisão no 32º andar do Target Plaza South, um dos prédios mais altos da cidade. Enquanto estavam no elevador, o chefe de relações-públicas da Amazon, Bill Curry, recebeu um telefonema de um colega em Seattle. Um avião havia atingido o World Trade Center. Quando eles saíram do elevador, pediram ao pessoal da Target para ligar a televisão.

Juntos, os executivos da Amazon e da Target assistiram horrorizados quando o segundo avião atingiu o World Trade Center. Ninguém fazia a mínima ideia do que estava acontecendo. Curry, antigo relações-públicas da Boeing, observou que o avião parecia um 767. Os planos de divulgar a parceria com uma série de entrevistas transmitidas via satélite foram por água abaixo. Assim, a manhã trágica se desenrolou diante deles, como aconteceu com todos no mundo inteiro. O prédio da Target foi evacuado e depois reaberto, e os executivos das duas empresas passaram a maior parte do dia assistindo à televisão.

À tarde, Bezos, ainda na sua onda fotográfica, andou pela sede da Target, tirando fotos com sua câmera digital Elph para registrar o terrível dia histórico. Alguém reclamou com Dale Nitschke, gerente da Target encarregado da parceria com a Amazon, e ele discretamente pediu a Bezos que parasse.

O espaço aéreo foi fechado para voos comerciais pelas 72 horas seguintes, impedindo que o grupo da Amazon pegasse um voo de volta para Seattle. Na manhã de 12 de setembro, eles compraram roupas extras e um carregador de celular para carro em uma loja de departamentos Marshall Field's, alugaram uma minivan branca Mazda, da Hertz, a uma taxa diária exorbitante e seguiram para o oeste pela I-90, uma rodovia que terminava em Seattle.[11] Britto dirigiu, Miller foi no banco do carona, e todos seguiram, tensos, ouvindo música e seus próprios pensamentos. "Dirigir pela zona rural enquanto pensávamos no que viria em seguida foi surreal e catártico", diz Miller.

Enquanto Britto dirigia, Bezos usou seu telefone para ajudar a organizar uma campanha de doações na página da Amazon que, em duas semanas, arrecadaria 7 milhões de dólares para a Cruz Vermelha. Eles pararam para esticar as pernas nas Badlands e passaram a noite no hotel Mount Rushmore, que Bezos se lembrou de ter visitado com a família na infância. As bandeiras do memorial do Mount Rushmore estavam a meio mastro, e os turistas pareciam deprimidos. Alguns reconheceram Bezos — não como o fundador da Amazon.com, mas como o CEO

que pouco tempo antes havia participado de uma campanha engraçada do Taco Bell para arrecadar fundos para a Special Olympics, organização que promove o esporte entre crianças e adultos com deficiências intelectuais. Depois disso, os executivos compraram casacos azuis-marinhos e comeram na lanchonete do parque.

O grupo seguiu dirigindo para o oeste. Mais tarde naquele dia, o espaço aéreo foi reaberto por um curto período de tempo para voos privados, e o avião de Bezos os pegou em uma pequena pista de decolagem. Devido à gravidade do momento, Bezos não fez seu anúncio costumeiro de que a Amazon não estava pagando pelo voo. Eles foram para Seattle, concluindo assim sua odisseia solene pelo país.

*

Para alguns, Bezos podia ter ficado famoso por seu célebre comercial para o Taco Bell, mas a Amazon teve alguns dos comerciais de TV mais memoráveis da era das pontocom. A série Sweatermen (homens de suéter), criação do escritório de São Francisco de uma agência chamada FCB Worldwide, exibia homens vestidos como Mr. Rogers para promover a seleção ilimitada da Amazon. A brincadeira retrô refletia a sensibilidade bem-humorada do CEO da Amazon. Porém, um ano após o estouro da bolha, Bezos tentava desesperadamente descobrir como parar definitivamente de fazer comerciais.

Como de costume, Bezos enfrentou os executivos do marketing. Eles argumentavam que a Amazon precisava estar no rádio e na televisão para atrair novos clientes. À medida que o prejuízo da empresa acumulava, a oposição de Bezos crescia. Ele pediu que o departamento de marketing organizasse testes, exibindo comerciais apenas nos meios de comunicação de Minneapolis e Portland e avaliando se houve aumento nas compras locais. De fato, houve um aumento, mas, segundo Bezos, não o bastante para justificar o investimento.[12] "Ficou muito claro que os comerciais de TV não estavam causando impacto", diz Mark Stabingas, vice-presidente de finanças que havia deixado a Pepsi para ingressar na Amazon.

O resultado não foi apenas o cancelamento de todos os comerciais de TV da Amazon, mas um grande movimento emigratório do departamento de marketing. Alan Brown, diretor de marketing que viera da MasterCard, deixou a empresa após apenas um ano no cargo. O marketing centralizado da Amazon foi fechado, e suas tarefas foram distribuídas entre os grupos de e-mail marketing e pesquisa mundial,

liderados por Andy Jassy e Jeff Holden. A Amazon passaria sete anos sem fazer comerciais de TV — até o lançamento do Kindle. "Só pode haver um diretor de marketing na Amazon, e seu nome é Jeff", diz Diane Lye, gerente sênior britânica que liderou o departamento de prospecção de dados da empresa e ajudou a realizar os testes com os comerciais.

Bezos achava que o boca a boca poderia trazer clientes para a Amazon. Ele queria usar o dinheiro economizado no marketing para aperfeiçoar a experiência do cliente e acelerar o volante. E, na verdade, a Amazon conduzia um experimento que de fato estava funcionando — o frete grátis.

Durante as festas de fim de ano de 2000 e 2001, a Amazon ofereceu frete grátis aos clientes que faziam pedidos de 100 dólares ou mais. A promoção foi cara, mas claramente aumentou as vendas. Pesquisas com os clientes mostraram que os custos do envio eram um dos maiores obstáculos para as compras on-line. A Amazon ainda não havia encontrado uma forma de convencê-los a fazer compras em mais de uma categoria — comprar livros, utensílios domésticos e software, por exemplo, tudo ao mesmo tempo. A promoção dos 100 dólares motivou os compradores a encher suas cestas com uma variedade de itens.

No início de 2002, tarde da noite de uma segunda-feira, Bezos convocou uma reunião na sala de reuniões de Warren Jenson para conversar sobre como transformar o frete grátis do Natal em uma oferta permanente. Essa foi a forma que ele encontrou para poder voltar a investir no marketing. Jenson, em particular, foi contrário à decisão. O diretor financeiro temia que o frete grátis ficasse caro e fosse um desperdício, já que a Amazon daria descontos para todos, incluindo os clientes que já fariam compras grandes de qualquer forma.

Então, um de seus subalternos, um vice-presidente financeiro chamado Greg Greeley, mencionou como as companhias aéreas haviam segmentado seus clientes em dois grupos — passageiros que viajavam a trabalho e passageiros que viajavam a lazer —, reduzindo os preços das passagens para os clientes dispostos a permanecer em seu destino um sábado à noite. Greeley sugeriu fazer o equivalente na Amazon. Eles tornariam a oferta do frete grátis permanente, mas apenas para clientes dispostos a esperar alguns dias a mais para a entrega do pedido. Na prática, a Amazon faria como as companhias aéreas, dividindo seus clientes em dois grupos: aqueles que tinham pressa em receber o pedido; e os demais. Dessa forma, a empresa poderia reduzir as despesas do frete grátis, pois os funcionários dos centros

de distribuição poderiam colocar os pedidos com frete grátis nos caminhões enviados para a entrega expressa e para o correio sempre que eles tivessem espaço sobrando. Bezos adorou a ideia. "É exatamente o que faremos", ele disse.

A Amazon iniciou esse serviço, chamado Free Super Saver Shipping, em janeiro de 2002, para pedidos acima de 99 dólares. Em alguns meses, esse preço caiu para 49 dólares e, depois, para 25. O Super Saver Shipping abriria caminho para uma variedade de novas iniciativas nos anos seguintes, incluindo o cadastro no clube Amazon Prime.

Nem todos ficaram felizes com essa decisão. Depois daquela reunião, Warren Jenson chamou Greeley num canto e o repreendeu, por entender que naquele momento o frete grátis traria outro problema para o levantamento contábil da empresa.

*

No ano seguinte, vários executivos deixaram a Amazon. Alguns saíram porque suas ações haviam sido legalmente garantidas; outros, porque não acreditavam mais na missão; e outros porque seus salários relativamente baixos e o preço reduzido das ações significavam que levaria um bom tempo para que conseguissem ficar ricos. Alguns estavam cansados e apenas queriam uma mudança. Outros achavam que Bezos não lhes dava ouvidos nem estava disposto a isso. Quase todos acreditavam que a melhor fase da Amazon já tinha passado. A empresa alcançou uma taxa inacreditável de rotatividade de pessoal de cerca de 20% em 2002 e 2003. "Naquela época, o número de funcionários que, além de Jeff, achavam que ele poderia transformar a Amazon em uma empresa de 80 bilhões de dólares era pequeno", diz Doug Boake, que deixou a Amazon pela start-up do Vale do Silício OpenTable. "Ele simplesmente nunca parou de acreditar. Ele não vacilou uma vez sequer."

Todos tinham as suas razões. David Risher saiu para dar aulas na faculdade de administração da Universidade de Washington. Joel Spiegel queria passar mais tempo com os filhos adolescentes antes de eles saírem de casa. Mark Britto queria voltar para a área da Baía de São Francisco. Harrison Miller estava exausto e precisava de uma mudança. Chris Payne saiu para trabalhar na Microsoft, onde ajudaria no lançamento do serviço de busca Bing, depois do qual acabaria se tornando um alto executivo no eBay. E a lista seguia adiante.

Depois de recuperarem o fôlego, as pessoas que saíram da empresa se sentiram desorientadas, como se tivessem acabado de deixar uma seita. Embora não falassem isso abertamente, muitos não aguentavam mais trabalhar para Bezos. Ele exigia mais do que eles podiam dar e era extremamente econômico nos elogios. Ao mesmo tempo, muitos sentiam uma tremenda lealdade com relação a Bezos e, mais tarde, ficariam impressionados ao pensar em tudo o que haviam realizado na Amazon. Kim Rachmeler compartilhou uma citação que ouvira de um colega na época e da qual gostara muito: "Se você não for bom, Jeff o mastigará e depois cuspirá. Se você for bom, ele pulará nas suas costas e o derrubará para montar em você."

Em nenhum momento Bezos se desesperou com o êxodo em massa. Um dos seus dons, segundo os colegas, era ser capaz de motivar seus funcionários sem criar qualquer vínculo pessoal com eles. Mas geralmente ele reservava algum tempo na sua agenda para um encontro em particular com executivos que estivessem saindo da empresa. Em seu almoço de despedida, Harrison Miller disse a Bezos que a realização da Amazon da qual mais se orgulhava era o negócio da plataforma de serviços com grandes vendedores, responsável por um terço do fluxo de caixa da empresa em 2002. "Sim, mas não esqueça que você desenvolveu nossa primeira loja de brinquedos, e ela era ótima", disse Bezos — outra indicação de que ele continuava mais focado no seu objetivo de longo prazo de uma seleção ilimitada do que nas parcerias geradoras de receitas no curto prazo, por mais lucrativas que elas pudessem ser.

Na sua despedida, Brian Birtwistle fez em um guardanapo uma lista dos seus momentos favoritos na Amazon. Bezos e Birtwistle tiraram uma foto com o guardanapo e relembraram a viagem de Harvard Business School até o aeroporto de Boston. "Essa jornada começou com uma carona de carro, e que jornada tem sido", disse Bezos.

Nem sempre Bezos era tão sentimental. Quando Christopher Zyda, diretor financeiro da Amazon, foi para o eBay, a Amazon processou Zyda na corte federal, alegando que ele estava violando a cláusula de não competição em seu contrato de emprego. Dessa forma, a Amazon imitava o processo que o Walmart abriu contra ela alegando o roubo de segredos da empresa. O processo, como o caso do Walmart contra a Amazon, foi resolvido por meio de um acordo, sem danos para nenhuma das duas empresas. Contudo, se essa estratégia jurídica nos diz alguma coisa, é que Bezos estava claramente preocupado com o sucesso do eBay, cuja capitalização de

mercado agora excedia a da Amazon em uma margem significativa.

A acirrada competição entre as duas empresas colocou pelo menos uma pessoa em uma situação desagradável: Scott Cook, fundador do Intuit, fazia parte das diretorias de ambas. Naquele momento, estava claro que ele precisaria cortar o vínculo com uma delas. Ele optou por deixar a Amazon e ficar com o eBay: "Jeff ficou com raiva, mas não de mim", ele conta. "Ele ficou com raiva de si mesmo por não ter me impedido de fazer parte da diretoria do eBay. Ele não gosta de perder."

Warren Jenson também partiu. O diretor financeiro da Amazon explicou que queria voltar para a esposa e os filhos, que ainda moravam em Atlanta, e que aquela era a hora certa, pois a Amazon havia superado a maioria dos seus desafios financeiros mais sérios. É quase certo que não foi só isso.

Jenson e Bezos não conseguiam entrar num acordo. Jenson havia tentado aplacar os investidores furiosos, tornando a empresa rentável. Ele levantara a última rodada de capital com os títulos europeus em um momento crucial e forçara Bezos a tomar decisões difíceis quando a empresa estava no limite. Mas também fez pressão para aumentar os preços e foi contra o frete grátis. "Eu nunca diria que fui perfeito", diz. "Sempre tentei fazer o que era certo para os negócios."

O legado de Jenson na Amazon seria tema de debates acalorados mesmo uma década depois. Alguns achavam que ele era político demais. Outros argumentavam que ele ajudou a tirar a Amazon da sua trajetória de crescimento imprudente e formou uma equipe financeira bem-sucedida, que faria contribuições importantes para a empresa e para o mundo da tecnologia. Para os que são a favor de Jenson, é difícil ignorar as evidências apresentadas. "Warren foi o diretor financeiro certo para a época", diz Dave Stephenson, um executivo de finanças que trabalhou para ele na Amazon. "Ele forçou decisões e debates difíceis. Sempre enfrentava Jeff de forma um pouco mais direta do que qualquer outra pessoa."

Para substituir Jenson, Bezos recrutou outro diretor financeiro da General Electric, Tom Szkutak, selando o contrato com uma carta apaixonada de duas páginas para Szkutak e sua esposa sobre o impacto que eles poderiam deixar em um momento histórico para a internet. Szkutak também foi o diretor financeiro certo na hora certa para a Amazon. Ele facilitaria mais do que desafiaria as aventuras ambiciosas de Bezos em diversos novos negócios ao longo dos anos.

Talvez as disputas que geraram mais rancor na empresa durante esse tempo tenham sido geradas pelo combate interno entre dois departamentos: o editorial e a

equipe de personalização da Amazon. O departamento editorial, que existia desde os primórdios da Amazon, era composto de redatores e editores que davam um toque humano à página da Amazon e às páginas individuais dos produtos. A princípio, Bezos formou a equipe para cultivar a aura literária de uma livraria independente e recomendar livros para clientes que, de outra forma, não os teriam encontrado.

Entretanto, com o passar dos anos, o grupo de personalização começou a desrespeitar o terreno da equipe editorial. O P13N, abreviação inteligente de *personalization* — há treze letras entre o *p* e o *n* —, usava dados estatísticos e algoritmos para gerar recomendações personalizadas aos clientes de acordo com suas compras anteriores. Ao longo dos anos, o P13N se saía cada vez melhor. Em 2001, a Amazon começou a fazer sugestões com base nos itens que os clientes visualizavam, e não apenas nos produtos que eles compravam.

A justaposição entre as duas abordagens era clara. O departamento editorial vendia produtos descrevendo-os de forma inteligente e decidindo intuitivamente como promovê-los. ("Não é mentirrrrra: essa adorável Mochila em Forma de Leão é uma ótima maneira de se sentir o rei da selva no primeiro dia de aula" era o que estava escrito na página da Amazon em 1999 para promover uma mochila infantil com formato de leão.) A equipe de personalização eliminava os trocadilhos e construía uma loja para todo tipo de cliente utilizando descrições frias e abastecendo as prateleiras com os produtos que os dados estatísticos mostravam ter maior probabilidade de venda.

Bezos não demonstrava uma preferência explícita por nenhuma das duas equipes, mas analisava os resultados dos testes. Com o tempo, ficou claro que os humanos não tinham a menor chance. "As pessoas esquecem que John Henry morreu no final" — dizia uma placa na parede do escritório do P13N, em referência à lenda sobre um operário ferroviário que entrou em uma competição com uma furadeira a vapor para ver quem conseguia fazer um buraco mais rápido. Ele venceu a competição, mas morreu logo depois.

A maioria dos editores e redatores foi transferida para outro cargo ou demitida. Susan Benson — a dona de Rufus — havia tirado férias. Quando voltou, Jason Kilar, então vice-presidente de mídia, convidou-a para um encontro que descreveu, ameaçadoramente, em e-mails, como uma "mudança no jogo editorial". Ela sabia que teria problemas. "Tinha tudo a ver com como desmantelar o editorial e

transformá-lo em parte do universo automatizado", diz Benson. "Pensei: *É, meu tempo aqui acabou*."

O fim do editorial foi decretado com o surgimento de um algoritmo chamado Amabot, que substituiu as atraentes seções personalizadas do site produzidas por recomendações geradas automaticamente em um layout padronizado. O sistema venceu com facilidade uma série de testes e mostrou que podia vender tantos produtos quanto os editores humanos. Pouco depois, um funcionário anônimo da Amazon colocou um anúncio de três linhas na seção de classificados da edição do Dia dos Namorados de 2002 do *Stranger*, um jornal independente de Seattle. Ele dizia:

QUERIDO AMABOT

Se você ao menos tivesse um coração para absorver nosso desprezo... Obrigado por nada, sua lata velha. O caos maravilhoso de carne e osso vencerá!

* * *

Em janeiro de 2002, a Amazon registrou seu primeiro trimestre lucrativo, com uma renda líquida de 5 milhões de dólares — o que correspondia a uma quantia ínfima, mas simbólica, por ação. Os custos com o marketing foram reduzidos, as receitas internacionais provenientes do Reino Unido e da Alemanha aumentaram e as vendas de vendedores externos na louvável plataforma da Amazon corresponderam a 15% dos pedidos da empresa. O ponto de exclamação nessa conquista era que a Amazon obtivera lucros tanto de acordo com os padrões de contabilidade *pro forma* quanto com os métodos convencionais.

A Amazon finalmente mostrava ao mundo que não era mais uma pontocom condenada ao fracasso. O preço da ação logo aumentou 25% no horário estendido, saindo do buraco de um dígito. Kathy Savitt, nova relações-públicas da empresa, disse a Bezos que queria emoldurar alguns artigos positivos publicados na mídia e colocá-los nas paredes dos escritórios. Ele respondeu que seria melhor emoldurar os artigos negativos, como o infame "Amazon.bomb", do *Barron's*. Quando as pessoas escreviam ou diziam coisas positivas sobre a Amazon, ele queria que os funcionários se lembrassem do artigo do *Barron's* e continuassem com medo.

A empresa ainda não tinha superado completamente os problemas do seu balancete, mas estava no caminho certo. No primeiro trimestre do ano seguinte, a Amazon atingiu pela primeira vez a marca do 1 bilhão de dólares em vendas em um período comum, sem datas comemorativas, preparando o terreno para o seu primeiro ano de lucratividade. Em uma amostra de otimismo, a empresa disse que adiantaria o pagamento dos títulos da sua primeira rodada de levantamento de fundos, feita em 1998, pagando aos portadores dos títulos a dívida total cinco anos antes do seu vencimento.

Quando a Amazon se preparava para fazer o anúncio, alguém do departamento financeiro se perguntou o que o velho inimigo da empresa, Ravi Suria, poderia estar pensando. Isso os remeteu à ideia do *milliravi*, um grande erro matemático. Mark Peek, diretor financeiro na época, brincou dizendo que eles deveriam encontrar uma forma de usar a palavra no seu comunicado à imprensa. Todos adoraram a ideia, inclusive Bezos, e eles começaram a trocar sugestões por e-mail. Por fim, o responsável pelas relações com os investidores, Tim Stone, perguntou a Bezos se ele estava falando sério sobre fazer isso, e Bezos respondeu que sim, sem dúvida.

Assim, em 24 de abril de 2003, no comunicado à imprensa que divulgava a receita trimestral, acionistas, analistas e jornalistas leram uma manchete inexplicável, de duplo sentido, atribuída a Bezos: "Meaningful Innovation Leads, Launches, Inspires Relentless Amazon Visitor Improvements" [Redirecionamentos significativos na inovação e lançamentos inspiram melhoras contínuas nas visitas à Amazon].

Assim, eles formularam um título com palavras cujas iniciais, juntas, correspondiam a *milliravi*. Alguns analistas e repórteres que acompanhavam a Amazon coçaram a cabeça tentando desvendar o que aquele trecho estranho queria dizer. Ninguém fora da Amazon sabia o que aquilo significava. Mas, para Jeff Bezos e os funcionários que haviam lidado com o exigente líder ao longo daquela primeira batalha crítica, a mensagem era clara.

Eles tinham vencido.

PARTE II

Influências literárias

CAPÍTULO 5

Menino foguete

Jeff Bezos fez mais do que desmentir Ravi Suria e outros céticos durante a explosão da bolha das pontocom. Ele os derrotou completamente e depois registrou sua vitória de forma codificada para a posteridade em um comunicado à imprensa. Do mesmo modo, Bezos fez mais do que superar a estratégia da Barnes & Noble no mercado — ele gostava de contar como havia realizado suas primeiras reuniões em cafés.

Quando antigos amigos e colegas de Bezos tentam explicar sua competitividade implacável e sua necessidade incomum de superar os adversários, eles costumam recorrer ao passado — voltando quase cinquenta anos — e às circunstâncias da sua infância. Bezos cresceu em uma família unida, com pais extremamente participativos e carinhosos, Jackie e Mike, e dois irmãos mais novos, Christina e Mark, com quem ele tinha muita afinidade. Até então, não havia nada de incomum.

Entretanto, por um curto período de sua vida, antes dessa infância normal, Bezos morou só com a mãe e os avós. E, antes disso, viveu com sua mãe e seu pai biológico, um homem chamado Ted Jorgensen. O próprio Bezos contou à revista *Wired* que se lembrava de quando Jackie e Mike, tecnicamente seu pai adotivo, explicaram-lhe a situação, quando ele tinha dez anos. Ele soube que Mike não era seu pai biológico mais ou menos na mesma época em que descobriu que precisava de óculos. "*Isso* sim me fez chorar", contou.[1] Anos mais tarde, quando estava na faculdade, Bezos confrontou a mãe e fez uma série de perguntas sobre o seu nascimento. Os dois se recusaram a contar os detalhes dessa conversa, porém, mais tarde, ele a abraçaria e diria: "Você fez um ótimo trabalho, mãe."[2]

Bezos diz que o único momento em que pensa em Ted Jorgensen é quando precisa preencher um formulário médico que pergunta sobre o seu histórico familiar. Em 1999, ele disse à *Wired* que nunca o conhecera. Isso não é exatamente

verdade: Bezos o viu pela última vez quando tinha três anos.

É claro que não podemos saber se as circunstâncias incomuns do seu nascimento ajudaram a criar esse misto empreendedor e fértil de inteligência, ambição e uma necessidade incansável de se provar. Dois outros ícones da tecnologia, Steve Jobs e Larry Ellison, foram adotados, e há quem acredite que essa experiência deu aos dois uma forte motivação para alcançar o sucesso. No caso de Bezos, uma verdade inegável é que, desde muito cedo, seus pais e professores perceberam que ele era diferente — dono de um dom extraordinário, mas também de uma motivação incomum. Sua infância foi, de certa forma, uma plataforma de lançamento da qual Bezos decolou como um foguete em direção a uma vida como empreendedor. Também foi na infância que ele desenvolveu um interesse permanente pela exploração e pela descoberta do espaço, fascínio que talvez um dia de fato o leve até lá.

*

Theodore John Jorgensen era um artista circense e, na década de 1960, um dos melhores monociclistas de Albuquerque. Arquivos dos jornais locais contêm um rico registro da proficiência que ele exibia na juventude. Uma foto do *Albuquerque Journal* tirada em 1961, quando ele tinha dezesseis anos, mostra-o de pé sobre os pedais do monociclo, olhando para trás, com uma mão no assento e a outra teatralmente espalmada no ar, a expressão tensa de concentração. A legenda diz que ele foi nomeado o "monociclista mais versátil" do clube do monociclo da cidade.

Naquele ano, Jorgensen e seis outros monociclistas viajaram pelo país jogando polo sobre monociclos em um time que tinha como empresário Lloyd Smith, dono de uma loja de bicicletas. O time de Jorgensen venceu jogos em lugares como Newport Beach, na Califórnia, e Boulder, no Colorado. O jornal apresenta um relato do evento em Boulder. Mesmo com um frio intenso, quatrocentas pessoas compareceram ao estacionamento de um shopping center para assistir aos times rodopiarem sobre dez centímetros de neve com tacos de plástico de quase um metro enquanto brigavam por uma pequena bola de borracha com quinze centímetros de diâmetro. O time de Jorgensen venceu os dois sets, um por três a dois e outro por seis a cinco.[3]

Em 1963, a trupe de Jorgensen voltou a marcar presença no jornal como os

Unicycle Wranglers, apresentando-se em feiras itinerantes, eventos esportivos e circos. Eles dançavam quadrilha, swing e twist, pulavam corda e faziam truques como pedalar na corda bamba. O grupo treinava constantemente, com ensaios três vezes por semana na loja de Lloyd Smith e duas aulas de dança semanais. "É como se equilibrar num carro em alta velocidade e dançar ao mesmo tempo", contou um membro do grupo ao *Albuquerque Tribune*.[4] Quando o circo Ringling Brothers and Barnum & Bailey visitou a cidade, os Wranglers se apresentaram no picadeiro e, na primavera de 1965, participaram de oito espetáculos do circo Rude Brothers em Albuquerque. Eles também foram até Hollywood para tentar (sem sucesso) uma apresentação no *Ed Sullivan Show*.

Ted Jorgensen nasceu em Chicago em uma família batista. Seu pai se mudou com a família para Albuquerque quando Jorgensen e seu irmão mais novo, Gordon, estavam no ensino fundamental e conseguiu um emprego no setor de compras da Sandia, na época a maior instalação de armas nucleares do país. Lá ele era responsável pela compra de suprimentos na base. O avô paterno de Jorgensen, um imigrante dinamarquês, foi um dos últimos veteranos sobreviventes da Guerra Hispano-Americana.

No ensino médio, Jorgensen começou a namorar Jacklyn Gise, uma moça dois anos mais nova cujo pai também trabalhava na Sandia. Os pais dos dois se conheciam. O pai dela, Lawrence Preston Gise, chamado pelos amigos de Preston e pela família de Pop, administrava o escritório local da Comissão de Energia Atômica dos Estados Unidos, a agência federal responsável pelo programa de armas nucleares depois de Truman tê-lo tirado das forças militares após o fim da Segunda Guerra Mundial.

Jorgensen tinha dezoito anos e estava concluindo o último ano do ensino médio quando Jackie engravidou. Ela tinha dezesseis anos e cursava o segundo ano. Eles estavam apaixonados e decidiram se casar. Os pais dela deram dinheiro para que os dois fossem a Juárez, no México, para realizar o casamento. Meses depois, em 19 de julho de 1963, eles se casaram pela segunda vez, agora na casa dos Gise. Como Jackie era menor de idade, a mãe dela e a de Jorgensen assinaram o pedido de licença para o casamento. O bebê nasceu em 12 de janeiro de 1964 e recebeu o nome de Jeffrey Preston Jorgensen.

Os pais de primeira viagem alugaram um apartamento no bairro de Southeast Heights, e Jackie concluiu o ensino médio. Durante o dia, sua mãe, Mattie, cuidava

do bebê. A situação era difícil. Jorgensen estava sempre sem dinheiro, e eles só tinham um carro, um Chevrolet creme de 1955. Integrar uma trupe de monociclistas não pagava muito bem. Os Wranglers dividiam os lucros entre todos os membros, e uma fatia generosa ficava com Lloyd Smith. Finalmente, Jorgensen conseguiu um emprego por 1,25 dólar a hora na loja de departamentos Globe Store, que fez parte da breve aventura da rede de farmácias Walgreens no promissor mercado de varejo com desconto iniciado pelo Kmart e pelo Walmart. De vez em quando, Jackie levava o bebê para visitar a loja.

Os pais de Bezos eram jovens e imaturos, e o casamento deles provavelmente já estava condenado desde o início. Mas Jorgensen também tinha o hábito de beber muito e de ficar na rua até tarde se divertindo com os amigos. Ele não era atencioso nem como marido nem como pai. Preston Gise tentou ajudá-lo: ele custeou um curso de graduação para o genro na Universidade do Novo México, que Jorgensen abandonou depois de alguns semestres. Depois, Gise tentou conseguir um emprego para Jorgensen na Polícia Estadual do Novo México, mas ele não aproveitou a oportunidade.

Por fim, Jackie pegou o bebê e voltou para a casa dos pais na Base da Sandia. Em junho de 1965, quando o bebê tinha um ano e cinco meses, ela entrou com o pedido de divórcio. A corte ordenou que Jorgensen pagasse uma pensão de 40 dólares por mês ao filho. Os registros da corte indicam que na época sua renda mensal era de 180 dólares. Nos anos seguintes, Jorgensen fez visitas ocasionais ao filho, mas deixou de pagar a pensão várias vezes. Ele não tinha nem responsabilidade nem dinheiro.

Foi então que Jackie começou a namorar outra pessoa. Quando ia visitar o filho, em várias ocasiões Jorgensen encontrou o outro homem, mas os dois costumavam se evitar. Contudo, Jorgensen se informou e descobriu que ele era um homem bom.

Em 1968, Jackie telefonou para Ted Jorgensen e disse que se casaria outra vez e se mudaria para Houston. Ele não precisava mais pagar pensão ao filho, mas ela queria dar a Jeffrey o sobrenome do novo marido e deixá-lo adotar o menino. Ela pediu a Jorgensen que não interferisse na vida deles. Mais ou menos nessa mesma época, o pai de Jackie confrontou Jorgensen e exigiu que ele prometesse manter distância. Mas eles precisavam da permissão de Ted para a adoção. Depois de refletir e concluir que o menino provavelmente teria uma vida melhor como filho de Jackie e do novo marido, Jorgensen concordou. Alguns anos depois, ele perdeu o contato com a família e esqueceu o sobrenome deles. Por décadas, ele não saberia o

que havia acontecido com seu filho, e suas más escolhas o perseguiram.

*

Em 1959, a Revolução Cubana destruiu o confortável mundo de Miguel Angel Bezos Perez. O futuro pai adotivo de Jeff Bezos estava numa escola preparatória jesuíta frequentada pela elite, o Colegio de Dolores, em Santiago de Cuba, na costa sul da ilha, quando o governo de Batista caiu. Castro (também formado no Dolores) substituiu as escolas por campos da juventude socialista e fechou as empresas privadas, incluindo a serraria do pai e do tio de Miguel Bezos, onde o jovem trabalhava quase todas as manhãs. Miguel e seus amigos costumavam passar o dia andando pelas ruas e "fazendo coisas que não deveríamos fazer, como escrever slogans anti-Castro", ele conta. Quando seus pais souberam desse comportamento, começaram a temer que ele se metesse em problemas e, como outras famílias cubanas com filhos adolescentes, tomaram providências para mandá-lo para os Estados Unidos.

Eles esperaram um ano até conseguir um passaporte com a ajuda da Igreja Católica. A mãe de Miguel ficou preocupada por ele estar se mudando para o clima frio de *el norte*, então ela e a filha tricotaram um suéter feito de roupas velhas para ele, e Miguel foi com ele para o aeroporto. (O suéter agora está emoldurado e pendurado na parede de sua casa em Aspen.) A mãe teve que deixá-lo na calçada e depois ficou parada no carro em um estacionamento ali perto, observando o avião partir. A família achava que essa seria uma medida temporária, que duraria apenas até a situação política se estabilizar e tudo voltar ao normal.

Miguel Bezos chegou em Miami em 1962, com dezesseis anos e sozinho. Ele só sabia uma palavra em inglês: *hamburger*. Era um dos membros mais velhos da Operação Pedro Pan, um programa de resgate conduzido pela Igreja Católica e financiado em grande parte pelo governo americano, que tirou milhares de adolescentes das garras de Castro no início da década de 1960. O Catholic Welfare Bureau levou Bezos para um assentamento no sul da Flórida chamado Matecumbe, onde ele se juntou a quatrocentas outras crianças exiladas. Por sorte, no dia seguinte, seu primo Angel chegou às mesmas instalações. "Imediatamente nós dois passamos a fazer tudo juntos", conta Miguel. Algumas semanas depois, eles foram levados à administração do assentamento e lá receberam malas e casacos pesados —

casacos de verdade. Eles estavam sendo transferidos para um orfanato em Wilmington, Delaware. "Olhamos um para o outro e dissemos: 'Cara, estamos encrencados'", lembra Miguel.

Além de Miguel e seu primo, o orfanato, chamado Casa de Sales, recebeu mais umas duas dúzias de Pedro Pans, que ficaram sob os cuidados do jovem padre James Byrnes, que falava espanhol com fluência e gostava de tomar vodca com tônica de vez em quando. Mais tarde, eles ficaram sabendo que o padre havia acabado de deixar o seminário, mas, para os jovens sob seus cuidados, Byrnes era uma figura de grande autoridade. Ele lhes ensinou inglês, forçou-os a se concentrar nos estudos e lhes dava 50 centavos por semana depois que concluíam suas tarefas, para que pudessem ir ao baile de sábado à noite. "Nunca poderemos retribuir o que ele fez por nós", diz Carlos Rubio Albet, que dividia o quarto com Miguel e Angel Bezos. "Ele acolheu um bando de meninos adolescentes exilados que não falavam inglês e transformou-os em uma família de verdade. No primeiro Natal que passei lá, em 1962, ele tomou providências para que todos tivéssemos um presente embaixo da árvore." Após treze dias tensos durante a crise dos mísseis cubanos, em outubro daquele ano, os residentes de La Casa, como eles a chamavam, perceberam que não voltariam para sua terra natal tão cedo.

Embora a atmosfera na Casa de Sales fosse rígida, os adolescentes se divertiam, e quando, anos depois, eles passaram a se reunir para encontrar o padre Byrnes, relembravam aqueles dias como uns dos melhores das suas vidas. O jovem Miguel Bezos gostava de pregar uma peça. Quando alguém novo chegava ao orfanato, ele fingia ser surdo-mudo, gesticulando e gemendo para que lhe passassem as coisas durante as refeições. Dias depois, ele dava um susto no novato, geralmente se levantando e gritando quando uma menina bonita passava: "Cara, mas que mulher linda!" Seus amigos gritavam "é um milagre!", e todos morriam de rir.

Miguel Bezos deixou a Casa de Sales após um ano e se matriculou na extinta Universidade de Albuquerque, uma universidade católica que oferecia bolsas integrais para refugiados cubanos. Para ganhar um dinheiro extra, ele conseguiu um emprego como bancário no turno da noite no Bank of New Mexico — na mesma época em que a jovem e recém-divorciada Jacklyn Gise Jorgensen começou a trabalhar no departamento de contabilidade do banco. Seus turnos coincidiam em uma hora. Com seu forte sotaque cubano e seu inglês rudimentar, Bezos a convidou para sair inúmeras vezes; e era sempre educadamente rejeitado. No final, ela acabou

aceitando. No primeiro encontro, eles assistiram ao filme *A noviça rebelde*.

Miguel Bezos terminou os estudos na Universidade do Novo México e se casou com Jackie em abril de 1968 na Primeira Igreja Congregacional de Albuquerque. A recepção foi realizada no Coronado Club, na Base da Sandia. Miguel conseguiu um emprego como engenheiro de petróleo na Exxon, e os dois se mudaram para Houston, a primeira parada em uma carreira que os levaria a três continentes. Aos quatro anos, Jeffrey Preston Jorgensen se tornou Jeffrey Preston Bezos e começou a chamar Miguel Bezos de papai. Um ano depois, o casal teve uma filha, Christina, e, passado mais um ano, veio outro filho, Mark.

Jeff e os irmãos cresceram observando a ética profissional incansável do pai e suas frequentes demonstrações de amor pelos Estados Unidos e pelas oportunidades e liberdades que o país oferecia. Miguel Bezos, que mais tarde começou a ser chamado de Mike, reconheceu que também pode ter transmitido uma aversão libertária à intrusão do governo nas vidas particulares e nas ações dos cidadãos. "Isso sem dúvida foi algo que permeou a nossa vida doméstica", conta ele, destacando ainda que as conversas no jantar eram apolíticas e giravam em torno das crianças. "Não tolero qualquer forma de governo totalitário, seja da direita ou da esquerda ou de qualquer coisa no meio, e talvez isso tenha tido algum impacto."

*

Determinados momentos nos primeiros anos do filho mais velho fizeram sentido para Jackie Bezos quando ela os analisou anos mais tarde — como quando, com apenas três anos, Jeff desmontou seu berço com uma chave de fenda porque insistia em dormir em uma cama. Ou quando ela o levou para um passeio de barco no parque e viu que, enquanto as outras crianças acenavam para as mães, Jeff observava o funcionamento mecânico dos cabos e das polias. Os professores do jardim de infância da escola montessoriana em que Jeff estudou contaram aos pais do menino que ele ficava tão concentrado no que quer que estivesse fazendo que era preciso pegar sua cadeira, com ele sentado, e levá-la para a próxima atividade. Mas Jeff era o primeiro filho de Jackie: ela achava que *todas* as crianças eram assim. "O termo superdotado era novo no vocabulário escolar e mais ainda para mim, que tinha 26 anos", diz Jackie Bezos. "Eu sabia que ele era precoce, determinado e incrivelmente focado, e, se o observarmos hoje, veremos que ele não mudou."

Aos oito anos, Bezos tirou notas altíssimas em um teste padronizado, e seus pais o matricularam no programa Vanguard na River Oaks Elementary School, a meia hora de carro da casa deles. Bezos se destacava, e o diretor da escola costumava pedir que ele conversasse com visitantes como Julie Ray, que estava fazendo uma pesquisa para seu livro *Turning on Bright Minds*. Uma empresa local doou para a escola seu *mainframe*, um computador de capacidade excessiva, e o jovem Bezos liderou um grupo de meninos que conectou a máquina a um teletipo localizado no corredor do colégio. Eles aprenderam sozinhos a programar, depois descobriram um jogo primitivo da franquia *Jornada nas estrelas* no computador e passaram horas a fio jogando.

Na época, os pais de Bezos começaram a se preocupar, achando que o filho poderia estar virando um cê-dê-efe. Para garantir que ele desenvolvesse habilidades variadas e ajudá-lo a "trabalhar aquilo em que era mais fraco", como Jackie Bezos disse, eles o matricularam em aulas de vários esportes. Bezos jogava como arremessador no beisebol, mas, como tinha uma mira sempre imprevisível, sua mãe amarrou um colchão à cerca e pediu a ele que praticasse sozinho. Contra sua vontade, ele também jogava futebol americano, mal alcançando o peso mínimo, mas foi indicado pelo treinador como o capitão da defesa, porque era capaz de memorizar as jogadas e as posições que todos deveriam ocupar no campo. "Eu era completamente contra jogar futebol americano", Bezos disse. "Não tinha interesse em um jogo no qual as pessoas me derrubariam no chão." Fora isso, de acordo com relatos, Bezos revelou uma competitividade feroz, e, quando seu time de futebol americano, os Jets, perdeu o campeonato da liga, ele não conseguiu conter o choro.[5]

A prática esportiva não diminuiu a paixão do jovem Jeff Bezos por passatempos típicos de um nerd. *Jornada nas estrelas* tinha presença garantida na casa de Bezos em Houston. Ele assistia às reprises da série à tarde, depois das aulas. "Todos nós éramos trekkies lá em casa. Chegou a um ponto em que Jeff citava as falas. Ele era fascinado pela série", revela Jackie Bezos. O programa reforçou um fascínio pela exploração espacial que começara quando ele tinha cinco anos e assistira à aterrisagem da Apollo 11 na lua pela velha televisão em preto e branco da família. Seu avô, que duas décadas antes havia trabalhado na agência de desenvolvimento e pesquisa das forças militares, a Agência de Projetos de Pesquisa Avançada, ou Arpa (atualmente, Darpa), também estimulava essa obsessão, contando histórias sobre foguetes, mísseis e as maravilhas das viagens espaciais que se tornariam possíveis no

futuro.

Em 1968, aos 53 anos, Pop Gise pediu demissão da Comissão de Energia Atômica dos Estados Unidos por causa de um conflito burocrático com os chefes em Washington. Ele e Mattie se mudaram para o rancho da família dela em Cotulla, Texas. Entre os quatro e os dezesseis anos, Jeff Bezos passava o verão com os avós, e o avô contava com a ajuda dele nas tarefas pesadas do rancho, que ficava a 160 quilômetros da loja ou do hospital mais próximo.

Gise, que havia sido capitão de corveta na marinha americana durante a Segunda Guerra Mundial, foi de muitas formas o mentor de Bezos. Ele incutiu no neto os valores da autoconfiança e da criatividade, bem como um desprezo visceral pela ineficiência. "Havia muito pouca coisa que ele não era capaz de fazer sozinho", diz Jackie Bezos sobre seu pai. "Ele achava que podia resolver qualquer coisa em uma garagem." Bezos e Pop Gise consertavam moinhos de vento e castravam touros; eles tentavam aplainar estradas de terra e construir engenhocas como um dispositivo para abrir o portão automaticamente e um guindaste para remover as partes pesadas de um trator quebrado.

De vez em quando, Pop Gise se deixava levar por esse ímpeto de fazer as coisas por conta própria. Uma dessas ocasiões ocorreu quando seu fiel cão de caça, Spike, machucou a ponta do rabo na porta de um carro. Os veterinários da região eram todos especializados em gado e outros animais de grande porte, e Gise achou que poderia fazer a amputação necessária na garagem. "Eu nunca imaginei que o rabo de um cachorro pudesse sangrar tanto", ele contaria depois.

Mas nem tudo eram cirurgias amadoras e trabalho físico; Pop Gise também transmitiu ao neto uma paixão por atividades intelectuais. Ele o levava à biblioteca de Cotulla, onde Bezos, ao longo de alguns verões, leu toda a considerável coleção de livros de ficção científica doados por um morador da região. Ele leu obras de Júlio Verne, Isaac Asimov e Robert Heinlein e sonhou com viagens interestelares, decidindo que queria ser astronauta quando crescesse. Pop Gise ensinou Bezos a jogar xadrez e depois, sabiamente, derrotou-o repetidas vezes, apesar de Jackie implorar que ele deixasse Jeff vencer uma partida. "Ele vai vencer quando estiver pronto", seu pai respondia.[6]

Os avós de Bezos lhe ensinaram uma lição sobre compaixão que ele relataria décadas depois, em 2010, durante seu discurso em uma cerimônia de formatura em Princeton. De tempos em tempos, Pop e Mattie Gise atrelavam um trailer

Airstream ao seu carro e viajavam pelo país com outros proprietários de Airstreams, às vezes levando Jeff junto. Em uma dessas viagens, quando Bezos tinha dez anos e se distraía no banco traseiro do carro, ele pegou algumas estatísticas de mortalidade que ouvira em uma campanha da saúde pública contra o fumo e calculou que o hábito de fumar da avó lhe custaria nove anos de vida. Quando ele enfiou a cabeça entre os assentos da frente para informar friamente a avó sobre essa estatística, ela começou a chorar. Pop Gise foi para o acostamento e parou o carro.

Na verdade, Mattie Gise passou anos lutando contra o câncer e, por fim, acabou perdendo a batalha. Bezos descreveu o que aconteceu em seguida no seu discurso em Princeton.

> Ele saiu do carro, deu a volta, abriu a minha porta e esperou que eu o seguisse. Será que eu estava encrencado? Meu avô era um homem calado e extremamente inteligente. Ele nunca havia me dito uma palavra dura. Seria aquela a primeira vez? Ou talvez ele fosse pedir que eu voltasse ao carro e me desculpasse com a minha avó. Eu não tinha experiência naquela área com os meus avós, então não podia avaliar quais seriam as consequências. Paramos ao lado do trailer. Meu avô olhou para mim e, depois de um momento de silêncio, disse calma e delicadamente: "Jeff, um dia você entenderá que é mais difícil ser bom do que ser inteligente."

Quando Jeff tinha treze anos, o trabalho de Mike Bezos na Exxon levou a família para Pensacola, no noroeste da Flórida. Exibindo a mesma determinação que o filho demonstraria mais tarde, Jackie Bezos convenceu as autoridades de ensino locais a deixarem seu filho entrar no programa para alunos superdotados da escola, apesar de o programa ter a regra rígida de um período de espera de um ano. As autoridades responsáveis relutaram, então ela os pressionou para que examinassem o trabalho do menino, o que os fez mudar de ideia.[7] "Se você quer uma explicação para o sucesso de Jeff, então olhe para Jackie", diz Joshua Weinstein, amigo de infância de Bezos. "Ela é a moça mais durona que eu já conheci, além de ser a mais gentil e leal."

A antiga Jackie Gise tinha só trinta anos quando seu filho mais velho chegou à adolescência, mas ela o entendia bem e alimentava suas paixões. Bezos sonhara ser um inventor como Thomas Edison, então sua mãe sempre o levava a uma loja da

RadioShack, a fim de comprar peças para uma série de geringonças: robôs feitos em casa, aerobarcos, um fogão alimentado por energia solar e dispositivos para manter os irmãos fora do seu quarto. "Eu estava sempre colocando armadilhas pela casa com vários tipos de alarmes, e alguns não eram apenas sons audíveis, mas armadilhas físicas", Bezos contaria mais tarde. "Acho que às vezes eu deixava meus pais com medo de um dia abrirem a porta e serem atingidos por quinze quilos de pregos na cabeça ou algo do tipo."[8]

Nesse tempo, Bezos cuidava dos irmãos mais novos de vez em quando, mas sua gargalhada estridente e desinibida geralmente causava problemas. "Deixávamos Jeff levá-los ao cinema", diz Jackie Bezos, "mas os dois voltavam envergonhados, dizendo 'a risada de Jeff é alta demais'. Eles costumavam assistir a filmes da Disney, e sua gargalhada não deixava ninguém ouvir mais nada".

Depois de uma parada de dois anos em Pensacola, a família se mudou de novo. Dessa vez o emprego de Mike Bezos os levou para Miami — uma cidade que Mike conhecera quinze anos antes, quando era um imigrante sem dinheiro. Agora ele era um executivo na Exxon, e a família comprou uma casa de quatro quartos com piscina no quintal no luxuoso bairro de Palmetto, em Dade County.

Na época, Miami era um lugar tumultuado. A guerra contra as drogas estava no auge, e em 1980 o Êxodo de Mariel havia levado uma grande quantidade de emigrantes cubanos que fugiam do regime comunista. A violência e a atividade frenética mal eram registradas no mundo particular de Bezos e seus novos amigos. Jeff foi matriculado na Miami Palmetto Senior High School, entrou para os clubes de ciências e xadrez, dirigia um Ford Falcon azul sem ar-condicionado e impressionava seus colegas de classe com sua determinação feroz. "Ele era extremamente focado", conta Weinstein, que morava na esquina da sua rua e se tornou um dos melhores amigos de Bezos (eles continuam próximos). "Não focado como um cientista maluco, mas capaz de realmente se concentrar, de uma forma louca, em determinadas coisas. Ele era muito disciplinado, e é por isso que consegue fazer todas essas coisas."

A casa de Jeff era um ponto de encontro para ele e seu grande círculo de amigos. Na garagem, eles montaram o carro alegórico do clube de ciências para o desfile anual do colégio e era lá que davam festas depois dos bailes da escola. Jackie Bezos, a mais nova entre todas as mães, impunha respeito aos jovens e fazia parte da vida deles. Com a mãe de Weinstein, ela organizou um conselho para zelar pela

segurança na vizinhança, e as reuniões aconteciam na sua casa. Ela sabia ser rígida. Quando um policial estadual multou Bezos na Dixie Highway, ela o fez telefonar para os amigos que estavam com ele no carro e se desculpar.

Na adolescência, Bezos não tinha conflitos apenas com a mãe. Quando estava no último ano do ensino médio, de acordo com Jackie Bezos, ele teve uma discussão acalorada com o pai sobre uma questão ideológica da qual ninguém se lembra mais. Eram dez horas da noite quando os dois começaram a discutir, e ambos se recusavam a ceder. A discussão cresceu e se transformou em uma briga, mas acabou esfriando: Mike foi para o quarto, e Jeff foi para o banheiro do primeiro andar, que, como em muitas casas do sul da Flórida naquela época, tinha uma porta que dava para o quintal. Jackie deixou que os dois refletissem durante uma hora e depois foi dar uma olhada neles. "Mike ainda estava no quarto, parecendo que havia perdido o melhor amigo", conta ela. Depois ela desceu e bateu na porta do banheiro, mas não teve resposta. Estava trancada. Ela deu a volta até o quintal, abriu a porta que dava para o banheiro e viu que ele estava vazio. Os carros da família ainda estavam lá. "Fiquei muito preocupada", diz Jackie. "Era meia-noite de um dia de semana, e ele estava fora de casa a pé. Pensei: *Isso não é bom*."

Enquanto ela pensava no que fazer, o telefone tocou. Era Jeff, ligando de um telefone público do lugar mais próximo e seguro que encontrou: um hospital. Ele explicou que não queria que ela se preocupasse, mas ainda não estava pronto para voltar para casa. Jackie acabou conseguindo convencê-lo a deixar que ela fosse buscá-lo, e depois os dois foram até uma lanchonete que ficava aberta a noite toda, onde passaram horas conversando. Por fim, ele concordou em voltar para casa e, embora já passasse das três horas da manhã e ele tivesse aula naquele dia, Jeff aparentemente não foi direto para o quarto dormir. Naquela manhã, quando Mike Bezos se levantou para ir trabalhar, encontrou na sua pasta uma carta escrita à mão pelo filho. Ele até hoje mantém a carta na pasta.

*

Bezos fez vários bicos enquanto estava no ensino médio. Em um verão, todos ficaram sabendo que ele trabalhou como encarregado das frituras no McDonald's local, onde aprendeu, entre outras habilidades, a quebrar um ovo com apenas uma mão. Mas um trabalho do qual poucos ficaram sabendo foi o de ajudante de uma

vizinha excêntrica que um dia decidiu que criaria e venderia hamsters. Bezos limpava as gaiolas e alimentava os roedores, mas se deu conta de que estava passando mais tempo ouvindo os problemas da mulher do que cuidando dos animais. Ao que parece, ele era um bom confidente; certa vez, ela telefonou para ele na escola e o tirou de sala para discutir uma nova crise pessoal. Quando Jackie Bezos descobriu, pôs um fim no relacionamento.

Os amigos de Bezos do ensino médio dizem que ele era absurdamente competitivo. Ele foi premiado por três anos como o melhor aluno de ciências e por dois anos como o melhor aluno de matemática e venceu uma feira de ciências estadual com um trabalho sobre os efeitos de um ambiente com gravidade zero sobre a mosca-doméstica. Em determinado momento, ele anunciou para os colegas que queria ser o primeiro colocado e orador da sua classe de 680 alunos e ficou com a agenda lotada de cursos reservados aos estudantes mais avançados para assim aumentar suas chances. "Com isso, a competição [para o resto dos alunos] acabou sendo para ver quem seria o segundo lugar", conta Josh Weinstein. "Jeff decidiu que queria isso e se esforçou mais do que qualquer outra pessoa."

Ursula Werner, namorada de Jeff no ensino médio, conta que ele era muito criativo e bastante romântico. No aniversário de dezoito anos dela, Bezos passou dias preparando uma complexa caça ao tesouro que a fez percorrer Miami executando tarefas bizarras e constrangedoras, como entrar em um banco e pedir um milhão de centavos ao caixa e explorar uma loja da Home Depot em busca de uma dica que estava escondida embaixo da tampa de um vaso sanitário.

Depois do verão oleoso no McDonald's, Bezos quis evitar outro emprego que pagasse mal, então, com Werner, criou o Instituto DREAM, um curso de verão de dez dias para crianças de dez anos que explorava diversos temas, incluindo *As viagens de Gulliver*, buracos negros, intimidação nuclear e o computador Apple II da família Bezos. De acordo com um folder que os jovens professores distribuíam entre os pais, a aula "enfatiza o uso de novas formas de pensar em antigas áreas". Werner contou que os pais dela não acreditaram que o curso daria certo e questionaram quem iria se inscrever. Mas os pais de Bezos elogiaram o esforço e imediatamente matricularam Mark e Christina. "Eu tinha a impressão de que Mike e Jackie eram pais que sempre encorajavam Jeff e estimulavam sua criatividade", diz Werner.

Bezos só tirava nota "A" na Miami Palmetto, logo foi admitido na Universidade de Princeton e, além de ter sido orador e primeiro colocado na formatura do ensino

médio, ainda ganhou o Silver Knight, um prestigiado prêmio estadual patrocinado pelo *Miami Herald*. Segundo Weinstein, que estava presente quando Jeff foi ao banco depositar o cheque do prêmio, o caixa olhou para ele e disse: "Ah, o que você faz para o *Miami Herald*?" Bezos respondeu: "Ganho Silver Knights."

Bezos escreveu o discurso à mão. Sua mãe o digitou, parando apenas para pensar que, para um formando do ensino médio, Jeff tinha grandes ambições. Ela ainda tem uma cópia do discurso, que começa com a clássica abertura de *Jornada nas estrelas* ("O espaço, a fronteira final") e discute seu sonho de salvar a humanidade com a criação de colônias humanas permanentes em estações espaciais enquanto transformaria o planeta em uma enorme reserva natural.

Não era pura utopia: eram objetivos pessoais. "Qualquer que fosse a ideia que ele tinha do próprio futuro, ela sempre envolvia ficar rico", revela Ursula Werner. "Não havia como conseguir o que ele queria sem enriquecer." O que ele queria exatamente? Na década de 1990, quando jornalistas entraram em contato com Werner para tentar entender o magnata da internet, ela disse: "Ele está ganhando tanto dinheiro porque quer ir para o espaço."

* * *

Em 2000, enquanto a Amazon tentava restaurar a ordem no seu balancete e, ao mesmo tempo, lutava contra aqueles que duvidavam da era das pontocom, Bezos viu sua fortuna sofrer uma queda vertiginosa: de 6,1 para 2 bilhões de dólares.[9] Apesar disso, continuava sendo uma quantia gigantesca e fazia dele uma das pessoas mais ricas do mundo. Ele já havia visto, em primeira mão, como a tecnologia, a paciência e o pensamento de longo prazo podiam compensar. Assim, no auge do ceticismo mundial em relação ao futuro da Amazon, Bezos abriu uma empresa inteiramente nova dedicada à exploração espacial e a registrou no estado de Washington.

Bezos pretendia manter seu laboratório espacial em sigilo. Contudo, muitos colegas na Amazon sabiam de suas ambições. Ele contou a Kay Dangaard, diretora de relações públicas da empresa nos anos 1990, e, sem fazer alarde, ela tentou agradá-lo incorporando-o à marca Amazon. Chegou a fechar um acordo de merchandising para colocar outdoors da Amazon na lua no filme de Eddie Murphy *Pluto Nash*, mas cancelou o acordo depois de ler o roteiro, que era horrível. Em

1999, Kay tentou convencer a Nasa a permitir que os astronautas do ônibus espacial Discovery fizessem, do espaço, pedidos de Natal na Amazon.com. Apesar de ter demonstrado interesse, a agência acabou rejeitando a ideia por considerá-la muito comercial.

Bezos também contou seus sonhos a Nick Hanauer, o primeiro investidor da Amazon e também membro extraoficial da diretoria durante os primeiros cinco anos da empresa. "Ele tem certeza de que vai para o espaço", conta Hanauer. "Sempre foi um dos seus objetivos. Foi por isso que ele começou a se exercitar toda manhã. Ele tem uma disciplina absurda quando se trata disso."

Olhando em retrospecto, é possível pensar que Bezos estava distribuindo para a mídia dicas dos seus planos espaciais ultrassecretos. Ele claramente não conseguia deixar de fazer referências indiretas a eles. Em 1999, ao falar para a revista *Wired* sobre suas preocupações em relação à saúde do planeta no longo prazo, ele disse ao entrevistador: "Eu não me importaria em ajudar de alguma forma. Acho que só temos uma coisa a fazer."[10] Em 2001, ele revelou à Fast Company que seria ótimo se o romance *Duna*, no qual a humanidade coloniza outros planetas, fosse "não ficção".

Em uma entrevista que fiz com Bezos em 2000, perguntei a ele o que estava lendo. Ele falou sobre os livros *Entering Space: Creating a Spacefaring Civilization* [Entrando no espaço: criando uma civilização exploradora do espaço] e *The Case for Mars* [A questão de Marte], de Robert Zubrin. No final da conversa, perguntei quando algum bravo empreendedor do Vale do Silício abriria uma empresa espacial privada (isso aconteceu dois anos antes de o cofundador do PayPal, Elon Musk, abrir a empresa de foguetes SpaceX). A resposta de Bezos me pareceu particularmente enrolada: "É um problema técnico muito complicado, e acho que é bem difícil imaginar como geraríamos um retorno em um período de tempo razoável sobre esse investimento", disse. "Então a resposta para a sua pergunta provavelmente é sim, é provável que haja alguém fazendo isso, mas não... Quando você vai a conferências de capital de risco, isso nunca é abordado. Dizer que se trata de um assunto pouco discutido seria aumentar a frequência com que se fala nisso."

Em 2002, Bezos criou sua própria Lista de Desejos na Amazon, disponível para que o público visse alguns dos seus interesses literários. Entre os títulos, estavam *The History of Space Vehicles* [A história dos veículos espaciais], de Tim Furniss, e *Rare Earth: Why Complex Life Is Uncommon in the Universe* [Terra rara: por que a vida complexa é incomum no universo], de Peter Douglas Ward e Donald Brownlee.

Depois, em fevereiro de 2003, fui a uma conferência do TED — evento anual dedicado à tecnologia e ao design, realizado em Monterey, na Califórnia — e ouvi alguém falar sobre uma empresa espacial de Seattle chamada Blue. Um mês depois, Bezos e seu advogado sofreram ferimentos leves em um acidente de helicóptero perto de Alpine, no oeste do Texas — a algumas centenas de quilômetros no meio do nada. "Durante... a decolagem, a cauda atingiu uma árvore, a aeronave rolou para o lado e acabou parcialmente submersa em um riacho", dizia o relatório oficial da Administração Federal de Aviação dos Estados Unidos sobre o incidente. "Os três passageiros ficaram feridos e foram transportados para o hospital local. Acredita-se que o grau dos ferimentos não seja grave."

Mais tarde, Bezos disse à revista *Time* que seu principal pensamento durante o acidente foi *Que jeito estúpido de morrer*. Depois, soube-se que ele estava procurando terras no Texas para comprar e transformar em um rancho. Bezos queria dar aos filhos a mesma experiência que ele tivera na infância, quando cresceu no rancho dos avós em Cotulla.

Ele também estava em busca de um bom lugar para construir uma plataforma de lançamento.

Na época do acidente de helicóptero, o mundo não sabia nada sobre a empresa de exploração espacial de Jeff Bezos. Mas tudo parecia estar relacionado. Depois do acidente, fiz uma pesquisa no banco de dados do estado de Washington por uma empresa chamada Blue e encontrei a Blue Operations LLC, que havia sido registrada no endereço Twelfth Avenue South, 1.200, Seattle — a sede da Amazon. A empresa tinha um site misteriosamente vago, que anunciava vagas de emprego para engenheiros aeroespaciais com experiência em áreas como propulsão e aviônica. Na época, eu era um jovem repórter da revista *Newsweek*, e a ideia de que um famoso bilionário da internet estivesse secretamente construindo sua própria aeronave era atraente demais para ser ignorada.

Em uma viagem para Seattle em março de 2003, aluguei um carro e, tarde da noite, dirigi até outro endereço que tinha encontrado nos registros do estado de Washington como sendo da Blue, este localizado em uma zona industrial no sul de Seattle, ao longo do Duwamish Waterway. No endereço, havia um galpão de quase cinco mil metros quadrados com um grande toldo azul sobre a entrada, onde se lia "Blue Origin" em letras brancas.

Embora fosse muito tarde e fim de semana, as luzes estavam acesas e, na frente,

havia alguns carros e motocicletas estacionados. Não consegui ver nada através das janelas cobertas e não tinha ninguém do lado de fora. O ar tinha um forte cheiro de água do rio e madeira processada. Fiquei sentado dentro do carro que tinha alugado só pensando, imaginando aeronaves espaciais e missões secretas para Marte financiadas por um bilionário. Mas eu não tinha mais nenhuma informação para prosseguir, o que foi muito frustrante. Depois de uma hora, não aguentei mais. Saí, atravessei a rua em silêncio até uma lata de lixo, peguei tudo o que conseguia carregar, voltei para o carro e joguei no porta-malas.

Algumas semanas depois, escrevi o primeiro artigo sobre a Blue Origin para a revista *Newsweek*, intitulado "Bezos in Space" [Bezos no espaço].[11] Com a ajuda de uma descoberta muito conveniente que fiz naquela noite — um maço de rascunhos manchados de café do anúncio de uma missão da Blue Origin —, informei que a missão de longo prazo da empresa era criar uma presença humana duradoura no espaço. A empresa estava construindo uma nave espacial chamada New Shepard, em homenagem a Alan Shepard (um dos primeiros astronautas a participar do projeto Mercury), que levaria turistas para altitudes maiores na atmosfera. Os desenhos mencionavam uma decolagem vertical e sistemas de propulsão para controlar um pouso vertical, de modo que o veículo pudesse ser reutilizado. A start-up também estava financiando pesquisas com novos sistemas de propulsão, como supercompressores movidos a ondas de pressão e foguetes movidos a laser terrestre.

Alguns dias depois da minha visita ao galpão da Blue Origin, enviei todos esses detalhes por e-mail para Bezos, a fim de colocá-lo a par do que estaria no artigo e tentar provocar uma reação dele. Acabei perdendo a mensagem que enviei, mas, em minha busca incansável, devo ter sugerido que ele já estava impaciente com o progresso das viagens tripuladas na Nasa. Guardei a resposta dele:

> Brad, estou viajando e respondendo pelo Blackberry — talvez você perceba.
>
> É prematuro para a Blue dizer algo ou fazer comentários sobre qualquer coisa, porque ainda não fizemos nada que valha a pena comentar. Se estiver interessado nesse assunto nos próximos anos, vou me lembrar de você quando tivermos algo digno de ser dito. Parte do que você me enviou está certa, parte está errada. Comentarei apenas uma coisa, porque você tocou em um ponto-chave, e acho que isso pode ofender o pessoal da Nasa. Deve haver um contraponto.
>
> A Nasa é um tesouro nacional, e seria estupidez qualquer pessoa se sentir

frustrada com ela. Hoje tenho interesse pelo espaço porque eles me inspiraram quando eu tinha cinco anos. Quantas agências do governo poderiam fazer isso? O trabalho que a Nasa realiza é tecnicamente superexigente e arriscado por natureza, e eles continuam realizando algo sensacional. A ÚNICA razão pela qual essas pequenas empresas espaciais têm uma chance de fazer QUALQUER COISA é por terem se desenvolvido com base nas realizações e na capacidade da Nasa.

Caso queira um exemplo específico, considere que todas essas empresas usam programas de computador extremamente sofisticados para a análise de fatores como estruturas, fluxos de calor e aerodinâmica, que foram desenvolvidos (ao longo dos anos e meticulosamente testados em comparação à realidade física) pela Nasa!

Jeff

O artigo da *Newsweek* gerou pouca repercussão na mídia, mas a Blue Origin continuou trabalhando em segredo. Bezos adquiriu um rancho no Texas usando entidades corporativas anônimas, nomeadas em homenagem a exploradores históricos (empresas como a James Cook LP e a Coronado Ventures), para fazer ofertas generosas a proprietários de terra de Van Horn, no Texas, não muito longe de onde seu helicóptero havia caído.[12] Em 2005, ele era o proprietário de 117 mil hectares — área correspondente a cerca de um terço de Rhode Island. Em uma inesperada entrevista na sede de um jornal local, o *Van Horn Advocate*, Bezos anunciou a um editor surpreso suas intenções de construir uma estação espacial.

Durante um discurso na Universidade Carnegie Mellon em 2011, Bezos disse que os objetivos da Blue Origin eram reduzir o custo e aumentar a segurança da tecnologia capaz de levar os humanos para o espaço. O grupo estava "trabalhando para diminuir o custo do voo espacial, a fim de construir um futuro no qual humanos possam explorar o sistema solar em primeira mão e pessoalmente", ele disse. "Com o tempo, o progresso lento pode vencer qualquer desafio."

O progresso pode ser mais lento do que Bezos e seus cientistas imaginaram a princípio. Em 2011, um veículo de teste da Blue Origin saiu de controle a 397 metros por segundo e a uma altitude de quase catorze quilômetros, formando uma espetacular bola de fogo no céu que fez com que os moradores de Van Horn se lembrassem do acidente com o ônibus espacial Challenger. "Não foi o resultado que queríamos, mas sabíamos que seria difícil", escreveu Bezos em uma postagem na página da Blue Origin.[13] Um ano depois disso, a empresa conseguiu testar com

sucesso o sistema da cápsula de escape da espaçonave. Ela recebeu da Nasa dois incentivos no valor de mais de 25 milhões de dólares para desenvolver tecnologias relacionadas a voos espaciais tripulados. O magnata da internet Elon Musk, com a SpaceX, e o bilionário Richard Branson, fundador de uma empresa chamada Virgin Galactic, estão buscando alguns dos mesmos objetivos.

Bezos não permite que o público e a mídia explorem suas instalações espaciais. Em 2006, a empresa foi transferida para uma sede maior, em Kent, Washington, 32 quilômetros ao sul de Seattle. Os visitantes dizem que a empresa é cheia de objetos da coleção de Bezos relacionada ao espaço, como itens de *Jornada nas estrelas*, partes de foguetes de aeronaves de vários períodos da história e um uniforme autêntico de astronauta da União Soviética. Engenheiros percorrem as instalações de 26 mil metros quadrados em Segways. No saguão do prédio, há um modelo *steampunk* em escala real de uma aeronave da era vitoriana como poderia ter sido descrito numa obra de ficção de Júlio Verne, com cabine para piloto, instrumentos de metal e mobiliário do século XIX. Os visitantes podem entrar na aeronave, sentar nos bancos recobertos de veludo e se imaginar como exploradores intrépidos na época do Capitão Nemo e de Phileas Fogg. "Para uma criança criativa, pareceria um artefato", diz Danny Hillis, amigo de Bezos.

A exemplo de outros grandes empreendedores, como Walt Disney, Henry Ford e Steve Jobs, Bezos estava transformando imaginação em realidade, os sonhos da sua juventude, em objetos materiais. "Para Jeff, o espaço não é uma oportunidade do ano 2000 ou 2010", explica Hillis. "Tem sido um sonho da humanidade há séculos e continuará sendo por séculos. Jeff vê a si mesmo e a Blue Origin como parte de algo maior. É o próximo passo das coisas que Júlio Verne escreveu e que as missões Apollo realizaram."

Bezos não hesitou em abraçar as responsabilidades que vieram com a busca por essa paixão. Mesmo quando a Amazon lutava para se manter em órbita, ele acumulava novas obrigações e contratava mais funcionários para a Blue Origin e, depois, planejava formas inteligentes de dividir seu tempo entre as várias responsabilidades da maneira mais eficiente possível. Ele deu à Blue Origin um brasão e um lema em latim, *Gradatim Ferociter*, cuja tradução é: "Passo a passo, com ferocidade". A frase captura com precisão a filosofia que também serve para a Amazon. O progresso constante em direção a objetivos aparentemente impossíveis vencerá no fim. Contratempos são temporários. Quem duvida deve ser ignorado.

Certa vez, um entrevistador perguntou a Bezos de onde vinha a motivação para conquistar tantas coisas, considerando que ele já tinha uma fortuna enorme. "Percebi algo em mim: que sou muito motivado pelas pessoas que contam comigo", ele respondeu. "Gosto que contem comigo."[14]

CAPÍTULO 6

Teoria do caos

Jeff Bezos gostava que contassem com ele, mas, depois que a Amazon alcançou a rentabilidade durante o auge da explosão da bolha, em 2002, ele descobriu que precisaria contar com alguém: embora a Amazon tivesse silenciado seus críticos mais ruidosos, Bezos precisava de ajuda para controlar o crescente caos dentro da empresa.

A Amazon estava se tornando um negócio maior e mais complexo em todos os sentidos. Ela tinha 2.100 funcionários no final de 1998 e nove mil em 2004. E, depois de ter sobrevivido aos piores efeitos da explosão da bolha das pontocom, voltou a se aventurar em novas categorias, como artigos esportivos, vestuário e joias, bem como em novos países, entre eles o Japão e a China.

O crescimento levou ao caos. Todas as empresas passam por um momento crítico em que suas estruturas internas, tal como acontece aos sapatos velhos de um adolescente, de repente não servem mais. No entanto, a Amazon vivenciou uma forma severa desse rito de passagem. Quanto maior e mais ambiciosa a empresa ficava, mais complicada se tornava sua estrutura e mais difícil era manter todos coordenados e trabalhando rápido. Bezos queria executar diversas estratégias ao mesmo tempo, mas os vários departamentos interdependentes estavam desperdiçando tempo demais tentando se coordenar.

Nos centros de distribuição, o caos não era algo etéreo — era tangível e se refletia nas frequentes quedas do sistema, que deixavam os centros paralisados por horas, e nas pilhas onipresentes de produtos espalhados pelo chão e ignorados pelos funcionários. Nos primeiros anos de crescimento frenético, novas categorias de produtos haviam sido jogadas na rede logística da Amazon praticamente sem preparação. Os funcionários lembram que quando a categoria de casa e cozinha foi introduzida, no outono de 1999, facas de cozinha voavam nas calhas das correias

transportadoras sem embalagens protetoras. O software de logística interna da Amazon não estava preparado para as novas categorias, então os computadores perguntavam se um novo brinquedo que chegava ao depósito era um livro de capa dura ou brochura.

Uma vez, a Amazon tentou controlar o caos, sincronizando os esforços dos funcionários com mantras abrangentes e unificadores, como Crescer Rapidamente e Colocar a Casa em Ordem. Isso acabou colocando todos na mesma direção, mas agora a empresa havia crescido demais para esse tipo de slogan transparente.

Durante os anos da estranha adolescência da Amazon, Bezos se recusou a reduzir o ritmo, dobrando e triplicando sua aposta na internet e na sua visão grandiosa de uma loja capaz de vender tudo. Para guiar sua empresa nessa transição, ele criou uma estrutura organizacional pouco ortodoxa com um nome peculiar. E, para domar a baderna nos centros de distribuição, ele recorreu a um jovem executivo chamado Jeff Wilke, cujo estilo racional e às vezes impaciente de gerenciar lembrava o seu. "Um alimentava o outro", diz Bruce Jones, vice-presidente da cadeia de suprimentos. "Bezos queria fazer, e Wilke sabia como fazer. Era uma grande diversão, de uma forma muito maquiavélica."

*

O trabalho de Jeff Wilke era consertar os erros do seu antecessor. Jimmy Wright e sua equipe de caubóis do Walmart haviam projetado a rede nacional de logística da Amazon no final dos anos 1990 e eram os melhores do mundo na distribuição de produtos do varejo em grande escala. Contudo, ao trabalhar rápido para satisfazer o objetivo eterno de Bezos de armazenar e vender de tudo, eles haviam criado um sistema caro, pouco confiável e que exigia um afluxo emergencial de funcionários de Seattle todo final de ano. "Era uma bagunça", conta Bruce Jones. "Era muito parecido com o que o Walmart fazia com todos os seus centros de distribuição, o que funcionava muito bem se você precisasse despachar cinco mil rolos de papel higiênico. Mas era inadequado para pedidos pequenos."

Wilke era de um subúrbio de Pittsburgh, filho de um advogado; seus pais se divorciaram quando ele estava com doze anos. Ele percebeu que tinha talento para a matemática no sexto ano, quando, para sua surpresa, conquistou o segundo lugar em um torneio regional. Aos quinze anos, visitou os avós em Las Vegas e ficou

fascinado por uma máquina de videopôquer de um cassino. O garoto voltou para casa e replicou o jogo em seu computador pessoal de primeira geração, o Timex Sinclair 1000 (com memória interna de 2KB). Wilke só tirava conceito "A" na escola, mas ainda assim seu orientador lhe disse para não se inscrever na Universidade de Princeton, pois ninguém da Keystone Oaks High School jamais havia sido aceito por uma universidade da Ivy League. Ele resolveu arriscar e foi aceito.

Wilke se formou *summa cum laude* em Princeton em 1989, três anos depois de Bezos. Obteve um MBA e um mestrado no programa de dupla titulação de engenharia/MBA do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT). Chamado de Leaders for Manufacturing [Líderes para a Produção] — atualmente, Leaders for Global Operations [Líderes para Operações Globais] —, o programa é uma inovadora aliança entre os cursos de administração e engenharia do MIT e empresas parceiras, como a Boeing, criada para atender à crescente concorrência global. Mark Mastandrea, um colega do MIT que iria com ele para a Amazon, diz que Wilke era "uma das pessoas mais inteligentes que eu já havia conhecido. Ele chegava aos resultados mais rápido que qualquer outra pessoa".

Wilke iniciou sua carreira na Andersen Consulting e depois foi para a AlliedSignal, a gigante mais tarde adquirida pela Honeywell. Ele logo galgou os degraus e se tornou vice-presidente, subordinando-se diretamente ao CEO Larry Bossidy e chefiando a divisão farmacêutica, que movimentava 200 milhões de dólares anuais. Na sede da AlliedSignal em Morristown, Nova Jersey, Wilke mergulhou no dogma corporativo Six Sigma, uma filosofia de produção e gerenciamento que busca aumentar a eficiência a partir da identificação e eliminação de defeitos.

Em 1999, Scott Pitasky, recrutador da Amazon que mais tarde se tornaria o diretor de recursos humanos na Microsoft, recebeu a tarefa de encontrar um substituto para Jimmy Wright. Pitasky já havia trabalhado com Wilke na AlliedSignal, então se lembrou do ex-colega depois de concluir que a Amazon precisava de alguém que fosse inteligente o bastante para encarar Jeff Bezos, que adorava questionar como tudo era feito.

Pitasky procurou Wilke em uma viagem a negócios na Suíça e o convenceu a assumir a crucial rede de distribuição da Amazon. Ele disse que Wilke teria a chance de construir uma rede de distribuição única e definir uma indústria nascente

— oportunidade que simplesmente não existia na AlliedSignal. Agindo rápido, Pitasky convenceu o então diretor de operações Joe Galli, que estava visitando os filhos na Costa Leste, a se encontrar com Wilke no restaurante de um hotel perto do Aeroporto Internacional Washington Dulles assim que Wilke voltasse para os Estados Unidos.

Com 32 anos na época, um sorriso aberto e óculos fora de moda, Wilke a princípio não transmitia a imagem de um líder dinâmico. "Ele não era um comunicador carismático", diz Galli. "Era muito inteligente e um especialista criterioso em cadeias de fornecimento que confiava na análise baseada em fatos e queria começar do zero para fazer a coisa certa." Durante o jantar daquela noite e em uma viagem que Galli fez para visitar Wilke e sua esposa, Liesl, na casa deles em Nova Jersey, os dois se deram bem. Ambos eram de Pittsburgh e vinham de famílias de classe média. Galli, um eterno vendedor, despertou o interesse de Wilke pelos difíceis desafios de logística que a Amazon enfrentava. Em seguida, Wilke foi a Seattle para uma entrevista com Bezos e Joy Covey. Logo depois, ele entrou para a empresa como vice-presidente e gerente geral de operações globais. Após sua última conversa com Larry Bossidy, que havia acabado de declarar que se aposentaria da AlliedSignal, o CEO veterano o abraçou.

Assim que se mudou para Seattle, Wilke começou a preencher os cargos da divisão de logística da Amazon com cientistas e engenheiros, em vez de veteranos da distribuição do varejo. Ele fez uma lista das dez pessoas mais inteligentes que conhecia e contratou todas, entre elas Russell Allgor, engenheiro da cadeia de suprimentos da Bayer AG. Wilke tinha estudado com Allgor em Princeton e costumava copiar suas soluções para os problemas de engenharia. Allgor e sua equipe da cadeia de suprimentos se tornariam a arma secreta da Amazon, elaborando respostas matemáticas para questões como onde e quando estocar determinados produtos dentro da rede de distribuição da empresa e como combinar da forma mais eficiente vários itens pedidos pelo mesmo consumidor em uma única caixa.[1]

Wilke percebeu que a Amazon tinha um problema inusitado no setor de distribuição: era extremamente difícil para eles planejar com antecedência cada carregamento a ser despachado. A empresa não armazenava e despachava um número ou tipo previsível de produto. Um consumidor podia pedir um livro, um DVD, algumas ferramentas — talvez embalados para presente, talvez não —, e essa

exata combinação de pedidos podia nunca mais se repetir. Havia um número infinito de possibilidades. "Estávamos essencialmente montando e atendendo a pedidos de consumidores. A estrutura física era muito mais parecida com instalações de produção e montagem do que com as de um negócio de varejo", diz Wilke. Assim, uma de suas primeiras providências foi mudar o nome das instalações de despacho de pedidos para algo que representasse com mais precisão o que acontecia ali. Elas não seriam mais chamadas de "depósito" (seu nome original) nem de centros de distribuição (o nome dado por Jimmy Wright); a partir de então, elas seriam conhecidas como centros de atendimento de pedidos, ou FCs (do inglês *fulfillment centers*).

Antes de Wilke entrar na Amazon, os gerentes gerais dos centros de atendimento de pedidos muitas vezes improvisavam estratégias, falando ao telefone toda manhã e avaliando quais instalações estavam funcionando completamente ou encontravam-se sobrecarregadas, para em seguida passarem ordens uns para os outros com base nesses julgamentos rápidos. Os algoritmos de Wilke identificavam sem problemas o FC certo de acordo com a demanda, comparando os números de pedidos atrasados e eliminando a necessidade do telefonema matinal. Depois, ele aplicou a doutrina do Six Sigma, voltada para os processos, que aprendera na AlliedSignal, e a combinou com a filosofia de produção enxuta da Toyota, que requer que uma empresa racionalize cada despesa considerando o valor que ela cria para os consumidores e permite que os trabalhadores (agora chamados de associados) puxem uma corda vermelha e interrompam toda a produção sempre que encontram uma falha (o termo usado para o sistema é *andon*).

Em seus primeiros dois anos, Wilke e sua equipe definiram dezenas de indicadores, e ele ordenou que seus gerentes gerais os identificassem com cuidado, inclusive o número de envios de cada FC, quantos pedidos eram despachados e o custo por unidade da embalagem e do envio de cada item. Ele trocou os nomes antigos, e às vezes frívolos, usados para os erros — o termo da Amazon para descrever a entrega do produto errado a um consumidor era *trocadilho* — por nomes mais sérios. Também levou um pouco de disciplina básica para os FCs. "Quando cheguei, não encontrei relógios", conta Wilke. "As pessoas chegavam de manhã na hora que queriam e iam para casa quando o trabalho acabava e após o último caminhão ser carregado. Não era o tipo de rigor que eu julgava adequado." Wilke prometeu a Bezos que geraria economia de custos todo ano apenas reduzindo

a ocorrência de erros e aumentando a produtividade.

Wilke elevou a visibilidade dos gerentes dos FCs dentro da Amazon. Ele os levava a Seattle sempre que possível, enfatizando a urgência dos problemas técnicos. Durante as festas de fim de ano, Wilke usava uma camisa de flanela todos os dias, em um gesto de solidariedade com os camaradas operários na linha de frente — e até hoje essa continua sendo sua marca registrada. Wilke "reconhecia que ser gerente geral era um trabalho difícil e fazia a gente se sentir parte de um clube vitalício", diz Bert Wegner, que na época gerenciava o FC de Fernley.

Wilke tinha outra ferramenta à sua disposição: como Bezos, de vez em quando ele tinha um temperamento explosivo. No outono de 2000, os sistemas de software dos FCs da Amazon ainda eram incapazes de rastrear com precisão o inventário de produtos e os envios. Então, no final daquele ano — o segundo de Wilke na empresa —, durante a corrida anual para o Natal, apelidada internamente de "o grande impulso", Wilke iniciou uma série de teleconferências diárias com seus gerentes gerais dos Estados Unidos e da Europa. Ele lhes disse que a cada teleconferência desejaria saber a situação dos FCs: quantos pedidos tinham sido enviados, quantos não tinham sido, se havia pedidos atrasados e, se houvesse, por quê. À medida que a corrida para o Natal aumentava, Wilke também passou a exigir que seus gerentes se preparassem para dizer "o que havia no seu pátio" — o número exato e o conteúdo dos caminhões que aguardavam do lado de fora dos FCs para descarregar produtos e levar pedidos para as agências de correio.

Uma fonte recorrente de problemas naquele ano foi o centro de atendimento em McDonough, Geórgia, uma cidade de classe trabalhadora 48 quilômetros ao sul de Atlanta. No calor da tumultuada temporada de festas, McDonough — o local onde havia ocorrido a infame crise do Jigglypuff em 1999 — sempre tinha atrasos. Seu gerente geral, Bob Duron, antigo executivo do Walmart que acabou voltando para o antigo emprego, já estava na corda bamba quando, numa teleconferência, Wilke perguntou a seus gerentes o que tinham em seus pátios. Quando chegou a vez de McDonough, Duron aparentemente não havia entendido a pergunta e respondeu: "Aguarde um minuto, Jeff, posso vê-los da janela." Ele se inclinou na cadeira e começou a contar em voz alta pelo telefone: "Tenho um, dois, três, quatro..."

Wilke explodiu como uma bomba. Naquele dia, ele estava ligando de sua casa em Mercer Island e começou a gritar — um ataque verbal tão intenso e vulgar que os fones dos gerentes gerais que estavam participando da teleconferência chiaram alto.

E então, de forma tão repentina quanto a explosão, tudo ficou em silêncio. Wilke parecia ter desaparecido.

Passaram-se trinta segundos sem que ninguém dissesse nada. Por fim, Arthur Valdez, gerente geral de Campbellsville, disse baixinho: "Acho que ele comeu o telefone."

Houve várias interpretações para o que de fato aconteceu. Alguns afirmaram que, em sua ira, Wilke sem querer arrancou o fio do telefone da parede. Outros especularam sobre a possibilidade de, na raiva, ele ter jogado o aparelho para o outro lado da sala. Uma década depois, durante um almoço em um restaurante italiano perto da sede da Amazon, Wilke explica que, na verdade, ele continuava na linha, mas estava com tanta raiva que não conseguia mais falar. "Estávamos trabalhando muito para fazer aquilo funcionar em vários níveis diferentes em McDonough", diz. "Estávamos nos esforçando para recrutar os líderes certos, tentando conseguir o número de pessoas suficiente para trabalhar lá."

Naquela primavera, com a Amazon acelerando para chegar à sua meta de rentabilidade, Wilke fechou o FC de McDonough e despediu 450 funcionários efetivados. Fechar as instalações não resolveria os problemas da Amazon; na verdade, a redução da capacidade gerou ainda mais pressão para os outros centros de atendimento de pedidos. A empresa já estava trabalhando na sua capacidade máxima durante as festas de fim de ano, e as vendas cresciam mais de 20% a cada ano. Agora a Amazon não tinha opção senão dominar a complexidade dos seus próprios sistemas e extrair mais dos investimentos que já havia feito.

Wilke ateara fogo a um barco no meio da viagem, e para a armada da Amazon não havia retorno. Ele exibia um estilo — liderar pelo exemplo, combinado com uma dose saudável de impaciência — que era sem dúvida bezosiano por natureza. Talvez não tenha sido coincidência o fato de Wilke ter sido promovido a vice-presidente sênior pouco depois de um ano na Amazon. Jeff Bezos havia encontrado seu principal aliado na guerra contra o caos.

*

Em um evento externo da gerência no final dos anos 1990, um time de executivos juniores bem-intencionados ficou diante das altas patentes da empresa e fez uma apresentação sobre um problema comum a todas as grandes organizações: a

dificuldade de coordenar divisões geograficamente distantes. Eles recomendaram diversas técnicas para estimular o diálogo entre os grupos e, depois da apresentação, pareciam orgulhosos da própria criatividade. Então, Jeff Bezos, com o rosto vermelho e a veia da testa latejando, começou a falar.

"Entendo o que estão dizendo, mas vocês estão completamente enganados", ele disse. "Comunicação é um sinal de disfunção. Significa que as pessoas não estão trabalhando de forma unida e orgânica. Deveríamos tentar encontrar uma forma de fazer as equipes se comunicarem menos, e não mais."

Essa discussão ficou guardada na memória de muita gente. "Jeff tem esses momentos 'ahá'", diz David Risher. "Todo o sangue do seu corpo inteiro vai para o rosto. Ele é extremamente passional. Defende seus pontos de vista como ninguém."

Durante aquela reunião e nos discursos públicos que faria depois dela, Bezos prometeu administrar a Amazon com ênfase na descentralização e em proporcionar independência na tomada de decisões. "Uma hierarquia não é suscetível o bastante a mudanças", ele disse. "Ainda estou tentando conseguir que as pessoas ocasionalmente façam o que peço. E, se eu fosse bem-sucedido, talvez não tivéssemos o tipo certo de empresa."[2]

O argumento aparentemente absurdo de Bezos era que a coordenação entre os funcionários era um desperdício de tempo e que as pessoas mais próximas dos problemas geralmente são as que podem resolvê-los. Isso passaria a representar algo semelhante à sabedoria convencional da indústria high-tech na década seguinte. As empresas que abraçaram essa filosofia — como o Google, a Amazon e, mais tarde, o Facebook — em parte usavam lições aprendidas a partir de teorias sobre o desenvolvimento enxuto e ágil de softwares. Em seu inovador livro sobre tecnologia, *O mítico homem-mês*, Frederick Brooks, veterano da IBM e professor de ciência da computação, alega que adicionar mão de obra a projetos de software complexos na verdade atrasa o progresso. Uma razão para isso seria que o tempo e o dinheiro gastos na comunicação aumentavam proporcionalmente o número de pessoas envolvidas em um projeto.

Bezos e outros fundadores de start-ups estavam reagindo às lições de antigos gigantes da tecnologia. A Microsoft adotou um modelo de gestão de cima para baixo com camadas de gerentes intermediários, um sistema que acabou adiando as decisões e reprimindo a inovação. Ao observarem a hierarquia opressora e infeliz das gigantes de software localizadas ao redor do lago Washington, os executivos da

Amazon viram um alerta daquilo que deveriam evitar.

O esforço para cortar despesas também obrigou Bezos a eliminar todas as camadas de gerência intermediária que surgiam. Depois da quebra da bolsa de valores de 2000, a Amazon passou por duas rodadas de corte de pessoal. Mas Bezos não queria parar de recrutar; ele só queria ser mais eficiente. Assim, usou termos simples para determinar o tipo de funcionário que queria. Todas as novas contratações deveriam melhorar diretamente o resultado da empresa. Ele queria pessoas que fizessem as coisas — programadores, desenvolvedores, talvez compradores de mercadoria, mas não gerentes. "Não queríamos ser um exército monolítico de gerentes de programa, à la Microsoft. Queríamos que as equipes independentes fossem empreendedoras", diz Neil Roseman. Ou, como Roseman também afirma: "Unidades de trabalho autônomas são boas. Coisas para gerenciar unidades de trabalho são ruins."

Contudo, como acontecia com frequência, ninguém podia prever até que ponto Bezos iria se aventurar nessas teorias organizacionais a fim de extrair suas ideias centrais. No início de 2002, como parte de um novo ritual pessoal, depois das festas de fim de ano ele tirou um tempo para pensar e ler. (Nesse aspecto, Bill Gates, da Microsoft, que também tirava algumas semanas por ano para refletir, serviu como um exemplo positivo.) Após algumas semanas, ao voltar ao trabalho, Bezos apresentou sua grande ideia ao S Team no porão de sua casa em Medina, Washington.

De acordo com ele, toda a empresa deveria se reestruturar em torno do que ele chamou de "equipes de duas pizzas". Os funcionários se organizariam em grupos autônomos de menos de dez pessoas — pequenos o bastante para que, quando ficassem trabalhando até tarde, duas pizzas fossem o suficiente para alimentá-los. Os times ficariam livres para resolver os maiores problemas da Amazon. Eles provavelmente competiriam entre si por recursos e, às vezes, duplicariam seus esforços, replicando as teorias darwinianas em relação à sobrevivência na natureza. Livres das amarras da comunicação no interior da empresa, Bezos esperava que esses grupos pudessem ser mais ágeis e produzir novas funcionalidades para os consumidores com mais rapidez.

Havia alguns aspectos confusos no conceito da equipe de duas pizzas de Bezos. Cada grupo deveria propor sua própria "função de aptidão" — uma equação linear que poderia ser usada para medir seu impacto sem ambiguidade. Por exemplo, um grupo responsável por mandar e-mails com propagandas para clientes poderia

escolher como sua função de aptidão a taxa de abertura dessas mensagens multiplicada pela média de pedidos gerados pelos e-mails. Um grupo de programadores de softwares para os centros de atendimento de pedidos poderia se concentrar em reduzir o custo do envio de cada tipo de produto e em encurtar o tempo transcorrido entre o momento em que um cliente faz o pedido e o momento em que o item deixa o FC em um caminhão. Bezos queria aprovar pessoalmente cada equação e acompanhar os resultados. Seria seu meio de orientar a evolução de uma equipe.

Bezos estava aplicando um tipo de teoria do caos à administração, reconhecendo a complexidade da sua organização ao dividi-la até as partes mais básicas, na esperança de obter resultados surpreendentes. Esse, pelo menos, era o objetivo; o resultado final, porém, foi um pouco decepcionante. O conceito da equipe de duas pizzas foi estabelecido primeiro no setor de programação, onde contava com o apoio de Rick Dalzell, e, ao longo de vários anos, foi aplicado no restante da empresa de uma maneira um tanto inconstante. Não havia razão para organizar alguns departamentos, como o jurídico e o financeiro, dessa forma.

O conceito das funções de aptidão especificamente parecia entrar em conflito com alguns aspectos fundamentais da natureza humana — é difícil ter que estabelecer um método para a sua própria avaliação quando há chances de o resultado final ser desagradável. Pedir aos grupos que definissem suas próprias funções de aptidão era mais ou menos como pedir a um homem condenado que decidisse como gostaria de ser executado. As equipes acabavam gastando muito tempo preocupadas com suas fórmulas e tornando-as cada vez mais complexas e abstratas. "Ser uma equipe de duas pizzas não era exatamente libertador", diz Kim Rachmeler. "Na verdade, era um saco. Não nos ajudava a realizar o trabalho, e, como consequência, a grande maioria dos programadores e das equipes detestou."

*

Após um ano na Amazon, Jeff Wilke telefonou para um ex-professor seu, Stephen Graves, que lecionava ciência da administração no MIT, e pediu ajuda. A Amazon administrava uma rede de distribuição de comércio eletrônico de uma escala sem igual, mas ainda lutava para fazê-lo com eficiência. Seus sete centros de atendimento de pedidos espalhados pelo mundo eram caros, e a saída era

inconsistente. Bezos queria que a página da Amazon fosse capaz de informar aos clientes precisamente quando seus pedidos seriam entregues. Por exemplo, um estudante universitário que pedisse um livro fundamental para uma prova final deveria saber que este seria entregue na segunda-feira seguinte. Mas os centros de atendimento de pedidos ainda não eram confiáveis o bastante para fazer esse tipo de previsão.

Wilke pediu a Graves que se reunisse com ele e seus colegas ainda naquele mês para oferecer um novo olhar sobre os problemas da empresa. Bezos e Wilke se faziam uma pergunta crucial que hoje parece surpreendente: A Amazon deveria mesmo armazenar e distribuir seus produtos? A alternativa seria adotar o modelo usado por rivais como o Buy.com, que recebia pedidos on-line, mas não os entregava, cabendo essa função a produtores e distribuidores como a Ingram.

Naquele ano, no Dia de São Patrício, os maiores cérebros da Amazon se juntaram em uma sala de reuniões sombria no centro de atendimento de pedidos de Fernley, Nevada. Jeff Bezos e Brewster Kahle — um engenheiro de supercomputadores e fundador da Alexa Internet, empresa de mineração de dados que a Amazon havia adquirido — pegaram um voo de duas horas saindo de Seattle no avião particular recém-comprado por Bezos, um Dassault Falcon 900 EX. Stephen Graves foi de Massachusetts para Reno de avião e depois dirigiu por monótonos 55 quilômetros de deserto até Fernley. Alguns outros programadores da Amazon estavam presentes, bem como o gerente sênior do centro na época, Bert Wegner. De manhã, o grupo fez uma excursão pelo centro de atendimento de pedidos e assistiu a uma apresentação de um dos principais fornecedores da empresa, que listou os benefícios dos outros equipamentos e programas de computador que ele poderia oferecer, refletindo a mesma abordagem tradicional da distribuição que não estava funcionando. Depois, eles dispensaram o fornecedor pelo resto do dia e passaram a tarde escrevendo em quadros brancos e se perguntando de que forma os FCs poderiam melhorar. Para o almoço, pediram lanches do McDonald's e compraram guloseimas vendidas em máquinas dentro do edifício.

Para Wegner, as perguntas feitas naquele dia tocavam em uma questão pessoal. "Tínhamos que tomar uma decisão crucial", ele diz. "A distribuição era um recurso ou uma competência central? Se era um recurso, por que investir nela? E, quando crescermos, continuaremos a fazê-la, ou iremos terceirizá-la?" Se a Amazon optasse por terceirizá-la, Wegner poderia perder o emprego. "Basicamente, vi minha

carreira indo embora diante dos meus olhos", conta.

O problema da Amazon se resumia a algo chamado, no jargão esotérico da produção, de lotes. Os equipamentos dos FCs da Amazon originalmente haviam sido adquiridos por Jimmy Wright e, tal como o sistema dos centros de distribuição do Walmart, foram desenvolvidos por seus produtores para operar em ondas — passando da capacidade mínima à máxima e depois voltando. No início de uma onda, um grupo de funcionários chamados coletores se espalhava pelas pilhas de produtos, cada um na sua própria zona, para recolher os itens pedidos pelos consumidores. Na época, a Amazon usava o popular sistema das luzes. Várias luzes nos corredores e em prateleiras individuais conduziam os coletores em direção aos produtos certos, que eram depositados no carrinho daquela onda. Depois, os coletores colocavam os carrinhos nas correias transportadoras que alimentavam as máquinas selecionadoras, as quais reorganizavam os produtos em pedidos e os transportavam em outras correias para serem embalados e despachados.

O software requeria que os coletores trabalhassem individualmente, mas é claro que alguns levavam mais tempo que outros, o que gerava problemas. Por exemplo, se 99 coletores concluíssem seus lotes em 45 minutos, mas o centésimo coletor levasse mais meia hora, aqueles 99 tinham que sentar e esperar sem poder fazer nada. O sistema só retornava ao funcionamento total quando o último lote saía, com um rugido estrondoso que ressoava pelo centro de atendimento de pedidos e indicava que ele estava pronto para voltar a operar na capacidade máxima.

Tudo lá acontecia dessa forma. Para uma empresa que estava tentando maximizar sua capacidade durante o grande impulso que sempre ocorria no fim do ano, isso era um problema sério. Wilke começou a seguir os princípios estabelecidos em um livro inspirador sobre os limites da produção: *A meta*, de Eliyahu M. Goldratt. O livro, escrito na forma de romance, instrui os produtores a se concentrar na maximização da eficiência dos seus maiores gargalos. Para a Amazon, os gargalos estavam nas máquinas selecionadoras Crisplant, para onde todos os produtos iam. A coleta em lotes limitava a rapidez com que as máquinas podiam ser alimentadas, consequentemente, elas operavam na capacidade máxima apenas durante os poucos minutos do pico do lote. O grupo de Wilke havia tentado executar ondas sobrepostas, mas isso muitas vezes sobrecarregava as máquinas Crisplant e, na dramática terminologia dos gerentes gerais, "explodia o prédio". Levaria horas para limpar a bagunça e colocar tudo nos trilhos outra vez.

Na reunião daquele dia em Fernley, os executivos e programadores questionaram a rigidez predominante da distribuição do varejo. No fim da tarde, todos voltaram para o local onde a ação acontecia e observaram os pedidos percorrendo as instalações e sendo frequentemente parados. "Eu não conhecia Jeff Bezos, mas me lembro de ter ficado impressionado com o fato de ele estar lá com as mangas arregaçadas, andando entre as correias transportadoras com todos nós", diz Stephen Graves, o professor do MIT. "Estávamos tentando fazer uma análise crítica e dando algumas ideias loucas de como poderíamos melhorar aquilo."

No fim do dia, Bezos, Wilke e seus colegas chegaram a uma conclusão: o equipamento e o software dos fornecedores simplesmente não haviam sido feitos para a tarefa que estavam executando. Para se livrar dos lotes e passar para um fluxo contínuo e previsível de pedidos nas instalações, a Amazon precisaria desenvolver outro software. Em vez de abandonar o negócio da distribuição, eles teriam de reinvestir nele.

Nos anos seguintes, "um a um, desconectamos os modems dos fornecedores e os vimos ficar de queixo caído", conta Wegner. "Eles não conseguiam acreditar que estávamos desenvolvendo nossas próprias soluções." Quando, mais tarde, a Amazon abriu pequenas instalações em lugares como Seattle e Las Vegas para cuidar dos itens fáceis de embalar, e centros de atendimento de pedidos maiores em Indianapolis, Phoenix e outros lugares, ela foi ainda mais longe, dispensando completamente os sistemas com luzes e as grandes máquinas selecionadoras Crisplant e empregando em seu lugar uma abordagem menos automatizada que favorecia algoritmos invisíveis. Os funcionários levariam os pedidos direto das prateleiras para as estações de empacotamento, e seus movimentos seriam cuidadosamente coordenados por software. Pouco a pouco, a Amazon dominaria a coleta baseada em ondas, teria funcionários mais produtivos e melhoraria a precisão e o desempenho dos seus centros de atendimento de pedidos.

O sucesso gradual de Wilke na tarefa de tornar a rede de logística mais eficiente traria inúmeras vantagens à Amazon nos anos seguintes. Um controle rígido da distribuição permitia que a empresa informasse com mais precisão aos clientes os prazos de entrega dos pedidos. O fato de a Amazon operar toda a sua própria tecnologia, desde a cadeia de suprimentos até a página na internet, permitiu a Russell Allgor e seus desenvolvedores criar algoritmos que modelavam inúmeros cenários para cada pedido de forma que os sistemas pudessem escolher o que

possibilitasse a entrega mais rápida e mais barata. Milhões dessas decisões podiam ser feitas a cada hora, ajudando a Amazon a reduzir seus gastos — e, assim, diminuir também os preços e aumentar o volume das vendas. O desafio era se tornar bom o bastante para fazer isso bem.

"Não importa a dificuldade, a consolidação dos nossos produtos dentro dos centros de atendimento de pedidos compensa o inventário e a sobrecarga", diz Jeff Wilke, que afirma que em nenhum momento teve medo de que Bezos pudesse abandonar o modelo dos FCs na reunião de Fernley. "Os princípios e a matemática estavam a nosso favor, e percebi logo no início que aquela era uma empresa em que eu poderia ganhar o dia se tivesse os princípios e a matemática do meu lado e fosse paciente e obstinado."

*

Sempre que Jeff Bezos entrava em um centro de atendimento de pedidos ou na sede da empresa, em Seattle, ele procurava defeitos — falhas nos sistemas ou até na cultura corporativa. Em certa manhã de 2003, que poderia ser como outro dia qualquer, Bezos entrou em uma sala de reuniões da Amazon e foi pego de surpresa. Uma televisão nova, que deveria ser usada para apresentações em vídeo para os funcionários, havia sido instalada na parede, em um canto da sala. Um simples aparelho de TV em uma sala de reuniões não devia parecer estranho, mas Bezos não ficou satisfeito.

Aquela instalação, sobre a qual ele não havia tomado conhecimento nem autorizado, representava para ele tanto uma tentativa desastrada de comunicação interna quanto um gasto extravagante. "Como alguém pode comunicar qualquer coisa boa dessa forma?", queixou-se.

Bezos ordenou imediatamente que todas as televisões novas das salas de reuniões da Amazon fossem removidas. Contudo, segundo Matt Williams, antigo gerente da Amazon, Bezos decidiu manter por anos os suportes de metal nas paredes, mesmo os que estavam tão baixos que podiam machucar os funcionários quando eles se levantassem. Como um senhor da guerra que deixa as cabeças decapitadas de seus inimigos em estacas fora dos muros da aldeia, Bezos estava usando os suportes das televisões como um símbolo e uma demonstração sobre como não se comportar.

O episódio das televisões inspirou outro prêmio oficial da Amazon, agora

concedido a funcionários que identificassem uma atividade burocrática e perdulária. Os aparelhos de TV, que de repente se tornaram supérfluos, eram o prêmio. Quando eles acabaram, a condecoração se transformou no prêmio Mesa de Porta, oferecido aos funcionários que tivessem "uma ideia bem planejada que nos ajude a oferecer preços mais baixos aos clientes" — o prêmio era um enfeite de mesa. Bezos estava mais uma vez à procura de formas de reforçar seus valores dentro da empresa.

Por volta da mesma época em que arrancava televisores das paredes, Bezos fez duas mudanças importantes na cultura corporativa. Como parte da busca por um melhor aproveitamento do seu próprio tempo, ele declarou que não teria mais reuniões particulares com seus subordinados. Essas reuniões costumavam envolver atualizações triviais e distrações políticas, em vez de ideias para solucionar problemas. Mesmo hoje, Bezos raramente se encontra sozinho com um colega.

A outra mudança também foi peculiar e talvez um caso único na história das corporações. Até então, os funcionários da Amazon usavam o PowerPoint e as planilhas do Excel, ambos programas da Microsoft, para apresentar ideias durante as reuniões. Bezos acreditava que, por trás desse método, estava um raciocínio preguiçoso. "O PowerPoint é um mecanismo de comunicação muito impreciso", explica Jeff Holden, ex-colega de Bezos na D. E. Shaw que, na época, já havia entrado para o S Team. "É muito fácil se esconder por trás de tópicos. Você nunca é forçado a expressar seus pensamentos por completo."

Bezos anunciou que os funcionários não poderiam mais usar esse tipo de muleta corporativa e teriam que escrever suas apresentações em prosa, no que ele chamava de narrativas. O S Team questionou a lógica de se livrar do PowerPoint, mas Bezos insistiu. Ele queria que as pessoas pensassem com profundidade e investissem tempo para expressar seus pensamentos com coerência. "Não quero que esse lugar se transforme em um clube de campo", ele gostava de dizer quando aumentava a pressão sobre os funcionários. "O que fazemos é difícil. As pessoas não vêm para cá para se aposentar."

Houve um período de adaptação com muitas reclamações. As reuniões não começavam mais com alguém se levantando para fazer uma apresentação como ocorria antes na Amazon e como continuava acontecendo em todo o mundo corporativo. Em vez disso, as narrativas eram entregues, e todos liam o documento em silêncio por quinze minutos — ou mais. No início, não havia limite para o

número de páginas, omissão que Diego Piacentini chamaria de "dolorosa" e que levou funcionários a produzirem documentos de até sessenta páginas por semanas. Por isso, foi criado um decreto complementar: dali em diante, as narrativas teriam seis páginas no máximo, com espaço adicional para notas de rodapé.

Nem todos gostaram do novo formato. Muitos achavam que o sistema havia sido instituído para recompensar bons escritores, mas não necessariamente trabalhadores eficientes ou ideias inovadoras. Os programadores, em particular, não ficaram satisfeitos por terem que escrever ensaios, como se tivessem voltado à escola. "Colocar tudo em uma narrativa acabava sendo o mesmo que descrever uma planilha", diz Lyn Blake, vice-presidente que na época era a encarregada das relações da empresa com os produtores. A própria Blake achou que tudo não passava de uma fase. (Não foi bem assim.)

Bezos aperfeiçoou ainda mais a fórmula. Ele decretou que, sempre que uma nova funcionalidade ou um produto fosse proposto, a narrativa deveria ter a forma de um release para a imprensa. O objetivo era fazer com que os funcionários os visualizassem em sua mais pura essência, começando com uma coisa que o cliente pudesse ver — o anúncio ao público —, e trabalhar a partir daí, fazendo o caminho inverso. Bezos achava que ninguém podia tomar uma boa decisão sobre uma funcionalidade ou um produto sem saber como ele seria anunciado ao mundo — e o que o sagrado cliente pensaria.

*

Steve Jobs era conhecido pela capacidade de perceber o que os consumidores queriam, mas também pela volatilidade com colegas de trabalho. Dizem que o fundador da Apple demitia funcionários no elevador e gritava com executivos que não tivessem um bom desempenho. Talvez haja algo endêmico no negócio da tecnologia, com seu ritmo rápido, que cause esse comportamento, pois essa intensidade não é rara entre os seus CEOs. Bill Gates costumava ter ataques de fúria. Steve Ballmer, seu sucessor na Microsoft, tinha uma tendência a atirar cadeiras. Andy Grove, o antigo CEO da Intel, era conhecido como um homem tão duro e intimidante que, certa vez, um subordinado desmaiou durante uma avaliação de desempenho.

Jeff Bezos se encaixava perfeitamente nesses moldes. Sua determinação e ousadia

maníacas estavam acima de outros ideais convencionais de liderança, como a obtenção do consenso e o estímulo à civilidade. Embora ele fosse encantador e demonstrasse um humor contagiante em público, em particular Bezos podia arrancar a cabeça de um funcionário com os dentes.

Ele apresentava uma tendência a acessos de raiva que alguns funcionários da Amazon chamavam entre si de "insanos". Um colega que não atendesse aos padrões exatos de Bezos provavelmente provocaria nele um ataque insano. Se um funcionário não tivesse as respostas certas, tentasse mentir, levasse crédito pelo trabalho alheio, exibisse o mínimo sinal de política interna ou demonstrasse qualquer tipo de incerteza ou fragilidade no calor de uma batalha, a veia da testa de Bezos saltava, e ele se transformava em um fio desencapado. Ele era desmedido e cruel nesses momentos e, em todos esses anos, usou muitas frases devastadoras para censurar os funcionários. Entre seus maiores sucessos, listados e transmitidos por veteranos da Amazon, estão:

"Se esse é o nosso plano, eu não gostei do nosso plano."

"Desculpe, eu tomei minha pílula de estupidez hoje?"

"Será que preciso pegar o certificado que diz que eu sou o CEO desta empresa para você parar de me questionar?"

"Você está tentando levar crédito por algo que não tem nada a ver com você?"

"Você é preguiçoso ou só incompetente?"

"Confio em você para conduzir operações de nível mundial, e é esse outro exemplo de como você está me decepcionando."

"Se eu ouvir essa ideia outra vez, terei que me matar."

"Por que eu deveria me surpreender por você não saber a resposta para essa pergunta?"

"Por que você está arruinando a minha vida?"

[Depois que alguém apresentou uma proposta.] "Precisamos aplicar um pouco de inteligência humana nesse problema."

[Depois de revisar o plano anual da equipe da cadeia de suprimentos.] "Acho que a cadeia de suprimentos não fará nada interessante no próximo ano."

[Depois de ler uma narrativa.] "Esse documento claramente foi escrito pelo time reserva. Será que alguém pode me dar o documento feito pelo time titular? Não quero desperdiçar meu tempo com o documento do time reserva."

Alguns funcionários da Amazon atualmente trabalham com a teoria de que falta a Bezos — como é o caso de Steve Jobs, Bill Gates e Larry Ellison — certo grau de empatia, o que o leva a tratar empregados como recursos descartáveis sem levar em conta suas contribuições para a empresa. Dessa forma, ele pode alocar capital e mão de obra com frieza, tomando decisões administrativas super-racionais, enquanto outro executivo poderia se deixar levar pela emoção e por relações pessoais. Por outro lado, eles também reconhecem que a principal preocupação de Bezos é aumentar o desempenho da Amazon e aperfeiçoar o atendimento ao cliente, deixando as questões pessoais em segundo plano. "Ele não é alguém que gosta de maltratar os outros. Não é esse tipo de pessoa", explica Kim Rachmeler. "Jeff não tolera estupidez, nem que seja uma estupidez acidental."

Certo ou errado, o comportamento de Bezos muitas vezes era mais facilmente aceitável, porque, para surpresa e irritação dos funcionários, ele frequentemente tinha razão em suas críticas. Bruce Jones, ex-vice-presidente da Amazon, descreve uma ocasião em que liderou uma equipe de cinco programadores que estavam trabalhando na criação de algoritmos para otimizar os movimentos dos coletores nos centros de atendimento de pedidos, enquanto a empresa tentava resolver o problema dos lotes. O grupo passou nove meses trabalhando nisso e, depois, apresentou o trabalho para Bezos e o S Team. "Tínhamos relatórios muito bons, e todos estavam bem preparados", diz Jones. Bezos leu o documento. "Vocês estão todos errados", falou. Em seguida, levantou-se e começou a escrever no quadro branco.

"Ele não tinha experiência em teoria de controle nem com sistemas operacionais", conta Jones. "Só tinha um mínimo de experiência nos centros de distribuição e nunca passara semanas ou meses na linha de frente." Mas Bezos explicou seu argumento no quadro branco, e "cada maldita coisa que ele escreveu era correta e verdadeira", admite Jones. "Seria mais fácil engolir aquilo se pudéssemos provar que ele estava errado, mas não podíamos. Foi uma típica interação com Jeff. Ele tinha uma habilidade absurda de ser incrivelmente inteligente em relação a coisas que desconhecia por completo e era cruel ao comunicar isso."

Em 2002, a Amazon mudou a forma de fazer o inventário do estoque, passando do sistema *last-in first-out* (o último a entrar, o primeiro a sair), ou LIFO, para o *first-in first-out* (o primeiro a entrar, o primeiro a sair), ou FIFO. A mudança

permitiu que a Amazon fizesse uma melhor distinção entre os seus próprios produtos e os produtos de parceiros (como Toys "R" Us e Target) que eram armazenados nos FCs.

A equipe da cadeia de suprimentos de Jones era a encarregada dessa complexa mudança, e seu software, cheio de bugs, foi responsável por alguns dias difíceis durante os quais os sistemas da Amazon não conseguiam reconhecer formalmente nenhuma receita. No terceiro dia, Jones apresentava as atualizações sobre a transição para o S Team quando Bezos o atacou. "Ele me chamou de 'completo idiota', disse que não sabia por que contratava idiotas como eu para a empresa e acrescentou 'eu preciso que você se organize'", lembra-se Jones anos depois. "Foi terrível. Quase pedi demissão. Eu era um recurso que havia falhado. Uma hora depois, ele voltava a ser o mesmo cara de sempre, e tudo estava diferente. Ele é capaz de separar o profissional e o pessoal como ninguém."

Quando Jones deixou a reunião sobre o FIFO, o assistente administrativo de Jeff Wilke se aproximou dele com um telefone. Wilke estava ligando no meio das férias no Arizona e já sabia do confronto. "Ele disse: 'Bruce, quero que você saiba que tem 100% do meu apoio. Confio completamente em você. Se você precisar de qualquer coisa, estou em um campo de golfe e farei tudo que puder para ajudar.'"

*

Jeff Wilke nem sempre funcionava como o contraponto suave de Bezos. Todo outono, os dois visitavam todos os centros de atendimento de pedidos, em um ritual anual que chamavam de turnê de paradas breves. Eles passavam uma semana na estrada, cada dia em um FC, e usavam sua presença imponente para concentrar a atenção na eliminação de erros e no aperfeiçoamento dos processos. Os gerentes gerais — com as palmas das mãos suadas e os pulsos acelerados — faziam uma apresentação para a dupla, mostrando seus cenários de emergência e como mais uma vez haviam conseguido reunir milhares de trabalhadores temporários para as festas de fim de ano. Wilke e Bezos averiguavam os detalhes e faziam perguntas de um conhecimento sobre-humano. Era ao mesmo tempo inspirador e aterrador. "Aqueles caras sabiam ser cruéis", diz Mark Mastandrea. "Você precisava se sentir à vontade para dizer 'não sei, voltarei em duas horas' e então agir. Nunca dava para enganá-los ou inventar alguma coisa. Isso seria o fim."

T.E. Mullane trabalhou na rede de logística por anos, ajudando a criar e administrar novos centros de atendimento de pedidos. Ele abriu um novo FC em Chambersburg, Pensilvânia, e recebeu Wilke na sua primeira visita àquelas instalações. De acordo com Mullane, Wilke começou a visita calado, caminhando pelo perímetro interno do edifício. Em um canto, perto das docas para descarga, ele encontrou uma pilha desorganizada de produtos pesados demais para serem colocados em correias transportadoras. Por uma razão ou outra, os funcionários não haviam conseguido combinar aquelas mercadorias com outras, então as deixaram em uma pilha.

Depois da visita, Wilke olhou para Mullane e deu início a um diálogo típico dele.

— T.E., você sabe por que percorri o perímetro? Diga-me por quê.

— Para procurar por erros — respondeu Mullane.

— Então por que os operadores deixam produtos em pilhas?

— Porque o processo ainda precisa de ajustes. Ele ainda não é preciso nem previsível.

— Certo. Então você vai resolver isso?

— Sim.

As visitas de paradas breves costumavam acontecer na metade do quarto trimestre, no início da corrida para o Natal, mas antes dos dias movimentados de compras conhecidos como Black Friday e Cyber Monday. Durante o grande impulso propriamente dito, Wilke voltava para Seattle, mas continuava em contato com os subordinados por meio de suas torturantes teleconferências diárias.

A pressão durante as festas de fim de ano era tão intensa que Wilke criou um novo ritual como forma de desabafo terapêutico: gritos primitivos. Quando um executivo de logística ou sua equipe realizava um feito importante, Wilke permitia que a pessoa, ou até o grupo inteiro, se recostasse, fechasse os olhos e gritasse a plenos pulmões ao telefone. "É claro que isso era uma ótima forma de liberar a tensão, mas na primeira vez meus fones de ouvido quase explodiram", conta Wilke.

Depois que o grande impulso acabava e a última caixa era despachada, geralmente no dia 23 de dezembro, "era preciso curtir o Natal mais do que qualquer outra pessoa no planeta, porque a gente trabalhou demais para chegar lá", diz Bert Wegner. O planejamento, então, recomeçava.

Em 2002, Jeff Wilke liderou o primeiro esforço significativo para usar o tamanho, agora impressionante, da Amazon no intuito de extrair concessões de um

importante parceiro: a United Parcel Service. Naquele ano, o contrato com a UPS estava para ser renovado, e a gigante de entrega de pacotes, em um impasse com o sindicato, não parecia disposta a aceitar termos mais vantajosos para a novata on-line. A Amazon não usava a Federal Express com frequência na época, e a principal alternativa à UPS, o serviço de correios dos Estados Unidos, não tinha permissão para negociar tarifas. Ao que parecia, a Amazon não podia fazer exigências.

Entretanto, no início do ano, identificando uma oportunidade, Wilke procurou Bruce Jones, do setor de operações, e pediu a ele que começasse a estreitar relações com a FedEx. Em um período de seis meses, Jones e uma equipe viajaram com frequência à sede da FedEx em Memphis para integrar seus sistemas e, aos poucos, ampliar o volume de pacotes despachados. A Amazon também aumentou os envios feitos pelos correios dos Estados Unidos: funcionários da empresa dirigiam caminhões da Amazon até os correios e inseriam os pacotes diretamente no meio das correspondências federais.

Wilke iniciou as negociações com a UPS no verão daquele ano em Louisville, antes do vencimento do contrato em 1º de setembro. Quando, como era de se prever, a UPS se negou a negociar as tarifas, Wilke ameaçou encerrar a parceria. Os representantes da UPS achavam que ele estava blefando. Wilke telefonou para Jones em Seattle e disse: "Bruce, pode desligá-los."

"Em doze horas, eles passaram de milhões de pacotes [da Amazon] para dois por dia", conta Jones, que pegou um avião até Fernley para assistir ao desligamento. O impasse durou 72 horas e passou despercebido por clientes e outras pessoas de fora. Em Fernley, representantes da UPS disseram a Jones que sabiam que a Amazon não conseguiria manter o ritmo, prevendo que a FedEx ficaria sobrecarregada. Eles provavelmente estavam certos, mas, antes que isso acontecesse, os executivos da UPS voltaram atrás e ofereceram tarifas mais baixas à Amazon.

"Sim, poderíamos ter nos virado sem eles", explica Wilke. "Mas teria sido muito difícil, terrível. Eles sabiam disso. Eu não desejava deixá-los, só queria um preço justo." No fim, ele conseguiu um preço justo, dando à Amazon o primeiro desconto por volume e ensinando à empresa uma lição duradoura sobre o poder do tamanho e a realidade da sobrevivência darwiniana no mundo dos grandes negócios.

*

Em 2003, Jeff Bezos pensou em outra forma de transmitir seu conceito da Amazon. Dessa vez, foi para um grupo de compradores que estava levando a empresa a novas categorias, de bens duráveis, com produtos que incluíam ferramentas, acessórios esportivos e aparelhos eletrônicos. A Amazon, nas palavras de Bezos, era a *unstore* [não loja].

Na época, Bezos havia selecionado a categoria de joias como a próxima grande oportunidade da empresa. Tratava-se de uma meta sedutora: os produtos eram pequenos, os preços, elevados, e o envio, relativamente barato. Ele delegou a tarefa aos gerentes do varejo Eric Broussard e Randy Miller. Como de costume, os executivos escolhidos por Bezos para iniciar as vendas não tinham experiência com o produto.

Embora parecesse atraente, a venda de joias trazia alguns desafios. Exibir peças caras cheias de detalhes na internet era uma tarefa difícil; além disso, os produtos eram valiosos e tentados para os funcionários suscetíveis a furtos nos centros de atendimento de pedidos. Outra questão era o preço: a indústria das joias tinha um modelo simplista de preços, com margens generosas. O ganho dos revendedores era significativo. As lojas dobravam ou até triplicavam o preço do atacado. Joalheiros e vendedores estavam habituados a esse costume, o que não combinava com a decisão inflexível de Bezos de oferecer os preços mais baixos.

Os executivos da categoria de joias da Amazon decidiram usar uma abordagem semelhante à que havia sido empregada recentemente em sua primeira aventura cautelosa, na categoria de vestuário. Eles deixariam outros comerciantes, mais experientes, venderem o que quisessem pelo Marketplace da Amazon, e a empresa ganharia uma comissão. Enquanto isso, ela podia observar e aprender. "Isso era algo que fazíamos muito bem", diz Randy Miller. "Se não sabíamos nada sobre o negócio, lançávamos a categoria no Marketplace, trazíamos vendedores, observávamos o que eles vendiam, entendíamos o que eles faziam e, então, entrávamos naquele segmento."

O plano parecia ter agradado Bezos — ao menos a princípio. Então, um dia, durante uma reunião com o S Team e a equipe de bens duráveis, algo o irritou. Eles estavam discutindo as margens de lucro no negócio das joias, e um colega de Randy Miller mencionou como a indústria joalheira conduzia seus negócios da "forma tradicional". "Você não está pensando nisso da maneira correta", disse Bezos, que pediu licença para buscar algo no seu escritório. Alguns minutos depois, ele voltou

com uma pilha de cópias de um documento e as entregou a todos os presentes na reunião. O documento tinha apenas um parágrafo de dez linhas. Ele começava com as palavras: *Nós somos a "Não loja"*.

O texto, como Miller e outros executivos que estavam presentes lembram, definia como Bezos via a própria empresa — e explica por que, mesmo anos depois, muitas empresas ficam abaladas com a entrada da Amazon nos seus mercados.

Do ponto de vista de Bezos, ser uma não loja significava que a Amazon não era regida pelas leis tradicionais do varejo. Ela tinha um espaço ilimitado para armazenar produtos e era personalizada para cada cliente. Permitia a publicação de comentários tanto positivos quanto negativos e colocava produtos usados ao lado dos novos, para que os consumidores pudessem se informar antes de tomar decisões. Aos olhos de Bezos, a Amazon aliava preços baixos todos os dias com um ótimo atendimento ao consumidor. Ela era, ao mesmo tempo, o Walmart *e* a Nordstrom's.

Ser uma não loja também significava que a empresa precisava se preocupar apenas com o que era melhor para o cliente. As convenções do negócio das joias permitiam aumentos de 100% ou 200% nos preços, mas isso simplesmente não se aplicava à Amazon.

Naquela reunião, Bezos declarou que a Amazon não era um negócio do varejo e, portanto, não precisava se submeter a este. Ele sugeria que podiam ignorar as convenções de precificação dos vendedores de joias e visualizava clientes comprando uma pulseira no site por 1.200 dólares, levando-a para uma avaliação e descobrindo no joalheiro local que o item na verdade valia 2 mil dólares. "Sei que vocês são varejistas e contratei vocês porque são varejistas", disse Bezos. "Mas quero que a partir de hoje vocês entendam uma coisa: vocês não precisam seguir as velhas regras."

A Amazon começou a vender joias na primavera de 2004; dois terços da seleção vieram do Marketplace, e outro terço veio diretamente da Amazon. Por meses, Bezos se dedicou ao design da elegante caixa de joias de madeira que a Amazon usaria. "A caixa era tudo para ele", conta Randy Miller. "Ele queria que ela fosse tão icônica quanto a da Tiffany."

A Amazon assinou um contrato com a socialite Paris Hilton para vender suas joias exclusivamente no site, e a empresa investiu recursos consideráveis na criação de uma ferramenta que permitia que os clientes personalizassem seus anéis. Depois, a recém-contratada equipe de joalheiros da Amazon fundia os anéis sobre fogo no

mezanino do centro de atendimento de pedidos de Lexington, Kentucky. Além disso, a Amazon introduziu uma funcionalidade chamada Diamond Search [Busca por Diamante], que deixava os consumidores procurarem joias individuais com base em quilates, formato e cor. E, em uma tática draconiana que expôs ainda mais seu perfil competitivo, Bezos instruiu a equipe de comunicação da Amazon a fazer o anúncio público da nova categoria assim que saíssem os relatórios trimestrais da rival de Seattle Blue Nile, líder na venda on-line de joias.

Segundo funcionários que trabalharam na mais recente categoria da Amazon, a venda de joias trouxe um lucro modesto para a empresa, e as sementes claramente não se tornaram as árvores que Bezos vislumbrara. Embora o negócio de relógios da Amazon tenha dado muito certo, os clientes ainda queriam ir a lojas físicas comprar alianças de noivado. Depois de algum tempo, a ferramenta de personalização de anéis e o Diamond Search desapareceram do site. A atenção da Amazon se voltou para novos campos de batalha, como sapatos e vestuário. Os funcionários que passaram pela categoria de joias mais tarde descreveram a experiência como terrível, com metas que mudavam constantemente, rotatividade de chefes e disputas infindáveis com fornecedores que não gostavam dos preços da Amazon. Ficou claro que ser uma não loja não era tão fácil quanto Bezos pensava. Os executivos da Amazon, que nessa época trabalhavam com outros bens duráveis, em inglês chamados de *hard-lines* (literalmente linhas duras ou difíceis, em português), viviam repetindo a mesma piada: "Por que você acha que chamam esse setor de linha dura?"

* * *

Enquanto as equipes de bens duráveis traziam novas categorias para a Amazon, com níveis diferentes de sucesso, Jeff Wilke e seu grupo já tinham quase concluído o trabalho de transformação do processo de atendimento de pedidos da empresa, que foi de uma rede de instalações construídas ao acaso para algo que podia ser considerado mais precisamente um sistema de equações polinomiais. Um cliente poderia fazer um pedido de meia dúzia de produtos, e o software da empresa examinaria rapidamente fatores como o endereço dele, a localização das mercadorias nos FCs e o tempo de entrega de cada centro de atendimento. Depois, pegava todas essas variáveis e calculava a forma mais rápida e mais barata de enviar

os itens.

A reformulação completa do software da rede de logística estava tendo o efeito desejado. O custo por unidade (a despesa geral da entrega de um item em particular) caiu, e o tempo dos despachos (em quanto tempo as mercadorias pedidas no site eram carregadas em um caminhão) diminuiu. Um ano depois da reunião em Fernley, o tempo entre o momento da compra e o carregamento do produto para a entrega, na maioria dos casos, foi reduzido para até quatro horas. Quando Wilke entrou na Amazon, esse processo levava três dias. Na época, a média para o resto da indústria de comércio eletrônico era de doze horas.

A habilidade da Amazon de entregar produtos com eficiência e dentro de prazos precisos lhe deu uma clara vantagem competitiva sobre seus rivais, sobretudo o eBay, que evitava completamente essa parte do negócio. O atendimento de pedidos tornou-se uma alavanca na qual Bezos havia investido, e ele começou a usá-la para definir as estratégias.

Em 2002, a empresa oferecia aos clientes a opção do envio em um, dois ou três dias, mediante o pagamento de uma taxa extra. A equipe de Wilke chamou esses pedidos de *fast-track* ou *fast-lane* [por via rápida] e desenvolveu um processo específico para eles. No local onde ocorriam as operações dos FCs, esses itens tinham prioridade nas máquinas Crisplant e eram os primeiros a ser entregues aos coletores e aos caminhões que esperavam no pátio. A empresa refinou essa habilidade aos poucos, definindo que o despacho das entregas para o dia seguinte fosse feito 45 minutos antes de os últimos caminhões deixarem os centros de atendimento. A entrega expressa tinha um preço exorbitante tanto para os clientes quanto para a Amazon, mas ter essa capacidade gerava dividendos estratégicos.

Em 2004, um desenvolvedor da Amazon chamado Charlie Ward usou o Idea Tool, um programa de sugestões de funcionários para fazer uma proposta. Ele alegou que o Super Saver Shipping [a remessa econômica] atendia à necessidade de clientes preocupados com o preço que não precisavam de entregas rápidas — eles eram como os passageiros das companhias aéreas que pagavam menos por passar uma noite de sábado nos seus destinos. Seus pedidos eram colocados nos caminhões quando havia espaço para eles, reduzindo o custo geral do envio. Por que não criar um serviço para o tipo oposto de cliente? Ward estava sugerindo a criação de um clube de entregas rápidas para clientes que tinham pressa e não desejavam economizar. Ele sugeriu que poderia funcionar como um clube de música, com

uma mensalidade.

Naquele outono, os funcionários demonstraram tanto entusiasmo pela proposta de Ward que chamaram a atenção de Bezos. Imediatamente encantado com a ideia, Bezos pediu a um grupo, que incluía Vijay Ravindran, diretor dos sistemas de pedidos da Amazon, que se encontrasse com ele em um sábado no ancoradouro nos fundos de sua casa em Medina. Bezos transmitiu certo ar de urgência ao começar a reunião, dizendo que o clube do envio agora era prioridade máxima. "É uma grande ideia", disse aos programadores ali reunidos. Ele pediu a Ravindran e Jeff Holden que montassem uma equipe com doze dos seus melhores funcionários e lhes dissessem que queriam o programa pronto para o próximo anúncio da receita da empresa em fevereiro — dali a poucas semanas.

Nos dois meses seguintes, Bezos passou a se reunir semanalmente com o grupo, que incluía Charlie Ward e Dorothy Nicholls — que mais tarde seria executiva do Kindle por muito tempo. Eles projetaram uma oferta de entrega em dois dias, explorando a capacidade da equipe de Wilke de acelerar o processo com itens individuais nos centros de atendimento de pedidos. A equipe propôs vários nomes para a nova funcionalidade, incluindo Super Saver Platinum, que Bezos rejeitou por não querer que as pessoas vissem o serviço como um programa de economia de dinheiro. Bing Gordon, membro da diretoria da Amazon e sócio da Kleiner Perkins, diz que foi ele quem teve a ideia do nome Prime, embora alguns membros da equipe acreditem que o nome foi escolhido porque os estrados para a entrega expressa se encontravam em posições privilegiadas nos centros de atendimento. Foram realizadas pesquisas com grupos focais em salas da Amazon para testar o processo de cadastro no Prime. Os voluntários acharam o processo confuso, então Holden propôs o uso de um grande botão laranja com as palavras *Create my Prime account* [Criar minha conta Prime].

Selecionar a tarifa para o serviço foi um desafio; não havia modelos financeiros claros, pois ninguém sabia quantos clientes se cadastrariam nem de que forma o cadastro afetaria seus hábitos de compra. O grupo considerou vários preços, incluindo 49 e 99 dólares. Bezos decidiu que o valor da anuidade seria de 79 dólares, afirmando que ela deveria ser elevada o suficiente para parecer importante aos consumidores, mas baixa o bastante para que eles se dispusessem a experimentar a funcionalidade. "Não era uma questão de preço. Era mudar a mentalidade das pessoas, para que elas não comprassem em nenhum outro lugar", diz Ravindran,

que mais tarde se tornou diretor digital do *Washington Post*.

Bezos não abriu mão da data de lançamento em fevereiro. Quando a equipe do Prime disse que precisaria de mais tempo, Bezos adiou o anúncio da receita da empresa em uma semana. Os membros da equipe concluíram os detalhes do serviço às três da manhã do final do prazo. Foi uma tarefa complexa, mas que pôde ser realizada porque vários dos elementos do programa já existiam. A organização de Wilke havia criado um sistema para coleta e embalagem expressas e também para o envio de itens com prioridade dentro dos FCs. A filial da Amazon na Europa havia desenvolvido uma ferramenta de cadastro de membros para o recém-inaugurado negócio de DVD por e-mail (um clone do Netflix) na Alemanha e no Reino Unido, e esse serviço, embora rudimentar, foi rapidamente aperfeiçoado e posto em produção nos Estados Unidos a fim de servir de base para o Prime. "Era quase como se o Prime já existisse e nós só estivéssemos dando os toques finais", diz Holden.

De muitas maneiras, o lançamento do Amazon Prime foi um ato de fé. Eles não tinham uma ideia concreta de como o programa afetaria os pedidos ou a probabilidade de os clientes comprarem em outras categorias além das de mídia. Se cada entrega expressa custasse 8 dólares para a empresa e se um membro do clube do envio fizesse vinte pedidos por ano, ela gastaria 160 dólares em envio, muito acima da anuidade de 79 dólares. Fazer o serviço funcionar custava caro, e não havia uma forma clara de compensar isso. "Tomamos essa decisão apesar de todos os analistas financeiros terem dito que éramos completamente loucos de fazer uma entrega em dois dias de graça", diz Diego Piacentini.

Mas Bezos optou por seguir sua intuição e sua experiência. Ele sabia que o Super Saver Shipping havia mudado o comportamento dos consumidores, motivando-os a fazer pedidos maiores e em novas categorias. Também sabia, graças ao pedido de 1-Click, que quando a compra on-line se tornava mais fácil os clientes gastavam mais. Isso acelerava o lendário volante da empresa — o círculo virtuoso. Quando os consumidores gastavam mais, os volumes da Amazon aumentavam, possibilitando a redução nos custos de envio e a negociação de novos acordos com os vendedores. Isso gerava economia de dinheiro para a empresa, o que ajudaria a pagar pelo Prime e permitiria baixar os preços.

Não demorou para que o Prime justificasse sua existência. O serviço transformou os clientes em viciados na Amazon, ávidos pela gratificação quase instantânea de

receber os pedidos dois dias após terem sido feitos. Na época, Jason Kilar disse que se cadastrar no Amazon Prime "era como passar de uma conexão de internet discada para uma conexão de banda larga". O clube do envio também abriu as portas para o impulso humano quase irracional de maximizar os benefícios de fazer parte de um clube depois de se juntar a ele. Com o custo exorbitante da entrega expressa, a Amazon a princípio perdeu dinheiro com o Prime. Contudo, aos poucos, Wilke aprimorou o serviço, permitindo que vários itens do pedido de um consumidor fossem reunidos em uma única caixa, o que representava economia de dinheiro e ajudava a reduzir os custos de transporte em dois dígitos por pedido a cada ano.

Levaria alguns anos para que o Prime se revelasse um grande sucesso para o mundo, e, de início, ele não era popular dentro da Amazon. Um executivo de tecnologia reclamou com Vijay Ravindran temer que Bezos passasse a acreditar que poderia tratar os programadores como se estivessem em regime militar e enfiar seus projetos favoritos no sistema. Outros executivos temiam as perdas estimadas do Prime. Bezos era praticamente o único que acreditava com fervor no programa, acompanhando os cadastros diariamente e intervindo sempre que a equipe de varejo tirava da página as promoções para o clube do envio.

Entretanto, já em fevereiro de 2005, Bezos acreditava que tinha uma funcionalidade de grande potencial. Na reunião geral daquele mês, no local de costume — o clássico Moore Theater, na Second Avenue —, Vijay Ravindran apresentou o Prime à empresa. No fim, Bezos iniciou uma salva de palmas e foi seguido por todos.

*

O Prime abriu novos caminhos, e no ano seguinte a Amazon introduziu um serviço chamado Fulfillment by Amazon [realização pela Amazon], ou FBA. O programa permitia que outros comerciantes tivessem seus produtos armazenados e despachados dos centros de atendimento de pedidos da Amazon. Como benefício adicional, seus produtos podiam ser enviados com o prazo de entrega de dois dias para os membros do Prime, expondo os vendedores aos consumidores mais ativos do site. Para a equipe de logística de Wilke, era um momento de orgulho. "Foi então que nos demos conta", diz Bert Wegner. "Havíamos desenvolvido um serviço

tão bom que as pessoas estavam dispostas a pagar para usá-lo."

Assim, quando, no final de 2006, Bezos tirou Wilke de uma reunião de análise das unidades operacionais, Wilke não esperava ouvir que o período de festas daquele ano seria o seu último no mundo da logística. Bezos queria que ele assumisse toda a divisão de varejo da América do Norte e que fosse o responsável por encontrar alguém para substituí-lo. Wilke achava que o progresso nos FCs da Amazon havia estagnado, então, em vez de promover alguém entre os executivos de logística da própria empresa — todos moldados, como ele próprio, pelo dogma dos Six Sigma —, ele começou a procurar alguém com uma abordagem nova e mais experiência internacional.

A busca o levou a Marc Onetto, antigo executivo da General Electric com um forte sotaque francês e um dom para contar narrativas com animação. Sob a supervisão de Onetto, os programadores mais uma vez reescreveram elementos do software de logística da Amazon e desenvolveram um sistema de computador, chamado de Mechanical Sensei, que simulava todos os pedidos em curso nos centros de atendimento e indicava em que locais seria mais vantajoso instalar novos FCs. Onetto também modificou o foco da Amazon para a produção enxuta, outra filosofia que vinha da Toyota e tinha como objetivos eliminar desperdícios e promover alterações práticas na produção. Às vezes, consultores japoneses com experiência na Toyota trabalhavam para a Amazon e demonstravam tanta indiferença e desprezo que os funcionários da start-up inventaram um apelido para eles: os insultantes.

Embora a Amazon estivesse intensamente concentrada no seu software e nos seus sistemas, havia outro elemento-chave no sistema de distribuição: os funcionários que recebiam baixos salários e efetivamente trabalhavam nele. Ao longo da década, à medida que crescia, a Amazon contratava dezenas de milhares de funcionários temporários para cada temporada de festas e geralmente efetivava cerca de 10% a 15% deles. Esses funcionários, a maioria com pouca formação, que ganhavam de 10 a 12 dólares a hora em lugares onde não havia muitas oportunidades de bons empregos, provavelmente achavam a Amazon uma empregadora cruel. Os roubos eram um problema constante, porque os FCs sempre estavam cheios de produtos fáceis de esconder, como DVDs e joias, e por isso a companhia equipou todos os centros com detectores de metal e câmeras de segurança, além de também ter contratado uma firma de segurança terceirizada para patrulhar as instalações. "Eles

definitivamente viam todos como ladrões em potencial", diz Randall Krause, que trabalhou no centro de atendimento de pedidos de Fernley em 2010. "Eu não levava isso para o lado pessoal porque muita gente devia roubar mesmo."

A Amazon tentou combater os delitos entre os funcionários usando um sistema de pontos para acompanhar o desempenho deles. Chegar tarde custava meio ponto; uma falta custava três. Até a falta justificada por doença custava um ponto. Um funcionário que perdesse seis pontos era demitido. "Eles diziam o que esperavam que alcançássemos, e, se não cumpríssemos as expectativas, havia pessoas esperando para ficar com nosso emprego", diz Krause. "Eles não davam uma segunda chance."

Ao longo dos anos, sindicatos como o Teamsters e o United Food and Commercial Workers tentaram mobilizar os empregados que trabalhavam nos FCs da Amazon, distribuindo panfletos nos estacionamentos e, em alguns casos, indo às casas deles. Os executivos de logística da start-up rapidamente reagiram a essas campanhas, procurando os funcionários para ouvir suas reclamações e, ao mesmo tempo, deixando claro que ações sindicais não seriam toleradas. A imensa força de trabalho da Amazon e a alta rotatividade nos centros de atendimento dificultavam a organização dos trabalhadores. Mais recentemente, em 2013, funcionários de dois FCs da Alemanha fizeram uma greve de quatro dias, exigindo melhores salários e benefícios. A empresa se recusou a negociar com a associação.

Os sindicatos afirmam haver outro problema: o medo dos funcionários de haver retaliações. Em janeiro de 2001, a companhia fechou um *call center* em Seattle como parte de um amplo programa de corte de gastos. A Amazon afirmou que o fechamento das instalações não teve relação com as atividades sindicais ocorridas, mas o sindicato envolvido não se convenceu. "O principal obstáculo para a sindicalização na Amazon é o medo", diz Rennie Sawade, porta-voz da Alliance of Technology Workers de Washington. Os funcionários "temem ser demitidos — apesar de isso ser tecnicamente ilegal. Se eles de fato o demitirem, é você que precisará lutar para conseguir seu emprego de volta."

A Amazon muitas vezes tinha que tolerar algo mais imprevisível do que os roubos, a sindicalização ou o ócio nos FCs: o clima. Os gerentes da empresa logo perceberam a necessidade de instalar um sistema de ar-condicionado nos centros de atendimento de pedidos de Phoenix, onde os verões eram cruéis, mas descartaram essa possibilidade, por considerarem uma despesa desnecessária em climas mais amenos. Porém, em vez de instalar os aparelhos de ar-condicionado, eles

desenvolveram protocolos para lidar com ondas de calor. Se as temperaturas ultrapassassem os 38 ºC — como acontecia com frequência no Meio-Oeste —, cinco minutos eram acrescentados aos intervalos matutinos e vespertinos, que geralmente duravam quinze minutos. Além disso, a companhia instalava ventiladores e distribuía Gatorate de graça.

Essas medidas parecem até engraçadas de tão inúteis — e elas eram inúteis. Em 2011, o *Morning Call*, um jornal de Allentown, publicou um artigo denunciando as péssimas condições de trabalho nos dois centros de atendimento da Amazon em Lehigh Valley durante a terrível onda de calor daquele verão. Quinze funcionários apresentaram sintomas relacionados ao calor e foram levados a um hospital. Um médico do pronto-socorro fez uma denúncia às autoridades responsáveis, dizendo que aquele não era um ambiente de trabalho seguro. No artigo do jornal, um detalhe chocou muitos leitores e clientes da Amazon: a empresa pagava uma companhia particular de ambulâncias para manter paramédicos estacionados em frente aos FCs durante a onda de calor — prontos para lidar com funcionários que desmaiassem.

Jeff Wilke alega que os registros gerais de segurança da Amazon, como pode ser verificado pelo pequeno número de incidentes registrados pela Administração de Segurança e Saúde Ocupacional (OSHA), demonstram que é mais seguro trabalhar nos depósitos da companhia do que em lojas de departamentos. (O baixo número de queixas registradas pela OSHA em relação às instalações da Amazon sustenta seu argumento.[3]) No entanto, para a opinião pública, isso não importava. O artigo causou uma verdadeira comoção na mídia, e no ano seguinte, devido à publicidade negativa, a Amazon anunciou que investiria 52 milhões de dólares na instalação de sistemas de ar-condicionado em mais centros de atendimento de pedidos.[4]

Bezos e Wilke podiam combater o caos, podiam tentar fazer adaptações, mas nunca conseguiriam erradicá-lo por completo. As peculiaridades inconstantes e imprevisíveis da natureza humana sempre surgiam das formas mais inesperadas, como quando, em dezembro de 2010, um funcionário insatisfeito ateou fogo em um estoque em Fernley. De acordo com dois funcionários que estavam presentes, os trabalhadores foram evacuados e tiveram de esperar por duas horas do lado de fora, tremendo de frio, antes de serem mandados para casa. No mesmo ano, também em Fernley, um funcionário que se preparava para pedir demissão se pendurou em uma correia transportadora e deu uma volta pelas instalações. Ele foi escoltado para

fora.

Talvez a melhor história seja a ocorrida no movimentado período das festas natalinas de 2006. Um funcionário temporário do FC de Coffeyville, Kansas, chegava no início do seu turno e saía na hora devida; porém, curiosamente, ele não estava realizando nenhum trabalho nesse meio-tempo. Como os relógios da Amazon ainda não estavam conectados ao sistema que acompanhava a produtividade, a discrepância passou despercebida durante uma semana.

Por fim, alguém descobriu o esquema. O funcionário havia conseguido fazer escondido uma caverna com uma pilha de 2,5 metros de altura de paletes de madeira vazios em um canto distante do centro de atendimento. Dentro dela, completamente fora do campo de visão dos outros, ele havia criado uma confortável sala de estar, mobiliada com itens retirados das prateleiras da Amazon. Além de uma cama, havia comida, imagens arrancadas de livros adornando as paredes — e vários calendários pornográficos. Brian Calvin, o gerente geral do FC de Coffeyville, surpreendeu o funcionário em seu esconderijo e o conduziu até a porta. O homem saiu sem protestar e caminhou até um ponto de ônibus nas proximidades — provavelmente envergonhado, mas talvez também um pouco triunfante.

CAPÍTULO 7

Uma empresa de tecnologia, não uma varejista

No dia 30 de julho de 2005, a Amazon comemorou seu décimo aniversário em um evento de gala no Benaroya Hall, em Seattle. Os escritores James Patterson e Jim Collins, além do roteirista Lawrence Kasdan, conversaram com os funcionários e seus convidados, e Bob Dylan e Norah Jones fizeram um dueto inédito, interpretando "I Shall Be Released", de Dylan. O mestre de cerimônias foi o comediante Bill Maher. A vice-presidente de marketing, Kathy Savitt, convencera Bezos a não poupar gastos no momento histórico, e, como de costume, tudo foi organizado de forma a beneficiar os clientes: o show foi exibido ao vivo na página da Amazon e assistido por um milhão de pessoas.

Apesar de ter ido tão longe, a mídia muitas vezes ainda tinha dúvidas em relação à Amazon.com. O mundo chegara oficialmente à era do Google, o astro dos sites de busca do Vale do Silício. Os cofundadores do Google, Larry Page e Sergey Brin, estavam reescrevendo a história da internet. A notável ascensão deles, que incluía uma oferta pública inicial em 2004, foi acompanhada pelo mundo inteiro. De repente, modelos de negócios on-line inteligentes e CEOs experientes de empresas tradicionais pertenciam ao passado do Vale do Silício, substituídos por executivos com uma profunda competência técnica.

Ao que parecia, aquela seria a era dos Ph.D. em ciência da computação de Stanford, e não dos MBAs de Harvard ou dos gênios dos fundos de hedge de Wall Street, e o mundo lá fora não acreditava que a Amazon sobreviveria a uma mudança tão profunda. No ano anterior à celebração do seu décimo aniversário, a ação da Amazon havia caído em 12%, à medida que Wall Street se concentrava em suas margens modestas e nos modelos de negócios superiores de outras empresas da

internet. Dos 23 analistas financeiros que acompanhavam a Amazon na época da comemoração, dezoito se mostraram céticos, fosse dando uma restrição ou uma classificação às ações da Amazon para venda. A capitalização de mercado do eBay, ainda considerado um local perfeito para o comércio, era três vezes maior que a da Amazon. A avaliação do Google era quatro vezes maior, e seu capital tinha sido aberto havia menos de um ano. O comércio on-line de preços fixos estava fora de moda.

Desde o fim da década de 1990, Bezos vinha afirmando que a Amazon era uma empresa de tecnologia pioneira no comércio eletrônico, e não uma varejista. Mas isso parecia apenas um desejo. A maior parte dos lucros da Amazon ainda vinha da venda de produtos. Apesar dos protestos de Bezos, a Amazon parecia, cheirava e andava como uma varejista — e não muito rentável.

Uma semana depois da comemoração do aniversário de dez anos, o *New York Times* publicou um longo artigo na primeira página do caderno de negócios de domingo sugerindo que Bezos não era mais o homem certo para o trabalho.[1] "Chegou a hora de o senhor Bezos fazer como os fundadores de tantas outras empresas de tecnologia já fizeram: encontrar um CEO com treinamento profissional e grande experiência nas operações para tomar as rédeas", disse um analista citado com destaque.

A ascensão do Google fez mais do que provocar uma mudança no ponto de vista de Wall Street e da mídia: trouxe novos desafios para a Amazon. Em vez de simplesmente acessar a Amazon.com e buscar produtos, os usuários da internet começavam a fazer compras pelo Google, tornando-o um indesejável intermediário entre Jeff Bezos e seus clientes. O Google tinha suas próprias ambições no que dizia respeito ao comércio eletrônico e logo no início colocou na rede um mecanismo de comparação de preços apelidado de Froogle. Pior ainda: a Amazon e o eBay tinham que competir para anunciar ao lado de palavras-chave populares no Google como *TV de tela plana* e *iPod Apple*. Eles estavam essencialmente pagando ao Google uma tarifa sobre as vendas que começavam com uma busca. Para tornar esse novo tipo de propaganda mais eficiente, a Amazon criou um dos primeiros sistemas automáticos de busca de anúncios para compra on-line, dando-lhe o nome de Urubamba — um rio no Peru que é afluente do rio Amazonas. Mas Bezos temia ajudar o Google a desenvolver ferramentas que depois poderiam ser estendidas aos rivais de sua empresa. "Trate o Google como uma montanha. Você pode escalá-la, mas não pode

movê-la", ele disse a Blake Scholl, o jovem desenvolvedor do Urubamba. "Use-os, mas não os torne mais inteligentes."

O Google competia com a Amazon tanto pelos clientes quanto por desenvolvedores talentosos. Depois da sua oferta pública inicial, o gigante das buscas inaugurou uma sede em Kirkland, a vinte minutos de carro do centro de Seattle. Ele oferecia muitas vantagens aos seus funcionários, como comida de graça, academia no escritório e creche durante o dia — isso para não mencionar as valiosas opções de compra de ações. A Amazon, por sua vez, oferecia uma ação com preço pouco atrativo, além de uma cultura interna combativa, e os funcionários ainda tinham que pagar pelo estacionamento e pelas refeições. Como era de se esperar, o Google começou a atrair os funcionários da Amazon.

Durante esse tempo, Bezos insistia incansavelmente que eles deveriam se aventurar fora do negócio principal da Amazon. Entre 2003 e 2005, a start-up criou seu próprio mecanismo de busca e projetou uma forma de permitir que os clientes buscassem frases de dentro dos livros disponibilizados no site. Bezos também foi um pioneiro no movimento do *crowdsourcing* moderno, com um serviço chamado Mechanical Turk, e criou as bases para o Amazon Web Services — projeto que representou o nascimento da era da computação em nuvem.

Bezos combateu uma reação que chamou de "o não institucional", referindo-se a todos e quaisquer sinais de resistência interna a essas medidas pouco ortodoxas. Ele disse que até empresas fortes tendiam a combater movimentos em direções incomuns. Nas reuniões trimestrais da diretoria, ele pedia a cada diretor que desse um exemplo do "não institucional" do seu próprio passado. Bezos os estava preparando para aprovar o que seria uma série de apostas improváveis, caras e arriscadas. Ele simplesmente se recusava a aceitar o destino da Amazon como o de uma varejista on-line sem graça e pouco rentável. "Só há uma forma de superarmos essa situação", ele dizia sem parar aos funcionários nessa época, "que é inventar a nossa própria saída".

*

Bezos tinha certeza de que a Amazon precisava se definir como uma empresa de tecnologia, e não uma varejista, então começou a contratar tecnólogos e dar nomes obscuros para esses cargos. Em 2001, ele convenceu Larry Tesler, veterano da Apple

e renomado especialista em interface com o usuário, a se juntar à Amazon, dando-lhe o cargo de vice-presidente de experiência na compra. No ano seguinte, contratou um professor de aprendizagem de máquina formado em Stanford, Andreas Weigend, a quem intitulou de cientista-chefe. Nenhum deles se saiu bem sob a tutela exigente de Bezos, e os dois não tardaram a se cansar de Seattle. Weigend passou apenas dezesseis meses na Amazon, enquanto Tesler ficou um pouco mais de três anos. Depois Bezos encontrou um tecnólogo que pensava tão grande quanto ele próprio sobre as formas como a Amazon podia diversificar suas atividades.

Udi Manber nasceu em Kiryat Haim, uma pequena cidade no norte de Israel, e obteve um Ph.D. em ciência da computação pela Universidade de Washington. Em 1989, como professor de ciência da computação na Universidade do Arizona, ele escreveu um excelente livro sobre as maravilhas das fórmulas matemáticas complexas para a resolução de problemas, *Introduction to Algorithms: A Creative Approach* [Introdução a algoritmos: uma abordagem criativa], que chamou a atenção dos especialistas do Vale do Silício. Manber trabalhou no Yahoo durante seus anos de glória, mas em 2002 pediu demissão por ficar decepcionado depois que o ex-CEO da Warner Brothers, Terry Semel, assumiu o mesmo cargo na empresa e a redirecionou para o ramo da mídia.

Rick Dalzell tinha ouvido falar sobre o livro de Manber e começou a cortejá-lo no momento em que ele se preparava para deixar o Yahoo. Dalzell apresentou Manber a Bezos, e imediatamente começou uma entusiasmada amizade entre dois geeks. Uma das primeiras perguntas que Bezos fez a Manber foi: "Por que você não descreve um novo algoritmo que tenha inventado?" Manber assim o fez e ficou maravilhado com a compreensão de Bezos. "Ele não apenas entendeu o algoritmo completamente; ele entendeu mais rápido do que a maioria das pessoas. Eu não esperava aquilo de um CEO. Eu teria levado um mês para conseguir explicar aquilo para a maioria dos executivos importantes do Yahoo", conta ele.

Manber tinha sérias restrições quanto à ideia de se mudar para Seattle. Sua esposa era professora em Stanford, e eles tinham duas filhas ainda na escola. Contudo, Bezos concordou em deixá-lo dividir seu tempo entre Seattle e o Vale do Silício. Manber começou a trabalhar na Amazon naquele outono, e Bezos lhe deu um título tipicamente obscuro: diretor de algoritmos. Meses depois, ele passou a integrar o S Team. "Udi e Jeff tiveram uma química instantânea", conta Dalzell.

A missão de Manber era ampla: usar a tecnologia para aperfeiçoar as operações da

Amazon e inventar novas funcionalidades. Ele se encontrava com Bezos uma vez por semana — uma exceção à aversão do CEO a reuniões particulares — para revisar os projetos que estavam em andamento e trabalhar em novas ideias. Manber sempre recebia a atenção total de Bezos, mesmo no dia em que se encontraram poucas horas antes do anúncio da receita trimestral da empresa.

Um dos primeiros projetos de Manber na Amazon chamou a atenção tanto da mídia quanto do meio editorial de Nova York, devido ao alvo da sua ambição. Antes de Manber entrar para a empresa, ela havia introduzido uma ferramenta chamada Look Inside the Book [Dê uma olhada dentro do livro], na tentativa de dar aos usuários a mesma sensação que podem ter em livrarias físicas de folhear as primeiras páginas de um livro. Manber levou a ideia muito além. Ele propôs um serviço chamado Search Inside the Book [Faça uma busca dentro do livro], que permitiria aos consumidores procurar palavras ou frases específicas em qualquer livro que tivessem comprado. Bezos adorou a ideia e aumentou a aposta: ele queria que os consumidores pudessem consultar palavras dentro de todos os livros do site e, com isso, deu a Manber a missão de incluir cem mil livros no novo catálogo digital.[2]

Para os editores, "usávamos um argumento muito simples", diz Manber. "Pensem em duas livrarias: uma na qual os livros são embalados em plástico, e outra na qual você pode passar o tempo que quiser sentado, lendo qualquer livro. Qual delas vocês acham que venderá mais livros?"

Os editores temiam que o Search Inside the Book pudesse abrir as portas para a pirataria on-line. A maioria, porém, concordou em experimentar o novo recurso e forneceu cópias físicas dos seus títulos à Amazon, que eram enviadas para uma firma terceirizada nas Filipinas e digitalizadas. Depois, a equipe de Manber submetia os arquivos dos livros a um software de reconhecimento de caracteres para converter as imagens digitalizadas em texto, permitindo que os algoritmos de busca da Amazon pudessem navegar por ele e indexá-lo. Para reduzir a probabilidade de os clientes lerem os livros de graça, a Amazon disponibilizava apenas trechos do conteúdo — uma ou duas páginas antes e depois de cada termo pesquisado, por exemplo; e apenas clientes que tivessem cartão de crédito teriam acesso aos arquivos. O site também instalava um pequeno código, chamado de cookie, no computador de cada consumidor para evitar que ele fizesse vários acessos e lesse páginas adicionais sem pagar.

Era um processo computacional intensivo, e a Amazon não forneceu muitos

recursos de computação a Manber e sua equipe. Manber quase precisou apelar e executar seu software nos computadores de outros funcionários à noite e durante os fins de semana, mas um dos membros da sua equipe encontrou alguns PCs desocupados que haviam sido reservados para emergências. Ele teve permissão para usar as máquinas, embora sob o aviso de que elas poderiam ser levadas de volta a qualquer momento.

A Amazon introduziu o Search Inside the Book em outubro de 2003 — e, pela primeira vez em três anos e meio, ganhou uma matéria especial na revista *Wired* celebrando a grande inovação. O artigo relembrou a visão de Bezos do Projeto Alexandria, o delírio da década de 1990 de uma livraria capaz de estocar todos os livros já escritos. Talvez essa livraria universal pudesse ser digital e, assim, muito mais prática. Sempre cauteloso, Bezos disse à *Wired* que o Search Inside the Book poderia de fato ser o primeiro passo: "Precisamos começar a partir de algum ponto", ele disse. "Escalamos até o topo da primeira montanha pequena e, de lá, vemos a montanha seguinte."[3]

*

À medida que a Amazon acrescentava categorias de produtos ao longo dos anos 1990, seus executivos chegaram a uma conclusão inevitável: a empresa precisava se aperfeiçoar na busca por produtos. No início de sua história, a Amazon obteve licença para se basear em um site de busca hoje extinto chamado Alta Vista, desenvolvido pela fabricante de computadores Digital Equipment Corp., mas ele logo se mostrou insuficiente. No final da década de 1990, os programadores da Amazon Dwayne Bowman e Ruben Ortega lideraram o desenvolvimento de uma ferramenta interna de busca de produtos chamada Botega (uma combinação dos seus sobrenomes), que fazia uso do vasto acervo de dados de clientes da Amazon — informações que o site vinha coletando desde o momento em que foi oficialmente ao ar. O sistema identificava os produtos em que os consumidores mais clicavam para um termo de pesquisa e os posicionava nos primeiros resultados da busca. Isso funcionou por algum tempo. Porém, à medida que o catálogo da Amazon se tornava mais complicado e o Google desenvolvia um sistema excepcional de indexação e organização da internet, a empresa de Bezos precisou enfrentar a dura realidade de que um dos seus maiores rivais conseguia realizar buscas em seu site de

uma forma melhor que o seu próprio mecanismo de busca.

Naquele momento, vários fatores levaram a Amazon diretamente para a arena mais ampla da busca na internet — e para seu primeiro confronto direto com o Google. Ela estava tendo dificuldades para atrair talentos técnicos para Seattle, e muitas vezes suas divisões internas competiam pelos mesmos profissionais. Assim, no final de 2003, Jeff Holden, Udi Manber e vários colegas viajaram até Palo Alto para entrevistar possíveis funcionários. A viagem foi tão proveitosa, e o mercado de trabalho de Seattle havia crescido tanto e se tornado tão desafiador, que a empresa decidiu abrir sua primeira sede norte-americana fora de Seattle.

Bezos e Dalzell passaram a chamar esses locais remotos de centros de desenvolvimento. A ideia era colocar esses escritórios em regiões ricas em talento técnico e formar equipes para trabalhar em projetos específicos isolados, usando a energia e a agilidade de uma start-up e, ao mesmo tempo, minimizando a necessidade de comunicação com a nave-mãe em Seattle. Os advogados da Amazon, temendo que a companhia tivesse que cobrar impostos estaduais sobre as vendas, aprovaram a estratégia com a condição de que os escritórios fossem estabelecidos como subsidiárias independentes e mantivessem distância das transações com os clientes.

Após um ano em Seattle, Manber já estava cansado de viagens e pediu para chefiar o novo escritório de Palo Alto. Em outubro de 2003, o primeiro centro de desenvolvimento da Amazon foi inaugurado nas ruas Waverly e Hamilton, no centro de Palo Alto. Mantendo sua afinidade com abreviações matemáticas, Bezos o chamou de A9 — abreviação de *algoritmos* em inglês. Apesar da mudança, Manber continuou fazendo reuniões semanais com Bezos por teleconferência e em viagens regulares à sede principal.

Eles ainda pensavam grande. Além de tornar a busca por produtos na Amazon.com mais eficiente, em um ataque direto ao Google, o A9 também desenvolveu um site de busca geral. A empresa obteve licença para usar o índice de busca do Google e desenvolveu o seu a partir dele — ao mesmo tempo desafiando o Google e trabalhando em parceria com o concorrente. "A busca não é um problema resolvido", disse Manber em abril de 2004, quando a Amazon lançou seu site de busca, o A9.com. "Ainda há muito a ser feito. Isso é apenas o início."

O A9 daria a Bezos e Manber a oportunidade de fazer experiências com algumas de suas ideias mais ambiciosas, a maioria das quais sem qualquer relação com o

negócio principal da Amazon. Em uma sessão de brainstorming, eles concluíram que a internet apresentava uma oportunidade natural de reinvenção das Páginas Amarelas e criaram um projeto chamado Block View, que combinava fotografias de lojas e restaurantes com os resultados das buscas feitas no A9. Isso aconteceu dois anos antes de o Google anunciar uma iniciativa semelhante (mais bem-sucedida, mas também controversa), chamada Street View.

O Google espalharia pelo país uma frota de seus caminhões com câmeras caras especiais para capturar perspectivas das ruas, mas a Amazon tratou o problema com sua costumeira ênfase em economizar. O orçamento de Manber para o projeto era de menos de 100 mil dólares. O A9 enviou fotógrafos com equipamentos portáteis para vinte grandes cidades e alugou veículos.

No final de 2005, com o Google ganhando tanto em popularidade quanto em capitalização de mercado, o sistema de busca geral do A9.com começou a parecer um projeto nobre, mas fracassado. Estava claro que a busca on-line não era algo que poderia ser feito com poucos recursos ou usando como base o índice de busca de um rival. Manber tinha doze programadores trabalhando com a busca na internet, enquanto o Google tinha várias centenas. Ainda assim, o centro de desenvolvimento A9 parecia promissor. Ele fez melhorias modestas na busca por produtos da Amazon.com e começou a trabalhar em um serviço de publicidade chamado Clickriver, que permitiria que os anunciantes (como empresas de instalação de aparelhos de TV, por exemplo) comprassem links dentro dos resultados das buscas na Amazon.com (como em uma busca por HDTV). O Clickriver continha as sementes de um novo negócio de publicidade, que mais tarde trariam uma saudável fonte de lucros para a companhia. O período que Manber passou na Amazon também foi produtivo de outras formas: após três anos, ele tinha mais de vinte pedidos de registro de patentes, várias das quais também tinham o nome de Bezos.

Entretanto, uma série de conflitos abalou o S Team, provocou o fim da parceria Bezos-Manber e mandou Bezos de volta para suas tentativas de provar ao mundo que a Amazon era mais do que uma varejista sem graça ou uma empresa de tecnologia que escolhera o modelo de negócio menos inspirado de uma nova era.

*

Aos dez anos, a Amazon podia ser um lugar profundamente triste para se trabalhar.

O preço da ação não saía do lugar, os aumentos anuais eram muito limitados, e o ritmo era impiedoso. Os funcionários achavam que eram mal pagos e explorados. Quando os novos centros de desenvolvimento foram abertos em Palo Alto e em outros lugares, a piada interna da empresa era que foi preciso abrir escritórios em outras cidades porque em Seattle todos já sabiam como os funcionários da sede eram infelizes.

No departamento de desenvolvimento, eles estavam constantemente tentando consertar uma infraestrutura técnica que agora era uma bagunça ultrapassada e que se espalhava. A empresa havia crescido para além da estrutura original projetada por Shel Kaphan nos anos 1990, o monolítico código de base apelidado de Obidos que durante anos foi mantido pelo que o executivo da Amazon Werner Vogels mais tarde chamaria de "fita de vedação e engenharia WD40".[4] Fora isso, quando a Amazon clonou seu pesado código-fonte para as páginas da Target e da Borders, os acordos foram lucrativos, mas ampliaram os problemas de infraestrutura. Em vez de combaterem chamas que emanavam de um único prédio, os desenvolvedores muitas vezes precisavam lidar com um incêndio do tamanho de um bairro inteiro.

Como muitas empresas de tecnologia da época, a Amazon acabou adotando uma infraestrutura tecnológica mais simples e flexível chamada arquitetura orientada a serviços. Nesse tipo de infraestrutura, cada funcionalidade ou serviço é tratado como uma peça independente, podendo ser facilmente atualizado ou substituído sem prejudicar o todo.

Liderada pelo então diretor de tecnologia, o entusiasmado piloto de aviões Al Vermeulen, a quem os colegas chamavam carinhosamente de Al V., a Amazon reformulou sua infraestrutura tecnológica como uma série de partes independentes, mas interconectadas. A transição longa e difícil para esse novo código-fonte, que possuía um elemento chamado na Amazon de Gurupa (trecho do rio Amazonas onde os afluentes divergem), levou três anos e causou todos os tipos de dificuldades entre os engenheiros de rede, que foram forçados a sempre carregar pagers para que pudessem agir imediatamente quando surgisse algum dos inúmeros problemas.

Como resultado, dezenas desses técnicos talentosos foram embora — muitos para o Google. Steve Yegge foi um dos desenvolvedores que fizeram essa troca na época. Ele divulgaria sua opinião sobre o antigo empregador ao escrever um longo texto na rede social Google+ e acidentalmente torná-lo público, permitindo que toda a internet lesse. "Meu desafio no que diz respeito à Amazon é encontrar uma forma

de descrevê-la sem vomitar", escreveu. "Mas vou acabar encontrando uma maneira com o tempo. De muitas formas, eles são uma operação de nível mundial — sobretudo no que diz respeito aos clientes; já com os funcionários não se pode dizer o mesmo. Mas acho que, no fim, o que importa são os clientes."

No final de 2004, surgiu mais um componente que tornaria a atmosfera dentro da Amazon ainda mais pesada. A Toys "R" Us processou a empresa na corte federal, afirmando que ela havia quebrado o acordo de exclusividade na venda dos brinquedos mais populares na página da Amazon. As questões que compunham o caso eram inúmeras, complexas e cheias dos jargões jurídicos presentes no contrato original. Mas elas se resumiam a um conflito de objetivos e pontos de vista. A Toys "R" Us achava que estava pagando à Amazon tarifas anuais exorbitantes, além de uma porcentagem das vendas, pela exclusividade como vendedora dos brinquedos mais populares no site. Entretanto, a Amazon e seu CEO não podiam se submeter a nada que impedisse seu objetivo de oferecer a maior diversidade possível aos clientes, o que acabava por irritar constantemente seus parceiros ao permitir que outros vendedores anunciassem brinquedos que competiam com os produtos da Toys "R" Us.

O julgamento foi realizado em setembro de 2005, em uma sala de audiência abafada de Paterson, Nova Jersey. Bezos testemunhou durante dois dias e, com base nos registros da corte, parece não ter gostado. A juíza Margaret Mary McVeigh questionou sua falta de habilidade em relembrar decisões importantes, encerrando o caso a favor da Toys "R" Us e permitindo que a varejista dos brinquedos rompesse seu contrato com a Amazon e retomasse o próprio site. Em sua decisão, a juíza atribuiu aos funcionários da Amazon uma atitude desdenhosa para com sua contraparte off-line, ao mesmo tempo em que idolatravam e temiam seu próprio CEO e suas exigências. "Tive a clara impressão de que nada importante acontecia na Amazon sem a aprovação de Jeff Bezos", escreveu a juíza no veredito, citando o testemunho de um executivo da Toys "R" Us.

A Amazon recorreu da sentença, mas perdeu e teve que pagar 51 milhões de dólares à ex-parceira. A disputa com a Toys "R" Us se tornaria a principal prova para a teoria de que a Amazon estava tão focada em dar o melhor atendimento aos clientes e na mecânica do seu próprio negócio que muitas vezes era hostil com as grandes companhias parceiras. (Na mesma época do processo da Toys "R" Us, outra parceria, com o site de viagem Expedia, também foi dissolvida devido a um

processo judicial. Nesse caso, o conflito foi resolvido fora dos tribunais.)

Com o negócio dos brinquedos em transição após a dissolução do acordo com a Toys "R" Us, a divisão do varejo de produtos duráveis mergulhou numa confusão ainda maior. Parte do problema estava no fato de que categorias como aparelhos eletrônicos e joias não eram rentáveis, mas estavam crescendo mais rápido do que os negócios mais antigos das mídias, que prejudicavam as finanças da empresa. Bezos achou que precisava dar mais atenção a essa questão. Assim, em 2004, contratou Kal Raman, o antigo executivo da Drugstore.com que tivera um papel secundário na caça aos funcionários do Walmart que acabou em um processo judicial em 1998. Da noite para o dia, Bezos dividiu em duas partes o domínio de Diego Piacentini, na época vice-presidente sênior do varejo mundial, e colocou os produtos duráveis sob os cuidados de Raman. O CEO anunciou a medida em uma terça-feira em um e-mail interno para a companhia. Quase todos os que trabalhavam na Amazon na ocasião afirmam que a mensagem foi um choque não apenas para eles, mas para o próprio Piacentini (embora ele insista que havia sido informado sobre a mudança antes de o e-mail ser enviado).

Raman nasceu em uma pequena vila no sul da Índia. Seu pai morreu quando ele tinha quinze anos, deixando a família na pobreza. Com muito esforço, ele se formou em engenharia elétrica e conseguiu um emprego na Tata Consulting Engineers, em Mumbai. Depois, tornou-se consultor no Walmart do Texas, no qual galgou os degraus do departamento de TI e conheceu Rick Dalzell.[5] Raman era brilhante, trabalhava incansavelmente e tinha a reputação de ser um gerente rigoroso. Ele também tinha alguns hábitos memoráveis, como mastigar uma folha de bétel indiano durante as reuniões e cuspir em latas de lixo. Diane Lye, que na época administrava o *data warehouse* da Amazon e se reportava a Raman, resume o estilo do gerente: "Ele gritava."

Usando a experiência obtida no Walmart, Raman fez pressão para que fossem desenvolvidos sistemas que finalmente concretizavam a visão de Bezos da Amazon como uma empresa que teria nos dados a sua essência. As equipes lideradas por ele criaram ferramentas automatizadas que permitiam aos compradores fazer pedidos de mercadorias com base em dezenas de variáveis, como tendências, comportamentos exibidos em compras anteriores e o número de clientes que estavam à procura de um produto específico em determinados momentos. As equipes de Raman também aperfeiçoaram o software para os *bots* de fixação de

preços — programas automatizados que pesquisavam na internet os preços dos concorrentes e depois ajustavam os da Amazon, atendendo à exigência de Bezos de que a empresa sempre se igualasse ao menor preço encontrado em lojas virtuais ou físicas.

Os compradores eram os responsáveis por manter os produtos em estoque e os preços competitivos. Se de alguma forma falhassem — se as prateleiras de repente esvaziassem ou se os preços da Amazon ficassem mais altos que os de um concorrente —, "Kal perseguiria e mataria o responsável pessoalmente", diz Diane Lye, que trabalhou para Raman por dezoito meses. "Havia muitas brigas e gritaria. A tecnologia tinha problemas o tempo todo, e, por isso, os dados muitas vezes estavam errados. Quando levávamos informações totalmente erradas para Jeff Bezos, ele gritava conosco. Era horrível."

Raman falava rápido e tinha um sotaque pesado. Seus trocadilhos, chamados kalismos, tornaram-se lendários. "Vocês todos devem estar fumando craques!", gritava. Ou "Posso beber um pouco do seu Feel Good para ver se consigo me sentir bem em relação ao seu trabalho também?" Ele ficou menos de dois anos na Amazon, mas as pessoas lá dentro ainda falam sobre ele.

"Kal era cruel", conta Jason Goldberger, um diretor de varejo que trabalhava para Raman. "Ele parecia ter saído de um filme. Um ano após o Katrina, assumi o negócio de reformas de residências, e ele não conseguia entender por que a venda de geradores havia caído [em comparação ao aumento que se seguira ao furacão]. Ele é muito determinado."

A turbulência causada por todas essas mudanças só serviu para aumentar a desordem que tomava conta da Amazon na época. O S Team sofria com várias rivalidades internas — talvez algo característico de uma empresa grande. Raman e Piacentini, inconformados com a divisão da liderança no varejo, não se davam bem. Raman também não se entendia com Jeff Wilke. Em determinado momento, Wilke soube que Raman havia feito comentários negativos sobre a equipe de atendimento de pedidos e o confrontou durante uma grande reunião. "Ouvi falar que você tem algo a me dizer", disse Wilke. "Você gostaria de falar na frente de todos?" Os demais presentes acharam que eles começariam a brigar. Como se não bastasse, Kathy Savitt, vice-presidente de comunicações, não se dava bem com Piacentini, e Jason Kilar, que tinha aderido completamente aos princípios e maneirismos de Bezos, comprometera-se a assumir a chefia do site de vídeos Hulu, mas continuou

por meses na Amazon enquanto ela procurava alguém para substituí-lo.

Bezos não sabia administrar esses problemas; era como se os dramas pessoais estivessem se desenrolando em uma dimensão diferente, que ele não conseguia ou não queria acessar. Como consequência, o S Team, segundo os depoimentos de vários de seus membros, transformou-se em uma equipe altamente inflamável, um grupo em que todos sentiam a necessidade de falar o que pensavam e tentavam cair nas graças do chefe, que deixava os conflitos políticos se desenrolarem livremente.

Uma das maiores disputas ocorreu entre Udi Manber e outro líder da parte técnica, Jeff Holden — ex-colega de Bezos na D. E. Shaw, o outrora hacker adolescente que assumira o codinome de Nova.

Holden estava na Amazon havia mais tempo que qualquer outra pessoa da gerência e era o mais próximo de Bezos. Se os membros do S Team fossem planetas girando em torno do Sol, Holden seria Mercúrio, ocupando uma órbita privilegiada e atraindo muitas críticas, em parte por ciúmes. Agora, com mais de trinta anos, Holden continuava falando rápido e sendo um consumidor compulsivo de refrigerante diet e frappuccino que demonstrava um ritmo intenso nas reuniões sobre produtos. Como Bezos, ele era um gerente agressivo que queria ver resultados depressa.

Como vice-presidente sênior de pesquisa mundial, Holden supervisionava mais de quinhentos funcionários nos departamentos de personalização, merchandising automatizado, associados, e-mail marketing — e também no departamento responsável pelo mecanismo de buscas. Em parte, foi sua a ideia de mandar Manber de volta a Palo Alto para administrar o A9. No entanto, após algum tempo, Holden começou a sentir que a equipe de Manber estava muito envolvida em desafios abstratos de busca geral e não se concentrava o suficiente nos aspectos práticos da administração da busca na página da Amazon e na resolução de problemas irritantes, como a latência ou o tempo gasto para que as buscas no site gerassem resultados. O problema era que Holden mantinha a experiência da pesquisa na página sob o seu domínio, enquanto Manber era o responsável pela tecnologia de busca; eles basicamente dependiam um do outro.

Cada vez mais frustrado, Holden concluiu que a situação era impraticável e, com um programador chamado Darren Vengroff, deu início a uma iniciativa secreta em Seattle para reprogramar o mecanismo de busca da Amazon usando as ferramentas de código livre Lucene e Solr. Meses depois, Holden demonstrou o protótipo a

Bezos, que concordou em deixá-los fazer um teste. Holden disse a Bezos que queria aperfeiçoar o mecanismo e, se as coisas corressem bem, trazer o departamento de busca de volta para Seattle. Bezos disse que pensaria no assunto e depois apresentou a proposta para Manber, que a interpretou como um ataque sorrateiro ao seu território.

Agora todos se encontravam em uma situação difícil. Bezos retornou e disse a Holden e Manber que formassem uma equipe para avaliar a nova abordagem. Há várias versões sobre o que aconteceu em seguida, mas a questão principal é que Holden e Manber não se davam bem e não conseguiam trabalhar juntos. Quando o período de avaliação terminou, Bezos decidiu que a busca deveria continuar sob o domínio do A9. Holden ficou desapontado. Ele argumentou que sua organização havia liderado o projeto e estava trabalhando muito para solucionar os recorrentes problemas de busca no site. Bezos alegou que essas eram questões emocionais, não lógicas.

Sentindo que Bezos havia escolhido Manber, Holden planejou sua saída da Amazon. Ao lado de Vengroff, ele fundou uma empresa de busca móvel chamada Pelago (mais tarde adquirida pelo Groupon). Embora esse tenha sido um período difícil no relacionamento deles, Holden e Bezos continuaram amigos, e Bezos investiu na Pelago. Entretanto, com a partida de Holden, o CEO perdeu um de seus amigos mais antigos dentro da companhia e um dos inovadores mais versáteis. Por sorte, ele ainda tinha Udi Manber.

Foi então que Manber decidiu sair.

Ele disse que não gostava de administrar um escritório remoto e que se sentia isolado dos processos decisórios em Seattle. Na verdade, Manber havia ficado chateado pelo fato de Bezos ter permitido que o projeto de busca de Holden criasse raízes em Seattle. Ele contou a Bezos e a Rick Dalzell que estava considerando a possibilidade de voltar à vida acadêmica e fazer pesquisas no campo da memória. Bezos insistiu para que Manber ficasse na empresa na condição de *Fellow* [Parceiro] da Amazon. Manber disse que pensaria na proposta.

Enquanto isso, Urs Hölzle, um dos primeiros funcionários do Google e vice-presidente de desenvolvimento, queria abrir mão da busca para se concentrar na infraestrutura do Google. Hölzle convidou Udi Manber para jantar e surpreendeu o cientista israelense ao perguntar se ele estava interessado em substituí-lo como chefe de desenvolvimento de busca da empresa. A princípio, Manber recusou o convite,

afirmando que planejava deixar a área. Contudo, semanas depois, mudou de ideia e decidiu ouvir a oferta. Em janeiro, Hölzle marcou um jantar com Larry Page em uma sala privada do Il Fornaio, um restaurante no centro de Palo Alto. Page e Manber combinaram de entrar no restaurante separados. No meio do jantar, Sergey Brin se juntou a eles. O CEO do Google, Eric Schmidt, apareceu para a sobremesa. Era impressionante: todas as principais figuras da empresa uniram forças para convencer Manber.

Em fevereiro, Manber recebeu uma oferta extraordinariamente lucrativa para liderar a equipe de busca no Google e decidiu aceitá-la. Além do dinheiro, para qualquer programador daquela época especializado em mecanismos de busca, trabalhar para o Google significava entrar no maior campo de futebol do mundo e jogar ao lado de um time campeão. Por outro lado, o Google conseguira trazer para sua equipe uma das mentes mais brilhantes do ramo e, ao mesmo tempo, acabara com os esforços de uma concorrente com um golpe rápido.

Agora, Manber precisava comunicar sua saída a Bezos, bem no meio de várias outras deserções para o Google. Ele deu a notícia por telefone. Funcionários da Amazon descrevem o que aconteceu em seguida como uma das reações mais insanas de Bezos de todos os tempos. Manber imaginou que ele ficaria decepcionado e talvez tentasse convencê-lo a ficar. "Era isso que eu esperava que Jeff fizesse, mas não foi o que aconteceu", diz Manber. "Ele ficou claramente furioso e descarregou a raiva em mim. Não me lembro das suas palavras exatas, mas foi algo como: 'Não! Não! Não! Você não pode fazer isso!' Ele me culpou quase como se eu fosse uma criança que tinha feito algo muito errado."

Naquele momento, Manber sentiu que tinha perdido um amigo. Ele tentou explicar a Bezos que um programador com a sua formação e os seus interesses não podia recusar a oportunidade de liderar a equipe de buscas do Google. Já Bezos interpretou sua saída como uma traição pessoal. Dessa vez, ele não conseguiu lidar facilmente com a demissão de um funcionário. "Ele não mediu palavras, e eu me senti péssimo. Ele sempre foi muito bom para mim, o mais próximo de um mentor que já tive, e eu o estava decepcionando", conta Manber. "Não sei se ele me perdoou, provavelmente não, mas eu não tinha outra opção racional. Eu já havia decidido deixar a Amazon, então precisei optar entre ir para o topo da minha área ou começar do zero em outra."

Dias depois, Bezos se acalmou e tentou fazer Manber mudar de ideia, mas era

tarde demais. Agora, Bezos havia perdido seus colegas mais próximos e seus líderes técnicos mais importantes, e isso exatamente no momento em que a tentativa da Amazon de romper com a sua imagem de varejista e abraçar uma identidade como empresa de tecnologia estava fracassando. O mecanismo de busca geral do A9.com não obteve sucesso e foi fechado um ano após a saída de Manber. O Block View seria derrotado pelo Street View do Google. O Search Inside the Book era uma funcionalidade interessante, mas nem de longe o bastante para virar o jogo, e os melhores programadores do mundo agora deixavam a cultura venenosa da Amazon pelo Google e por outras companhias de sucesso da internet localizadas no Vale do Silício. Se Bezos queria provar ao mundo que a Amazon de fato era a empresa de tecnologia que ele afirmava desesperadamente que ela era, seria preciso fazer uma inovação radical.

* * *

No início de 2002, o guru da Web e editor de livros de informática Tim O'Reilly voou até Seattle para chamar a atenção de Jeff Bezos. O'Reilly, que ajudou a criar uma série popular de palestras sobre tecnologia da Web 2.0 e um festival itinerante para amantes de hardware chamado Maker Faire, achava que a Amazon estava atuando como um destino isolado na internet. Ele queria que a empresa disponibilizasse seus dados de vendas que permitissem, por exemplo, que ele e outros editores de livros identificassem várias tendências, ajudando-os a decidir o que publicar em seguida.[6] Bezos ainda não havia considerado a possibilidade de oferecer uma ampla gama de serviços desse tipo para o mundo externo e, a princípio, respondeu que não via como isso poderia beneficiar a Amazon.

Ao longo dos anos, O'Reilly e Bezos teriam um relacionamento amigável, mas de vez em quando antagônico. Em fevereiro de 2000, O'Reilly organizou um protesto on-line contra a Amazon quando ela se recusou a permitir que outras lojas virtuais usassem seu sistema patenteado 1-Click. (Bezos agiu com inteligência e enfraqueceu a campanha ao se juntar às críticas de O'Reilly contra o sistema de patentes e apoiar sua ideia de uma empresa independente chamada BountyQuest, que, até fechar, permitia que as companhias oferecessem recompensas por documentos que invalidassem patentes.[7]) O'Reilly também escreveu um artigo em um blog incitando os fãs das livrarias locais a fazer suas compras nelas mesmo que os preços on-line

fossem mais baixos, com o argumento de que, caso contrário, os comerciantes desapareceriam. O artigo foi afixado às caixas registradoras de várias livrarias independentes pelo país.

Contudo, nessa específica visita a Bezos em 2002, O'Reilly tinha um argumento convincente, e Bezos ouviu. O editor mostrou ao CEO o Amarank, uma sofisticada ferramenta criada por sua empresa que visitava a página da Amazon em intervalos de algumas horas e copiava a lista classificatória dos livros da O'Reilly Media e das suas concorrentes. Era um processo grosseiro que recorria a uma técnica primitiva chamada "captura de tela", na qual um programa de computador extrai dados da saída de vídeo de outro programa, e O'Reilly sugeriu que a Amazon desenvolvesse uma série de ferramentas on-line chamadas interfaces de programação de aplicativos, ou APIs (do inglês *application programming interfaces*), que permitissem que terceiros facilmente coletassem dados sobre preços, produtos e classificação de vendas. O'Reilly falou com ambição sobre dividir setores inteiros da loja da Amazon e permitir que outros sites desenvolvessem sobre eles. "As empresas precisam pensar não apenas no que podem conseguir sozinhas a partir de novas tecnologias, mas em como podem ajudar as outras", disse ele.[8]

Depois da visita de O'Reilly, Bezos convocou uma reunião com Rick Dalzell, Neil Roseman e Colin Bryar, na época chefe do programa de associados, para conversar sobre a proposta. Dalzell disse que já havia um projeto semelhante dentro da empresa e contou para Bezos sobre um jovem programador chamado Rob Frederick, cuja start-up de comércio móvel, a Convergence, havia sido adquirida pela Amazon em 1999. O grupo de Frederick estava trabalhando em APIs que permitiriam que dispositivos móveis, como celulares e PalmPilots, acessassem a loja da Amazon. Após essa reunião, Bezos convidou O'Reilly para falar a um grupo de programadores, e depois em uma reunião geral da empresa, sobre as lições da história do computador e sobre a importância de se tornar uma plataforma.

Bezos acrescentou a equipe de Frederick ao programa de associados sob a liderança de Colin Bryar e lhes deu a tarefa de criar um novo conjunto de APIs que permitisse que desenvolvedores usassem a página da Amazon. Logo, outros sites poderiam publicar seleções do catálogo da Amazon, incluindo preços e descrições detalhadas dos produtos, e usar seu sistema de pagamento e seu carrinho de compras. O próprio Bezos acreditou na nova filosofia de abertura da internet, passando a dizer dentro da Amazon, nos meses seguintes, que eles deveriam

disponibilizar as novas ferramentas para os desenvolvedores e deixar que "eles nos surpreendam". A empresa realizou sua primeira conferência com desenvolvedores na primavera daquele ano e convidou todos os intrusos que tentavam hackear os sistemas da Amazon. Agora os desenvolvedores se tornavam um novo público da Amazon, juntando-se aos clientes e aos vendedores externos. E essa nova equipe, chefiada por Colin Bryar e Rob Frederick, recebeu um nome formal: Amazon Web Services [Serviços de Internet da Amazon].

Era o início de uma trajetória extremamente feliz e fortuita.

*

O Amazon Web Services, ou AWS, atualmente faz parte do negócio de comercialização de infraestruturas computacionais básicas, como armazenamento, bancos de dados e capacidade computacional pura. O serviço está entremeado na vida cotidiana do Vale do Silício e da comunidade tecnológica em geral. Start-ups como Pinterest e Instagram alugam espaço e ciclos nos computadores da Amazon e conduzem suas operações na internet como se os servidores de alta capacidade ficassem em uma sala de seus escritórios. Até grandes empresas dependem do AWS — o Netflix, por exemplo, usa o serviço para fazer o streaming de filmes para seus clientes. O AWS ajudou a estabelecer o conceito etéreo conhecido como nuvem e é considerado tão essencial para os rumos futuros das start-ups de tecnologia que os investidores de capital de risco frequentemente oferecem vales-presentes aos donos de seus novos empreendimentos para que estes o usem. Várias divisões do governo americano, como a Nasa e a CIA, são clientes notórios do AWS. Embora o desempenho financeiro e a rentabilidade do AWS sejam mantidos em segredo pela Amazon, analistas do Morgan Stanley estimam que em 2012 ele tenha gerado 2,2 bilhões de dólares em receita.

A ascensão do AWS levantou algumas questões óbvias. Como uma varejista on-line desenvolveu um negócio tão distinto do seu? Como a criatura originalmente chamada de Amazon Web Services — o grupo que trabalhava nas APIs para o comércio — evoluiu para algo tão diferente, uma vendedora de infraestruturas de alta tecnologia? Observadores que acompanharam o AWS desde o início sugeriram que o negócio da Amazon no varejo era tão sazonal — explodindo pouco antes do Natal — que Bezos havia decidido alugar a capacidade computacional ociosa

durante os períodos mais tranquilos. Entretanto, essa explicação é amplamente ridicularizada por pessoas de dentro da start-up, em parte porque ela precisaria expulsar os desenvolvedores dos seus servidores todo outono.

A ideia de passar a oferecer esses serviços de infraestrutura, na verdade, surgiu na transição para o Gurupa e para uma infraestrutura tecnológica mais confiável, um processo que ganhou força em 2003. Embora os sistemas internos da Amazon tivessem sido divididos em componentes individuais mais confiáveis, sua equipe técnica ainda estava organizada convencionalmente em um único grupo, concentrado em um só prédio próximo à Union Station, no centro de Seattle. Essa equipe tinha o controle absoluto sobre quem podia acessar os servidores da empresa, e várias equipes dentro da Amazon precisavam implorar por recursos para testar novos projetos e funcionalidades. O processo ficou mais lento e frustrou muitos gerentes de projetos da casa. "De um lado, tínhamos um grupo de caras que usavam essas máquinas e eram a maior autoridade do hardware, e do outro estávamos todos nós reclamando deles", diz Chris Brown, na época gerente de desenvolvimento de software. "Queríamos um playground onde pudéssemos testar as coisas livremente."

Bezos também já estava ficando irritado. A empresa havia aperfeiçoado seu sistema de luzes nos FCs, e a infraestrutura havia sido redistribuída, com sucesso, em serviços componentes, mas o fornecimento de recursos computacionais continuava sendo um gargalo. O processo se tornou tão irregular que líderes de projetos apresentavam suas narrativas de seis páginas ao S Team e, na discussão que se sucedia, admitiam que não haviam tido a oportunidade de testá-los. Rick Dalzell se lembra de uma reunião particularmente importante em que Matt Round, na época chefe do departamento de personalização, reclamou de não ter os recursos necessários para fazer experiências. "Jeff finalmente explodiu comigo", conta Dalzell. "Eu sempre lidei muito bem com os acessos de raiva de Jeff, mas, para ser honesto, ele tinha o direito de estar furioso. Estávamos prejudicando o fluxo de criatividade. Embora provavelmente fôssemos mais rápidos que 99% das empresas do mundo, ainda assim éramos lentos demais."

Ao mesmo tempo, Bezos se apaixonou por um livro chamado *Creation*, de Steve Grand, o desenvolvedor de um videogame dos anos 1990 chamado Creatures, que permitia que os jogadores guiassem e cuidassem de um organismo inteligente nas telas de seus computadores. Grand escreveu que a abordagem utilizada para criar vida inteligente foi se concentrar no desenvolvimento de blocos computacionais

simples, chamados de primitivos, e depois esperar e observar o surgimento de comportamentos surpreendentes. Assim como os aparelhos eletrônicos são construídos a partir de componentes básicos, como resistores e capacitores, e os seres vivos se originam a partir de blocos genéticos, Grand escreveu que uma IA sofisticada pode emergir de formas cibernéticas primitivas, e depois cabe à "catraca da evolução modificá-las".[9]

Embora denso e desafiador, o livro foi amplamente discutido nos clubes de livros formados por executivos da Amazon na época e ajudou a cristalizar o debate sobre os problemas na própria infraestrutura da companhia. Se a Amazon quisesse estimular a criatividade entre seus desenvolvedores, não deveria tentar adivinhar qual tipo de serviço eles poderiam querer; esses palpites seriam baseados em padrões do passado. Em vez disso, ela deveria criar formas primitivas — os tijolos da computação — e depois liberar o caminho. Em outras palavras, a Amazon precisava desmontar sua infraestrutura nos componentes atômicos menores e mais simples e permitir que os desenvolvedores os acessassem livremente com o máximo de flexibilidade possível. Como Bezos proclamou na época, de acordo com inúmeros funcionários: "Os desenvolvedores são alquimistas, e o nosso trabalho é fazer tudo o que pudermos para permitir que eles façam sua alquimia."

Bezos comandou grupos de programadores no brainstorming de possíveis formas primitivas. A lista incluía armazenamento, largura de banda, envio de mensagens, pagamentos e processamento. De uma maneira informal — como se a empresa não soubesse exatamente que a ideia sobre as formas primitivas era extraordinária —, a Amazon começou a formar equipes para desenvolver os serviços descritos na lista.

No final de 2004, Chris Pinkham, chefe de infraestrutura de TI, disse a Dalzell que tinha decidido voltar com a família para sua terra natal, a África do Sul. Naquele momento, o A9 havia se estabelecido em Palo Alto, e Dalzell estava ocupado abrindo centros de desenvolvimento remotos na Escócia e na Índia, entre outros lugares. Dalzell sugeriu a Pinkham que, em vez de deixar a empresa, ele abrisse um escritório na Cidade do Cabo. Eles pensaram em possíveis projetos e, por fim, decidiram tentar desenvolver um serviço que permitiria aos desenvolvedores rodar qualquer aplicativo, não importando de que tipo fosse, nos servidores da Amazon. Pinkham e alguns colegas estudaram o problema e criaram um plano para usar uma nova ferramenta de código aberto chamada Xen, uma camada de software que possibilitava rodar vários aplicativos em um único servidor físico de

um centro de processamento de dados.

Pinkham levou o colega Chris Brown para a África do Sul, e eles se estabeleceram em um complexo de escritórios em Constantia, uma região produtora de vinho no nordeste da Cidade do Cabo, perto de uma escola e de um pequeno assentamento de sem-tetos. Seu projeto se tornaria conhecido como Elastic Compute Cloud, ou EC2 — o serviço que está no cerne do AWS e que se tornou o motor do boom da Web 2.0.

O EC2 nasceu isolado, em conversas esporádicas de Pinkham com os colegas de Seattle, pelo menos no primeiro ano. O escritório de Constantia precisou se contentar com duas linhas DSL residenciais, e, durante o verão escaldante de 2005, um dos dois reatores nucleares do país parou de funcionar, fazendo com que os programadores tivessem que trabalhar entre quedas de energia. Depois, Pinkham disse que a solidão havia sido benéfica, por lhe dar uma distância confortável do intrometido CEO da Amazon. "Eu passava a maior parte do tempo tentando me esconder de Bezos", conta Pinkham. "Era divertido conversar com ele, mas ninguém queria ser o seu projeto de estimação. Ele amava tanto esses projetos que isso nos distraía."

Os doze programadores que desenvolviam concomitantemente o que se tornaria o Simple Storage Service, ou S3, não tinham a mesma regalia, apesar de tentarem ao máximo ficar sozinhos. Eles trabalhavam em um escritório no oitavo andar do Pac Med, passaram quase dois anos almoçando juntos todos os dias e frequentemente jogavam cartas depois do trabalho. Nem eles nem o gerente deles, Alan Atlas — veterano da start-up de mídia digital Real Networks —, podiam se esconder a meio mundo de distância.

Bezos tinha profundo interesse na evolução dos serviços da internet e muitas vezes mergulhava nas minúcias do S3, querendo saber em detalhes como os serviços suportariam a demanda e mandando o tempo todo os desenvolvedores de volta à mesa de desenho para simplificar a arquitetura do projeto. "Sempre começávamos com muita alegria e diversão, a gargalhada de Jeff ressoando contra as paredes", conta Atlas. "Depois algo acontecia, provocando uma reviravolta na reunião, e então cada um temia pela sua vida. Eu literalmente achava que seria demitido depois de todas as reuniões."

Atlas contou que, enquanto trabalhava no projeto S3, muitas vezes tinha dificuldade de entender o pensamento grandioso de Bezos. "Ele tinha uma visão em

que dezenas de milhares de máquinas baratas, de 200 dólares, empilhadas em racks, explodiam. E isso tinha de se expandir para sempre", revela Atlas. Bezos lhe disse: "Isso precisa crescer até o infinito, sem tempo ocioso planejado. Infinito!"

Durante uma reunião, Atlas cometeu o erro de sugerir que eles poderiam descobrir como lidar com qualquer crescimento inesperado após o lançamento do produto. Isso levou Bezos a ter um de seus momentos insanos. "Ele se inclinou na minha direção e falou: '*Por que você está acabando com a minha vida?*' e começou um sermão sobre os filmes mudos dos Keystone Cops", diz Atlas. "Aquilo era raiva de verdade. Eu não estava conseguindo acompanhar seus pensamentos. Houve muitos momentos como esse. Ele estava muito à frente de nós."

Para o lançamento do Simple Storage Service, Atlas mandou fazer camisetas comemorativas para os colegas, inspiradas no logotipo da fantasia do Super-Homem, mas acrescentando um *3* ao *S*. Claro que ele teve que pagar pelas camisetas do próprio bolso.

*

À medida que as ambições para os serviços da internet se expandiam entre a África do Sul e Seattle, Bezos e Dalzell começaram a considerar quem lideraria o programa. Bezos sugeriu Al Vermeulen, o diretor de tecnologia da Amazon, mas Al V. precisava pegar um avião de Corvallis, Oregon, para Seattle diariamente e disse que não queria um cargo gerencial. Ele preferiu ter seu cargo rebaixado para o de um programador do S3, na equipe de Alan Atlas. Então Dalzell recomendou Andy Jassy, que havia começado a carreira na Amazon com o pé esquerdo anos atrás, quando atingiu Jeff Bezos com um remo de caiaque durante o primeiro jogo de broomball da empresa.

Se a nova era da alta tecnologia de fato pertencia aos doutores em ciência da computação, Jassy se mostraria uma clara anomalia. Graduado pela Harvard Business School, fã de asas de frango fritas e de times esportivos de Nova York, Jassy parecia um integrante improvável em uma start-up de tecnologia cheia de geeks. Talvez por isso sua participação na Amazon tenha sido irregular e muitas vezes difícil. Foi Jassy que, em 1998, apresentou o plano de negócio original para que a Amazon entrasse no mercado da música e que ficou decepcionado quando outro executivo foi escolhido para liderar o projeto. Anos depois, em uma

reorganização realizada em toda a empresa, Jassy foi escolhido para liderar a equipe de personalização. No entanto, os programadores do departamento recusaram a perspectiva de serem chefiados por alguém que consideravam desprovido de experiência técnica.

Assim, Jassy recebeu uma oportunidade única. Bezos lhe convidou para ser sua primeira sombra oficial — um novo papel que envolveria seguir o CEO por todos os lugares e se sentar ao seu lado em todas as reuniões. Outras empresas de tecnologia, como a Intel e a Sun, tinham posições semelhantes, e Bezos já havia tentado isso com executivos novos na Amazon (incluindo um programador da D. E. Shaw chamado John Overdeck e o fundador da Accept.com, Danny Shader), mas o cargo nunca fora um trabalho em tempo integral, e muitas dessas sombras anteriores depois haviam deixado a empresa. Jassy não sabia ao certo como encarar a proposta. "Fiquei lisonjeado com a oferta de trabalhar perto de Jeff, mas a princípio não me animei, pois já tinha visto o que havia acontecido antes", ele conta. "Perguntei a Jeff o que seria sucesso para ele. Jeff respondeu que o sucesso seria eu conhecê-lo e ele me conhecer, e confiarmos um no outro." Jassy concordou e passou grande parte dos dezoito meses seguintes ao lado de Bezos, viajando com ele, discutindo os eventos de cada dia e observando o estilo e o processo de raciocínio do CEO. Jassy definiria o papel de sombra como o do segundo chefe de estado. Hoje, a posição de sombra de Bezos, agora formalmente conhecida como conselheiro técnico, é muito cobiçada e tem ampla visibilidade dentro da empresa. Na visão de Bezos, ter um assistente bem-sucedido ao seu lado para discutir questões importantes e garantir que as pessoas cumpram determinadas tarefas é outra forma de ampliar seu alcance.

Ao fim do período de Jassy como sombra, ele se tornou um candidato natural para ser o novo chefe do AWS. Um dos seus primeiros trabalhos foi escrever a declaração da visão do projeto; ele precisou ajustar as margens para manter o limite de seis páginas. O documento estabelecia a missão do AWS: "permitir que desenvolvedores e companhias usem serviços da internet para construir aplicativos sofisticados e escaláveis." O documento listava as formas primitivas que a Amazon transformaria em serviços da rede, do armazenamento e processamento aos bancos de dados, pagamentos e envio de mensagens. "Tentamos imaginar um estudante em um dormitório que teria à sua disposição a mesma infraestrutura que as maiores companhias do mundo", diz Jassy. "Pensamos que isso deixaria start-ups e

companhias menores no mesmo nível da estrutura de custo das grandes empresas."

Jassy, Bezos e Dalzell apresentaram o plano do novo AWS à diretoria da Amazon e quase receberam um não. John Doerr, expressando o que mais tarde chamaria de "ceticismo saudável", fez a pergunta óbvia: Num momento em que a Amazon estava tendo dificuldade para contratar desenvolvedores e precisava acelerar sua expansão internacional, "por que entraríamos nesse negócio?"

"Porque também precisamos dele", respondeu Bezos, sugerindo que a demanda da Amazon por um serviço como aquele refletia a necessidade mais geral do mercado. Jassy lembra que Doerr lhe disse depois da reunião que ele tinha sorte de trabalhar em uma empresa que investiria em algo tão ousado.

*

Por volta dessa época, Bezos trabalhava em outro projeto, cujas origens surgiram com a resistência da diretoria da Amazon. No final dos anos 1990, quando os fundadores do site de comparação de preços Junglee deixaram a Amazon, eles concordaram em manter contato com os executivos da start-up e até mesmo em combinar seus esforços. Anand Rajaraman e Venky Harinarayan, dois dos cofundadores, abriram sua própria incubadora da internet, chamada Cambrian Ventures, e Bezos queria que a Amazon investisse nela. Porém, em um raro ato de resistência à sua vontade, a diretoria vetou a ideia. Assim, Bezos acabou investindo com seu próprio dinheiro. O resultado dessa decisão foi outro improvável serviço de internet da Amazon e outro sinal de que a empresa estava tentando evoluir para além do comércio on-line.

Na época em que a Cambrian Ventures estava iniciando suas operações no Vale do Silício, o serviço de compartilhamento de arquivos *peer-to-peer* Napster estava dominando as manchetes e deixando a indústria musical em pânico. Os programadores da Cambrian pensaram sobre o Napster e no potencial de redes que ligavam pessoas do mundo inteiro. Eles se perguntaram se seria possível fazer algo de valor com essas redes, algo melhor do que roubar música. Essa pergunta se tornou o começo de uma iniciativa que eles chamaram de Projeto Agreya — a palavra em sânscrito para "primeiro".

A ideia era desenvolver softwares e usar a internet para coordenar grupos de pessoas do mundo inteiro trabalhando em problemas que os computadores não

pudessem resolver. Por exemplo, um sistema computacional poderia ter dificuldade em examinar uma coleção de fotos de animais domésticos e selecionar de forma confiável as que exibiam gatos ou cachorros. Humanos, por outro lado, podiam fazer isso com facilidade. Os executivos da Cambrian Ventures consideraram a hipótese de desenvolver um serviço on-line para coordenar mão de obra barata do mundo inteiro e, em seguida, vender o acesso a ela para empresas financeiras e outras companhias de grande porte. Em 2001, eles patentearam a ideia, que chamaram de "Esquema de processamento híbrido máquina/humano".[10]

Tempos depois, o mundo conheceria e adotaria essa ideia pelo nome de *crowdsourcing*. Mas o Projeto Agreya estava à frente do seu tempo, e as empresas financeiras não sabiam exatamente como usá-lo. A equipe do Agreya estava em Nova York, tentando promover o conceito na semana do 11 de Setembro. A oferta de capital de risco desapareceu depois dos ataques terroristas, então eles suspenderam o projeto e seguiram em frente.

Em 2003, Rajaraman e Harinarayan decidiram fechar a Cambrian Ventures para trabalhar em uma nova empresa chamada Kosmix, que desenvolveria tecnologia para organizar informações na internet de acordo com assuntos específicos. Como parte do encerramento da Cambrian, eles teriam que lidar com Bezos e seu investimento na firma. Como era de se esperar, Bezos se mostrava um negociador tenaz e defensor determinado dos próprios interesses financeiros, mesmo quando o investimento representava uma fração relativamente irrelevante do seu patrimônio líquido. Rajaraman e Harinarayan se lembram de dois meses de negociação brutal, e durante esse período Bezos usou a dissolução da Cambrian Ventures para um investimento na Kosmix. Em meio a tudo isso, eles por acaso comentaram sobre a patente do Agreya com Bezos, que ficou imediatamente interessado e pediu que ela fosse incluída no acordo geral. Identificando aí uma oportunidade de fechar o negócio, eles não hesitaram em vendê-la para ele.

Para a surpresa deles, Bezos de fato desenvolveu uma versão do Projeto Agreya dentro da Amazon. Ele mudou seu nome para Mechanical Turk [Turco Mecânico], o nome de um autômato do século XVIII que ocultava um anão — um enxadrista — que orientava os movimentos da máquina no xadrez. Cerca de duas dúzias de funcionários da Amazon trabalharam no serviço de janeiro de 2004 a novembro de 2005. Ele era considerado um projeto de Jeff, o que significava que o gerente do produto via Bezos com certa frequência e recebia um fluxo contínuo de e-mails do

CEO que chegavam tarde da noite e costumavam conter recomendações minuciosas.

A Amazon começou a utilizar o Mechanical Turk internamente em 2005, para obter ajuda humana em coisas como a revisão das digitalizações do Search Inside the Book, e a verificação das imagens de produtos inseridas na página da empresa por clientes, para garantir que estas não eram pornográficas. O Mechanical Turk também foi usado para combinar as imagens aos estabelecimentos comerciais correspondentes na nova ferramenta do A9, o Block View. O próprio Bezos participou da tarefa, usando-a como meio de demonstrar como funcionava o serviço.

À medida que a empresa se preparava para apresentar o Mechanical Turk ao público, sua equipe de relações-públicas e alguns funcionários se queixaram de não estar à vontade com o nome do sistema, por sua referência ao povo turco. Bezos gostava do nome pela associação histórica, mas aceitou deixar que o departamento de comunicações e a equipe do Mechanical Turk apresentassem alternativas. Eles consideraram seriamente o nome Cadabra, uma alusão à mágica e ao nome corporativo original da Amazon. No entanto, por fim Bezos decidiu manter o nome Mechanical Turk, afirmando que se responsabilizaria por quaisquer críticas.

O Mechanical Turk foi lançado sem alarde em novembro de 2005. Agora qualquer usuário da internet poderia fazer o que a Amazon chamava de tarefas de inteligência humana, e isso geralmente rendia alguns centavos por trabalho. Outras empresas podiam listar ofertas de trabalho no site do Mechanical Turk, e a Amazon ficava com 10% dos pagamentos.[11] Um dos primeiros aplicativos, de uma companhia chamada Casting Words, pagava alguns centavos por minuto aos funcionários para que eles ouvissem e transcrevessem podcasts.

O Mechanical Turk deu a Bezos outra oportunidade de demonstrar a capacidade da Amazon de inovar fora do seu negócio original de varejista e também de exibir suas próprias tentativas de cristalizar conceitos abstratos. Ele chamava o Mechanical Turk de "inteligência artificial artificial" e deu entrevistas sobre o serviço ao *New York Times* e ao *Economist*. A referência étnica ao nome nunca foi criticada, mas ativistas do trabalho atacaram o serviço, referindo-se a ele como "trabalho escravo virtual" e "lado negro da globalização".[12]

Em 2007, havia cem mil trabalhadores no Mechanical Turk em mais de cem países.[13] Porém ele não decolou como Bezos esperava; pelo menos isso ainda não

havia acontecido. Uma razão óbvia é que a remuneração baixa demais do Mechanical Turk atrai mais pessoas de países menos desenvolvidos, mas os trabalhadores mais pobres do Terceiro Mundo não tinham acesso à internet. Nos anos seguintes, quando os outros serviços virtuais da Amazon de repente decolaram, Bezos passou a investir mais atenção e recursos neles. Como nos primeiros dias da empresa, quando a personalização automatizada substituiu o departamento editorial, as máquinas, e não pessoas escondidas dentro delas, liderariam o tão esperado salto da start-up.

*

Em março de 2006, a Amazon introduziu o Simple Storage Service, que permitia que outros sites e desenvolvedores armazenassem arquivos, como fotos, documentos ou perfis de jogadores de videogame em seus servidores. O S3 permanecia isolado e um pouco negligenciado, como o trecho de uma cerca que ainda não havia sido concluído. De acordo com Alan Atlas, um mês após seu lançamento ele passou nove horas off-line, e quase ninguém no mundo inteiro percebeu. Meses depois, uma versão beta do Elastic Compute Cloud foi liberada para o público, permitindo que desenvolvedores rodassem seus próprios programas nos computadores da Amazon. Segundo Chris Brown, que retornou da África do Sul para o lançamento, a empresa liberou os primeiros servidores para os clientes na Costa Leste dos Estados Unidos, e os desenvolvedores chegaram tão rápido que o lote inicial de computadores foi ocupado antes que ela tivesse a chance de liberar o serviço para consumidores da Costa Oeste.

Parte da atratividade imediata do AWS para as start-ups se devia ao seu modelo de negócio. Bezos via os serviços da internet como algo semelhante a uma utilidade elétrica que permitia aos clientes pagar apenas pelo que usassem e aumentar ou diminuir seu consumo a qualquer momento. "A melhor comparação que me vem à mente é a rede elétrica", disse Bezos. "Cem anos atrás, se você quisesse ter eletricidade, precisaria construir a sua própria pequena usina elétrica, e muitas fábricas faziam isso. Assim que a rede elétrica foi ligada, eles descartaram seu gerador elétrico e começaram a comprar energia da rede. Isso faz mais sentido. E é isso que está começando a acontecer com a infraestrutura computacional."[14]

Bezos queria que o AWS fosse uma utilidade com taxas de desconto, mesmo que

isso significasse perder dinheiro no curto prazo. Willem van Biljon, que trabalhou com Chris Pinkham no EC2 e permaneceu na empresa por poucos meses depois que Pinkham se demitiu, em 2006, propôs que as instâncias do EC2 custassem 15 centavos a hora, uma taxa que ele acreditava que permitiria que a companhia não perdesse dinheiro com o serviço. Em uma reunião do S Team antes do lançamento do EC2, Bezos tomou a decisão unilateral de baixar a taxa para 10 centavos. "Você sabe que podemos passar um bom tempo perdendo dinheiro com isso", van Biljon disse a ele. "Ótimo", respondeu Bezos.

Bezos acreditava que sua empresa tinha uma vantagem natural na estrutura de custo e capacidade de sobreviver na atmosfera rarefeita dos negócios de pequena margem de lucro. Ele suspeitava que companhias como a IBM, a Microsoft e o Google hesitariam em entrar em mercados desse tipo porque isso prejudicaria suas margens de lucro gerais. Bill Miller, diretor de investimentos da Legg Mason Capital Management e um dos principais acionistas da Amazon, na época perguntou a Bezos sobre as perspectivas de rentabilidade para o AWS. Bezos previu que os lucros viriam no longo prazo, mas disse que não queria repetir "o erro de Steve Jobs" de colocar um preço tão rentável ao iPhone que transformaria o mercado de smartphones em um ímã para a competição.

Esse comentário refletia sua inconfundível filosofia de negócio. Bezos acreditava que margens elevadas justificavam os investimentos dos rivais em pesquisa e desenvolvimento e aumentavam a concorrência, enquanto as margens baixas atraíam clientes e eram mais fáceis de defender. (Em parte, ele estava certo a respeito do iPhone; seus lucros consideráveis de fato atraíram uma enxurrada de concorrentes, a começar pelos smartphones que rodavam o sistema operacional do Google, o Android. Entretanto, o pioneiro entre todos os smartphones também é um produto imensamente lucrativo para a Apple e seus acionistas, o que até o presente momento não pode ser dito do AWS.)

A crença de Bezos foi confirmada, e as taxas deliberadamente baixas do AWS tiveram o efeito pretendido: o CEO do Google, Eric Schmidt, revelou que levou pelo menos dois anos para perceber que os fundadores de quase todas as start-ups que ele visitava lhe diziam estar desenvolvendo seus sistemas nos servidores da Amazon. "De repente, tudo era a Amazon", diz Schmidt. "É uma vantagem significativa quando todas as empresas interessantes que estão crescendo rápido começam a ser desenvolvidas na sua plataforma." Em 2010, a Microsoft anunciou

um projeto semelhante de computação em nuvem chamado Azure. Em 2012, o Google anunciou o Compute Engine. "Vamos lhes dar o devido crédito", afirmou Schmidt. "Os caras dos livros entraram na ciência da computação, descobriram a análise e desenvolveram algo relevante."

Assim como previu Steve Grand, o autor de *Creation*, as criaturas estavam se desenvolvendo de formas que Bezos não poderia ter imaginado. Foi a combinação do EC2 e do S3 — armazenamento e processamento, duas formas primitivas lado a lado — que transformou tanto o AWS quanto o mundo da tecnologia. As start-ups não precisavam mais investir seu capital de risco na compra de servidores e na contratação de programadores especializados para administrá-los. Os custos com infraestrutura eram variáveis, e não fixos, e eles podiam crescer em proporção direta às receitas. Isso deixou as empresas livres para fazer experiências, mudar seus modelos de negócios sem grandes percalços e acompanhar o rápido aumento de público das redes sociais que estavam surgindo, como o Facebook e o Twitter.

Tudo isso levou anos e demandou um esforço significativo, e os desenvolvedores encontraram muitos desafios e reveses ao longo do caminho. Andy Jassy, junto às autoridades técnicas Charlie Bell e Werner Vogels, deixou os concorrentes para trás ao acrescentar serviços adicionais, como o Flexible Payment Services e o Amazon CloudSearch, ao EC2 e ao S3. Equipes dentro da Amazon receberam a ordem de usar o AWS enquanto os serviços ainda eram imaturos — exigência que levou a outra rodada de preocupação entre os programadores. À medida que as start-ups e até grandes companhias passavam a recorrer cada vez mais ao AWS, as quedas do serviço tinham grandes repercussões, e a Amazon, uma empresa cronicamente reservada, passou a acreditar que precisaria se explicar melhor ao falar com o público.

Mas o surgimento do AWS foi transformador em vários aspectos. Os serviços de internet baratos e de fácil acesso da Amazon facilitaram a criação de milhares de start-ups, algumas das quais não teriam surgido sem eles. Além disso, eles deram às companhias maiores a possibilidade de alugar supercomputadores na nuvem, abrindo as portas para uma nova era de inovação em áreas como finanças, petróleo e gás, saúde e ciência. Não é exagero dizer que o AWS, sobretudo os serviços originais como o S3 e o EC2, ajudou a promover o crescimento de toda a indústria da tecnologia após a longa crise provocada pela bolha das pontocom. A Amazon também ganhou vantagem em relação às grandes fabricantes de hardware da época,

como a Sun Microsystems e a Hewlett-Packard, e definiu a próxima onda de computação corporativa.

Talvez a principal mudança tenha sido na própria imagem da Amazon. O AWS ampliou o alcance do que deveria ser a loja que vende tudo e abasteceu as prateleiras da empresa com produtos "diferentes", como instâncias de pontos e terabytes de armazenamento. Ele tornou a Amazon um alvo complexo para o Walmart e outros varejistas rivais e deu à empresa um novo apelo para as legiões de programadores que procuravam resolver os problemas mais interessantes do mundo. Por fim, após anos de reveses e rancor interno, a Amazon era, inquestionavelmente, uma empresa de tecnologia — o que Bezos sempre imaginara.

CAPÍTULO 8
Fiona

Ainda na era paleozoica da internet, por volta de 1997, um empreendedor chamado Martin Eberhard estava sentado em uma cafeteria em Palo Alto com o amigo Marc Tarpenning, tomando um café com leite e refletindo sobre a inevitabilidade do futuro brilhante da computação móvel. O PalmPilot, pioneiro entre os PDAs (*personal digital assistants*, ou assistentes digitais pessoais), tinha acabado de ser lançado, e os celulares estavam evoluindo rapidamente para se tornar dispositivos elegantes que cabiam no bolso do paletó. Eberhard e Tarpenning trabalhavam em uma fabricante de unidades de disco e haviam acabado de voltar de uma conferência chamada DiskCon. Em outras palavras, eles estavam muito entediados e à procura de algo mais interessante para fazer. Por acaso, os dois eram leitores vorazes.

Enquanto tomavam café naquele dia, os amigos concluíram que talvez fosse finalmente possível criar um computador para a leitura de livros digitais. Há anos as pessoas falavam sobre isso, desde o Projeto Gutenberg, uma organização sem fins lucrativos fundada no início da década de 1970 em Champaign, Illinois, com a missão de digitalizar livros do mundo inteiro e disponibilizá-los em computadores pessoais. Eberhard e Tarpenning tinham uma ideia diferente. Eles queriam algo móvel, de modo que as pessoas pudessem levar consigo bibliotecas inteiras de e-books em dispositivos eletrônicos dedicados à leitura. Na primavera, eles fundaram a NuvoMedia e desenvolveram um dos primeiros leitores portáteis de livros digitais do mundo, que chamaram de Rocket e-Book, ou Rocketbook.

Eberhard havia fundado uma empresa especializada em redes de computador na década de 1980 e já estivera algumas vezes no Vale do Silício. (Mais tarde, ele seria um dos cofundadores da fabricante de carros elétricos Tesla.) Por isso, ele sabia que precisava tanto de investidores endinheirados quanto de aliados poderosos para

pavimentar seu caminho em direção ao mundo complexo e mal-acostumado do mercado editorial. Eberhard acreditava precisar de Jeff Bezos e da Amazon.com.

No final de 1997, os fundadores da NuvoMedia e seu advogado levaram um protótipo do Rocketbook para Seattle e passaram três semanas negociando com Bezos e seus principais executivos. Eles ficaram hospedados em um hotel barato no centro da cidade e faziam frequentes viagens ao antigo Columbia Building, na Second Avenue, para discutir a possibilidade de um investimento da Amazon na NuvoMedia. Bezos "ficou muito intrigado com o nosso dispositivo", diz Eberhard. "Ele entendeu que a tecnologia das telas finalmente estava boa o bastante."

O protótipo era grosseiro, com uma superfície pintada e um software rudimentar, mas funcionava, exibindo livros como *Alice no País das Maravilhas* e *Um conto de duas cidades* em sua tela brilhante de LCD. O dispositivo tinha cerca de meio quilo, pesado para os padrões atuais, mas podia ser segurado com apenas uma das mãos, como um livro de bolso, e sua bateria durava vinte horas com a luz de fundo acesa, uma vantagem em relação aos dispositivos móveis de hoje.

Bezos pareceu impressionado, mas demonstrou algumas reservas. Para baixar os livros, o cliente precisava conectar o dispositivo ao computador. "Conversamos sobre a tecnologia sem fio, mas na época ela era cara demais", conta Eberhard. "Ela acrescentaria 400 dólares ao preço de cada unidade, e os planos de dados eram absurdos." A tela do Rocketbook não era confortável para os olhos dos leitores como as atuais, mas Eberhard havia pesquisado alternativas com menos luz e menos brilho, entre elas a E Ink, que estava sendo desenvolvida no laboratório de mídia do MIT, e o e-paper, da Xerox, e concluiu que a tecnologia ainda era pouco confiável e cara.

Após três semanas de negociações intensas, as empresas chegaram a um grande obstáculo. Bezos disse a Eberhard que temia que, ao investir na NuvoMedia e ajudá-la a obter sucesso, ele pudesse estar criando uma oportunidade para que a Barnes & Noble comprasse a start-up no futuro. Assim, exigiu condições de exclusividade em qualquer contrato entre as duas empresas, bem como o poder de veto a futuros investidores. "Se apostássemos no futuro da leitura, iríamos querer lançar uma grande campanha de divulgação para os nossos clientes", diz David Risher, ex-vice-presidente sênior do departamento de varejo da Amazon nos Estados Unidos, que participou das negociações. "Contudo, isso só teria feito sentido para nós se conseguíssemos a exclusividade. De outra forma, estaríamos entregando

nossos clientes para um concorrente em potencial."

Eberhard não poderia concordar em limitar suas futuras oportunidades de levantamento de recursos, então a preocupação de Bezos se tornou uma profecia fadada a acontecer. Assim que o impasse entre as duas empresas ficou evidente, Eberhard e Tarpenning pegaram um voo até Nova York para se reunir com Len e Stephen Riggio, da Barnes & Noble. Em uma semana, eles fecharam um acordo. A loja de livros e a gigante do mercado editorial Bertelsmann concordaram em investir 2 milhões de dólares cada e, juntas, ficaram com quase metade da NuvoMedia.

Mais tarde, virou moda dizer que o Rocketbook e concorrentes contemporâneos, como o SoftBook, estavam à frente de seu tempo e que o mundo ainda não estava pronto para ler em dispositivos digitais. Porém essa não é a versão completa da história. A NuvoMedia vendeu vinte mil unidades no seu primeiro ano e estava no caminho para dobrar esse número no segundo. Ela negociou contratos pioneiros no mercado de livros digitais com todas as principais editoras (a Authors Guild, entidade que representa os escritores, condenou os contratos por considerá-los desfavoráveis aos autores),[1] e em 1999 a Cisco investiu nela, dando-lhe mais credibilidade e outra aliada estratégica. A maioria das críticas sobre o dispositivo era positiva. Oprah Winfrey incluiu o Rocketbook entre suas Dez Coisas Favoritas na primeira edição da revista *O*, e a *Wired* escreveu sobre ele: "É como um objeto que veio do futuro."[2]

A NuvoMedia tinha um projeto agressivo de rápido desenvolvimento. Eberhard planejava explorar as economias de escala e os avanços na tecnologia para aperfeiçoar a qualidade da tela do Rocketbook e aumentar a duração da bateria, ao mesmo tempo reduzindo seu preço. (No Natal de 1999, o modelo básico custava 169 dólares.) Em dezembro daquele ano, ele disse a Steven Levy, da *Newsweek*: "Em cinco anos teremos a tecnologia de primeira superfície, que não requer a leitura por trás de vidro."[3] Mas a NuvoMedia ainda precisava de capital, e Eberhard estava ficando nervoso com a insustentável bolha das pontocom e com a piora do clima para obtenção de fundos. Em fevereiro de 2000, ele vendeu a NuvoMedia para uma empresa de guias de TV localizada em Burbank chamada Gemstar, em uma transação financeira no valor de 187 milhões de dólares. A Gemstar também comprou o SoftBook.

Foi uma péssima estratégia. No final das contas, o principal objetivo da Gemstar

era explorar seu portfólio de patentes por meio de processos legais. Alguns meses depois da venda, Eberhard e Tarpenning saíram da empresa decepcionados. A Gemstar lançou versões atualizadas tanto do Rocketbook quanto do SoftBook, mas em 2003, depois de um período de poucas vendas e devido à falta de entusiasmo da equipe interna, a empresa tirou os produtos do mercado. O CEO da Gemstar, Henry Yuen, que orquestrou as aquisições dos leitores digitais, mais tarde fugiu para a China em meio a acusações de fraude financeira.[4]

A crise da Gemstar fez mais do que apenas acabar com qualquer perspectiva para o Rocketbook e o SoftBook. Ela quase extinguiu todo o interesse na ideia de leitura no formato digital. A BarnesandNoble.com parou de vender e-books depois do desaparecimento do Rocketbook, e a Palm vendeu seu comércio de e-books mais ou menos na mesma época.[5] Os e-books pareciam um beco sem saída tecnológico e uma mídia sem perspectivas — para quase todos.

Bezos e Eberhard conservaram um relacionamento amigável ao longo dos anos, e Bezos assistiu à ascensão e à queda do Rocketbook com mais do que um interesse passageiro. "Acredito firmemente que em algum momento a grande maioria dos livros será publicada em formatos eletrônicos", afirmou ele no final dos anos 1990. "Também acredito que isso acontecerá em um futuro distante, daqui a bem mais de dez anos."[6]

Bezos estava subestimando o potencial dos e-books, talvez intencionalmente. Em 2004, na busca por uma estratégia digital para a Amazon em meio à recuperação do poder de uma revigorada Apple, ele formou secretamente uma equipe de desenvolvimento avançado no Vale do Silício com o misterioso nome de Lab126. Os hackers de hardware do Lab126 receberam uma tarefa difícil: deveriam combater o bem-sucedido negócio de comércio de livros da própria Amazon com um dispositivo de leitura eletrônica e, ao mesmo tempo, alcançar os padrões impraticavelmente altos do designer à frente do projeto: Bezos. Para garantir o suprimento da sua nova biblioteca digital, os contatos da empresa com o mundo editorial receberam ordens de pressionar as editoras a abraçar um formato aparentemente adormecido. Era uma missão quase impossível, que precisava ser executada com um orçamento pequeno, como de costume na Amazon. Muitos erros foram cometidos, e alguns continuam ressoando ainda hoje.

Entretanto, em 2007, poucas semanas após a Amazon revelar o resultado de todo esse esforço — o primeiro Kindle —, Bezos telefonou para a casa de Martin

Eberhard no Vale do Silício para perguntar se ele achava que a Amazon finalmente havia acertado.

*

Durante os anos em que passou no comando da Apple, Steve Jobs não poupou insultos aos ex-colegas que haviam desertado sua empresa e abandonado sua honrável missão. Embora Diego Piacentini tivesse deixado a Apple por uma start-up que Jobs incredulamente acreditava ser uma mera varejista, os dois mantiveram uma cordialidade rara, talvez pelo fato de o ex-funcionário ter dado à Apple seis meses para encontrar seu substituto na liderança das operações na Europa. Jobs entrava em contato com o ex-funcionário sempre que precisava de algo da Amazon, e, no início de 2003, Piacentini mandou um e-mail para o antigo chefe com seu próprio pedido. A Amazon queria apresentar uma proposta à Apple.

Na primavera, Piacentini levou Neil Roseman, Rob Frederick e H.B. Siegel — o tecnólogo que tinha começado o grupo de mídias digitais da companhia — para uma reunião no campus da Apple, em Cupertino. Os executivos da Amazon não esperavam encontrar Jobs pessoalmente e ficaram surpresos quando o cofundador da Apple os cumprimentou e passou horas com eles naquele dia.

Na época, a Apple não vendia música; seu software iTunes permitia que os usuários organizassem e executassem suas coleções musicais em seus computadores pessoais e transferissem músicas para os seus iPods. Jobs queria colocar o iTunes no maior número de computadores possível e apresentou a proposta de a Amazon distribuir CDs com o software iTunes para seus clientes. Piacentini e seus colegas tinham outra ideia: eles sugeriram criar uma loja de música em parceria, que permitiria que os donos de iPods comprassem arquivos digitais de música na página da Amazon.

Nenhuma proposta foi adiante. Jobs se levantou na sala de reuniões para demonstrar no quadro branco sua visão de como a Apple poderia vender álbuns e singles diretamente do iTunes. Os executivos da Amazon contra-argumentaram que uma loja de música desse tipo obviamente deveria ser criada na internet, e não dentro de um software malfeito que precisava ser atualizado regularmente. Mas Jobs queria uma experiência sólida e fácil de usar que se estendesse desde a loja de música até o reprodutor portátil de mídia e fosse tão simples que até os usuários

mais leigos pudessem utilizar. "Estava claro que Jobs via a venda on-line com desdém e achava que ninguém dava a mínima para livros", diz Neil Roseman. "Ele tinha uma visão de uma versão da iTunes Store na forma de um aplicativo para os clientes e nos explicou por que ela precisava ser uma experiência completa."

Confiante, Jobs previu que a Apple logo superaria a Amazon nas vendas de música, e ele estava certo. Em abril de 2003, ela lançou a iTunes Store e, em poucos anos, superou em rápida sucessão a Amazon, a Best Buy e o Walmart, tornando-se a principal varejista de música dos Estados Unidos.

Na época dessa lição humilhante, os investidores da Amazon "precisavam de um microscópio para encontrar as vendas" de todas as suas várias iniciativas digitais, como Bezos diria mais tarde. [7] A empresa vendia e-books que podiam ser baixados nos formatos proprietários da Microsoft e da Adobe para serem lidos na tela do PC, mas a loja de livros eletrônicos estava bem escondida na página da Amazon e vendia muito pouco. Podia-se dizer que o Look Inside the Book e o Search Inside the Book eram iniciativas que facilitavam a leitura digital, mas seu objetivo era aperfeiçoar a experiência de compra e aumentar as vendas de livros físicos. Como mostraram as negociações com a NuvoMedia, Bezos já pensava havia muito tempo na inevitável transição para a mídia digital. No entanto, questões mais urgentes, como a solução dos problemas dos centros de atendimento de pedidos e o aperfeiçoamento da infraestrutura tecnológica, sempre pareciam ganhar prioridade.

Nos anos seguintes, a Apple dominou o mercado musical e ajudou a reduzir redes como a Tower Records e a Virgin Megastores a cinzas (com uma participação significativa da pirataria pela internet). A princípio, Bezos não deu muita atenção ao iTunes, pois para ele a venda de singles por 90 centavos cada não seria rentável, e a meta da Apple era apenas promover as vendas do iPod. Isso era verdade, mas, à medida que o iPod se popularizava, a Apple começou a explorar o iTunes para entrar em mídias próximas, como vídeos, e a Amazon começou a se preocupar. "Conversamos muito sobre o que fez com que o iPod tivesse tamanho sucesso com a música quando nada mais havia conseguido isso", diz Neil Roseman.

Os executivos da Amazon passaram meses considerando várias estratégias no mercado da música digital e, em determinado momento, discutiram a possibilidade de pré-carregar os iPods vendidos na Amazon com as músicas dos CDs que os clientes haviam comprado no site. Quando percebeu que seria impossível fazer as gravadoras concordarem com isso, a empresa decidiu lançar um serviço de música

digital parecido com o Rhapsody, que, por uma mensalidade, dava a seus assinantes acesso ilimitado a um vasto catálogo musical. Em 2005, a Amazon chegou perto de lançar esse tipo de serviço. Ela usaria músicas codificadas com o novo sistema proprietário de gerenciamento de direitos digitais (DRM, de *digital rights management*) da Microsoft, o Janus. Porém, vários membros da equipe se rebelaram contra o que viram como uma abordagem fadada ao fracasso, em parte porque as músicas codificadas no Janus não podiam ser reproduzidas pelo iPod, aparelho que tantos clientes da Amazon já usavam. "Percebi que preferia morrer a lançar aquela loja", desabafa Erich Ringewald, gerente de produto que trabalhou no projeto. Bezos concordou que seria melhor derrotá-lo e recomeçar. Enquanto isso, a Apple consolidava sua liderança nas mídias digitais. Por fim, em 2007, a empresa de Bezos lançou a MP3 Store, com músicas sem DRM, que os usuários poderiam copiar livremente. Mas a empresa de Steve Jobs logo renegociou os mesmos acordos, deixando a Amazon para trás no que diz respeito à música.

Os colegas e amigos de Bezos muitas vezes atribuem o atraso da Amazon no mercado da música digital à sua falta de interesse por qualquer tipo de música. No ensino médio, Bezos se forçava a memorizar os prefixos das estações de rádio locais de Miami, na tentativa de fingir ter conhecimento musical ao conversar com pessoas da sua faixa etária.[8] Colegas lembram que, na solene viagem de carro após as reuniões nos escritórios da Target, em Minneapolis, depois do 11 de Setembro, Bezos pegou pilhas de CDs indiscriminadamente da prateleira de promoções de uma loja de conveniência, como se todos fossem iguais.

Steve Jobs, por outro lado, vivia e respirava música. Ele era um fã incondicional de Bob Dylan e dos Beatles e já tinha namorado Joan Baez. Seus interesses pessoais serviam para guiá-lo nas estratégias da Apple, enquanto as paixões particulares de Bezos teriam o mesmo impacto definitivo na Amazon. Bezos não apenas amava livros; ele mergulhava neles, processando cada detalhe metodicamente. Stewart Brand, autor de *How Buildings Learn* [Como os edifícios aprendem], entre outras obras, lembra-se de ter ficado impressionado quando Bezos lhe mostrou seu exemplar de 1995 do livro: todas as páginas continham anotações escritas com todo cuidado.

Em 2004, o domínio da Apple no mercado da música digital deu origem a uma nova autoanálise da Amazon. As vendas de livros, músicas e filmes representavam 74% da sua receita naquele ano. Se esses formatos sofressem uma inevitável

transição para o digital, como o sucesso da Apple parecia demonstrar, a Amazon precisaria correr para se proteger. "Estávamos ficando loucos com o que o iPod havia feito ao negócio de venda de música da Amazon", diz o diretor John Doerr. "Temíamos que surgisse outro tipo de dispositivo da Apple ou de outra empresa que afetasse nosso principal negócio: os livros."

Sempre que se encontravam, Bezos e o investidor Bill Miller, da Legg Mason, discutiam a transição digital. "Para mim, o que pegou Jeff de surpresa e o ajudou com o Kindle foi o iPod, que virou o negócio da música de cabeça para baixo mais rápido do que ele esperava", conta Miller. "Ele sempre soube que a transição digital aconteceria, mas não esperava que seus negócios na venda de CDs fossem destruídos daquela forma."

Por fim, Bezos concluiu que, se a Amazon quisesse continuar tendo sucesso no comércio de livros na nova era digital, ela deveria dominar o negócio dos e-books da mesma forma que a Apple controlava o mercado da música. "É muito melhor se autoexcluir do que ser excluído por outro", afirmou Diego Piacentini em um discurso na formatura da Faculdade de Administração de Stanford anos depois. "Não queríamos ser a Kodak." A referência aqui era à gigante secular da fotografia, cujos engenheiros haviam inventado as câmeras digitais na década de 1970, mas que tinha margens de lucro tão saudáveis que seus executivos acharam melhor não arriscar tudo em um empreendimento incerto em território menos lucrativo.

Em 2003, Bezos já parecia contemplar um leitor eletrônico destinado exclusivamente para isso — mais ou menos na mesma época em que a Gemstar tirou o Rocketbook das prateleiras. Andreas Weigend, que ocupou por um curto período o cargo de cientista-chefe da Amazon, lembra-se de Bezos conversando com sua equipe técnica sobre tal dispositivo: "É para a leitura em uma mão só." Ao imaginar o que a *outra* mão poderia estar fazendo, Weigend começou a rir em voz alta, e então foi acompanhado por todos os presentes na pequena sala de reuniões. "Jeff, como um bom garoto, não fazia ideia do que a leitura com uma mão poderia significar", diz Weigend.

Em 2004, os executivos da Amazon consideravam fechar sua própria loja de e-books, que vendia livros nos formatos da Adobe e da Microsoft. Ela era tudo que Bezos detestava: a seleção era pequena, os preços eram altos, e a experiência dos clientes ao baixar os títulos e lê-los na tela de um PC ou PDA era terrível. Mas, de acordo com Piacentini, Bezos parecia determinado. Apesar dos fracassos iniciais, o

formato digital era claramente o futuro da venda de livros.

Passadas algumas semanas em meio a essas discussões, em uma reunião do S Team, Bezos anunciou que a Amazon desenvolveria seu próprio dispositivo eletrônico destinado a leituras longas. Foi uma declaração chocante. Criar dispositivos de hardware era caro e complicado. Além disso, estava fora da competência central da Amazon — da sua ladainha de habilidades óbvias. Houve um verdadeiro coro de objeções veementes. Jeff Wilke, em especial, tinha bastante experiência em produção para saber quais desafios a companhia enfrentaria se tentasse fabricar e vender seus próprios dispositivos. "Achei que seria algo difícil e caótico, e eu não acreditava que essa era a forma correta de usar nossos recursos", diz ele. "No final das contas, a maioria das coisas que previ de fato aconteceram, e ainda assim superamos tudo, pois Jeff não se deixa intimidar por reveses de curto prazo."

Diego Piacentini também protestou. Na década de 1990, ele havia assistido em primeira mão à luta da Apple contra os desastrosos excedentes de produtos e as grandes baixas no estoque. "Eu e todos os que pensavam pequeno vimos o investimento como um grande risco", admite ele.

Bezos ignorou tais objeções e insistiu que, para ser tão bem-sucedida com os livros quanto a Apple era na música, a Amazon precisava controlar a experiência dos clientes por completo, combinando um hardware elegante com uma loja digital de livros fácil de usar. "Vamos contratar os talentos de que precisamos", disse aos executivos naquela reunião. "Sei muito bem que é dificílimo. Vamos aprender como fazer isso."

*

Dentro da Amazon, há um termo para descrever os executivos que implementam as melhores ideias de Jeff Bezos: *Jeff bots* [Robôs de Jeff]. A brincadeira sarcástica, que obviamente oculta um pouco de inveja, indica uma devoção submissa, mas também lealdade e eficiência. Os Jeff bots eram alimentados pelo grande tanque de ideias do CEO e depois saíam pelo mundo executando as melhores. Eles absorveram por completo a filosofia de negócios de Bezos e moldaram suas próprias visões de mundo ao redor dela, além de recitar jeffismos consagrados — como começar a partir do cliente e trabalhar de trás para a frente etc. — como se fossem suas

principais obrigações. Entrevistar um Jeff bot é como testemunhar sua notável habilidade em não dizer absolutamente nada substancial enquanto fala sobre a criatividade da Amazon e sua dedicação sem igual ao cliente. Os Jeff bots sem dúvida prefeririam mastigar as cápsulas de cianeto implantadas em seus molares a falar de assuntos sobre os quais foram instruídos a nunca discutir em público — temas como a concorrência e quaisquer possíveis problemas com os produtos.

Ao longo da história da Amazon, é provável que não tenha havido um Jeff bot tão fiel ou arrojado como Steve Kessel, nascido em Boston e formado pela Faculdade de Dartmouth e pela faculdade de administração da Universidade de Stanford. Kessel entrou na Amazon no calor da expansão de 1999, após ter trabalhado como consultor do Netscape, o pioneiro entre os navegadores. Em seus primeiros anos na empresa, administrou a categoria de livros, numa época em que a Amazon cultivava o relacionamento direto com as editoras e tentava aplacar seus temores em relação à venda de livros usados por terceiros. Durante esse período complicado, um dos maiores desafios da empresa, Bezos passou a confiar cada vez mais nele.

Certo dia em 2004, Bezos chamou Kessel até seu escritório e abruptamente lhe tirou de seu cargo importante, bem como as responsabilidades e os subordinados que o acompanhavam. Ele disse que queria que Kessel assumisse os projetos digitais da Amazon. Kessel se mostrou cético. "Minha primeira reação foi dizer que eu já tinha o melhor emprego do mundo", ele conta. "No final, Jeff falou sobre a construção de coisas totalmente novas, e fiquei animado com o desafio." Bezos deixou claro que Kessel não poderia administrar os departamentos físico e de mídia digital ao mesmo tempo. "Se você administrar os dois negócios, nunca perseguirá a oportunidade digital com afinco", ele disse.

Na época, Bezos e seus executivos haviam devorado e discutido com avidez outro livro que afetaria significativamente a estratégia da empresa: *O dilema da inovação*, do professor de Harvard Clayton Christensen. Christensen escreveu que grandes empresas fracassam não por evitarem mudanças complicadas, mas por relutarem em aceitar mercados novos e promissores, que podem minar seu negócio tradicional e não parecem satisfazer seus requisitos de crescimento no curto prazo. A Sears, por exemplo, não conseguiu passar de loja de departamentos para loja de descontos; a IBM não pôde evoluir de mainframes para microcomputadores. Segundo o autor, as companhias que resolveram o dilema da inovação alcançavam sucesso quando "fundavam organizações autônomas com a tarefa de desenvolver novos negócios

independentes ao redor da nova tecnologia".[9]

Tirando lições diretamente do livro, Bezos conseguiu libertar Kessel da tradicional organização de mídia da Amazon. "Seu trabalho é acabar com seu próprio negócio", ele lhe disse. "Quero que você aja como se sua meta fosse deixar todos aqueles que vendem livros físicos desempregados." Bezos enfatizou a urgência do projeto. Ele acreditava que, se sua empresa não liderasse o mundo na nova era da leitura digital, esse papel seria desempenhado pela Apple ou pelo Google. Quando Kessel perguntou a Bezos qual seria o seu prazo para o desenvolvimento do primeiro dispositivo de hardware, um leitor eletrônico, Bezos respondeu: "Você já está atrasado."

Sem conhecimento pessoal sobre o negócio do hardware e sem recursos internos da empresa para empregar, Kessel partiu em uma missão de investigação de fatos no Vale do Silício, reunindo-se com especialistas em hardware da Apple e da Palm e com executivos da famosa firma de design industrial Ideo. Ele percebeu que a Amazon precisaria não apenas de designers, mas de engenheiros elétricos, engenheiros mecânicos, engenheiros de wireless — a lista era interminável.

Seguindo os preceitos de Christensen como se eles fossem instruções de uma receita, Kessel abriu outra subsidiária em Palo Alto além do A9. Para assumir o comando da nova divisão, ele contratou Gregg Zehr, um tranquilo ex-vice-presidente de engenharia da Palm Computing que tinha uma guitarra de jazz no seu escritório. Jateen Parekh, antigo engenheiro da fabricante de conversores digitais para televisores ReplayTV (uma rival pioneira do TiVo), tornou-se o primeiro funcionário, e alguns outros também foram contratados. Não havia uma matriz à qual se reportar, então eles se estabeleceram em uma sala vazia da sede do A9. Zehr e seus colegas começaram a procurar um nome para a nova divisão que fosse interessante o bastante para atrair os engenheiros mais competentes e inteligentes do Vale do Silício. No fim das contas, eles escolheram Lab126. O *1* representa a letra *a*; e o *26*, a letra *z* — uma referência sutil ao sonho de Bezos de permitir que os clientes comprassem qualquer livro já publicado, de *a* a *z*.

Como ainda não haviam recebido instruções, Zehr e sua equipe passaram as primeiras semanas estudando a possibilidade de desenvolver um conversor digital para TV que pudesse ser conectado à internet, ou até mesmo um reprodutor de MP3. Por fim, os novos geeks de hardware da Amazon receberam sua missão: eles deveriam desenvolver um dispositivo de leitura eletrônica. "Disseram-nos para

fazer uma coisa incrível, com uma concentração obsessiva", disse Tom Ryan, engenheiro de software da Palm trazido por Zehr no outono. "O propósito era ser a Apple."

No ano seguinte, o grupo aproveitou a infraestrutura do A9. Quando a divisão de busca foi para o antigo complexo de escritórios de uma firma de advocacia na rua Lytton com a rua Alma, no centro de Palo Alto, o Lab126 foi junto, estabelecendo-se na antiga biblioteca de livros jurídicos. Eles estudaram os leitores eletrônicos da época, como o Sony Libre, que precisava de três pilhas e vendia pouco. Concluíram que o mercado estava aberto. "Era a única coisa que ninguém estava fazendo direito", diz Parekh.

O Lab126 logo recebeu amplos recursos, mas em compensação tinha que se contentar com a imaginação sem limites de Bezos. O fundador da Amazon queria que seu novo dispositivo de leitura eletrônica fosse tão fácil de usar que uma avó pudesse operá-lo e argumentava que configurar dispositivos para funcionar com redes Wi-Fi era complicado demais para usuários leigos. Ele não queria forçar os clientes a conectar o dispositivo a um PC, então a única alternativa era desenvolver acesso de celular no hardware — o mesmo que incorporar um telefone sem fio em cada unidade. Nada parecido com o que já havia sido tentado. Bezos insistia que os clientes não deveriam precisar saber que tinham conexão wireless ou sequer pagar pelo acesso. "Achei que era loucura, de verdade", diz Parekh.

Naqueles primeiros meses, grande parte da direção inicial para o Kindle foi estabelecida. Zehr e Parekh decidiram explorar uma tecnologia de vídeo com baixo consumo de energia e em preto e branco chamada E Ink — aquela que, anos antes, Martin Eberhard achara primitiva e cara demais. Ela usava milhões de microcápsulas minúsculas, cada uma com aproximadamente o diâmetro de um fio de cabelo e contendo partículas brancas de carga positiva e partículas negras de carga negativa suspensas em um líquido claro. Quando um campo elétrico positivo é aplicado, as partículas de carga positiva vão para o topo da microcápsula, fazendo aquele ponto parecer branco; quando um campo elétrico negativo é aplicado, as partículas de carga negativa vão para cima, e o ponto parece preto.

Ao contrário dos sistemas de LCD, a tecnologia funcionava bem sob a luz do sol, usava muito pouca bateria e era agradável aos olhos. Em certo sentido, a Amazon teve sorte. Uma tecnologia perfeitamente apropriada para a leitura longa em um dispositivo (e terrível para qualquer outra coisa) por acaso estava alcançando a

maturidade após uma década de desenvolvimento.

Naqueles meses decadentes de 2004, os primeiros desenvolvedores do Lab126 escolheram um codinome para o novo projeto. Em sua mesa, Zehr tinha uma cópia de *The Diamond Age* [A era do diamante], um romance futurista de Neal Stephenson sobre um engenheiro que rouba um livro interativo para dar à filha, Fiona. Os desenvolvedores do Lab126 encararam a ficção do romance como um modelo para o que eles estavam criando. Michael Cronan, designer gráfico e executivo de marketing de São Francisco que batizou o TiVo, mais tarde foi contratado para dar um nome oficial ao novo dispositivo de leitura e decidiu batizá-lo de Kindle, que transmitia a ideia do início de uma conflagração e funcionava tanto como substantivo quanto verbo. A essa altura, porém, a equipe de Kessel já havia se apegado ao nome Fiona, e o grupo tentou, sem sucesso, convencer Bezos a mantê-lo. De certa forma, a Fiona faminta por conhecimento do mundo fictício de Stephenson se tornou a padroeira da Amazon e da sua jornada arriscada até a fronteira digital.

*

Enquanto no Lab126 Zehr e sua equipe trabalhavam com softwares e mantinham relações com fabricantes asiáticos, o início do trabalho de design industrial para o novo leitor eletrônico da Amazon foi terceirizado para o escritório de São Francisco da firma global de design Pentagram. Zehr havia trabalhado na Apple com um sócio de lá, Robert Brunner, no início da década de 1990 e apresentou Brunner a Steve Kessel com a sugestão de que a Pentagram talvez pudesse oferecer um estilo de colaboração mais rápido e discreto que empresas grandes como a Ideo. Brunner destacou dois de seus funcionários, Tom Hobbs e Symon Whitehorn, para o projeto.

Os designers da Pentagram, ambos britânicos, começaram estudando a real física da leitura — os aspectos físicos desse passatempo, tais como de que forma os leitores viram as páginas e seguram os livros. Eles se forçaram a ler nos leitores eletrônicos existentes, como o Sony Libre e o antigo Rocketbook, e também em PDAs como o iPaq, da Compaq, e o Treo, da Palm. Criaram grupos focais, conduziram entrevistas por telefone e até foram a Seattle conversar com o próprio Bezos, na tentativa de desconstruir um processo que por centenas de anos havia se realizado

de forma automática. "Estávamos explorando as características subconscientes que nos faziam sentir como se estivéssemos lendo um livro", conta Hobbs. Uma das primeiras conclusões a que eles chegaram foi a de que um bom livro desaparece nas mãos do leitor. Mais tarde, Bezos escolheria esse aspecto como o principal objetivo do design. "O Kindle também tinha que sair do caminho e desaparecer para que você pudesse entrar no mundo do autor", ele disse.[10]

Os designers da Pentagram trabalharam no Kindle por quase dois anos. Eles se reuniam com Steve Kessel, Greg Zehr e Charlie Tritschler — outro veterano da Palm que havia entrado no Lab126 — toda terça-feira de manhã no A9, em Palo Alto, e depois na nova sede do Lab126, em Mountain View. Iam periodicamente a Seattle para atualizar Bezos sobre o progresso do projeto e tinham que apresentá-lo para o CEO no formato padrão da Amazon — ou seja, com narrativas de seis páginas.

As reuniões eram intensas. Hobbs, Whitehorn e Brunner queriam eliminar qualquer complexidade e tornar o dispositivo o mais elegante e sutil possível. Bezos também queria um design simples e icônico, mas insistiu no acréscimo de um teclado, para que os usuários pudessem procurar livros e fazer anotações com facilidade. (Ele se viu em um táxi com o colunista do *Wall Street Journal* Walt Mossberg digitando e baixando um livro ali mesmo.) Na época, Bezos usava um dispositivo de mensagens BlackBerry e ordenou aos designers: "Quero que vocês unam meu BlackBerry ao meu livro."

Em uma viagem a Seattle, os designers teimaram em fazer modelos sem o teclado. Bezos lhes dirigiu um olhar fulminante: "Nós já conversamos sobre isso", ele disse. "Posso estar errado, mas, ao mesmo tempo, tenho uma base muito maior que vocês."

"Lembro-me de ter passado o resto da reunião em completo silêncio", conta Hobbs. Eles obedeceram à ordem e projetaram botões retangulares baseados no estilo do BlackBerry, ao mesmo tempo em que tentavam acomodar os ângulos que os dedos dos leitores poderiam tocar durante a leitura.

Houve discussões parecidas em relação ao uso de conexões sem fio. Os designers da Pentagram não conseguiam entender como uma conexão wireless podia funcionar e presumiram que a Amazon cobraria dos usuários uma taxa para o seu uso cada vez que comprassem um livro. Em certo momento, eles conversaram com Bezos sobre um processo semelhante ao do modelo do iTunes, que requeria a

disponibilização da livraria em um PC. Bezos contra-argumentou.

— Este é o meu cenário: estou indo para o aeroporto. Preciso de um livro para ler. Quero entrar no dispositivo e baixá-lo ali mesmo no carro.

— Mas você não pode fazer isso — respondeu Hobbs.

— Eu decido o que posso fazer — retrucou Bezos. — Eu vou descobrir como fazer isso, e não será um modelo de negócio que vocês serão capazes de entender. Vocês são os designers. Quero apenas que vocês projetem o design disso, e eu vou pensar no modelo de negócio.

A Pentagram trabalhou no Fiona até a metade de 2006, e então o Lab126, que na época havia contratado seus próprios designers, retomou o projeto. Os designers da Pentagram ficariam divididos em relação ao dispositivo quando finalmente o vissem quando ele fosse lançado para o resto do mundo. Ele era cheio de botões, o design era muito confuso. Depois do projeto, Symon Whitehorn deixou a Pentagram para ir trabalhar, curiosamente, na Kodak. Ele contratou Tom Hobbs como prestador de serviços, e, juntos, eles criaram uma câmera digital única, que permitia que os usuários dessem às suas fotos o visual clássico do filme Kodachrome. Era um presságio de aplicativos para celulares como o Instagram, e, naturalmente, a Kodak deu fim ao projeto antes mesmo de ele chegar ao mercado.

Enquanto isso, depois que a Pentagram deixou o projeto do Kindle, o dispositivo parecia quase pronto e prestes a ser lançado. Entretanto, houve uma série de adiamentos. A E Ink mandava telas da Ásia, e, devido à variação da temperatura e da umidade, os lotes tinham pouco contraste e ficavam turvos com o uso frequente. A Intel vendeu a linha de microprocessadores XScale que o Kindle usava para outra companhia de microprocessadores, a Marvell. A Qualcomm e a Broadcom, duas empresas de tecnologia wireless que fabricavam componentes de celular para serem usados no Kindle, processaram uma à outra em 2007, e, em determinado momento, parecia que um juiz proibiria a entrada de peças essenciais do Kindle nos Estados Unidos. O próprio Bezos atrasava o processo, encontrando um defeito após o outro no dispositivo e pedindo mudanças constantemente.

O projeto ultrassecreto do Kindle se arrastou por tanto tempo que se tornou objeto de rumores persistentes dentro da Amazon, apesar do fato de que ninguém deveria saber sobre a existência dele. Em uma reunião geral, no outono de 2006, no Moore Theater, alguém se levantou e perguntou: “Vocês podem nos dizer o que é o Lab126?”

Bezos respondeu bruscamente: "É um centro de desenvolvimento no norte da Califórnia. Próxima questão."

* * *

Para dar ao Kindle ao menos a chance mais remota de sucesso, a Amazon precisava de livros digitais — muitos deles. Bezos havia observado o desempenho do Rocketbook e, mais tarde, viu o Sony Reader ser prejudicado por catálogos limitados. Era simples: não havia nada para os proprietários dos primeiros leitores eletrônicos lerem. Seu objetivo era ter cem mil títulos digitalizados, incluindo 90% dos best-sellers do *New York Times*, e disponíveis para download quando o dispositivo começasse a ser vendido. Na época, as editoras haviam digitalizado apenas os livros recém-publicados, ou cerca de um total de vinte mil livros. A Kindle Store finalmente oferecia a Bezos outra chance de realizar parte do seu sonho da loja de tudo: uma biblioteca com um vasto catálogo e de extrema conveniência para os clientes. Mas, para chegar lá, sua empresa precisaria pressionar, bajular e até ameaçar alguns de seus parceiros mais antigos, um grupo de companhias que começou a ver a Amazon não exatamente como uma amiga leal.

De volta aos seus primórdios, o relacionamento da Amazon com as editoras de livros era descomplicado e bastante simbiótico. A companhia adquiria a maior parte dos seus livros da Ingram, da Baker & Taylor e de outras distribuidoras e, nas raras ocasiões em que elas não tinham um título em estoque, comprava diretamente das editoras. Houve disputas ocasionais, mas insignificantes, ao longo dos anos. Bezos frequentemente dizia em público que elas a princípio detestavam a ideia de os livros receberem críticas dos clientes, por temerem que comentários on-line negativos, e na maioria das vezes anônimos, prejudicassem os números de vendas. As editoras e a Authors Guild também se queixaram do surgimento de vendedores externos que usavam o site para anunciar livros usados.[11]

De sua parte, a jovem Amazon perturbava constantemente as editoras por mais "metadados", ou informações suplementares para os livros, como as biografias dos autores, longas descrições sobre o tema e imagens digitais das capas. Ainda assim, muitas editoras viam a Amazon como uma salvadora, um contraponto muito necessário para a Barnes & Noble, a Borders e a Waterstones, esta do Reino Unido, todas as quais abriam uma megaloja após outra e usavam seu tamanho e seu ritmo

de crescimento para exercer pressão em busca de descontos maiores nos preços por atacado.

Morando em Seattle, a um continente de distância da cidade de Nova York, Bezos fez poucas amizades no mundo editorial. Uma de suas poucas conexões pessoais era Larry Kirshbaum, CEO do Time Warner Book Group e um influente mentor de James Patterson e de outros autores. Kirshbaum acreditava tanto na missão da Amazon que havia comprado ações na oferta pública inicial de maio de 1997. Meses depois, em uma noite de chuva forte no centro de Manhattan, Bezos e Kirshbaum caminharam seis quarteirões desde o Time-Life Building para comparecer a uma festa que Rupert Murdoch estava oferecendo para Jane Friedman, a nova diretora executiva da divisão de livros da News Corporation, a HarperCollins. Os principais figurões do meio editorial — como o então CEO da Random House, Alberto Vitale, e a agente literária Lynn Nesbit — lotaram o Monkey Bar na Rua 54, com suas cabines de couro vermelho e murais de chimpanzés. Em uma noite rara, Bezos socializou de forma amigável com os titãs de uma indústria que a Amazon estava prestes a mudar irrevogavelmente. "Foi um daqueles momentos na sua vida em que você se lembra de tudo", diz Kirshbaum, que entraria para a empresa de Jeff Bezos como chefe da divisão editorial de Nova York em 2011. "Na verdade, acho que Bezos ainda me deve um guarda-chuva."

Quando a Amazon deu início à sua busca exaustiva por rentabilidade depois da virada do século, sua atitude em relação ao resto do mundo literário começou a mudar. Em 2004, a Amazon vendia uma grande porcentagem de todos os livros dos Estados Unidos. Assim, ela passou a buscar agressivamente por termos financeiros mais favoráveis em seus acordos com as editoras e a colher alguns benefícios por causa de seu tamanho e de sua importância na indústria, que cresciam cada vez mais. Durante esses anos cruciais, a principal responsável pelo relacionamento da Amazon com as editoras, Lyn Blake, já era uma veterana da indústria, ex-executiva da divisão de livros sobre computação da Macmillan.

Blake entrou na Amazon em 1999. Seu primeiro trabalho foi estabelecer relacionamentos diretos mais fortes com as editoras e determinar normas para o envio de pacotes de livros para os centros de atendimento de pedidos da empresa (usar isopor só para objetos frágeis, por exemplo). Blake introduziu mais disciplina e análise na cadeia de suprimentos de livros, supervisionando a criação de sistemas automatizados que compravam de qualquer fonte — distribuidora ou editora —

que tivesse os livros em estoque e oferecesse o melhor preço. Ela desenvolveu os primeiros programas cooperativos da start-up na categoria literária, vendendo lugares de destaque no site para as editoras dispostas a pagar taxas promocionais. Essas táticas já faziam parte da rotina de qualquer grande varejista, e, quando trabalhava na Macmillan, Blake já as tinha visto sendo empregadas por outras cadeias com resultados lucrativos.

Blake era uma anomalia na Amazon. Ela se recusava a usar um BlackBerry e todos os dias deixava o escritório pontualmente às cinco da tarde para receber a filha pequena em casa. Ela sabia ser uma negociadora difícil e explorar brechas do Robinson-Patman Act, a lei antitruste de 1936 que proibia produtores de vender suas mercadorias para grandes varejistas a um preço mais baixo do que o oferecido aos concorrentes menores. Tendo estado do outro lado da mesa de negociações, ela conhecia as necessidades das editoras e muitas vezes as defendia dentro da Amazon. "Meu relacionamento com as grandes editoras era muito positivo", ela conta. "É claro que eu as pressionava a trabalhar mais e oferecer mais, mas, quando elas tinham problemas conosco, eu sempre estava disposta a resolvê-los."

A manutenção desse equilíbrio logo se tornou difícil para Blake. Em sua incansável vontade de oferecer preços baixos aos clientes e financiar programas como o Super Saver Shipping e o Prime, Bezos pressionava Blake e sua equipe a estabelecer relacionamentos financeiros mais favoráveis com as editoras e expandir as margens de lucro sempre que possível. Bezos acreditava que a Amazon deveria ser recompensada pelos benefícios especiais que introduzira na indústria editorial. A página da empresa continha milhões de títulos, e não apenas os cerca de 150 mil encontrados nas prateleiras de uma megaloja da Barnes & Noble. Ao contrário das varejistas tradicionais, ela devolvia poucos livros não vendidos — muitas vezes menos de 5%. As grandes redes de livrarias regularmente devolviam 40% dos livros que haviam adquirido das editoras e obtinham um ressarcimento total, um acordo quase único no varejo.

Em 2004, o departamento geralmente plácido de compra de livros da Amazon estava se preparando para uma verdadeira batalha. Os compradores receberam treinamento em negociações e aulas sobre os limites e a flexibilidade do Robinson-Patman Act. Blake pressionou as editoras a fazer concessões ao mesmo tempo em que relembrava ao seu chefe que, caso as editoras se rebelassem, sua empresa poderia ser prejudicada. "Houve uma época em que tínhamos muito medo dentro

da Amazon de como a indústria editorial reagiria a tudo isso", diz Erik Goss, gerente sênior do grupo de livros. "Lyn era a nossa embaixadora. Atribuo a ela o mérito pela manutenção dessas relações."

A Amazon usou uma abordagem agressiva com as editoras. Ela exigiu ajustes como descontos maiores em compras grandes, períodos mais longos para pagar suas contas e acordos de envio que serviriam para aumentar os descontos da Amazon no UPS. As editoras que não aceitavam essas condições eram ameaçadas de ter seus livros retirados do sistema automático de personalização e recomendação do site, o que significava que eles não seriam mais sugeridos aos clientes. "As editoras não entendiam a Amazon. Elas eram muito ingênuas em relação ao que estava acontecendo com seu catálogo mais antigo", diz Goss. "A maioria não sabia que suas vendas haviam aumentado porque esses livros estavam recebendo grande visibilidade."

A Amazon tinha uma forma fácil de demonstrar o poder que tinha no mercado. Quando uma editora não aceitava suas exigências e seus livros eram retirados dos algoritmos de recomendação, as vendas geralmente caíam em até 40%. "Em geral, costumava levar trinta dias para elas voltarem atrás e dizer 'caramba, como podemos fazer isso funcionar?'", conta Christopher Smith, na época comprador de livros sênior.

Bezos continuava pressionando por mais. Ele pediu a Blake que exigisse termos melhores das editoras menores, que podiam ter de fechar as portas se não fosse pelo ritmo constante de vendas do seu catálogo mais antigo na Amazon. Dentro da equipe de livros, o programa resultante foi chamado de Projeto Gazelle, porque, durante uma reunião, Bezos havia sugerido a Blake que a Amazon devia abordar essas pequenas editoras da mesma forma que um guepardo se aproximaria de uma gazela doente.

Como parte do Projeto Gazelle, a equipe de Blake dividiu as editoras em categorias de acordo com o nível de dependência delas em relação à Amazon e, então, começou as negociações com as mais vulneráveis. Três compradores da época se lembram dessa iniciativa. A própria Blake disse que Bezos havia usado a analogia do guepardo e da gazela como uma piada, mas que ela foi levada longe demais. No entanto, o programa claramente representava algo real — a emergência de uma abordagem *realpolitik* [diplomacia baseada em considerações práticas] em relação às editoras, uma atitude cuja crueldade chocou até os próprios funcionários da

Amazon. Pouco depois do início do Projeto Gazelle, os advogados da empresa ouviram seu nome e insistiram para que mudassem para a alternativa menos sugestiva: Small Publisher Negotiation Program [Programa de negociações com pequenas editoras].

As editoras ficaram chocadas. A empresa, antes vista como um contraponto bem-recebido pelas redes de livrarias, agora apresentava constantemente novas exigências. As condições eram apresentadas de forma bastante persuasiva, como benefícios a serem transmitidos para os clientes da Amazon, mas até isso podia soar ameaçador. Quando a start-up repassava suas economias aos clientes, na forma de opções de envio ou preços mais baixos, o efeito era o aumento da pressão sobre as livrarias físicas, inclusive as independentes, e o aumento do poder de mercado da companhia on-line.

Por volta dessa época, representantes da Amazon começaram a pedir às editoras que enviassem títulos para o programa Search Inside the Book. Enquanto isso, o Google havia iniciado a digitalização de livros sem a permissão dos detentores dos direitos autorais, como parte de um esforço maciço para disponibilizar a produção literária do mundo inteiro na internet, em uma ferramenta de busca. Em 2005, a Authors Guild e a Association of American Publishers entraram com processos contra o Google na corte federal. Esse foi um drama à parte, com suas próprias origens legais convolutas, mas provocou o aumento das preocupações das editoras: elas corriam o risco de perder o controle do seu próprio negócio para companhias bem capitalizadas da internet da Costa Oeste, que pareciam encarar a atividade cerebral da venda de livros com toda a sutileza literária encontrada em um algoritmo.

Lyn Blake deixou a Amazon no início de 2005. Ela alcançou um sucesso financeiro inesperado e queria dedicar mais tempo à família. Ela admite que também começou a prever uma ruptura nos relacionamentos da Amazon com as editoras. "Talvez eu estivesse percebendo que as coisas caminhavam para isso", conta. "Gosto de fazer negócios em que ambas as partes se sentem beneficiadas, de forma que as futuras negociações possam ser realizadas de maneira civilizada."

Seus sucessores não defenderiam os interesses das editoras dentro da Amazon e tampouco teriam a mesma habilidade política. Antes de sair, Blake promoveu Randy Miller, um dos fundadores do departamento de joias, para assumir as relações com os fornecedores na Europa. Como ele próprio admite, Miller tinha o

prazer quase sádico em pressionar as editoras a oferecer termos financeiros mais favoráveis à empresa. Ele classificou todas as editoras europeias de acordo com a quantidade de livros vendidos e as margens de lucro que estes geravam. Depois, ele e seus colegas convenceram as editoras com as colocações mais baixas a alterar seus acordos e oferecer termos melhores à Amazon, mais uma vez ameaçando dar menos destaque a elas dentro do site. Miller diz que ele e seus colegas chamavam o programa de Pay to Play [Pagar para Brincar]. Mais uma vez, os advogados da Amazon tomaram conhecimento disso e rebatizaram o programa de Vendor Realignment [Realinhamento com os Fornecedores].

No ano seguinte, Miller entrou em conflitos com as divisões europeias da Random House, da Hachette e da Bloomsbury, editora da série Harry Potter. "Fiz tudo que pude para acabar com o desempenho delas", diz. Ele aumentou o valor de alguns livros do catálogo para o preço integral e os retirou do mecanismo de recomendações do site; em alguns casos, como no dos guias de viagem, ele passou a promover títulos semelhantes de concorrentes. A busca constante de Miller por novas oportunidades explorava as preocupações de autores neuróticos, que acompanhavam com verdadeira obsessão sua colocação na lista de vendas — o número na Amazon.com que mostrava a um autor o desempenho do seu livro em comparação a outros produtos vendidos no site. "Tínhamos encontros constantes com os autores, então sabíamos quem acompanhava sua colocação", conta Miller. "Eu sabia que aquelas pessoas telefonariam no momento em que vissem seu número de vendas cair."

Essas táticas não eram exclusividade da Amazon. A empresa havia finalmente aprendido os truques do negócio centenário que é o varejo moderno. A margem de lucros é finita. Melhores condições financeiras com os fornecedores equivalem diretamente a um lucro final maior — e criam o alicerce sobre o qual é possível oferecer preços baixos todos os dias.

O Walmart, em especial, havia dominado essa eterna coerção dos fornecedores e a executava com um zelo missionário e a crença de que ela lhe permitia oferecer os preços baixos que tornavam produtos como fraldas descartáveis acessíveis para americanos de classes média e baixa. O Walmart tem a fama de exigir que os fornecedores abram sedes em Bentonville, Arkansas, e integrem tecnologias como chips de identificação por radiofrequência (RFID) aos seus produtos. Ele também é conhecido por especificar quanto está disposto a pagar pelos produtos e por exigir

concessões severas quando acha que a margem de lucro de um fornecedor é alta demais.

Nos primeiros anos da Amazon, quando empresas como a Sony e a Disney se recusavam a vender diretamente para ela, Bezos estava na posição do mais fraco na dinâmica darwiniana. Ele aprendeu o jogo em primeira mão. Agora, a balança do poder estava mudando. Agora, os fornecedores precisavam mais da Amazon do que ela deles.

No meio dessa mudança de cenário, a start-up de Bezos começou a promover o Kindle entre as editoras.

*

Os dois primeiros emissários do Kindle para as editoras de Nova York apresentavam um quadro improvável. Dan Rose, antigo executivo de desenvolvimento de negócios da Amazon, liderou a primeira tentativa de conseguir apoio das editoras. Rose tinha altura mediana, usava roupas casuais no estilo das pontocom, como calças cáqui e camisas sociais azuis, e falava facilmente sobre as futuras oportunidades da era digital. Ele visitou as editoras acompanhado de um antigo gerente de produto da Microsoft chamado Jeff Steele, um fisiculturista de 1,83 metro, homossexual assumido, que usava ternos e gravatas escuros e tinha uma aparência ameaçadora — mas que, na verdade, tinha um temperamento extremamente gentil.

O objetivo deles, estabelecido na primeira metade de 2006, era convencer editoras nervosas a apostar mais uma vez nos e-books, apesar dos vários fracassos e das falsas promessas anteriores na edição digital. Eles tinham um grande obstáculo nessa missão: Bezos não permitiu que eles divulgassem a existência do Kindle, que continuava sendo um projeto ultrassecreto.

Assim, Rose e Steele foram forçados a tratar o assunto de forma superficial, promovendo o Search Inside the Book e um padrão de e-book criado pela companhia francesa Mobipocket, que a Amazon havia adquirido em 2005 para acelerar seu projeto no território dos e-books. A tecnologia Mobi permitia que os livros digitais da Amazon fossem lidos em vários dispositivos diferentes, como celulares e PDAs.

Sem saber por que as perspectivas para os e-books logo aumentariam, as editoras

se mostraram relutantes. Elas já tinham codificado seus títulos mais populares nos padrões suportados pela Sony, Adobe, Microsoft e Palm, mas os e-books continuavam sendo uma parte extremamente pequena do seu negócio. A digitalização de livros mais antigos também trazia desafios legais consideráveis. Para títulos anteriores ao fim da década de 1990, às vezes ficava difícil determinar os verdadeiros detentores dos direitos digitais, e na maioria das vezes as editoras eram contrárias a revisitar a questão com autores e seus agentes, já que eles poderiam ver isso como uma oportunidade de renegociar todo o acordo.

O progresso de Rose e Steele era lento. Para aumentar a pressão, Bezos queria relatórios a cada duas semanas sobre o avanço em direção ao objetivo dos cem mil e-books. "Eu descrevia meu trabalho como arrastar para o século XXI editoras que chutavam e gritavam", conta Jeff Steele. "Achávamos que elas não estavam dispostas a fazer algo de interessante." Naquele verão, os dois finalmente convenceram Bezos de que não podiam mais esconder as cartas: eles teriam de contar às editoras sobre o Kindle. "Depois que elas o virem, ficarão excitadas", argumentou Steele. Bezos relutantemente concordou em permitir que eles mostrassem um protótipo às editoras, contanto que fosse dentro dos confins de um rígido termo de confidencialidade.

No outono de 2006, a Amazon começou a mostrar o dispositivo às editoras. Na época, o Fiona não causava grande impressão; ele parecia o filho bastardo na cor creme de um BlackBerry com uma calculadora e travava o tempo todo. As editoras acharam que a Amazon estava promovendo o equivalente ao Betamax, o malfadado formato doméstico de gravação em fita da Sony nos anos 1970. Na maioria das vezes, eles só viam o que o Fiona não tinha: cor, vídeo e luz de fundo. Os primeiros protótipos também não tinham conexão sem fio, embora os executivos da Amazon tenham descrito como poderia ser a experiência quando demonstravam o dispositivo com amostras de e-books carregados por meio de cartões de memória.

Durante esses meses improdutivos, os desenvolvedores da Amazon tiveram a ideia de um possível atalho para o seu objetivo, que chamaram de Topaz. Tratava-se de um programa para pegar os arquivos digitalizados do Search Inside the Book e adaptá-los para um formato adequado ao Kindle. A Amazon ofereceu o formato como uma opção para as editoras, alegando que ele as ajudaria a reduzir os custos de digitalização dos seus catálogos, embora o arquivo digital continuasse exclusivo ao Kindle. Grandes editoras como a Simon & Schuster não queriam criar uma nova

dependência em relação à Amazon, mas algumas editoras menores aceitaram a opção sem pestanejar.

No início de 2007, a Amazon pôde demonstrar a conexão wireless do Kindle, e finalmente algumas editoras entenderam seu potencial. John Sargent, o CEO da Macmillan, e alguns outros executivos se converteram ao perceber, pela primeira vez, que oferecer uma gratificação instantânea aos clientes — o download imediato de qualquer e-book a qualquer momento — poderia permitir que a Amazon fosse bem-sucedida no que a Sony e outras haviam falhado. É claro que, como Bezos temia, o projeto vazou. O Engadget, um blog de tecnologia, teve acesso aos primeiros detalhes sobre o novo dispositivo de leitura eletrônica, e, logo depois, Victoria Barnsley, CEO da HarperCollins no Reino Unido, confirmou, em um evento da indústria, que tinha visto o dispositivo e estava "muito impressionada".[12]

O Kindle deveria começar a ser vendido no Natal de 2006, mas foi adiado por mais um ano, pois Bezos constantemente exigia que Steve Kessel e sua equipe fizessem ajustes, criassem novas funcionalidades e aumentassem os catálogos de e-books. Na época, Dan Rose havia deixado a Amazon para trabalhar na rede social Facebook, e Jeff Steele e seu grupo se reportavam diretamente a Kessel. Steele também trabalhava ao lado da diretora de merchandising para o grupo de livros físicos, Laura Porco.

Porco, formada pela Universidade Estadual de Ohio e uma das contratações de Lyn Blake, era uma defensora tenaz da causa da Amazon. Sempre que podia, ela canalizava a intensidade de Bezos, tentando implacavelmente extrair margens de lucros dos relacionamentos da empresa com seus fornecedores. Antes de entrar para o grupo do Kindle, ela travou uma disputa com os estúdios cinematográficos, tendo tirado a Disney do sistema de recomendações da Amazon no meio de uma negociação (tática que não funcionou) e atacado os executivos da Warner Home Video com tanta ferocidade que, de acordo com vários colegas, foi banida da sede da companhia. Um executivo da Random House a chamou de "aríete" da Amazon. Até seus colegas tinham medo da transformação no estilo médico-monstro que acontecia quando ela comandava os negócios da empresa. "Laura pode ser uma pessoa extremamente doce, mas, quando o assunto é a Amazon, ela é capaz de beber sangue", diz Christopher Smith.

Alguns anos depois das primeiras negociações do Kindle, um executivo do mercado editorial visitou a Amazon para discutir a abertura de um novo cargo na

empresa. Ele foi entrevistado por uma série de executivos do departamento de livros, incluindo Porco, que fez apenas uma pergunta: "Qual é a sua estratégia de negociação?" O executivo respondeu acreditar que uma negociação bem-sucedida era aquela que deixava os dois lados felizes. O ponto de vista passional de Porco, de acordo com esse executivo (que não conseguiu o emprego), considerou essa resposta como "anti-Amazon", afirmando que um dos lados sempre precisa ganhar.

E isso não se aplicava a apenas um executivo da Amazon. Na época, a cultura dentro da empresa era autoperpetuadora, e aqueles que não absorvessem o fervor de Bezos na defesa dela e de seus clientes não permaneciam na companhia. Por outro lado, os que conseguiam fazer isso ficavam e cresciam.

Erik Goss, veterano do grupo dos livros, não podia mais se submeter aos Jeff bots e se mudou para Nashville em 2006, para cuidar da mãe doente. Ele começou a trabalhar em uma concorrente, a Magazines.com, e a Amazon ameaçou processá-lo por violar a cláusula de não competição. (A questão foi resolvida em particular.) Goss admitiu ter sentimentos contraditórios em relação à Amazon. Ele tinha orgulho das coisas difíceis que havia conquistado junto aos colegas. Porém, também achava cada vez mais difícil conciliar os valores cristãos que conservava com a abordagem usada pela companhia com suas parceiras. Goss diz que, depois de deixar a Amazon, passou um ano sofrendo de transtorno de estresse pós-traumático.

Jeff Steele, o gigante gentil que liderou a incursão da Amazon às editoras, também passou a não gostar da agressividade sutil da Amazon. "Eu não gostava de ameaçar as pessoas. Todo acordo de desenvolvimento de negócios deveria envolver algum tipo de concessão, algum tipo de troca", ele diz. "Comecei a me sentir pouco à vontade." No que acabou sendo a gota d'água, Steele se desentendeu com Kessel ao discutir os termos do contrato da empresa com a Oxford University Press, que forneceu o dicionário digital vendido junto com o Kindle. Kessel queria renegociar o contrato já concluído para conseguir termos mais favoráveis da editora. Steele disse que o acordo já havia sido negociado e que seria antiético rever o contrato. Logo depois, Steele entrou em uma acalorada discussão com Laura Porco, e, então, Kessel lhe pediu que pegasse suas coisas e deixasse a empresa. Assim, Porco assumiu a campanha do Kindle.

Os meses seguintes foram tensos. As sessões de persuasão da Amazon às editoras eram seguidas por ameaças. Editoras que não digitalizassem uma parcela aceitável de seus catálogos ou não o fizessem rápido o bastante eram informadas de que

corriam o risco de perder sua posição de destaque nos resultados de busca do site e nas recomendações da companhia para os clientes. Anos antes, os selos de música haviam caído na palma da mão da Apple apesar de suas reservas, já que enfrentavam a ameaça ainda pior da pirataria musical. Mas os livros não podiam ser pirateados e compartilhados on-line com tanta facilidade, então as editoras não temiam um bicho-papão do mesmo porte. Assim, Bezos precisou transformar a Amazon em um.

O que tinha começado com um pedido de ajuda da Amazon às editoras se desenvolveu para o equivalente a um pai ameaçando seus filhos. Depois de perceber que ainda não tinham *Cem anos de solidão*, de Gabriel García Márquez, que Oprah Winfrey havia escolhido para o seu clube do livro, Porco enviou um e-mail para o diretor de vendas da Random House exigindo saber por que não havia uma versão do livro disponível em e-book. O e-mail, que chegou no meio da noite no fuso horário de Nova York, era tão cheio de desprezo e belicosidade que foi repassado por toda a editora. (A Knopf, editora da Random House responsável pela publicação do livro, só teria seus direitos digitais depois de um ano.)

As editoras se sentiram agredidas por um ataque esquizofrênico da Amazon, que combinava súplicas a ameaças e alternava urgência e atrasos. Porco e sua equipe apresentavam uma lista atrás da outra de livros que as editoras precisavam digitalizar e depois gritavam quando os e-books não eram produzidos com rapidez. A Amazon também apelava diretamente aos agentes e aos autores, desagradando às editoras, que não se sentiam à vontade ao ver uma das maiores varejistas do mundo falando com seus autores mais proeminentes. "Para mim, parece claro que a insanidade que nos era dirigida vinha diretamente de Jeff Bezos, que tinha algum tipo de obsessão pelo número mágico que precisava ser alcançado sobre a quantidade de títulos disponíveis no Kindle que apareciam com a palavra 'ir'", diz um executivo do mundo editorial.

A Amazon e suas editoras parceiras agora ocupavam mundos completamente diferentes. O negócio dos e-books não existia de nenhuma forma ameaçadora, então as editoras não conseguiam entender por que estavam sendo repreendidas e punidas por não adotá-lo. Os executivos da Amazon tinham a impressão de estar correndo em direção ao futuro e para a realização da visão de Bezos de disponibilizar todos os livros já impressos para entrega digital instantânea, mas ao mesmo tempo tentavam desesperadamente derrotar a Apple e o Google na fase seguinte da evolução das

mídias digitais.

E havia outro ingrediente importante nesse caldeirão de conteúdo picante: Bezos decidiu que as versões digitais dos livros mais populares e dos lançamentos teriam o preço de apenas 9,99 dólares. Não havia pesquisa para embasar esse número — ele era apenas fruto do instinto de Bezos, inspirado pelo bem-sucedido preço de 99 centavos da Apple para um compacto digital do iTunes e baseado na suposição de que os clientes iriam querer pagar menos por um e-book do que pagavam por um livro tradicional, já que um e-book não continha os custos associados à impressão e ao armazenamento. Como a Amazon comprava os e-books das editoras pelo mesmo preço dos livros físicos, em geral pagando 15 dólares por um livro que seria revendido a 30 dólares, isso acarretava perda de dinheiro em muitas das suas vendas. Bezos não se importava com isso — ele acreditava que as editoras acabariam sendo forçadas a baixar seu preço no atacado de e-books para refletir os custos reduzidos da publicação. Enquanto isso, esse era o tipo de investimento no futuro da Amazon que ele adorava. "Os consumidores são inteligentes, e achamos que eles esperariam e mereceriam livros digitais com preços inferiores aos dos livros físicos", diz Steve Kessel.

A Amazon sabia muito bem que as editoras detestariam o preço de 9,99 dólares. Os e-books de 9,99 dólares eram muito mais atraentes para alguns clientes do que os livros mais caros em capa dura, o formato mais rentável da indústria, e o preço puxava o tapete das livrarias tradicionais, em particular das independentes, que de repente veriam suas prateleiras ocupadas pelo que alguns clientes logo passariam a considerar relíquias de preços exorbitantes. Todos haviam observado essa mesma dinâmica no mercado da música, com consequências desastrosas para as lojas físicas.

Assim, a Amazon decidiu não avisar as editoras quanto ao preço planejado de 9,99 dólares, para que não fizessem objeções. O raciocínio era simples: os varejistas não tinham a obrigação de dizer aos seus fornecedores que preços planejavam dar aos seus produtos, e fazer isso, em tese, podia gerar suspeitas de restrições verticais de preço e atrair a atenção das autoridades antitruste. Ainda assim, a Amazon havia abordado as editoras como uma parceira e agora estava deliberadamente ocultando uma informação crucial. "Fomos instruídos a não falar sobre a estratégia de preços", diz Jeff Steele. "Sabíamos que, se baixássemos demais os preços dos livros, eles temeriam uma desvalorização do produto. Então dizíamos apenas que os preços ainda não tinham sido estabelecidos."

Sem conhecer os planos para os preços, as editoras pouco a pouco cederam, digitalizando partes maiores do seu catálogo. No outono de 2007, a Amazon tinha noventa mil livros na biblioteca do Kindle — portanto estava cada vez mais perto da meta de Bezos. Quem tivesse um Kindle teria o equivalente a uma loja da Barnes & Noble em mãos.

Quando Bezos finalmente parou de adiar o lançamento do primeiro Kindle e estabeleceu uma data para ele, os executivos de todas as maiores editoras compareceram em peso à coletiva de imprensa. Eles haviam passado os últimos anos sendo castigados pela Amazon, mas se uniram como uma indústria para dar um passo cuidadoso em direção ao que prometia ser o futuro inevitável do mundo escrito — um futuro com uma grande surpresa à sua espera.

*

No dia 19 de novembro de 2007, Jeff Bezos subiu em um palco no W Hotel, no sul de Manhattan, para apresentar o Kindle. Ele conversou com uma audiência de cerca de cem jornalistas e executivos do mercado editorial — uma plateia relativamente pequena se comparada às que se reuniam para os lançamentos da Apple. Vestindo um casaco esportivo azul e calça cáqui, Bezos afirmou que o novo dispositivo da Amazon era o sucessor da invenção de 550 anos do ferreiro Johannes Gutenberg, a prensa móvel. "Por que os livros são o último bastião do analógico?", Bezos perguntou naquele dia. "A pergunta é: somos capazes de melhorar algo tão avançado e apropriado como o livro? Se a resposta é sim, então como fazer isso?"

O Kindle original, vendido a um preço de 399 dólares, era claramente o resultado de todas as concessões e preocupações que acompanharam seus difíceis três anos de desenvolvimento. A ideia era que ele desaparecesse nas mãos do leitor, mas ainda assim exibisse um corpo cuneiforme com um amontoado de botões angulares, na tentativa de torná-lo um produto de design arrojado e ao mesmo tempo facilitar a digitação de texto. Bezos queria um dispositivo que cumprisse sua tarefa extremamente bem. Entretanto, os ex-desenvolvedores da Palm que passaram a trabalhar no Lab126 haviam visto o PalmPilot ser superado por dispositivos mais versáteis. Assim, no último momento, eles incluíram outras funcionalidades no Kindle, como um navegador e um reprodutor de MP3, postos em quarentena em uma seção "experimental".

Em retrospecto, o primeiro Kindle oferecia uma resposta exultante à pergunta de Bezos. Em muitos aspectos, ele era superior ao seu predecessor analógico, o livro físico. Ele pesava 280 gramas e podia comportar duzentos títulos. A tela E Ink não agredia os olhos. A Whispernet, nome dado pela Amazon à internet 3G gratuita do Kindle, permitia que os leitores baixassem os livros rapidamente e sem transtornos. "Acho que a razão pela qual o Kindle obteve sucesso enquanto outros falharam é que trabalhamos obsessivamente não para desenvolver o dispositivo mais sexy do mundo, mas para criar [no que diz respeito à construção] algo que fosse realmente o que as pessoas queriam", diz Russ Grandinetti, um dedicado Jeff bot que mais tarde entraria na equipe do Kindle.

A concorrência foi pega de surpresa pelo sucesso do Kindle. Algumas semanas antes do evento no W Hotel, escrevi sobre o lançamento iminente para o *New York Times* e conversei com Stephen Riggio, na época CEO da Barnes & Noble. Riggio e seu irmão ainda não haviam se recuperado da última aventura no território da leitura digital com o Rocketbook e achavam que os clientes haviam rejeitado por completo a ideia dos livros digitais. "O valor físico do livro é algo que não pode ser replicado na forma digital", Riggio me disse. "As pessoas adoram colecionar livros e tê-los em casa nas prateleiras. Eu diria que ele jamais poderia ser replicado com fidelidade por causa do valor dos livros como objetos físicos nas mentes dos consumidores."[13]

Riggio ouvira rumores sobre o Kindle, mas duvidava das perspectivas da Amazon. "É claro que existe uma oportunidade para voltar ao negócio, mas achamos que ela é pequena neste momento e provavelmente continuará pequena por mais dois anos", ele disse. "Quando o mercado estiver pronto, nós também estaremos."

Foi um tremendo erro tático. A Barnes & Noble teria de correr para alcançar a Amazon no mercado de e-books. Ela procederia de forma muito semelhante à sua rival, estabelecendo uma sede de desenvolvimento no norte da Califórnia, da mesma forma que a empresa de Bezos havia feito com o Lab126. Ironicamente, para projetar o dispositivo, a rede de livrarias contratou Robert Brunner, o ex-designer da Apple que deixara a Pentagram para abrir a própria agência, a Ammunition. Brunner e seus funcionários haviam entrado em conflito com Bezos ao se posicionarem contra a adição de um teclado ao Kindle. Assim, talvez não fosse surpresa para ninguém que o novo dispositivo da B&N — chamado de Nook —

deixasse o teclado de lado, em favor de uma peça complementar com touchscreen cujo slogan seria "Livros não têm botões".

É claro que o Kindle não foi um sucesso da noite para o dia, mas uma avalanche de publicidade e sua destacada exibição no topo da página da Amazon garantiram que ela vendesse rapidamente seu estoque de dispositivos. Steve Kessel havia estudado a introdução de eletrônicos semelhantes, como o iPod, e fez um pedido conservador de 25 mil unidades. O primeiro lote esgotou em questão de horas. A Amazon depois descobriu que o desenvolvimento do Kindle levou tanto tempo que um de seus fornecedores de Taiwan havia descontinuado um componente essencial no módulo wireless. A companhia passou meses procurando um substituto. No outono seguinte, quando um novo lote de Kindles chegou, Bezos participou do programa de entrevistas de Oprah Winfrey, fazendo com que o estoque mais uma vez se esgotasse. "Quando estabelecemos o primeiro volume de fabricação para o Kindle 1, pensamos que estávamos sendo muito otimistas", disse Bezos. "Foi um planejamento equivocado."[14]

A falta de estoque levou a conflitos internos. Mesmo depois que o dispositivo esgotou, Bezos queria promovê-lo com agressividade na página da Amazon para continuar educando os clientes e desenvolvendo a marca. Jeff Wilke, agora líder do varejo na América do Norte, achava que seria irresponsabilidade promover um produto que não estava disponível, além de um desperdício do patrimônio mais precioso da Amazon. E-mails furiosos sobre a questão um dia se transformaram em um debate acalorado na sala de Bezos. "Éramos ambos passionais e, em cinco minutos, estávamos loucos", conta Wilke, que depois deu razão a Jeff e admitiu que os transtornos de curto prazo haviam sido válidos para estabelecer a marca do Kindle. É óbvio que Bezos ganhou a discussão, mas Wilke conseguiu ao menos convencê-lo a deixar claro no site que não havia Kindles em estoque.

Como Clayton Christensen havia previsto no *The Innovator's Dilemma*, a inovação tecnológica causou problemas terríveis à companhia e à indústria como um todo. Ninguém foi mais afetado que as editoras. A Amazon havia passado a maior parte dos dois últimos anos bajulando-as e ameaçando-as, para que aderissem ao seu novo formato digital. Entretanto, em todas aquelas conversas, a empresa havia claramente ocultado um detalhe crucial, divulgado por Bezos dezessete minutos após o início do discurso de lançamento, que durou 45. "Os best-sellers do *New York Times* e os lançamentos custarão apenas 9 dólares e 99 centavos", Bezos disse no

meio da sua apresentação no W Hotel.

Os executivos editoriais reunidos na coletiva de imprensa do Kindle ficaram confusos. O preço de 9,99 dólares seria um desconto promocional para o lançamento? Ou seria apenas para os mais vendidos? Mesmo depois do evento, os executivos da Amazon disseram aos seus colegas do mundo editorial que não sabiam ou não podiam dizer. Ficou logo evidente para a indústria literária que o preço baixo não seria transitório — a Amazon o promoveria como um novo padrão. Bezos saiu em uma turnê pela mídia logo depois do evento sobre o Kindle, aparecendo em programas como *The Charlie Rose Show*, anunciando o preço de 9,99 dólares para lançamentos e best-sellers e apresentando um caso persuasivo no mercado editorial. "Não está escrito em lugar nenhum que os livros têm de ser impressos para sempre sobre árvores mortas", ele disse a Rose.

Por fim, a dura realidade veio à tona, e os executivos editoriais ficaram furiosos consigo mesmos pela própria ingenuidade. "Ficamos com um gosto terrível na boca por eles terem sido capazes de nos esconder aquilo após meses e meses cobrando aquelas malditas listas", diz um executivo de uma grande editora. "Não acho que estavam fazendo algo errado, mas acho que a forma como fizeram foi errada. Foi apenas um último prego no caixão que ninguém percebia estar sendo fechado sobre [nós], apesar de termos conversado dia após dia sobre ele."

"Acho que fomos completamente ingênuos ao fornecer esses arquivos sem impor qualquer condição", diz outro executivo de uma das seis editoras com as maiores fatias de mercado nos Estados Unidos. "Se eu pudesse reescrever a história, teria dito: 'Muito obrigado, adorei a ideia do Kindle, mas vamos assinar um contrato dizendo que vocês não poderão vender abaixo do custo.' Sinto que dormi no ponto."

O novo preço baixo para os livros mais vendidos mudou tudo. Pendeu a balança na direção do digital, gerando uma pressão adicional sobre as livrarias físicas, ameaçando livrarias independentes e dando mais poder de mercado à Amazon. As editoras já haviam visto ao longo dos anos o que a Amazon fazia com as vantagens que obtinha. Ela extraía mais concessões e repassava a economia que obtinha para os clientes na forma de preços mais baixos e descontos nos envios, o que a ajudava a acumular uma fatia de mercado cada vez maior — e mais poder de negociação. Tudo isso levaria anos para se consolidar, mas todos entenderam o que aconteceria quando o Kindle ganhou um ritmo de disseminação considerável com a introdução do Kindle 2, no início de 2009. As gazelas estavam feridas, o guepardo estava solto, e

os notórios negócios e dramas legais que se seguiram abalariam a fundação da indústria editorial.

A Amazon havia se transformado de uma pontocom sobrevivente sitiada, castigada pelas vicissitudes do mercado de ações, em uma companhia diversificada, cujos produtos e princípios tiveram um impacto sobre as comunidades locais, as economias nacionais e o mercado de ideias. Como todas as empresas mais poderosas, ela agora estaria sujeita à análise constante da sua natureza corporativa, uma eterna inspeção não apenas do quão bem ela servia aos seus clientes, mas do quão bem tratava todas as partes envolvidas no turbilhão do seu ecossistema, inclusive funcionários, parceiros e governos. O desenvolvimento do Fiona armou o palco para essa nova fase na história da Amazon e divulgou a companhia como incansavelmente inovadora e controversa, bem como calculista e implacável. O comportamento dela era uma manifestação da personalidade competitiva e do intelecto sem fronteiras do próprio Bezos, mais evidentes no cenário dos negócios.

PARTE III

Missionário ou mercenário?

CAPÍTULO 9
Decolar!

O centro de atendimento de pedidos chamado de Phoenix 3, localizado na zona leste da maior cidade do Arizona, é arrebatador. É a manifestação física da loja de tudo, uma visão que a maioria dos clientes da Amazon jamais poderia imaginar e nunca contemplará: um templo de 56 mil metros quadrados erguido aos deuses gêmeos da eficiência e da diversidade. Os produtos ficam impecavelmente organizados, embora sua disposição nas prateleiras pareça aleatória. Bonecos da franquia Guerra nas Estrelas ficam ao lado de sacos de dormir; salgadinhos, ao lado de videogames Xbox. Em uma área de objetos de valor de alto risco, monitorada por câmeras, um único acessório erótico — o Impulse Jack Rabbit — se encontra entre um CD de aulas de espanhol da Rosetta Stone e um iPod Nano. A Amazon coloca produtos diferentes do estoque um ao lado do outro para minimizar a possibilidade de os funcionários selecionarem o item errado, mas isso parece improvável. Cada produto, prateleira, empilhadeira, carro de transporte e crachá de funcionário tem um código de barras e algoritmos invisíveis a fim de calcular as rotas mais eficientes para os empregados dentro das instalações.

Os corredores do Phoenix 3 formam uma colmeia que está sempre em atividade, e mesmo assim o espaço cavernoso parece silencioso. Os sons predominantes vêm dos 102 ar-condicionados instalados no teto e de um coro de carrinhos elétricos que vivem apitando. Um funcionário consegue projetar sua voz nessa zona morta acústica. Terry Jones, um associado interno do suporte que ganha 12 dólares por hora, empurra um carrinho pelos corredores com pilhas enormes de produtos de cada lado e anuncia para todos sua chegada, com simpatia, da seguinte forma: "Carrinho passando. É isso aí! Atenção, por favor!"

Jones diz que está tornando o tempo que passa na Amazon "alegre e divertido", enquanto cumpre as rigorosas regras de segurança da companhia. E os mesmos

alertas poderiam ter sido gritados para os varejistas do mundo inteiro em 2007: a Amazon estava vindo pegá-los.

Analistas de Wall Street começaram a observar mudanças nos dados financeiros da empresa no início do ano. As vendas da Amazon estavam acelerando, enquanto os vendedores externos comentavam um aumento de atividade no site e uma proporcional redução nas plataformas rivais, como o eBay. Curiosamente, os estoques da Amazon também estavam crescendo. A empresa agora armazenava suas mercadorias em mais galpões como o Phoenix 3, como se esperasse, confiante, que os clientes começassem a comprar mais.

Scott Devitt, na época analista do banco de investimentos Stifel Nicolaus, observou essas mudanças antes de todo mundo e passou a recomendar a compra da ação em janeiro de 2007.[1] Ele alterou sua avaliação de risco no mesmo dia em que um consultor do Merrill Lynch fez uma análise mais convencional, afirmando que as margens de lucro da start-up de Bezos continuavam baixas e, portanto, não poderiam render nenhum dinheiro. "Riram de mim nos escritórios dos gestores de carteiras", conta Devitt. "As pessoas estavam contrariando cada parte da minha tese de investimento. Em determinado momento, elas acharam que a Amazon era algum tipo de golpe sem fins lucrativos."

Dentro da Amazon, a dor dos últimos sete anos estava compensando. O Prime, o serviço de entrega de dois dias, era uma máquina que rodava o volante da companhia cada vez mais rápido. De acordo com uma pessoa a par das finanças internas da empresa na época, os clientes que aderiam ao Prime passavam em média o dobro de tempo no site. Um membro do Prime era como um cliente que entrava em uma loja atacadista à procura de um engradado de cerveja e saía de lá carregando, além da cerveja, vários DVDs, cinco quilos de presunto defumado e uma TV de tela plana.

Os membros do Prime também compravam mais produtos em mais categorias, o que levou os vendedores a deixarem a Amazon armazenar suas mercadorias e enviar seus pedidos dos centros de atendimento, pois, com isso, seus produtos se qualificavam para o envio em dois dias do Prime. A Amazon estava se beneficiando do que os analistas chamam de alavancagem operacional — ela tirava mais de seus ativos, e suas margens de lucro notoriamente microscópicas começaram a crescer. (Embora isso tenha sido temporário — elas encolheram novamente poucos anos depois, quando Bezos começou a investir em novas áreas, como tablets e streaming

de vídeo.)

Tudo isso se tornou drasticamente visível para o mundo pela primeira vez em 24 de abril de 2007, data em que a Amazon anunciou resultados surpreendentes e sólidos do seu primeiro trimestre. As vendas trimestrais chegaram aos 3 bilhões de dólares pela primeira vez — um salto de 32% em um ano, muito acima do percentual anterior da sua própria taxa de crescimento anual, de vinte e poucos por cento, e da do resto do comércio eletrônico, de 12%. Isso significava que a Amazon estava roubando clientes de outros negócios da internet e, provavelmente, também de redes off-line. No ano de 2007, à medida que os investidores passavam a entender os efeitos saudáveis do Prime, as ações da Amazon subiram 240% — e voltaram a cair na crise financeira e na recessão mundial que se seguiriam.

Ao mesmo tempo em que o volante de motor da Amazon acelerava, o do eBay tinha o ritmo reduzido. O encanto dos leilões on-line havia passado; o consumidor preferia a conveniência e a certeza de uma compra concluída com rapidez, e não um período de sete dias de entrega para ver se sua aposta agressivamente baixa em um conjunto de tacos de golfe Cobra tinha dado certo.

Mas o problema do eBay ia além do esgotamento do formato de leilões. Ele e a Amazon tinham trajetórias completamente opostas. A empresa de Bezos suportou o risco de prejudicar seu próprio negócio de varejo com a sua versão do eBay, o Amazon Marketplace, que permitia que vendedores externos tivessem seus produtos exibidos nas páginas unificadas do site; o eBay, que começara como uma plataforma de leilões para terceiros, reconhecia que muitos de seus clientes queriam uma alternativa com preços fixos como a Amazon, mas não conseguiu tomar o amargo remédio em uma única dose. Ele passou dois anos trabalhando em um destino separado para o varejo de preços fixos, o eBay Express, que não recebeu visitas na sua inauguração, em 2006, e logo foi fechado. Só então o eBay decidiu permitir que produtos com preços fixos ocupassem o mesmo espaço que os leilões no site e nos resultados de busca do eBay.com.[2]

Enquanto isso, a Amazon investia pesado em tecnologia, com ações agressivas em relação a iniciativas digitais como o Kindle. Ela também se concentrou em estabelecer e aperfeiçoar a eficiência dos seus centros de atendimento. Os executivos do eBay buscaram negócios com taxas de crescimento elevadas em outros lugares, tendo adquirido o serviço de chamadas do Skype em 2005, o site de venda de ingressos StubHub em 2007 e uma série de sites de classificados; mas deixaram seu

site principal definhar. Com o tempo, os clientes ficavam cada vez mais satisfeitos com a experiência de compra na Amazon e, aos poucos, decepcionavam-se com as dificuldades de encontrar itens no eBay e de lidar com vendedores que cobravam um preço muito alto pelo envio. A Amazon havia combatido e dominado o caos; o eBay foi engolido por ele.

Em 2008, Meg Whitman passou as rédeas do eBay para John Donahoe, um ex-jogador de basquete da Faculdade de Dartmouth alto e bonito que fora consultor da Bain & Company. Um dos primeiros destinos de Donahoe em seu novo cargo foi Seattle, onde ele fez uma visita de cortesia a Bezos na sede da Amazon. Os executivos conversaram sobre inovação, contratação e sobre como faziam exercícios e lidavam com o estresse. Bezos agora se exercitava regularmente e seguia uma dieta rígida de proteínas magras.

Durante a reunião, Donahoe elogiou o pioneiro do comércio eletrônico. "Nunca serei tão legal quanto você", ele disse a Bezos. "Tenho uma grande admiração pelo que você fez." Bezos disse que não via a Amazon e o eBay como inimigos em uma batalha na qual só haveria um vencedor. "Nosso trabalho é promover o crescimento do comércio eletrônico, e, se fizermos isso, haverá espaço para cinco Amazons e cinco eBays", afirmou Bezos. "Eu nunca falei nada negativo sobre o eBay e nunca falarei. Não quero que ninguém veja isso como um jogo em que alguém precisa perder para o outro ganhar."

Naquele ano, as ações do eBay caíram mais da metade do seu valor de mercado, e, em julho, a avaliação da Amazon ultrapassou a do eBay pela primeira vez em quase uma década. Bezos agora tinha conquistado muitos dos seus objetivos iniciais, como transformar a Amazon na principal vitrine da internet. O site estava vendendo mais produtos de diferentes categorias do que nunca — e também vendendo mais produtos de uma forma geral. A empresa registrou 14,8 bilhões de dólares em vendas em 2007, que era mais do que dois dos seus principais concorrentes originais podiam ostentar: a Barnes & Noble vendeu 5,4 bilhões de dólares naquele ano, e o eBay, 7,7 bilhões.

É claro que isso não significava nada. Apesar da abundância de mercadorias no Phoenix 3, Bezos ainda via grandes lacunas na linha de produtos da Amazon. "Se quisermos ser uma empresa de 200 bilhões de dólares, precisamos aprender a vender roupas e comida", ele dizia com frequência aos colegas. Esse número não foi escolhido ao acaso: ele fazia referência à magnitude das vendas do Walmart na

metade da década. Para liderar a nova aventura na seara dos bens de consumo, Bezos contratou Doug Herrington, ex-executivo da Webvan, a companhia de entrega de gêneros alimentícios do boom das pontocom que foi à falência. Após dois anos de trabalho, a equipe de Herrington começou a testar o Amazon Fresh, um serviço de entrega de alimentos da Amazon em Seattle.

Na mesma época em que Bezos contratou Herrington, ele também contratou Steven Goldsmith, executivo veterano na venda de vestuário, e adquiriu o site de produtos de luxo Shopbop para ajudar a Amazon a dominar as complexidades do mercado de roupas. Ao lado de Goldsmith, Russ Grandinetti, como chefe do departamento de produtos duráveis, lideraria a renovada investida no ramo do vestuário.

No meio de outra expansão no varejo da Amazon, Bezos parecia estar tentando reformular seu estilo de gestão e refrear suas avaliações viscerais sobre os funcionários. O boato era que ele havia contratado um coach de liderança, embora a identidade desse conselheiro tenha sido mantida em sigilo total. "Dava para ver que ele estava recebendo feedback e levando isso a sério", revela Diane Lye, na época diretora de automação de infraestrutura. Durante uma reunião memorável, Bezos repreendeu Lye e seus colegas da forma devastadora de sempre, dizendo que eles eram estúpidos e que deveriam "voltar em uma semana quando descobrirem o que estão fazendo". Depois deu alguns passos, parou no meio do caminho, como se algo tivesse lhe ocorrido de repente, virou-se e acrescentou: "Mas ótimo trabalho, pessoal."

O S Team agora trabalhava com mais harmonia. A intimidade desenvolvida ao longo do tempo tinha gerado confiança e aparentemente acabado com a antipatia entre seus gerentes. Àquela altura, Bezos havia trabalhado com executivos como Jeff Wilke, Jeff Blackburn, Diego Piacentini, o diretor financeiro Tom Szkutak e a conselheira Michelle Wilson por mais da metade da última década.

Contudo, um querido membro do S Team não estava mais na empresa. Em uma reunião geral no Moore Theater em novembro de 2007, Jeff Bezos anunciou aos funcionários que Rick Dalzell, por muito tempo seu braço direito, estava se aposentando. Gerente sênior dos programadores da companhia, Dalzell vinha tentando deixar a Amazon havia algum tempo.

Ele tinha cinquenta anos, havia engordado e estava pronto para passar mais tempo com a família. Depois que Bezos fez o anúncio, os dois ficaram emocionados e se

abraçaram no palco. No último dia de trabalho de Dalzell, seus colegas lhe ofereceram uma festa de despedida discreta no bar Jillian's, em South Lake Union.

Quatro meses depois, aproveitando a aposentadoria, Dalzell decidiu visitar a filha, que estudava em uma faculdade no Oregon. Sua esposa fretou um avião particular para ela, Dalzell e os pais dele. Curiosamente, o motorista não os levou para o aeroporto como de costume, mas para uma pista de decolagem particular. Dalzell finalmente começou a perceber que algo estava errado quando o carro estacionou em frente a um hangar familiar que abrigava um Dassault Falcon. Quando ele entrou no avião, encontrou-o cheio de amigos e colegas, entre eles Jeff Bezos. Todos gritaram: "Surpresa!" Eles iam para o Havaí para uma festa oferecida a Dalzell em agradecimento pelo longo tempo de serviços prestados, algo semelhante à Shelebração oferecida a Shel Kaphan nove anos antes. Bezos e MacKenzie convidaram Andy Jassy e sua esposa, o ex-colega Bruce Jones e vários amigos e ex-companheiros de exército de Dalzell.

Eles ficaram hospedados em bangalôs, em uma praia de Kona. Havia mordomos prontos para atendê-los, e um sushi chef aparecia às quatro da tarde todos os dias. Longos brindes foram proferidos com drinques durante os jantares, e um dia eles fizeram um passeio aéreo sobre o Parque Nacional dos Vulcões — de jatinho, não de helicóptero. "Jeff não gosta mais de helicópteros", diz Bruce Jones.

Bezos levava seus subordinados à exaustão, oferecia poucos privilégios e confortos na empresa e deixava muitos funcionários essenciais saírem da companhia sem mostrar qualquer remorso. Por outro lado, ele era capaz de demonstrações de consideração extremamente gentis e inesperadas. Dalzell tivera um desempenho heroico durante uma década, mantendo a Amazon nos trilhos nos dias difíceis em que a infraestrutura estava uma zona e o Google levava embora vários de seus programadores.

Nos anos seguintes, Dalzell observou a Amazon de longe e viu, impressionado, Bezos se transformar em um dos administradores mais admirados do mundo. "Jeff faz duas coisas melhor do que qualquer outra pessoa para quem eu já tenha trabalhado", diz Dalzell. "Ele segue a verdade. Muitas pessoas falam sobre a verdade, mas não tomam decisões de acordo com a melhor verdade do momento. A segunda coisa é que ele não se prende ao pensamento convencional. O que é fantástico na minha opinião é que seus únicos limites são as leis da física. Ele não pode mudá-las. Todo o resto ele encara como aberto a discussões."

*

Em meio a esse renascimento do aumento das vendas e a uma expansão contínua de categorias, a Amazon fez poucas aquisições. As lições aprendidas com o seu arroubo inicial de aquisições no final da década de 1990 ainda eram sentidas dentro da empresa. A Amazon havia gastado centenas de milhões de dólares de forma impulsiva para comprar start-ups imaturas que ela não conseguia digerir e cujos executivos acabaram, em sua maioria, por deixá-la. No consequente processo de realinhamento, a Amazon adotou uma parcimônia ímpar em sua abordagem diante de fusões e aquisições. Entre 2000 e 2008, ela adquiriu apenas poucas companhias, entre elas o site de comércio eletrônico chinês Joyo (comprado em 2004 por 75 milhões de dólares), a prestadora de serviços de impressão sob demanda BookSurge (comprada em 2005 por um valor não revelado) e a empresa de audiolivros Audible (comprada em 2008 por 300 milhões de dólares). Foram acordos insignificantes para os padrões da indústria de tecnologia. Durante esse período, por exemplo, o Google comprou o YouTube por 1,65 bilhão de dólares e o DoubleClick por 3,1 bilhões de dólares.

Jeff Blackburn, diretor de desenvolvimento de negócios da Amazon, disse que as feridas que a empresa sofreu na década de 1990 ajudaram a criar uma "cultura de construção". Toda grande companhia enfrenta decisões sobre construir ou comprar novas capacidades. "Jeff quase sempre prefere construí-las", explica Blackburn. Bezos também absorveu as lições da bíblia dos negócios *Empresas feitas para vencer*, cujo autor, Jim Collins, aconselhava as empresas a adquirir outras firmas apenas quando tivessem dominado completamente seus círculos virtuosos, "como um *acelerador* do movimento do volante, e não como um criador dele".[3]

Agora que a Amazon finalmente havia dominado seu volante, era hora de gastar. Para Bezos e sua empresa, a tentação irresistível era a Zappos.com, a loja on-line de calçados e vestuário fundada em 1999 por um empreendedor de fala mansa, mas de uma persistência incomum, chamado Nick Swinmurn. Em todos os aspectos, a ideia improvável de Swinmurn — de que as pessoas comprariam calçados pela internet sem experimentá-los primeiro — deveria ter naufragado com a bolha das pontocom. Contudo, depois de ser recusado por uma série de firmas de investimentos, Swinmurn por fim procurou um empreendedor igualmente tenaz chamado Tony Hsieh, filho de imigrantes de Taiwan e um jogador de pôquer

experiente, que havia vendido a sua primeira companhia, a LinkExchange, para a Microsoft por 250 milhões de dólares em ações. Hsieh e Alfred Lin, um colega de Harvard e ex-diretor financeiro da LinkExchange, fizeram uma aposta hesitante de 500 mil dólares na start-up Zappos por meio da firma de investimentos Venture Frogs, e mais tarde Hsieh entrou para a companhia como CEO. Na crise das pontocom, Hsieh se recusou a deixar a Zappos morrer, investindo 1,5 milhão de dólares do próprio bolso e vendendo bens pessoais para preservá-la. Ele transferiu a empresa de São Francisco para Las Vegas, no intuito de cortar custos e encontrar funcionários para o *call center* de atendimento ao cliente com mais facilidade.

Em 2004, Hsieh conseguiu um investimento da Sequoia Capital, a firma que havia investido na LinkExchange. A Sequoia, que havia rejeitado a Zappos algumas vezes antes de voltar atrás, investiu um total de 48 milhões de dólares na start-up em várias rodadas, e um sócio, Michael Moritz, entrou para a diretoria. Em Las Vegas, a companhia finalmente encontrou o ritmo, e, na mentalidade dos consumidores da internet, seu nome e seu site se tornaram sinônimos do inovador conceito de comprar calçados on-line.

De muitas formas, a Zappos era a versão Planeta Bizarro da Amazon; tudo tinha uma leve semelhança, mas era inteiramente diferente. Como Bezos, Hsieh alimentava uma cultura interna peculiar e muitas vezes falava sobre isso em público para reforçar a marca da Zappos na mente dos clientes. Mas ele foi mais longe. Os novos funcionários recebiam a oferta direta de mil dólares para deixar a empresa na primeira semana de trabalho, com base na suposição de que aqueles que aceitassem a oferta não eram os empregados certos para ela. Além disso, todos os funcionários eram encorajados a decorar com exagero seus cubículos na sede da Zappos em Henderson, Nevada, e em cada departamento todos se levantavam para dirigir uma saudação ruidosa a quem visitasse a sede. Hsieh tinha a forte opinião de que todos, até mesmo executivos seniores, deveriam receber salários abaixo da média do mercado devido à excelente cultura interna.

Como Bezos, Hsieh era obcecado pela experiência do cliente. A Zappos prometia entregas gratuitas em períodos de cinco a sete dias e tinha o objetivo de surpreender os clientes com uma entrega em dois dias na maioria das grandes áreas urbanas. Os usuários do seu site podiam devolver produtos sem custos adicionais até um ano depois das compras, o que lhes permitia comprar quatro pares de sapato, experimentar todos e devolver três. Hsieh encorajava os atendentes do *call center* a

passar o máximo de tempo necessário conversando com os clientes para resolver os problemas deles. Como vimos, Bezos tratava telefonemas de clientes como indicações de defeitos no sistema da Amazon e tentava vigorosamente reduzir o número de contatos para cada unidade vendida. Na verdade, encontrar o número de telefone gratuito da Amazon pode ser um desafio.

As vendas da Zappos subiram de 8,6 milhões de dólares em 2001 para 70 milhões em 2003 e para 370 milhões em 2005.[4] Hsieh e seus companheiros superaram a Amazon numa categoria relevante do mercado de roupas, inserindo a Zappos como uma presença forte e flexível no inconsciente dos consumidores e forjando relacionamentos com marcas de calçados bem conhecidas, como a Nike. Pela primeira vez em anos, Bezos tinha uma razão para admirar e acompanhar de perto uma nova empresa de comércio eletrônico que tinha o potencial de crescer e capturar parte do seu mercado.

Em agosto de 2005, Bezos enviou um e-mail para Hsieh e disse a ele que estaria em Las Vegas e gostaria de lhe fazer uma visita. O encontro aconteceu em uma sala de reuniões em um hotel da rede DoubleTree, a alguns quarteirões da sede da Zappos. Bezos levou Jeff Blackburn. Hsieh levou Nick Swinmurn, Michael Moritz e Alfred Lin, que acabara de entrar para a Zappos como presidente e diretor de operações. Fazendo jus à famosa cultura das duas pizzas da Amazon, os executivos da Zappos serviram duas pizzas — uma de pepperoni e outra de pimenta jalapeño — de um restaurante local. A reunião foi rápida e constrangedora. Os executivos da Zappos sugeriram possíveis acordos de parceria, mas Bezos disse, educadamente, que preferia adquirir o negócio inteiro. Hsieh respondeu sem rodeios que estava disposto a construir uma empresa independente. Mais tarde, os executivos da Amazon chegaram à conclusão de que a Zappos podia ser adquirida por cerca de 500 milhões de dólares, mas Bezos, que se tornaria um comprador moderado, imaginava pagar apenas uma fração dessa quantia.

Nesse momento, o cenário competitivo deve ter feito Bezos se lembrar dos tabuleiros de xadrez da sua juventude. As posições das peças nesse jogo em particular favoreciam consideravelmente seu oponente. Pela lei, os produtores não podem determinar os preços usados no varejo, mas podem decidir quem eles querem que venda seus produtos e por isso tomam essas decisões de forma bem criteriosa. Marcas de calçados como a Nike e a Merrell viam a Amazon como uma loja de descontos perigosa, uma empresa que poderia muito bem colocar seus

últimos lançamentos no cesto de promoções na tentativa de conquistar novos clientes e ganhar uma participação maior no mercado. Consequentemente, as principais marcas ficaram relutantes em vender suas mercadorias na Amazon, fazendo com que a seleção de calçados do site ficasse pequena.

A Amazon.com tinha outras desvantagens no negócio dos calçados: sua página virtual não era adequada a produtos que apresentavam muitas variações, como um calçado lançado em seis cores, dezoito tamanhos e várias larguras. Ela listava todas essas variações de um único sapato como produtos separados, e os clientes não podiam fazer buscas com muitas variáveis, como cor e tamanho.

Diante dessa matriz complexa, Bezos surgiu com uma estratégia improvável. Ele decidiu desenvolver um novo site, dedicado exclusivamente às categorias de calçados e bolsas. Apresentou o plano aos membros da diretoria, que se preparavam para fazer outro investimento caro e impraticável no mesmo momento em que apostavam todas as suas fichas no Kindle e no Amazon Web Services. "Quanto você quer gastar nisso?", perguntou o diretor financeiro Tom Szkutak na reunião da diretoria. "Quanto vocês têm?", perguntou Bezos em contrapartida.

A companhia passou o ano de 2006 inteiro trabalhando no novo site e, de acordo com um funcionário que participou do projeto, gastou cerca de 30 milhões de dólares para desenvolvê-lo do zero na nova linguagem da internet conhecida como AJAX. Os executivos quase o chamaram de Javari.com, mas o proprietário desse endereço quebrou um acordo de venda e exigiu mais dinheiro. Por fim a página foi lançada em dezembro, como Endless.com. No primeiro dia, ela ofereceu entrega gratuita com prazos de um dia e devoluções sem custos. As ofertas garantiam que a Amazon perderia dinheiro em cada venda. Por outro lado, representavam uma pressão direta sobre certa companhia de Las Vegas. A diretoria da Zappos avaliou a estratégia da Amazon, rangeu os dentes e uma semana depois contra-atacou, oferecendo envio gratuito com prazo de um dia. A diferença era que o novo Endless.com, ao contrário do seu concorrente, quase não tinha tráfego e apresentava um baixo volume de vendas. Assim, perdeu pouco com a oferta de envio em um dia; já as margens de lucro da Zappos sofreram um golpe direto.

No ano seguinte, o Endless fez pouco progresso como destino de varejo independente. O site atraía marcas como a Kenneth Cole e a Nine West e desenvolveu recursos como um mecanismo de busca mais flexível e fotos de produtos que aumentavam de tamanho quando os clientes passavam o cursor sobre

elas. Mas a Amazon andava sobre uma corda bamba instável e quase impossível, tentando minimizar os temores das grandes marcas com preços nos padrões da indústria e, ao mesmo tempo, usando o Endless para enfraquecer a Zappos na oferta de preços. No início de 2007, com as marcas de roupas de olho em quaisquer sinais de desconto, a Amazon acrescentou um bônus de 5 dólares para as entregas grátis com prazo de um dia. Em outras palavras, um cliente recebia 5 dólares para comprar algo no site. Foi uma jogada inteligente, mas também transparente, uma tentativa de prejudicar ainda mais a Zappos. Os funcionários que trabalharam no Endless dizem que, naturalmente, essa foi uma ideia de Jeff Bezos. Mesmo assim, a Zappos continuou crescendo. Em 2007, sua receita geral em vendas foi de 840 milhões de dólares e, em 2008, de mais de 1 bilhão. Naquele ano, Bezos soube que a Zappos estava pondo anúncios nos fundos dos recipientes de plástico usados na checagem de segurança dos aeroportos. "Eles estão sendo mais inteligentes do que nós!", gritou Bezos em uma reunião.

Dentro da Zappos, porém, um grande problema havia surgido. Ela estava adquirindo mercadorias com uma linha de crédito renovada de 100 milhões de dólares, e a crise financeira, que se intensificou com o colapso do Lehman Brothers no outono de 2008, congelou os mercados de capital. Com a queda no consumo, o estoque da Zappos ficou limitado pelas novas restrições de empréstimo, e a concorrência com a Amazon prejudicou suas margens de lucros. Assim, sua taxa de crescimento anual, antes espetacular, caiu para modestos 10%. A empresa precisou retirar a garantia de entrega gratuita em um dia, e Hsieh relutantemente demitiu 8% da sua força de trabalho.

Em seu best-seller *Satisfação garantida: no caminho do lucro e da paixão*, Hsieh escreveu que a Amazon continuou fazendo ofertas de aquisição durante esse período e que os investidores da Zappos passaram a ficar cada vez mais interessados, pois estavam impacientes para obter retorno sobre seus investimentos. Michael Moritz tem uma versão um pouco diferente. Quando investiu na Zappos, ele queria que ela se tornasse uma empresa de capital aberto independente "que fornecesse qualquer item de vestuário, da cabeça aos pés". Mas ele tinha visto a Amazon destruir uma das empresas do seu portfólio, a eToys, uma década antes, e sabia que, para competir com ela, a Zappos precisaria de mais programadores e de uma capacidade de atendimento de pedidos mais sofisticada. "Nós não avançamos rápido o suficiente", diz Moritz. "Percebíamos que isso seria muito mais difícil de alcançar

e estávamos perdendo a oportunidade. O ritmo das contratações era lento demais, o departamento de desenvolvimento não era bom o bastante, e o software era inferior ao da Amazon. Era muito frustrante, e a localização em Las Vegas, combinada à relutância em oferecer salários competitivos, tornava ainda mais difícil conseguir pessoas talentosas. Estávamos começando a competir com os melhores nos negócios, e eles tinham muitas cartas na manga para dificultar a nossa vida. A última coisa que queríamos fazer era vender. Foi mortificante."

Hsieh queria seguir em frente, mas até ele reconheceu que a Amazon poderia ser um bom lar para a Zappos. Um dos fatores foi que os funcionários da Zappos sediados em Las Vegas e perto do seu centro de distribuição em Kentucky viviam no marco zero da crise imobiliária. Muitos tiveram suas casas desvalorizadas, e a única coisa de valor que possuíam eram as ações da empresa. Hsieh percebeu que a aquisição poderia oferecer uma compensação considerável para os funcionários em um momento no qual muitos precisavam desesperadamente disso. Por fim, a diretoria da Zappos decidiu vendê-la para a Amazon; a votação teve um gosto amargo, mas foi unânime.

Nos meses seguintes, Alfred Lin negociou o acordo com Peter Krawiec, vice-presidente de desenvolvimento corporativo da Amazon. Bezos e Krawiec concluíram o negócio na casa de Hsieh em Southern Highlands, um bairro residencial de luxo construído em torno de um campo de golfe. Uma jornada que havia começado com duas pizzas terminou com Hsieh preparando hambúrgueres no seu quintal. Semanas depois, Bezos gravou um vídeo de oito minutos para os funcionários da Zappos enquanto viajava pela Europa. "Quando podemos optar entre a obsessão pelos concorrentes e a obsessão pelos clientes, devemos sempre escolher a obsessão pelos clientes", disse, recitando um jeffismo antigo e, considerando os últimos anos de concorrência com a Zappos, bastante convincente. "Prestamos atenção ao que a concorrência faz, mas não é nisso que investimos a nossa energia."

Alguns executivos da própria Amazon agora balançavam as cabeças, intimidados. Bezos havia perseguido e capturado sua presa, gastando em dois anos o valor estimado de 150 milhões de dólares, em projetos como o Endless.com, que talvez tenha gerado economia para a empresa, já que a batalha ou a aquisição poderiam ter sido muito mais caras depois da recessão. Por outro lado, Hsieh, Lin e Moritz também reagiram com determinação, disputando com a Amazon para alcançar o

que talvez possa ser considerado um empate. O preço da aquisição, cerca de 900 milhões de dólares, era superior ao que Bezos queria a princípio, e a diretoria da Zappos teve a sabedoria de exigir que a Amazon pagasse com ações em vez de dinheiro. Quando o acordo foi concluído, em novembro de 2009, o preço das ações da Amazon mais uma vez se aproximava da estratosfera, e executivos, funcionários e investidores da Zappos que conservaram suas ações estavam sendo extremamente recompensados. A Amazon extraiu várias lições da sangrenta batalha com a Zappos, as quais seriam aplicadas com tenacidade aos negócios com start-ups de comércio eletrônico nos anos seguintes.

*

A grande recessão que começou em dezembro de 2007 e durou até julho de 2009 de certa forma foi um presente para a Amazon. A crise não apenas levou a Zappos a cair na palma da sua mão, como também prejudicou significativamente as vendas das maiores redes de varejo do mundo inteiro, fazendo com que os executivos adotassem medidas de sobrevivência. Desesperadas para proteger suas margens de lucros, muitas varejistas demitiram funcionários, reduziram a variedade de produtos e diminuíram a qualidade geral do serviço, exatamente no momento em que Bezos investia em novas categorias e em uma distribuição mais rápida. A crise econômica serviu como um manto, escondendo a evolução da Amazon para o status de concorrente perigosa e diversificada. As varejistas estavam assustadas, mas o bicho-papão era a crise da economia global e a redução dos gastos por parte dos clientes, não a Amazon.

A brutalidade da recessão provocou o fim das varejistas nacionais mais fracas e a extinção de várias marcas históricas. No passado, a Circuit City foi a maior loja de eletrônicos do país. No seu auge, a rede de Richmond, sediada na Virgínia, tinha mais de setecentas lojas e registrou 12 bilhões de dólares em vendas. Então, nos anos 1990, uma onda de mudanças abalou seu modelo de vendas baseado em comissões. Empresas como Best Buy, Walmart e Costco inauguraram uma nova era de compras *self-service* e megalojas. Os clientes podiam pegar uma televisão na prateleira e ir direto para o caixa, talvez com a ajuda de um funcionário pago com uma pequena gratificação por hora de trabalho. A Circuit City esperou muito tempo para dispensar os vendedores que trabalhavam recebendo comissões. Os PCs

se tornaram a maior atração das lojas de eletrônicos, mas ela hesitou em introduzir uma linha de produtos com uma margem de lucro pequena em seu mix de margem elevada. Além disso, seus executivos estavam muito distraídos na década de 1990, lançando a rede varejista CarMax e gastando mais de 100 milhões de dólares em um sistema de aluguel de DVDs chamado DIVX, que fracassou pouco tempo depois.

Então a Amazon entrou em cena com o modelo de *self-service* consumado, e mais uma vez a Circuit City foi paralisada por uma mudança controversa. A Circuit City permitiu que a empresa de Bezos operasse seu site de 2001 a 2005, mas depois não estabeleceu uma presença forte na internet. Ela não sabia mais o que os clientes queriam e não se dedicou, como Rick Dalzell colocou, numa referência a Bezos, "à melhor verdade do momento". Quando a rede precisou financiar uma mudança de direção no meio da crise financeira, os mercados de capitais haviam secado. Assim, em 2009, a Circuit City, uma companhia de sessenta anos, elogiada em um dos livros favoritos de Bezos, *Empresas feitas para vencer*, encerrou suas operações e demitiu 34 mil funcionários.[5]

Anos depois, a rede de livrarias Borders seguiu o mesmo caminho.

Os irmãos Louis e Tom Borders haviam fundado a empresa em Ann Arbor, Michigan, em 1971, depois de desenvolver um sistema para rastrear livros e estoque. Eles deixaram a companhia em 1992, quando ela foi adquirida pelo Kmart, que depois a tornou uma empresa independente. Durante os anos 1990, a Borders fundou livrarias imensas em shopping centers por todo o território norte-americano e em Cingapura, na Austrália e no Reino Unido, entre outros países, passando de 224,8 milhões de dólares em vendas em 1992 para 3,4 bilhões em 2002.

Entretanto, como a Circuit City, a Borders tinha uma filosofia de operação rígida e várias vezes deixou mudanças no gosto dos clientes passarem despercebidas. Ela estava inteiramente focada na abertura de novas lojas e na comparação de vendas com o mesmo período dos anos anteriores, enquanto concorria com a Barnes & Noble em todas as frentes e se orientava pelas expectativas trimestrais de Wall Street, que sempre alcançava. Como a internet não se encaixava nesse cálculo tradicional, não recebeu nenhum investimento da companhia nem a atenção de seus executivos mais talentosos. Assim como a Circuit City, a Borders permitiu que a Amazon operasse seu negócio virtual para poder se concentrar em suas lojas físicas. Um antigo executivo da Borders, que pediu para permanecer no anonimato, diz que, no início, a empresa via a Amazon como "só mais um catálogo — uma nova

Lands' End". O executivo sugere que esse ponto de vista agora poderia virar um adesivo de carro.

Na última década da sua vida, a Borders foi prejudicada pelo aumento das vendas de livros on-line, em seguida pelo Kindle, além da diminuição do consumo durante a crise financeira. Ainda como a Circuit City, a Borders não conseguiu cortar custos rápido o bastante, porque estava presa a contratos de locação de quinze ou vinte anos. De acordo com seu CEO, na época em que declarou falência, metade das suas lojas ainda eram altamente lucrativas, mas a companhia não conseguiu levantar fundos para encerrar os contratos de locação nos pontos ruins.[6] O declínio da Borders foi acelerado durante a recessão, e a rede fechou em 2011, demitindo 10.700 funcionários.[7]

Como outras redes de lojas, a Target, a segunda maior loja de varejo dos Estados Unidos, sobreviveu ao período de crise econômica com cortes de pessoal na sede de Minneapolis e com o fechamento de um de seus centros de distribuição.[8] Ela havia terceirizado suas operações on-line para a Amazon em 2001, mas o relacionamento estava longe de ser perfeito, com projetos conjuntos atrasando constantemente. "Não tínhamos recursos para desenvolver uma infraestrutura para a Target", diz Faisal Masud, que trabalhou no departamento da Target na Amazon. "O problema era que a Amazon vinha sempre em primeiro lugar, e a Target, em segundo."

Em 2006, porém, a Target percebeu que não tinha as habilidades internas necessárias para desenvolver sua própria página virtual e, surpreendentemente, renovou seu contrato com a Amazon por mais cinco anos. Depois que o novo acordo foi assinado, Jeff Bezos viajou até Minneapolis para se reunir com os executivos da Target Robert Ulrich e Gerald Storch e fazer uma apresentação aberta a qualquer funcionário da Target que desejasse assistir. Dale Nitschke, o executivo que administrava a Target.com na época, lembra que, para encher o auditório, precisou implorar pessoalmente aos funcionários para que comparecessem. "Esses caras serão concorrentes de nível mundial, vocês precisam acompanhá-los", pediu aos colegas.

A Target sabia que precisava dominar sua própria presença na internet e deixar de depender de uma concorrente. Em 2009, ela anunciou tardiamente que estava deixando a Amazon e, por fim, dois anos depois, com o término do contrato, o relacionamento acabou. Foi um rompimento tempestuoso. O novo site da Target, desenvolvido e administrado com a ajuda da IBM e da Oracle, ficou fora do ar seis

vezes perto do Natal de 2011, e o presidente da sua divisão on-line pediu demissão.

Ninguém tinha mais a perder com o domínio da Amazon do que os caras de Bentonville, Arkansas. Apesar de anos sendo derrotado pela Amazon no território do comércio eletrônico, o Walmart foi inteligente ao resistir à tentação de terceirizar seu site, apesar de suas operações na internet, estabelecidas em 1999 em Brisbane, ao norte do Vale do Silício, progredirem pouco na tarefa de alcançar a Amazon. Depois da recessão, o Walmart também começou a encarar a internet com uma urgência renovada.

Em setembro de 2009, escrevi um longo artigo para o *New York Times* intitulado "Can Amazon Be the Walmart of the Web?" [A Amazon pode ser o Walmart da internet?].[9] Aparentemente, a manchete atingiu um nervo em Bentonville. Semanas depois da sua publicação, Raul Vazquez, então diretor executivo do Walmart.com, disse ao *Wall Street Journal*: "Se haverá um 'Walmart da internet, será o Walmart.com. Nosso objetivo é ser o maior e mais visitado site de varejo."[10] No equivalente do comércio eletrônico a um ataque militar preventivo, o Walmart baixou os preços de dez novos livros de autores célebres, como Stephen King e Dean Koonts, para 10 dólares cada. A Amazon igualou o preço para os mesmos livros em poucas horas. Em seguida, o Walmart.com reduziu os preços mais uma vez, agora para 9 dólares, e a Amazon não demorou a fazer o mesmo. O Walmart estava fazendo o tipo de pressão que os executivos da Amazon sempre haviam temido — mas chegou com um atraso de dez anos e agora não causava prejuízo a Amazon. Agora, ela era grande o bastante para suportar esse tipo de perda.

No mês seguinte, a guerra dos preços se espalhou como um incêndio na floresta. A Target se juntou ao conflito, e as três companhias reduziram os preços de DVDs, consoles de videogame, aparelhos celulares e até do humilde Easy-Bake Oven, um brinquedo de 45 anos da Hasbro conhecido por aquecer bolinhos, não tensões entre corporações bilionárias.[11] Com as três varejistas agora oferecendo grandes descontos em uma variedade de livros, a American Booksellers Association, um grupo representante da categoria das livrarias independentes, escreveu para o Departamento de Justiça americano alertando que "a indústria editorial inteira corre o risco de sofrer danos colaterais" em uma guerra entre gigantes.[12]

Eles ainda não tinham visto nada.

* * *

Em fevereiro de 2009, a Amazon ocupou um auditório do porão da Morgan Library & Museum, em Nova York, a fim de se preparar para o anúncio do Kindle 2. Sucessor do Fiona, o Kindle 2 (codinome Turing por causa de um castelo do livro *The Diamond Age*) era mais fino, simples e intuitivo e não apresentava os excessos do design da primeira versão. A Amazon havia solucionado seus problemas crônicos de fabricação, mas ainda precisava dominar a arte de lançar um produto. Em tensos ensaios na noite anterior ao evento, Bezos atacou sua equipe de comunicações devido a uma série de erros, incluindo o fato de que a tela grande atrás do pódio atrapalhava a exibição de seus slides. "Não sei se vocês não têm padrões elevados ou se não sabem o que estão fazendo mesmo", ele disse, suspirando alto.

Se o Kindle original transformou a Amazon e a reposicionou para um futuro digital, o Kindle 2 poderia facilmente ser considerado o dispositivo que revolucionou o ramo da publicação e modificou a forma como as pessoas do mundo inteiro leem livros. Com o reconhecimento instantâneo da marca e a ampla disponibilidade, o novo Kindle era cobiçado pelos clientes e finalmente materializou o sonho de Bezos de um leitor eletrônico a um preço acessível. Com o Nook e o iPad ainda por serem introduzidos, a Amazon tinha 90% do mercado de leitura digital dos Estados Unidos.[13]

Para as grandes editoras, o novo monopólio da Amazon sobre os e-books era algo aterrorizante. Na década anterior, os fornecedores já haviam aprendido que, qualquer que fosse a categoria, a Amazon não usava seu poder de mercado com leveza nem graça, empregando cada pequena vantagem que tinha para aumentar suas próprias margens e repassar a economia aos clientes. Se a companhia não conseguisse o que queria, a reação podia ser dura. Quando o Kindle 2 foi disponibilizado para venda, a Amazon do Reino Unido não estava mais vendendo alguns dos livros mais populares da grande editora francesa Hachette Livre, devido a uma disputa longa e amarga sobre os termos do relacionamento Amazon/Hachette. Os clientes só conseguiam comprar esses livros da Hachette no site da Amazon por meio de vendedores externos.[14]

As editoras continuavam particularmente incomodadas com o preço de 9,99 dólares da Amazon para lançamentos e best-sellers. Elas estavam vivendo o pesadelo de qualquer produtor — essa era a razão por que, por exemplo, a Nike se recusava a vender calçados no Endless.com. Para os executivos do mundo editorial, a Amazon estava colocando seus produtos mais novos (livros novos, em vez de

sapatos) na cesta de promoção logo após o lançamento. O preço mais baixo refletia a redução de custos na impressão e na distribuição de livros digitais, mas negligenciava os novos custos impostos às editoras pela transição digital, além de gerar uma enorme pressão em outras varejistas, em especial as livrarias independentes, e ajudava a Amazon a consolidar seu controle sobre o mercado. As editoras pensaram várias formas de sair dessa confusão. No início do outono de 2009, duas editoras, a HarperCollins e a Hachette, experimentaram adiar o lançamento de determinados e-books para depois do lançamento das versões físicas. Contudo, os clientes não reagiram bem, deixando críticas constrangedoras para esses títulos na Amazon.

Havia outra razão para os temores das editoras na época. Naquele ano, a Amazon lançou o Kindle Digital Text Platform (mais tarde chamado KDP), um programa que permitia que os autores publicassem seus livros na loja do Kindle dos Estados Unidos. Logo depois, a empresa expandiu o esforço para outros países e concedeu aos autores um royalty de 70% em suas vendas. O serviço foi amplamente interpretado como o primeiro passo da Amazon para a publicação direta; por enquanto, eram apenas escritores desconhecidos.

Projetos semelhantes de outras varejistas já haviam deixado as editoras preocupadas no passado. A Barnes & Noble também teve seu próprio programa de autopublicação, mas só a Amazon tinha as ferramentas para tirar editoras inteiras de todo o processo de comercialização de livros: uma posição dominante no mercado de e-books por meio do bem-sucedido Kindle e uma unidade de publicação sob demanda chamada CreateSpace, que podia imprimir um livro físico quando um cliente o pedia na Amazon.com. A Amazon parecia estar cultivando relacionamentos com agentes e autores e contratou um ex-executivo da Random House chamado David Naggar para se juntar à equipe do Kindle. Tudo parecia apontar para a ambição de Jeff Bezos de controlar todas as posições do tabuleiro da indústria editorial. "A Amazon está em uma excelente posição para conduzir seu programa praticamente a qualquer escala concebível", publicou Eoin Purcell, editor de livros de Dublin, em um blog após o lançamento do Encore, um programa que permitia que autores publicassem seus trabalhos no Kindle. "Além da fatia que o autor e seus agentes podem pegar, com o Encore a Amazon conseguiu se colocar no controle de toda a cadeia de valor."[15]

As editoras acreditavam estar com a corda no pescoço. Esse ponto de vista,

amplamente discutido nos círculos editoriais na época, explica o que aconteceu em seguida: uma confusão dramática, detalhada em milhares de páginas de documentos legais e semanas de depoimentos no tribunal, resultantes de ações antitruste movidas contra as editoras e a Apple pela União Europeia e o Departamento de Justiça dos Estados Unidos, que duraria anos.

Em 2009, os representantes das seis maiores editoras americanas — Penguin, Hachette, Macmillan, HarperCollins, Random House e Simon & Schuster — se reuniram supostamente para debater a situação em que todos se encontravam. Eles se comunicavam por telefone, e-mail e em salões particulares de restaurantes sofisticados de Nova York, e depois o Departamento de Justiça afirmou que eles tomaram precauções para evitar rastros dessas discussões, que poderiam ser interpretadas como conspiração. Executivos de editoras dizem que as reuniões não eram para discutir sobre a Amazon e envolviam outras questões de negócios. Mas o governo americano acreditava que os executivos estavam falando especificamente da Amazon e de sua estratégia prejudicial de preços, ou, como as editoras a chamavam (de acordo com os documentos do tribunal), "o problema dos 9,99 dólares".

Segundo registros do Departamento de Justiça, os executivos das editoras acreditavam que a única forma de alterar a relação de poder com a Amazon era fazendo com que o mercado editorial se beneficiasse do fato de produzir 60% dos livros vendidos por ela. Documentos da corte mostram que eles consideraram uma série de opções, inclusive o lançamento do seu próprio negócio de e-books. Então, no outono de 2009, um cavaleiro branco apareceu na forma da Apple e de seu líder acometido pelo câncer, Steve Jobs.

Jobs tinha suas próprias razões para combater a Amazon. Ele sabia, em primeira mão, que a Amazon podia usar seu domínio no território dos e-books para passar a outros tipos de mídias digitais — o próprio Jobs havia utilizado o monopólio do iTunes sobre a música digital a fim de expandi-lo para podcasts, programas de televisão e filmes. Na época em que a Apple entrou em contato com as editoras, Jobs se preparava para lançar seu último golpe de mestre: o iPad. Para a preciosa nova invenção da Apple, ele queria garantir a disponibilização de todos os tipos de mídia — inclusive os livros.

Naquele outono, os executivos das editoras negociaram com o diretor do iTunes, Eddy Cue, e um assessor, Keith Moerer (ironicamente, ex-funcionário da Amazon),

e os acordos resultantes com a Apple resolveriam o problema dos 9,99 dólares das editoras, aliviariam parte da pressão sobre as livrarias físicas e permitiriam que a Apple entrasse no campo da leitura eletrônica sem precisar igualar os preços da Amazon para best-sellers e lançamentos. No novo modelo de e-book, as próprias editoras se tornariam oficialmente vendedoras e poderiam estabelecer seus próprios preços, em geral na faixa entre 13 e 15 dólares. A Apple agiria como intermediária e receberia uma comissão de 30%, o mesmo acordo que tinha para os aplicativos móveis comprados pelos usuários do iPhone. Como parte dessa mudança para o que era conhecido como "modelo de agência", a Apple recebeu a garantia de que ninguém venderia os e-books por um preço mais baixo que ela. De acordo com o Departamento de Justiça, isso significava que as editoras teriam de forçar a Amazon a adotar o mesmo modelo. Em seus e-mails internos e para o biógrafo Walter Isaacson, Jobs se referia orgulhosamente a isso como golpe de *aikido*.

Todos os CEOs das editoras disseram ter considerado, de forma independente, os custos do domínio da Amazon, bem como o que era conhecido como a implacabilidade da natureza corporativa, e decidiram adotar o modelo de agência. Não foi uma escolha fácil. Ao dar às varejistas uma comissão de 30%, as editoras na verdade passariam a ganhar *menos* dinheiro por e-book do que ganhariam se permanecessem no modelo de atacado tradicional, no qual costumavam ficar com metade do preço anunciado. "Embora o modelo de agência fosse mais caro no curto prazo, as vantagens estratégicas eram tão atrativas que achamos — de forma independente — que esse seria o melhor caminho a seguir", disse um diretor do mercado editorial.

Havia um problema: Markus Dohle, diretor executivo da Random House, achava que adotar o modelo de agência seria desfavorável e que era melhor manter o *status quo*. A Random House foi a única entre as seis maiores editoras que decidiu manter o modelo tradicional de atacado, então a Apple se recusou a vender livros dela na sua nova iBookstore.

A Apple lançou o iPad em 27 de janeiro de 2010, no Yerba Buena Center for the Arts, em São Francisco. Foi uma das últimas apresentações públicas de Jobs, um canto do cisne encantador de um empreendedor icônico — alguém que Jeff Bezos claramente admirava e via como um de seus principais rivais. Após o evento, Walt Mossberg, colunista do *Wall Street Journal*, perguntou a Jobs por que alguém compraria e-books da Apple se a Amazon os vendia a um preço melhor. "Os preços

serão os mesmos", disse Jobs, levantando um alerta para os reguladores antitruste ao sugerir que todos haviam agido de comum acordo. "Na verdade, as editoras estão atrasando o fornecimento dos livros para a Amazon porque não estão satisfeitas."[16]

Enquanto as outras editoras informavam a Amazon sobre os novos acordos por e-mail ou telefone, o CEO da Macmillan, John Sargent, pegou um avião até Seattle para informá-la pessoalmente que sua companhia estava adotando o modelo de preços de agência. Em uma tensa reunião de vinte minutos com executivos do Kindle que incluiu Laura Porco, Russ Grandinetti e David Naggar, Sargent ofereceu à Amazon o direito de manter os antigos termos e os preços de atacado contanto que ela aceitasse receber os e-books meses depois de publicados. Não há dúvidas de que a Amazon não aceitou isso bem. Ela reagiu à nova estratégia com força total, retirando os botões "Buy" [de compra] dos livros da Macmillan — físicos e eletrônicos — anunciados no site. Os clientes ainda podiam comprar livros impressos da Macmillan na Amazon, mas apenas de vendedores externos. As edições do Kindle desapareceram por completo e permaneceram indisponíveis por um fim de semana inteiro naquele mês. Para os que não conheciam a tensa história entre a Amazon e as editoras — as tortuosas negociações "guepardo e gazela" etc. —, a hostilidade repentina parecia chocante. "Acho que todos pensaram estar testemunhando uma briga de facas", disse na época Sloan Harris, codiretor do departamento literário do International Creative Management. "E parece uma guerra nuclear."[17]

Alguns dias depois, muito criticada por gerar danos colaterais a autores e clientes com a briga, a Amazon cedeu. Bezos e a equipe do Kindle enviaram uma mensagem ao público em um fórum on-line da Amazon: "Expressamos nosso forte desacordo e a seriedade desse desacordo ao cessar temporariamente a venda de títulos da Macmillan. É necessário que todos saibam que precisaremos capitular e aceitar os termos da editora, pois ela possui um monopólio sobre os próprios títulos, e desejamos oferecê-los a vocês, ainda que a preços que acreditamos ser excessivamente elevados para e-books... O Kindle é um negócio e uma missão para a Amazon. Nunca achamos que seria fácil!"

Ironicamente, a mudança para o modelo de agência tornou o Kindle mais rentável, já que a Amazon foi forçada a cobrar mais pelos e-books, sobre cujas vendas ela praticamente exercia um monopólio. Isso a ajudou a sustentar a redução gradual de preço do Kindle. Menos de dois anos depois, o Kindle mais barato

custaria 79 dólares.

Mas a Amazon não estava de braços cruzados nem deixava que os outros ditassem seus próprios termos. No ano seguinte, ela reagiu com vigor de várias formas. Russ Grandinetti, que havia sido transferido da equipe de vestuário para a do Kindle, e David Naggar, a nova contratação, vindo da Random House, visitaram editoras de médio porte, como a Houghton Mifflin. De acordo com vários executivos dessas empresas, elas foram avisadas de que não tinham condições de adotar o modelo de preço de agência e que a Amazon deixaria de vender seus livros se o fizessem. A Amazon também intensificou seu foco sobre o próprio negócio de publicação direta, que causaria outra onda de problemas para as editoras nos anos seguintes.

Ao tentar minar o controle da Amazon sobre o mercado de e-books, as editoras e a Apple criaram um novo problema para si mesmas. Um dia depois do impasse com a Macmillan, a empresa de Bezos enviou um relatório para a Comissão Federal de Comércio e para o Departamento de Justiça americano, apresentando a cadeia de eventos e suas suspeitas de que as editoras e a Apple estavam envolvidas em uma conspiração ilegal para fixar os preços dos e-books.

Muitos executivos das editoras suspeitam que a Amazon exerceu um papel importante na confusão jurídica que se sucedeu. Contudo, é mais provável que os investigadores antitruste não precisassem disso. Apesar de seu falecimento no outono de 2011, os comentários de Steve Jobs surpreendentemente abriram uma janela jurídica para a Apple e as cinco editoras. Na biografia *Steve Jobs*, Walter Isaacson atribuiu a seguinte citação a Jobs: "A Amazon fez besteira... Antes mesmo de a Apple entrar em cena, algumas editoras estavam começando a atrasar o fornecimento de livros para a Amazon. Então, dissemos às editoras: 'Vamos passar para o modelo de agência, em que vocês estabelecem o preço, e ficamos com 30%, e, sim, o consumidor paga um pouco mais, mas isso é o que vocês querem mesmo.'"

A afirmação arrogante de Jobs tinha um potencial incriminatório. Se as editoras haviam se juntado para fazer os consumidores pagarem "um pouco mais", essa era a base para um caso antitruste. O Departamento de Justiça processou a Apple e as cinco editoras no dia 11 de abril de 2012, acusando-as de conspiração ilegal para aumentar os preços dos e-books. No final das contas, nenhuma editora assumiu a responsabilidade, enquanto a Apple resistiu sozinha, alegando não ter feito nada de errado e que sua intenção era apenas expandir o mercado de livros digitais.

O caso contra a Apple prosseguiu em um tribunal de Manhattan em junho e

durou dezessete dias. A juíza Denise Cote apontou a responsabilidade da empresa, alegando que ela e as editoras conspiraram para eliminar a concorrência e aumentar os preços dos e-books, violando, assim, a Seção 1 da Lei Antitruste. A Apple prometeu recorrer do veredito. Um julgamento separado sobre os danos está marcado para 2014 até o momento da publicação deste livro.

A batalha dos e-books prosseguiu publicamente tanto nas cortes quanto no mercado. Contudo, apesar da visibilidade do caso na mídia, ele foi um espetáculo secundário diante da ascensão da Amazon na época, interrompida pela grande recessão, mas retomada com vigor renovado logo em seguida.

A partir de 2009, quando a neblina da crise econômica se desvaneceu, a taxa de crescimento trimestral da Amazon retornou aos seus níveis pré-recessão, e ao longo dos dois anos seguintes as ações subiram 236%. O mundo estava reconhecendo o potencial da Amazon — o poder do Prime e da poderosa rede de atendimento da empresa, a promessa do AWS e os ganhos contínuos vistos na Ásia e na Europa. Em parte por causa da guerra de preços dos e-books, os investidores começaram a entender que o Kindle podia capturar uma fatia incomum do mercado de livros e que o dispositivo tinha o potencial para fazer com as livrarias o que o iTunes havia feito com as lojas de música. Analistas em massa atualizaram suas avaliações sobre as ações da Amazon, e os gerentes dos fundos de investimentos adicionaram a empresa aos seus portfólios. Pela primeira vez, a *Amazon* recebia comentários ao lado da *Google* e da *Apple* — não como uma empresa menor, mas à altura delas. Ela fora colocada em órbita.

CAPÍTULO 10

Convicções convenientes

O espetacular aumento da visibilidade e do poder de mercado da Amazon no despertar da grande recessão passou a colocá-la sob o olhar do público com mais frequência, mas a atenção nem sempre era lisonjeira. Em 2010 e 2011, a companhia enfrentou um coro crescente de críticas à sua estratégia de evitar coletar impostos para o Estado, à mecânica por trás de duas grandes aquisições, à sua entrada no mercado da publicação de livros (tornando-se concorrente dos próprios fornecedores) e ao que parecia uma indiferença sistemática às políticas de preços dos grandes fabricantes. Praticamente da noite para o dia, a empresa que se via como uma eterna azarada agora parecia para muitos um gigante afastado e muitas vezes arrogante que tentava jogar de acordo com as próprias regras.

Bezos (e os poucos Jeff bots que a Amazon permitia que falassem em público) aperfeiçoou uma expressão de perplexidade confusa ao responder às críticas. Ele costumava dizer que a Amazon tinha uma "tendência a ser mal-interpretada", o que era um impressionante golpe de jiu-jítsu retórico — a insinuação era de que seus oponentes simplesmente não a *compreendiam*.[1] Bezos também se desviava dos ataques afirmando que a Amazon era uma empresa missionária, não mercenária. Essa dicotomia veio do membro da diretoria John Doerr, que a formulou depois de ter lido *The Monk and the Riddle* [O monge e o enigma], livro de 2001 do seu sócio Randy Komisar sobre filosofia empresarial. Os missionários têm objetivos justos e tentam fazer do mundo um lugar melhor. Buscam dinheiro e poder e são capazes de passar por cima de qualquer um que atravesse seu caminho. Para Bezos, não havia dúvidas sobre em que categoria a Amazon se enquadrava. "Entre o missionário e o mercenário, minha opção seria o missionário em qualquer circunstância", ele gostava de dizer. "Um dos grandes paradoxos é que geralmente são os missionários que acabam ganhando dinheiro."[2]

Os porta-vozes da Amazon respondiam a essas controvérsias com argumentos simples e diretos, que eram repetidos várias vezes, e era raro falarem dos detalhes desagradáveis das táticas agressivas da empresa. Os argumentos tinham a vantagem de ser completamente racionais e, ao mesmo tempo, servir aos interesses da Amazon. E foram essas convicções convenientes que, em níveis diferentes, ajudaram-na a sobreviver ao período de maior escrutínio público que ela já viveu.

*

Embora a recessão tenha sido de muitas formas um presente para a Amazon, as finanças em deterioração dos governos nos Estados Unidos e na Europa deram origem a uma nova batalha pela coleta de impostos sobre vendas — a anulação legal daquilo que era uma das maiores vantagens táticas da companhia. Foi uma batalha de gente grande, na qual havia mais de dois lados, ninguém jogava de forma inteiramente honesta, e as convicções da Amazon por acaso foram convenientes para os seus próprios interesses de longo prazo.

No fim de 2007, com o objetivo de arrecadar milhões de dólares, o governador de Nova York, Elliot Spitzer, propôs ampliar a definição do que constituía uma presença tributável em seu estado. Com isso, a Amazon se deparou com a possibilidade perturbadora de perder sua isenção do imposto sobre vendas — que havia moldado suas primeiras decisões em relação a onde conduzir as operações e instalar sedes —, o que levaria a um aumento de 5% a 10% nos preços da maioria de seus produtos.

A princípio, a proposta de Spitzer fracassou. Ele voltou atrás um dia depois de anunciá-la, devido à queda do seu índice de aprovação e à possibilidade de os moradores considerarem a taxa um aumento de impostos.[3] Mas o estado de Nova York tinha uma lacuna de 4,3 bilhões de dólares em seu orçamento que precisava ser preenchida desesperadamente. Em fevereiro, um mês antes de a carreira política de Spitzer desmoronar com um escândalo de prostituição, ele reapresentou o projeto de lei. David Paterson, seu sucessor, manteve a proposta, e em abril ela foi aprovada pela assembleia legislativa em Albany.

A lei contornou com inteligência uma decisão da Suprema Corte de 1992, *Quill versus Carolina do Norte*, que estipulava que apenas os comerciantes que tivessem uma presença física ou um vínculo no estado, como um escritório ou uma fachada,

precisariam recolher impostos nele. (Tecnicamente, o imposto ainda se aplicava a compras on-line, mas os próprios clientes deveriam pagá-lo.) A lei de Nova York especificava que um site afiliado que recebesse uma comissão ao encaminhar clientes para uma loja on-line era um agente dessa loja, e, portanto, a loja tinha oficialmente uma presença no estado do afiliado. Com essa decisão, se o site de um fã dos Yankees de Nova York ganhasse dinheiro sempre que um visitante clicasse em um link na sua página e comprasse suvenires do ex-técnico Joe Torre na Amazon.com, a Amazon, ainda que sediada em Seattle, teria uma fachada oficial em Nova York e, portanto, precisaria recolher impostos sobre todas as compras feitas no estado.

A Amazon não ficou feliz. A lei de Nova York passou a vigorar no verão de 2008, e, junto à Overstock.com, outra varejista, a companhia entrou com um processo na corte do estado — e perdeu. Em público, a Amazon se queixava de que a coleta de impostos estado por estado era complexa e impraticável. "Atualmente, há cerca de 7.600 jurisdições diferentes no país que cobram impostos, inclusive de produtos para remover neve e eliminar mosquitos", diz Paul Misener, vice-presidente de política pública global da Amazon e o rosto à frente das suas batalhas tributárias.

Por anos a Amazon utilizou vários truques inteligentes para evitar a cobrança de impostos. Em estados onde tinha centros de atendimento de pedidos ou outro tipo de estrutura, como o Lab126, ela contornava a definição de presença física classificando as instalações como subsidiárias inteiramente de propriedade da empresa que não geravam receita. Por exemplo, o centro de atendimento de Fernley, Nevada, operava como uma entidade independente chamada Amazon.com.nvdc, Inc. Táticas como essa provavelmente não passariam despercebidas em uma investigação minuciosa, mas, ao abrir suas instalações, a Amazon teve o cuidado de negociar com todos os estados onde iria operar para garantir que eles fizessem vistas grossas em troca dos novos empregos e da atividade econômica que seriam gerados por ela. Bezos considerava sua isenção da cobrança de impostos sobre vendas uma enorme vantagem estratégica e imprimia a seriedade de um verdadeiro defensor do livre-arbítrio ao que acreditava ser uma batalha de princípios. "Na verdade, não estamos nos beneficiando de nenhum serviço oferecido localmente por esses estados, então não é justo que sejamos obrigados a ser um agente de cobrança de impostos para eles, já que não estamos usando nenhum serviço", declarou durante uma reunião de acionistas em 2008.

Ele também considerava a isenção um enorme benefício para os clientes, e a perspectiva de perdê-la o deixou furioso pela possibilidade de precisar aumentar os preços. Ele tinha boas razões para temer os efeitos da coleta de impostos sobre vendas. De acordo com uma pessoa a par das finanças da Amazon na época, quando Nova York aprovou sua lei de impostos sobre vendas pela internet, as vendas da companhia no estado caíram 10% no trimestre seguinte.

A nova lei de Nova York se espalhou como um terrível resfriado. Seguindo seu exemplo, outros estados que precisavam de dinheiro — como Illinois, Carolina do Norte, Havaí, Rhode Island e Texas — tentaram a mesma abordagem ao declarar que sites afiliados representavam vínculos. Em resposta, a Amazon utilizou uma tática que a Overstock havia usado em Nova York e cortou vínculos com seus afiliados em todos os estados. Esses sites geralmente pertenciam a blogueiros e outros empreendedores que precisavam de comissões de afiliados, e eles ficaram furiosos ao perceber que estavam no meio de uma briga entre o governo do estado e uma gigante on-line que flagrantemente se agarrava a uma brecha tributária.

Os afiliados não foram as únicas vítimas dessa disputa. Vadim Tsypin era um desenvolvedor da Amazon que trabalhava de sua casa, em Quebec, no Canadá. No final de 2007, mais ou menos na época em que Elliot Spitzer apresentou sua proposta para a cobrança de impostos sobre vendas e os advogados da Amazon começaram a ficar nervosos, o gerente de Tsypin lhe mostrou a política restritiva da empresa em relação ao Canadá, que declarava que ela não tinha funcionários trabalhando no país. O gerente teria dito a Tsypin que não revelasse o fato de trabalhar de casa e, de acordo com documentos jurídicos, que a "Amazon pode ter problemas multimilionários. Se tivermos sequer um funcionário no país, será uma grande violação das leis dos Estados Unidos e do Canadá".

Tsypin se recusou a alterar suas antigas planilhas e avaliações, acreditando que elas não se sustentariam em uma investigação mais detalhada. Ele afirmou que, então, seus chefes na Amazon começaram a pressioná-lo a pedir demissão, o que causou danos à sua saúde ("enxaquecas constantes e perdas de consciência frequentes, parecidas com convulsões") e o levou a pedir licença médica. Em 2010, ele processou a empresa no Tribunal Superior de King County por demissão ilegal, quebra de contrato, danos emocionais e contratação negligente. Ele perdeu. O juiz reconheceu que seus problemas estavam relacionados ao trabalho, mas disse que suas declarações não eram fortes o bastante para impor responsabilidade civil.

Grandes empresas como a Amazon são alvos frequentes de acusações de demissão ilegal. Contudo, o caso de Vadim Tsypin foi único, porque foi provocado pelas preocupações da própria Amazon em relação aos impostos sobre vendas e porque a fase da descoberta colocou o manual da Amazon sobre a prática de evitar impostos nos registros públicos. Dezenas de páginas de livros de regras, fluxogramas e mapas da companhia foram fornecidos ao Tribunal Superior de King County, na Third Avenue, no centro de Seattle. Juntos, eles revelavam um retrato fascinante de uma empresa que se contorcia desesperadamente para acomodar uma realidade tributária em rápida modificação.

Os guias beiravam o surreal. Funcionários da Amazon precisavam de aprovação para comparecer a feiras profissionais e recebiam recomendações para evitar atividades que envolvessem a promoção da venda de quaisquer produtos no site da Amazon quando estivessem na estrada. Eles não podiam postar em blogs ou falar com a imprensa sem permissão, tinham que evitar alugar qualquer propriedade durante as viagens e não podiam fazer pedidos na Amazon a partir de computadores da própria empresa. Eles só podiam assinar contratos com outras companhias, como fornecedores que oferecessem seus produtos para venda no site, em Seattle.

Então, as divisões aparentemente arbitrárias da estrutura corporativa da empresa se tornaram ainda mais importantes. Funcionários que trabalhavam para a organização de varejo norte-americana da Amazon e que viajavam a trabalho eram orientados a dizer que trabalhavam para uma companhia chamada Amazon Services, e não Amazon.com, e a levar cartões corporativos com essa informação. De acordo com um documento, caso fossem indagados pela mídia durante algum evento profissional, eles eram instruídos a dizer: "Trabalho na Amazon Services, a operadora do site www.amazon.com e provedora de soluções e serviços de comércio eletrônico, e estou aqui para reunir informações sobre os últimos avanços e tendências da indústria."

Mapas codificados por cores eram amplamente distribuídos aos funcionários da sede de Seattle. Viajar para estados verdes, como Michigan, estava liberado, mas estados laranja, como a Califórnia, requeriam autorização especial, para que o departamento jurídico pudesse acompanhar o número acumulado de dias que os funcionários passavam lá. A viagem para estados vermelhos — como Texas, Nova Jersey e Massachusetts — requeria que os funcionários respondessem a um

questionário de dezessete itens cujo intuito era determinar se eles fariam algo que deixaria a empresa vulnerável aos esforços de evitar a coleta de impostos sobre as vendas (número 16: "Você vai fazer uma rifa?"). Depois disso, ou os advogados da Amazon vetavam a viagem ou obtinham uma *private letter ruling** do estado esclarecendo seu tratamento específico para aquela situação em particular.

De acordo com funcionários seniores da época, havia uma pequena discussão interna na gerência em relação a isso ser certo ou errado, ou se afetava a moral dos funcionários. Era apenas uma estratégia, uma forma de preservar uma vantagem tributária significativa que permitia à companhia oferecer preços baixos. "O panorama para muitos estados é desolador", dizia um memorando interno sobre impostos dirigido a funcionários no início de 2010 que foi incluído no caso de Vadim Tsypin. "Consequentemente, os estados estão pressionando os contribuintes com mais agressividade do que antes. As recentes experiências públicas da Amazon com Nova York e o Texas fornecem exemplos pontuais e pertinentes do aumento do risco. É por isso que a nossa atenção a questões relacionadas aos vínculos é mais importante do que nunca."[4]

*

Em 2010, diante da clara urgência de se combater a Amazon, os concorrentes Walmart, Target, Best Buy, Home Depot e Sears deixaram de lado suas tradicionais diferenças e uniram forças em uma coalizão incomum.[5] Eles se juntaram para apoiar uma organização chamada Alliance for Main Street Fairness, que, usando uma linguagem populista — de alguma forma para disfarçar a imensa ironia —, defendia a importância de preservar pequenas lojas. A organização utilizou um time bem financiado de lobistas que criaram um site sofisticado e exibiram anúncios em veículos impressos e na televisão pelo país inteiro. Os CEOs de todas essas grandes varejistas monitoraram a campanha de perto. De acordo com dois lobistas envolvidos na batalha, Mike Duke, CEO do Walmart, pedia relatórios frequentes sobre a briga dos impostos sobre vendas.

A Amazon combateu a expansão dos impostos sobre vendas de forma agressiva, garantindo a cooperação dos políticos usando de incentivos e punições na área mais vulnerável — a dos empregos. Em 2011, no Texas, a assembleia legislativa aprovou um projeto de lei que obrigava varejistas on-line com centros de distribuição no

estado a cobrar impostos sobre vendas. A Amazon, então, ameaçou fechar seu centro de atendimento de pedidos localizado perto de Dallas, demitir centenas de funcionários locais e abandonar os planos de construir outras instalações no estado. O governador do Texas, Rick Perry, vetou o projeto na hora. Na Carolina do Sul, a Amazon ganhou isenção de uma nova lei fazendo as mesmas ameaças, mas concordou em mandar e-mails aos clientes para lembrá-los de que eles próprios deveriam pagar os impostos sobre as vendas. No Tennessee, a assembleia legislativa concordou em adiar um projeto de lei quando a Amazon ofereceu a construção de três novos centros de atendimento.

Durante esses conflitos, Bezos promoveu um projeto de lei federal que simplificava o código dos impostos sobre vendas e o impunha a toda a indústria de comércio eletrônico. (A proposta tinha a vantagem de ser um cenário extremamente improvável, considerando o impasse político no qual Washington, DC, encontrava-se na época.) "Se eu disser aos clientes 'não precisamos coletar impostos sobre vendas, pois a Constituição é clara ao dizer que os estados não podem forçar comerciantes estabelecidos fora de seu território a cobrar impostos sobre vendas e não podem interferir no comércio interestadual, mas vamos cobrar voluntariamente de qualquer forma', vai parecer ilógico", Bezos me explicou em uma entrevista realizada em 2011. "Os clientes protestariam com razão. Isso só vai funcionar com uma emenda à Constituição ou com legislação federal."

A guerra chegou a um ápice dramático em 2012. A Amazon se rendeu no Texas, na Carolina do Sul, na Pensilvânia e no Tennessee, negociando acordos que lhe dessem mais alguns anos de isenção de impostos em troca do estabelecimento de novos centros de atendimento em cada estado. Na Califórnia, o estado mais populoso, onde a companhia aparentemente pensava poder adiar o inevitável, ela se preparou para uma batalha. Depois que a assembleia legislativa aprovou um projeto de lei de impostos sobre vendas, a Amazon arquitetou uma campanha para derrubar a lei com um referendo e gastou 5,25 milhões de dólares reunindo assinaturas e pagando por anúncios de rádio. Especialistas calcularam que a empresa teria de gastar mais de 50 milhões de dólares para suportar a batalha até o fim.[6]

Não demorou para ficar evidente que a batalha seria cara, amargamente contestada — e cruel. A Alliance for Main Street Fairness bombardeou o estado com anúncios anti-Amazon, e a maioria dos editores de jornais e blogueiros ficou ao

lado das grandes redes. "A tentativa da Amazon de evitar os impostos sobre vendas é mais um triste exemplo do pensamento de curto prazo que domina o mercado americano", postou o guru da internet Tim O'Reilly, sabendo exatamente como provocar Bezos, que se orgulhava de usar o pensamento de longo prazo.[7] Dentro da Amazon, ficava cada vez mais claro que a empresa estava sendo retratada no papel do bandido. Ao mesmo tempo, ela se preparava para confrontar a Apple no mercado de tablets com o Kindle Fire. Colegas insistiam para Bezos que a Amazon não podia arcar com as consequências de ver o nome manchado em um momento tão crítico.

Assim, no outono, a Amazon mudou de direção e entrou em acordo com a Califórnia: a empresa não lançaria mão do referendo e prometia construir novos centros de atendimento nos arredores de São Francisco e Los Angeles, mas pedia em troca mais um Natal com isenção de impostos.[8] Pouco depois, Paul Misener testemunhou perante o Comitê do Comércio, Ciências e Transporte do Senado, reiterando o apoio da Amazon a um projeto de lei federal — assim como fizeram os improváveis novos aliados da Amazon na guerra dos impostos sobre vendas: a Best Buy, a Target e o Walmart. Agora, o eBay, outro combatente, tentava sozinho proteger seus vendedores menores, como a dona de casa que ganha uma renda extra com a venda de mosaicos feitos à mão. A companhia defendia que a lei não deveria ser aplicada a negócios com menos de cinquenta funcionários ou renda inferior a 10 milhões de dólares em vendas anuais, embora a maioria dos projetos de lei nacionais de impostos sobre vendas estabelecesse essa isenção para o teto de 1 milhão de dólares. No momento em que escrevo estas linhas, ainda não foi aprovado nas duas casas do Congresso um projeto de lei para a coleta de impostos sobre vendas.

A Amazon estava perdendo uma vantagem considerável, mas Bezos, como um jogador de xadrez que enxergava além, compensava a perda cultivando novas vantagens. Os novos centros de atendimento da Amazon ficariam perto de grandes cidades, permitindo que a entrega dos pedidos fosse feita no dia seguinte ou no mesmo dia e viabilizando o lançamento do seu novo negócio de gêneros alimentícios, o Amazon Fresh. A empresa também expandiu o teste do Amazon Lockers — grandes armários trancados na cor laranja, colocados em supermercados, drogarias e redes como a Radio Shack, para onde os clientes podiam solicitar que seus pedidos na Amazon fossem enviados.

Com o fim da era de compras isentas de impostos em muitos estados, o verdadeiro

arquiteto da estratégia tributária da Amazon, chefe de oitenta funcionários no departamento tributário, um advogado chamado Robert Comfort, saiu das sombras. Comfort, ex-aluno de Princeton, entrou para a empresa em 2000 e passou mais de uma década empregando todos os truques possíveis e inventando várias artimanhas para minimizar a carga tributária dela. Ele criou sua controversa estrutura tributária na Europa, filtrando vendas por meio de entidades em Luxemburgo, país famoso pelos baixos impostos. Em 2012, essa estrutura tributária oculta quase entrou em colapso em meio a uma onda de fúria populista na Europa dirigida à Amazon e a outras empresas americanas, como o Google, que estavam tentando reduzir sua carga tributária fora dos Estados Unidos.

Comfort anunciou sua aposentadoria e deixou a Amazon no início de 2012, no momento em que o cobrador de impostos chegava à companhia. (Desde então, ele assumiu um novo cargo — um título de cônsul honorário de Seattle para o Grão-Ducado de Luxemburgo.)

Pela primeira vez na sua história, a Amazon teria que enfrentar seus concorrentes off-line de igual para igual.

* * *

Existe um setor clandestino dentro da Amazon com um nome aparentemente tirado de um filme de James Bond — inteligência competitiva. Essa equipe, que desde 2007 operava dentro do departamento financeiro sob o comando dos antigos executivos Tim Stone e Jason Warnick, compra grandes quantidades de produtos de concorrentes para avaliar a qualidade e a rapidez dos seus serviços. Sua missão é investigar se algum rival tem um serviço melhor que o da Amazon e, então, apresentar os dados a um comitê geralmente formado por Bezos, Jeff Wilke e Diego Piacentini, que tomam as devidas providências para que a companhia lide com cada ameaça e faça os ajustes necessários rapidamente.

No final da década de 2000, a inteligência competitiva começou a acompanhar um rival com um nome difícil de pronunciar e uma forte empatia com o público feminino. A Quidsi (*quid si*, em latim, significa "e se") era uma empresa de Nova Jersey conhecida pelo website Diapers.com. Os amigos de colégio Marc Lore e Vinit Bharara fundaram a start-up em 2005 para permitir que cuidadores que eram privados de seu sono agendassem facilmente a entrega de suprimentos vitais. Em

2008, ela cresceu e começou a vender todos os acessórios necessários para a sobrevivência de pais de primeira viagem, de lencinhos umedecidos, leite em pó e roupas a carrinhos de bebê.

Arrastar crianças barulhentas para uma loja é um problema bem conhecido pelos pais, mas a Amazon só começou a vender fraldas um ano depois do Diapers.com, e nem o Walmart.com nem o Target.com estavam fazendo investimentos significativos na categoria. Na época em que as nuvens negras da crise das pontocom ainda pairavam sobre a indústria de comércio eletrônico, as varejistas achavam que não ganhariam dinheiro entregando grandes quantidades de produtos grandes e com pequenas margens de lucros, como pacotes extragrandes de fraldas, nas casas das pessoas.

Lore e Bharara conseguiram fazer isso funcionar personalizando seu sistema de distribuição para produtos de bebê. Os centros de atendimento da Quidsi, projetados pelo ex-gerente de operações da Boeing Scott Hilton, usavam um software para colocar cada pedido na menor caixa possível (havia 23 tamanhos), minimizando o excesso de peso e, com isso, reduzindo o custo de envio por pedido (a Amazon, que precisava combinar as caixas com uma variedade maior de produtos, não era adepta dessa prática). A Quidsi selecionava depósitos fora dos grandes centros urbanos para se aproveitar das taxas de envio terrestre mais baratas e poder prometer entrega grátis com prazo de um dia em dois terços do país. Os fundadores da Quidsi estudavam a Amazon de perto e idolatravam Jeff Bezos, referindo-se a ele em conversas particulares como "sensei".[9]

As mães ficaram viciadas no que parecia uma aparição mágica de fraldas em suas portas e comentavam, entusiasmadas, sobre o Diapers.com com as amigas. Várias firmas de capital de risco, incluindo a Accel Partners, uma das que investiam no Facebook, consideravam a possibilidade de Lore e Bharara terem identificado uma fraqueza na armadura da Amazon e colocaram mais de 50 milhões de dólares na companhia. Foi por volta dessa época que Jeff Bezos e sua equipe de desenvolvimento de negócios, bem como as contrapartes da Amazon no Walmart, começaram a prestar atenção.

Todos os executivos e representantes da Amazon, da Quidsi e do Walmart se negaram a discutir em detalhes a disputa que se seguiu. Jeff Blackburn, diretor de fusões e aquisições da Amazon, disse que a Quidsi era parecida com a Zappos: uma "empresa determinada a manter sua independência que estava construindo uma

marca flexível". Ele também disse que tudo o que a Amazon fez em seguida no mercado das fraldas foi planejado de antemão e que não estava relacionado a uma competição com a Quidsi.

A história que se segue foi construída a partir de memórias de pessoas de dentro das três empresas. Todas falaram anonimamente e com muita hesitação, devido à força dos rígidos acordos de sigilo da Amazon e do Walmart e à possibilidade de sofrerem consequências legais por terem falado em público sobre o assunto.

Durante um almoço de apresentação em 2009, Blackburn informou em tom ameaçador aos cofundadores da Quidsi que a gigante do comércio eletrônico estava se preparando para investir na categoria e que a start-up deveria considerar seriamente a possibilidade de vender para ela. Lore e Bharara responderam que preferiam construir uma empresa independente. Blackburn disse a eles que lhe telefonassem caso reconsiderassem a questão.

Pouco depois, a Quidsi percebeu que a Amazon havia reduzido os preços das fraldas e de outros produtos para bebê em até 30%. Como um teste, os executivos da Quidsi manipularam seus preços e em seguida viram o site da Amazon atualizar os seus. A famosa tática dos preços da Amazon estava sendo usada contra o Diapers.com.

A princípio, a Quidsi se saiu bem sob o ataque da Amazon. Ela não tentou igualar os baixos preços da poderosa rival, mas tirou vantagem da força da sua marca e continuou colhendo os benefícios de um eficiente boca a boca. Também se aproximou do relacionamento de confiança com seus clientes e da experiência no atendimento de pedidos para lançar dois novos sites: o Soap.com, de produtos para casa; e o BeautyBar.com, de maquiagem. Contudo, após algum tempo, a forte concorrência começou a prejudicar a empresa. A Quidsi havia crescido do nada para 300 milhões de dólares em vendas anuais em poucos anos, mas, com a Amazon concentrada na categoria, o aumento da receita começou a perder o ritmo. Os investidores estavam relutantes em dar mais capital à Quidsi, e ela ainda não estava madura o bastante para a sua oferta pública inicial. Pela primeira vez, Lore e Bharara precisaram considerar a possibilidade de vender.

Nessa ocasião, o Walmart procurava formas de compensar o terreno que havia perdido para a Amazon e estava agitando as coisas na sua divisão on-line. Seu vice-presidente, Eduardo Castro-Wright, assumiu o Walmart.com, e uma das primeiras ligações que fez foi para Marc Lore no Diapers.com, a fim de iniciar um diálogo

sobre a possibilidade de aquisição. Lore disse que a Quidsi queria uma chance de receber o "dinheiro da Zappos" — 900 milhões de dólares, que incluíam bônus distribuídos ao longo de muitos anos, ligados a metas de desempenho. A princípio, o Walmart concordou e começou a tomar as devidas providências. Mike Duke, CEO da rede, chegou a visitar um centro de atendimento de pedidos do Diapers.com em Nova Jersey. No entanto, a oferta formal que se seguiu em Bentonville não chegou nem perto da quantia pedida.

Então, Lore pegou o telefone e ligou para a Amazon. Em setembro de 2006, Lore e Bharara viajaram até Seattle para conversar com Jeff Bezos sobre a aquisição da Quidsi. Enquanto eles e Bezos conversavam, em uma reunião no início da manhã, a Amazon emitiu um comunicado à imprensa introduzindo um novo serviço, chamado Amazon Mom. Era um negócio atrativo para pais de primeira viagem: eles ganhariam um ano de entrega gratuita em dois dias do programa Prime (cuja filiação geralmente custava 79 dólares), e havia uma série de outras vantagens disponíveis, incluindo 30% a mais sobre os descontos já oferecidos para fraldas, caso eles se cadastrassem para entregas mensais regulares desse produto, como parte de um serviço chamado Subscribe and Save [Inscreva-se e Economize]. De volta a Nova Jersey, os funcionários da Quidsi tentavam desesperadamente telefonar para seus fundadores a fim de discutir uma resposta pública ao Amazon Mom. Eles não conseguiram ser encontrados, porque estavam, despreocupados, em uma reunião na sede da Amazon.

A Quidsi agora sentia o gosto do próprio sangue. Naquele mês, o Diapers.com estava vendendo um pacote de Pampers a 45 dólares; a Amazon vendia o mesmo pacote por 39 dólares, enquanto os clientes do Amazon Mom que aderiam ao Subscribe and Save podiam comprá-lo por menos de 30 dólares.[10] Em determinado momento, os executivos da Quidsi usaram o que sabiam sobre tarifas de envio, combinaram as informações aos preços de atacado da Procter and Gamble e calcularam que a Amazon perderia 100 milhões de dólares em três meses apenas na categoria das fraldas.

Dentro da Amazon, Bezos havia racionalizado essas estratégias como sendo do interesse de longo prazo da empresa satisfazer seus clientes e desenvolver um negócio de bens de consumo. Ele deu ao vice-presidente de desenvolvimento de negócios, Peter Krawiec, um limite para gastar na aquisição da Quidsi, mas lhe disse para não deixar de jeito nenhum a Amazon perder o acordo para o Walmart.

Como resultado da reunião de Bezos com Lore e Bharara, a Amazon agora tinha um período exclusivo de três semanas para estudar os resultados financeiros da Quidsi e apresentar uma proposta. Ao final desse período, Krawiec ofereceu 540 milhões de dólares à start-up e disse que esse era o seu preço máximo. Sabendo que o Walmart também estava interessado, ele deu à Quidsi 48 horas para responder e deixou claro que, se os fundadores não aceitassem a oferta, a forte concorrência continuaria.

O Walmart deveria ter tido uma vantagem natural nessa briga. Jim Breyer, sócio-diretor de uma das investidoras da Quidsi, a Accel, também integrava a diretoria do Walmart. Mas a rede foi pega de surpresa. Quando ela aumentou sua oferta para 600 milhões de dólares, a Quidsi já havia aceitado a carta de intenção da Amazon. Mike Duke telefonou e deixou mensagens para vários diretores da Quidsi, implorando que eles não vendessem para a Amazon. Essas mensagens posteriormente foram transcritas e enviadas para Seattle, já que a Amazon havia estipulado na carta de intenção preliminar que a Quidsi deveria fornecer informações sobre quaisquer ofertas seguintes.

Quando os executivos da Amazon souberam da contraoferta do Walmart, eles aumentaram a pressão, dizendo aos fundadores da Quidsi que o "sensei", sendo um concorrente tão furioso, baixaria os preços das fraldas para zero se soubesse que eles haviam vendido para o Walmart. A diretoria da Quidsi se reuniu para discutir a proposta da Amazon e a possibilidade de deixá-la expirar para dar continuidade às negociações com o Walmart. Porém, a essa altura a determinação de Bezos, quase um Khrushchev, para usar o equivalente no comércio eletrônico à opção termonuclear na guerra dos preços das fraldas, fez a Quidsi temer ficar exposta e vulnerável caso algo desse errado durante a consumação de um casamento com o Walmart. Assim, os executivos da Quidsi optaram pela Amazon, em grande parte por medo. O acordo foi anunciado no dia 8 de novembro de 2010.

O Amazon Mom, um serviço que só dava prejuízo, obviamente foi criado para deixar o Diapers.com sem saída e forçar a sua venda. E, se alguém na época tinha dúvidas sobre isso, elas foram rapidamente esclarecidas pelas próximas ações da Amazon.

Um mês depois de anunciar a aquisição da Quidsi, a Amazon fechou o programa para novos membros. Entretanto, nesse momento, a Comissão Federal de Comércio estava revisando o acordo, e, semanas depois de ter fechado o programa, a Amazon

mudou de ideia e o reabriu, embora com descontos muito menores.

A Comissão Federal de Comércio analisou minuciosamente a aquisição por quatro meses e meio, indo além da aquisição padrão e passando para a fase de segundo requerimento, em que as companhias precisam fornecer dados sobre uma transação. De acordo com um funcionário da Comissão Federal de Comércio que possuía informações privilegiadas sobre a transação, o acordo gerou muitas suspeitas. Uma grande concorrência direta e a fusão subsequente haviam provocado o fim de um integrante de peso na categoria. Mas, no final, o acordo foi aprovado, em parte porque não resultou em um monopólio. Uma série de outras empresas, como a Costco e a Target, vendia fraldas tanto on-line quanto off-line.

Bezos mais uma vez vencia, neutralizando um concorrente em potencial e preenchendo outra seção de prateleiras da sua loja de tudo. Como a Zappos, a Quidsi podia continuar operando de forma independente dentro da Amazon (de Nova Jersey) e logo cresceu e desenvolveu dois novos sites: o Wag.com, com produtos de pet shop; e o Yoyo.com, que vendia brinquedos. O Walmart havia perdido a chance de adquirir uma equipe de empreendedores de talento que enfrentara a Amazon de frente em uma categoria de produtos importantíssima, e os envolvidos mais uma vez ficaram boquiabertos, maravilhados em ver a implacabilidade de Bezos, que conseguiu outra aquisição jogando seu alvo do precipício. De acordo com um observador que assistiu à batalha da primeira fila, "eles estão dispostos a queimar tudo ao seu redor para vencer".

* * *

A Amazon não é motivo de preocupação apenas em Nova Jersey, Las Vegas ou outros lugares do território americano. A cidade industrial de Solingen, na Alemanha, localizada entre Düsseldorf e Colônia, é famosa pela produção de lâminas e facas de alta qualidade. O negócio local de ferraria remonta a dois milênios, e, hoje, a cidade abriga a indústria europeia de facas, com a presença de marcas renomadas como a Wüsthof, empresa de duzentos anos administrada por sete gerações sucessivas da família Wüsthof. Nos anos 1960, Wolfgang Wüsthof levou os produtos de ponta da companhia para a América do Norte, viajando de ônibus de cidade em cidade com uma maleta cheia de facas. Quarenta anos depois, seu sobrinho-neto, Harald Wüsthof, assumiu a empresa e começou a vender para

redes como a Williams-Sonoma e a Macy's. Então, no início dos anos 2000, Wüsthof começou a vender seus produtos para a Amazon.com.

No curso de seus cinquenta anos na América, Wüsthof se estabeleceu como uma marca célebre, recebendo recomendações frequentes de publicações como a *Consumer Reports* e a *Cook's Illustrated*. Por essa razão, a empresa pode cobrar 125 dólares por uma faca de cozinha com cerca de vinte centímetros feita de aço-carbono testado com laser, mesmo sabendo que uma faca do mesmo tamanho pode ser vendida a 20 dólares na Target. Manter o preço elevado é crucial para uma empresa que emprega centenas de artesãos talentosos em sua fábrica, mas que compete em uma categoria cheia de produtos inferiores, que, para um olho não treinado, podem parecer iguais.

É por isso que a associação de cinco anos entre a Amazon e a Wüsthof — a exemplo do relacionamento da Amazon com tantas marcas e fabricantes do mundo inteiro — tem sido sangrenta como uma verdadeira briga de facas.

Os fabricantes não podem determinar os preços dos seus produtos para o varejo. Contudo, podem decidir para quais varejistas vender, e uma forma de exercer esse poder é estabelecer um piso para os preços com uma ferramenta chamada preço mínimo anunciado. O preço mínimo anunciado requer que varejistas off-line como o Walmart se mantenham acima de um determinado limite mínimo em seus anúncios e propagandas. Lojas virtuais têm um fardo maior. Suas páginas de produtos são consideradas anúncios, então os preços promovidos devem ser iguais ou superiores ao preço mínimo anunciado. Caso contrário, enfrentarão a ira do fabricante e o risco de a empresa limitar o número de produtos fornecidos ou mesmo suspender o fornecimento por completo.

Nos primeiros anos vendendo as facas Wüsthof, a Amazon respeitou os desejos da empresa alemã em relação aos preços. A americana era uma boa parceira, fazendo pedidos cada vez maiores à medida que aumentava o número de visitas recebidas e pagando suas dívidas em dia. A Amazon logo se tornou a principal vendedora on-line da Wüsthof e a segunda maior dos Estados Unidos, depois da Williams-Sonoma. Então, começaram a surgir tensões na relação. À medida que o software de busca de preços da Amazon era aperfeiçoado na sua tarefa de vasculhar a internet e encontrar preços baixos em outros lugares, a empresa passou a violar repetidamente os requisitos de preço mínimo da Wüsthof, vendendo produtos como a faca de cozinha Grand Prix, de 125 dólares, por 109. A Wüsthof achava que precisava do

preço mínimo anunciado para defender o valor da sua marca e proteger as lojas independentes, responsáveis por cerca de um quarto das vendas da empresa, que não tinham condições de igualar os descontos da Amazon. "Foram esses caras que construíram a minha marca", diz René Arnold, diretor financeiro da Wüsthof. "A Amazon não pode vender uma faca nova. Eles não podem dar as explicações como numa loja."

Em 2006, a Wüsthof parou de fornecer produtos para a Amazon. "Não foi fácil para nós", conta Arnold. "Perdemos vendas, pelo menos no curto prazo. Mas acreditávamos que nosso produto e nossa marca eram mais fortes que a marca dos nossos distribuidores." Nos três anos seguintes — até 2009, quando Wüsthof mudou de ideia e deu início à segunda etapa do seu tortuoso relacionamento com a Amazon —, as facas da Wüsthof não foram para as prateleiras da loja que vende tudo.

As companhias que produzem coisas e as companhias que as vendem contam versões diferentes dessa batalha há séculos. Com o seu compromisso de oferecer preços baixos todos os dias e o casamento engenhoso entre o varejo direto e um mercado terceirizado, a Amazon levou essas tensões históricas a um novo nível. Como Sam Walton, Bezos acredita que essa é a missão da sua empresa: eliminar deficiências da cadeia de fornecimento e oferecer o preço mais baixo possível aos clientes. Os executivos da Amazon veem o preço mínimo anunciado e técnicas semelhantes como os últimos vestígios de uma maneira antiga de fazer negócio, truques usados por empresas ineficientes para proteger margens de lucro exageradas. A Amazon usou inúmeras manobras, entre elas uma técnica chamada "esconder o preço". Em alguns casos, quando ela desrespeita a política do preço mínimo anunciado, não lista o preço na página do respectivo produto. O cliente só consegue vê-lo ao colocar o item no carrinho de compras.

Trata-se de uma solução deselegante, proveniente do velho desejo da Amazon de oferecer os preços mais baixos e da capacidade dos seus algoritmos de rapidamente igualar seus preços ao de qualquer vendedor importante que ofereça um valor mais baixo. "Sabemos que é do interesse do consumidor que tenhamos uma estrutura de custo que nos permita atingir os preços oferecidos pelos concorrentes e nos torne conhecidos pelos preços baixos", diz Jeff Wilke. "Esse é o nosso objetivo." Wilke reconhece que nem todos estão satisfeitos com essa prática, mas também alega que a Amazon é coerente em relação a ela e que os fabricantes deveriam entender que a

própria natureza da internet — e não apenas da empresa de Bezos — permite que os clientes encontrem facilmente o preço mais baixo.

"Quando fornecedores ou marcas deixam a Amazon, eles eventualmente acabam voltando", afirma Wilke, porque "os consumidores confiam na Amazon para obter informações e avaliações de clientes sobre uma vasta seleção de produtos. Se você tem clientes prontos para comprar, e tem a chance de falar sobre seu produto para eles, que marca não vai querer isso?"

*

A Dyson, fabricante britânica de aspirador de pó, é um exemplo de marca que parece tratar a Amazon com cautela. Ela passou anos vendendo para a empresa de Bezos, até que seu fundador, Sir James Dyson, furioso, visitou a sede da Amazon para apresentar pessoalmente suas frustrações pelas violações constantes ao preço mínimo anunciado. "Sir James disse que confiava sua marca a nós e que havíamos violado essa confiança", conta Kerry Morris, ex-comprador sênior da Amazon que recebeu Dyson naquela memorável visita. Dyson retirou seu aspirador de pó do site em 2011, embora alguns modelos ainda sejam vendidos no Amazon Marketplace por revendedores autorizados. Nos últimos anos, companhias como a Sony e a Black & Decker se alternaram tirando vários produtos da página. A Apple, em particular, mantém a Amazon em rédeas curtas, fornecendo-lhe um suprimento limitado de iPods, mas sem fornecer iPads ou iPhones.

O Marketplace é a principal fonte de tensão entre a Amazon e outras empresas. No Natal de 2012, 39% dos produtos vendidos na Amazon vieram de vendedores externos, enquanto no ano anterior haviam sido 36%. A companhia disse que mais de dois milhões de revendedores do mundo inteiro usavam o Amazon Marketplace e que em 2012 haviam vendido 40% mais produtos que em 2011.[11] O Marketplace é um negócio lucrativo para a companhia, já que mantém entre 6% e 15% em comissão de cada venda feita, sem as despesas de compra e estoque.

Alguns dos vendedores que usam o Amazon Marketplace parecem ter um relacionamento esquizofrênico com a empresa, especialmente se não têm um argumento de venda único e sustentável, como exclusividade para um determinado produto. A Amazon monitora de perto o que eles vendem, identifica rapidamente itens que têm muita saída e muitas vezes também começa a vendê-los. Ao pagarem

comissões à Amazon e a ajudarem a encontrar produtos de sucesso, os vendedores do Amazon Marketplace na prática estão beneficiando sua concorrente mais feroz.

Em 2003, Michael Ross era presidente executivo da Figleaves.com, um site de venda on-line de lingerie e roupas de banho com sede em Londres que vendia sutiãs esportivos populares da marca britânica Shock Absorber. A Figleaves chamou a atenção da Amazon desde o início. Para promover a estreia da empresa nos Estados Unidos no Marketplace, Ross ajudou a organizar uma partida desigual de tênis entre Jeff Bezos e a garota-propaganda da Shock Absorber, Anna Kournikova.

A Figleaves passou alguns anos vendendo seus produtos no Marketplace, mas, no final de 2008, terminou a parceria insatisfeita. Na época, a Amazon.com estava oferecendo uma grande variedade de sutiãs e roupas de banho da Shock Absorber, enquanto a Figleaves vendia muito pouco no site. "Em um mundo no qual os clientes tinham opções limitadas, precisávamos disputar os locais", diz Ross, que se tornou o cofundador da eCommera, uma firma britânica de consultoria em comércio eletrônico. "Mas, em um mundo no qual os clientes têm opções ilimitadas, é preciso competir por atenção, o que requer mais do que vender os produtos de outras pessoas."

Mesmo os vendedores que prosperam no Marketplace tendem a tratá-lo com cautela. A GreenCupboards, loja de produtos ecologicamente conscientes, como sabão para lavar roupas e produtos de pet shop ecológicos, construiu uma empresa de sessenta integrantes quase inteiramente por meio da Amazon, apesar de o fundador Josh Neblett afirmar que o Marketplace promove uma "corrida sem propósito". Sua empresa compete constantemente com outros vendedores e com a própria organização de varejo da Amazon para oferecer o menor preço possível e capturar o botão de compra — ser a vendedora padrão de um produto específico no site. Essa competição furiosa dos preços tende a puxá-los para baixo e eliminar as margens de lucro. Dessa forma, a GreenCupboards precisou imitar a própria Amazon para sobreviver. Neblett diz que a empresa se aperfeiçoou na identificação de novos produtos de sucesso, na obtenção de exclusividades e no desenvolvimento de uma organização enxuta. "Sempre considerei isso um jogo, e estamos descobrindo como jogá-lo da melhor forma possível", diz.

Ainda assim, como explica Wilke, algumas companhias que deixam de vender na Amazon acabam voltando, irresistivelmente atraídas por seus duzentos milhões de clientes ativos e pelas compras rápidas. Os próprios funcionários da Amazon

compararam a venda no site por revendedores a uma dependência de heroína — os vendedores recebem uma descarga repentina de euforia e uma sensação duradoura de felicidade enquanto veem as vendas explodirem, para em seguida passarem à dependência e à autodestruição quando a Amazon começa a extrair suas margens de lucros e concorrer com eles na oferta de preços baixos. Os vendedores "sabem que não deveriam usar heroína, mas não conseguem parar", declara Kerry Morris, o ex-comprador da Amazon. "Eles reagem, reclamam, queixam-se e ameaçam, até que por fim percebem que precisam sair."

A Wüsthof, fabricante de facas alemã, teve sua recaída em 2009, após um período de intenso cortejo por parte da Amazon que incluiu promessas de obediência ao preço sugerido pela fabricante. A companhia voltou a anunciar produtos na Amazon, mas não tardou para que o comportamento anterior se repetisse. O conjunto de facas gourmet da Wüsthof com doze peças, por exemplo, cujo preço mínimo anunciado era de 199 dólares, foi colocado no site a 179. René Arnold, diretor financeiro, recebia uma enxurrada de reclamações dos seus outros parceiros do varejo, cujos preços estavam sempre 10% mais altos. Para não perder vendas, os proprietários de lojas pequenas eram forçados a igualar os preços da Amazon. Em seus telefonemas furiosos para Arnold, eles ameaçavam também baixar seus preços de varejo, e agora era fácil para Arnold e seus colegas prever o dia em que todos esses vendedores começariam a exigir preços mais baixos no atacado para as facas Wüsthof, prejudicando as margens de lucro da empresa. O modelo econômico da sua tradicional operação de fabricação na Alemanha não faria mais sentido.

Quando Arnold se queixou, sua contraparte na Amazon, um gerente de marketing chamado Kevin Bates, respondeu que eles estavam apenas encontrando e igualando preços mais baixos na internet e no Marketplace. Arnold argumentou que muitos daqueles revendedores não eram autorizados e insistiu para que a Amazon não igualasse seu preço. Bates disse que era obrigado a fazer isso — a Amazon sempre igualava o menor preço.

Arnold ficou frustrado. Ele estava monitorando o Marketplace e acompanhando vários vendedores pouco familiares que adotavam preços baixos, inclusive um chamado Great Deals Now Online. Essa misteriosa entidade sempre parecia ter facas Wüsthof para vender, mas Arnold não fazia ideia de quem eles eram, e a Amazon não fornecia suas informações de contato. "Talvez ele conheça alguém que tenha muito excedente, ou pode ser alguém que trabalhe na Bed Bath & Beyond e

esteja roubando do centro de distribuição", diz Arnold. "Os clientes jamais entregariam seus cartões de crédito para esse cara, mas, como ele está na plataforma da Amazon acham que é de confiança, que deve ser bom." Arnold achava que o Marketplace permitia os descontos destrutivos que o negócio do varejo da Amazon estava usando para violar o preço mínimo anunciado.

Em 2011, a Wüsthof decidiu novamente pôr um fim no seu relacionamento com a Amazon. Para ajudar a explicar a seus chefes por que a Wüsthof estava abandonando um dos seus melhores canais de vendas, René Arnold pediu uma reunião com a Amazon, para a qual trouxe Harald Wüsthof da Alemanha. É possível que Wüsthof, com quarenta anos, cabelos brancos ondulados e sorriso afável, nunca tenha sido fotografado sem uma lâmina afiada nas mãos.

A reunião, realizada na sede da Amazon em Seattle, foi tensa. Kevin Bates foi acompanhado de seu chefe, Dan Joy, diretor das categorias de bens duráveis como mesa e cozinha. Bates e Joy pareciam surpresos ao saber que a Wüsthof ia deixá-los e juraram adquirir facas Wüsthof pelo mercado paralelo. Eles também ameaçaram a companhia, como relembra Arnold, dizendo que sempre que um cliente fizesse uma busca pela marca Wüsthof na Amazon, o site exibiria anúncios de concorrentes como a J.A. Henckels, outra fabricante de facas de Solingen, e a Victorinox, a fabricante dos canivetes suíços.

Wüsthof e Arnold ficaram chocados com a implacabilidade da Amazon e permaneceram firmes em sua decisão de encerrar a parceria. "Qualquer um pode vender mais [produtos] Wüsthof pela metade do preço. Isso é fácil", diz Arnold. "No entanto, se você começa a vender a um preço inferior, talvez tenha sucesso por alguns anos, mas em dois ou três vai acabar destruindo um negócio familiar de duzentos anos. Precisávamos proteger nossa marca. Isso foi o que mais influenciou a nossa decisão. Assim, saímos."

Em uma mostra de cama, mesa e banho realizada em Chicago na primavera seguinte, Arnold ficou surpreso ao receber apoio de comerciantes solidários que também estavam em conflito com a Amazon por questões como preço mínimo anunciado e revendedores externos. Enquanto isso, a gigante on-line cumpria suas ameaças e mostrava anúncios de rivais da Wüsthof. Na metade de 2012, um ousado comprador da Amazon de alguma forma conseguiu que alguém da sede da Wüsthof na Alemanha lhe enviasse uma grande caixa de facas em Dubai. O suprimento durou cerca de seis semanas.

No final de 2012, um representante de marketing da Amazon começou a cortejar a Wüsthof mais uma vez, implorando à companhia que reconsiderasse sua decisão. A fabricante de facas se recusou a atendê-lo. Contudo, a questão é: os consumidores ainda podem encontrar uma seleção significativa de facas Wüsthof na Amazon, proveniente de alguns vendedores externos e até da própria Amazon. Em 2012, a empresa de Bezos criou uma unidade chamada Warehouse Deals. A unidade compra produtos usados e de segunda linha e os vende no Marketplace e no Warehousedeals.com. O objetivo do projeto, conforme um executivo que trabalhou nele, é torná-lo o maior repositório de liquidações do planeta. Esses produtos muitas vezes são anunciados como "tão bons quanto um novo" — um pacote de fraldas com a embalagem rasgada, por exemplo —, e a Amazon não precisa vendê-los de acordo com o preço mínimo anunciado.

No momento em que estas linhas são escritas, o Warehouse Deals tem uma seleção de mais de sessenta produtos Wüsthof disponíveis com grandes descontos. Vendedores externos, a maioria revendedores autorizados da Wüsthof, também oferecem suas facas na Amazon, geralmente por meio do Fulfillment by Amazon, que permite que os produtos sejam qualificados para o envio pelo Prime. Assim, mesmo quando parceiros abandonam a companhia, a base construída por ela garante que as sagradas prateleiras da loja de tudo nunca fiquem vazias.

* * *

De volta aos preocupantes anos da crise das pontocom, quando a Wüsthof ainda estava feliz em vender suas facas na Amazon.com, Jeff Bezos acompanhava uma empresa que via como um novo concorrente potencialmente perigoso: a Netflix. Na época, a Amazon estava ganhando um pouco de dinheiro extra com a inserção de anúncios em papel nas caixas de entrega, e o próprio Bezos havia recebido um pacote que continha um folheto da empresa de aluguel de DVDs. Ele levou o folheto para uma reunião e disse, irritado, sobre os gerentes do programa de publicidade: "Para eles, é fácil arruinar a companhia, ou será que precisam se esforçar para isso?"

Bezos se mostrou claramente nervoso com o sucesso inicial da Netflix. Com seus inconfundíveis envelopes vermelhos e um programa de aluguel de DVDs por e-mail, ela estava estabelecendo um elo com os clientes e consolidando uma marca

forte no território dos filmes, uma das principais categorias de mídia. Representantes de Bezos se encontraram várias vezes com o CEO da Netflix, Reed Hastings, durante os anos de formação da empresa, mas sempre retornavam dizendo que Hastings demonstrava "um desinteresse doloroso" em vender — isso de acordo com um executivo de desenvolvimento de negócios da Amazon. Já Hastings diz que a Amazon nunca fez uma proposta concreta de aquisição da Netflix, por causa dos "ritmos básicos de operação" do aluguel de filmes, que requeria vários pequenos centros de atendimento de pedidos para o envio e também recebimento dos DVDs, um modo de funcionamento completamente diferente do negócio de varejo praticado pela Amazon. "Para eles, não tinha lógica fazer ofertas agressivas, pois isso não beneficiava seus pontos fortes", conta ele.

Como qualquer pessoa, os executivos da Amazon sabiam que os dias da venda e do envio de DVDs físicos estavam contados, mas queriam estar preparados e bem posicionados para o que o futuro trouxesse. Assim, a Amazon inaugurou serviços de aluguel de DVDs no Reino Unido e na Alemanha, com a ideia de aprender sobre o serviço de aluguel e estabelecer sua marca em mercados que a Netflix ainda não havia conquistado. Contudo, as empresas locais também já haviam saído na frente, e o custo para conquistar novos clientes era mais alto do que a Amazon havia previsto. Em fevereiro de 2008, a Amazon aparentemente levantou uma bandeira branca, vendendo essas divisões para um concorrente maior, a Lovefilm, em troca de cerca de 90 milhões de dólares em ações e de 32% da empresa europeia. Jeff Blackburn diz que, na época, a Amazon suspeitava que não havia futuro para o modelo e que "vendemos o negócio dos DVDs para eles, porque eles pareciam supervalorizá-lo".

A Lovefilm era um tipo de Frankenstein corporativo, a combinação de inúmeros clones da Netflix que gradualmente haviam se fundido e passado a controlar a maior parte do mercado de aluguel britânico e alemão. Como consequência, ela tinha muitos acionistas (incluindo várias firmas proeminentes de capital de risco), uma grande diretoria e muitas opiniões internas conflitantes sobre medidas estratégicas. A Amazon se tornou a maior acionista da companhia após o acordo e, depois, consolidou sua supremacia quando outro investidor, a firma de capital de risco europeia Arts Alliance, vendeu uma participação de 10% para a empresa de Bezos. Greg Greeley, o ex-executivo de finanças que administrava as operações da Amazon na Europa, passou a integrar a diretoria da Lovefilm. Como estava

acostumada a fazer, a Amazon observou a distância e esperou, paciente, surgir uma oportunidade.

No início de 2009, o mercado de aluguel de filmes estava cada vez mais voltado ao streaming on-line, deixando para trás o negócio de envio de DVDs pelo correio. Como a Netflix, a Lovefilm planejou a transição para os vídeos sob demanda. Ela havia conseguido acordos de streaming com estúdios como a Warner Brothers e disponibilizou o acesso ao seu catálogo em dispositivos como o Playstation 3, da Sony. Mas precisava de capital adicional para executar essa mudança no seu negócio. Assim, naquele ano, a Lovefilm contratou o banco de investimento Jefferies e começou a considerar ofertas de aquisição e investimento.

Embora firmas de private equity como a Silver Lake Partners tenham demonstrado interesse, o Google foi mais agressivo nas ofertas. A equipe executiva do gigante das buscas estava desenvolvendo um plano no verão de 2009 para adquirir tanto a Lovefilm quanto a Netflix e acrescentar um novo foco significativo que não tinha qualquer relação com o seu negócio principal. Naquele ano, Nikesh Arora e David Lawee, executivos de desenvolvimento de negócios do Google, tiveram várias reuniões com as duas companhias e produziram uma carta preliminar com a intenção do Google de comprar a Lovefilm por 200 milhões de libras (cerca de 300 milhões de dólares), isso de acordo com três pessoas que sabiam da oferta. Contudo, essas iniciativas não geraram resultado; houve oposição dentro do Google por parte do YouTube e medo de que a companhia só pudesse adquirir uma empresa de streaming de vídeo.

Assim, a Lovefilm continuava precisando de capital extra. Então, no verão de 2010, seus executivos optaram por fazer uma oferta pública inicial. Nesse momento, a Amazon decidiu que queria comprar a Lovefilm, e tudo mudou.

A Amazon tinha visto a explosão de popularidade dos reprodutores de Blu-ray e dos consoles de videogame com conexão de internet em sua própria loja de eletrônicos e sabia que precisava agir. Seu incipiente serviço de streaming, o Amazon Video on Demand, era o sucessor de uma loja de downloads de vídeo muito complicada chamada Amazon Unbox, que exigia que os usuários baixassem filmes inteiros para seus PCs ou conversores TiVo antes de vê-los. O serviço de streaming (que não requer downloads) já se mostrava como uma promessa, mas a empresa de Bezos continuava atrás da Apple e do Hulu no mercado de vídeos on-line. A compra da Lovefilm daria à Amazon uma vantagem na Europa. "Eles

passaram de um interesse econômico, um investimento que pensavam poder render um retorno financeiro, para um interesse estratégico", diz Dharmash Mistry, ex-sócio da firma de capital de risco britânica Balderton Capital e membro da diretoria da Lovefilm. "Eles queriam ter propriedade sobre o ativo."

Agora, os diretores da Lovefilm testemunhariam a mesma tática implacável observada pelos fundadores da Zappos e da Quidsi. A Amazon alegou, com muita razão, que a Lovefilm precisava investir centenas de milhões de dólares na aquisição de conteúdo e para conter rivais com mais recursos, como o conglomerado de TV via satélite BSkyB e, quando ela finalmente entrou no mercado europeu, a Netflix. A empresa também sugeriu que a Lovefilm precisava investir em suas perspectivas de longo prazo e não deveria desperdiçar tempo nem dinheiro se enfeitando para os conservadores mercados públicos da Europa, que iriam querer ver lucros antes de uma IPO. O melhor caminho a seguir seria vender a Lovefilm para a Amazon. Era mais um exemplo da convicção conveniente de Bezos — os argumentos eram completamente racionais e, ao mesmo tempo, serviam aos interesses estratégicos da Amazon.

No meio desse debate, a Amazon encontrou uma forma técnica de evitar uma oferta pública inicial da Lovefilm. Se a empresa pretendia liberar ações para vendê-las ao público, ela precisava modificar seu próprio estatuto — e, como a maior acionista, a Amazon podia vetar essa modificação. Assim, na prática, a Amazon podia vetar a própria IPO e, de acordo com vários diretores e pessoas próximas à gigante on-line, ela deixou claro que não autorizaria ou apoiaria publicamente a medida. Isso foi um grande problema. Era provável que investidores em potencial reconsiderassem se a maior acionista da companhia não demonstrasse interesse pelas ofertas.

Os executivos da Lovefilm fizeram diversas reuniões com advogados para tentar descobrir uma forma reverter a situação. Eles também tentaram atrair outros compradores em potencial, na esperança de gerar uma briga pela sua aquisição, mas não tiveram sucesso. Todos viam que a Amazon não queria ceder.

Embora a Lovefilm fosse uma empresa europeia de prestígio, com marca forte e sucesso sólido, a oferta inicial da Amazon foi de 150 milhões de libras, o mínimo da faixa de preços da Lovefilm. Sem alternativas, ela iniciou as negociações. Nas longas discussões que se seguiram, como era de costume, a Amazon usou todos os argumentos à sua disposição, como os pacotes de compensação para a gerência e o

vencimento para o pagamento de títulos. Os advogados da Lovefilm ficaram chocados com as posturas intratáveis assumidas pelos representantes da Amazon. As discussões duraram mais de sete meses, e a aquisição foi finalmente anunciada em janeiro de 2011. A Amazon acabou pagando quase 200 milhões de libras, ou cerca de 300 milhões de dólares — mais ou menos a mesma quantia oferecida pelo Google, apesar de a Lovefilm ter expandido sua base de cadastrados e seu catálogo digital de filmes no período de um ano e meio entre uma oferta e outra.

Agora, a Amazon tinha uma presença forte no mercado de vídeos europeu — isso no exato momento em que revelava seu projeto mais sério para a sala de estar. Um mês depois de anunciar a compra da Lovefilm, ela lançou um serviço de streaming de vídeo para o Amazon Prime nos Estados Unidos. Os membros do serviço de entrega em dois dias podiam assistir gratuitamente a uma seleção de filmes e programas de TV, um catálogo que teria um crescimento gradativo ao longo dos anos seguintes, à medida que a Amazon assinava acordos com provedoras de conteúdo, como a CBS, a NBC Universal, a Viacom e o canal da TV a cabo Epix.

Dentro da companhia, Bezos racionalizava a oferta desse bônus, afirmando que ele sustentaria, e até mesmo completaria, a taxa de 79 dólares paga pelo Prime em uma época na qual os clientes compravam cada vez menos DVDs. Entretanto, o Prime Instant Video teria outra função. A Amazon agora oferecia, como mais um bônus, algo pelo que Reed Hastings e seus colegas da Netflix cobravam 8 dólares por mês. O serviço gerava uma pressão direta sobre um concorrente crucial a fim de impedi-lo de se apropriar de uma seção importante da loja que vende tudo. A Amazon também ofereceria filmes e programas de TV em qualquer formato que o consumidor desejasse — tudo com apenas um clique.

*

Para Jeff Bezos, talvez a única coisa mais sacrossanta do que oferecer aos clientes essas opções fosse vender produtos e serviços com os menores preços possíveis. Contudo, no ingovernável mundo da publicação de livros, no início de 2011 a Amazon parecia estar perdendo a habilidade de estabelecer preços baixos. Em março, a Random House, maior editora dos Estados Unidos, seguiu o exemplo das outras grandes editoras e adotou o modelo de agência, o que lhe permitia determinar seus próprios preços para os e-books e dava uma comissão de 30% ao

varejo. Os executivos da Amazon haviam passado um período de tempo considerável pedindo, em vão, às outras editoras que mantivessem o modelo de atacado. Agora, Bezos não tinha mais controle sobre uma parte fundamental da experiência do cliente no que dizia respeito a alguns dos livros mais importantes do mundo.

Sem nenhuma vantagem considerável sobre os preços e uma competição maior do Nook, da Barnes & Noble; da iBookstore, da Apple; e da start-up de Toronto Kobo, a participação da Amazon no mercado de e-books caiu de 90%, em 2010, para cerca de 60%, em 2012. "Pela primeira vez, um jogo justo era imposto à Amazon", diz James Gray, o ex-diretor de estratégia do Ingram Content Group. Os executivos da Amazon "estavam basicamente cuspindo fogo".

A Amazon achava que as grandes editoras estavam limitando sua habilidade de fazer experiências com novos formatos digitais. O Kindle 2, por exemplo, apresentou uma nova função: conversão de texto em voz, que lia os livros em uma voz robótica masculina ou feminina. Roy Blount Jr., o presidente da Authors Guild, iniciou um protesto contra essa funcionalidade e escreveu um editorial para o *New York Times* no qual argumentava que os autores não estavam recebendo direitos autorais de reprodução sonora.[12] A Amazon voltou atrás, dando às editoras e aos autores a opção de permitir ou não a habilitação do recurso em títulos específicos — muitos negaram.

As editoras se recusavam a jogar de acordo com as regras da Amazon. Assim, ela decidiu reformular o livro de regras. Fundou um selo de publicação com sede em Nova York com a ambição de publicar best-sellers de grandes autores — o ganha-pão da indústria editorial nova-iorquina de duzentos anos.

Em abril de 2011, um mês depois de a Random House adotar o modelo de agência, uma recrutadora da Amazon enviou e-mails para vários editores bem-sucedidos de Nova York. Ela procurava alguém para lançar e supervisionar um selo que "se concentrará na aquisição de [obras de] ficção e não ficção originais, orientadas para fins comerciais, para que se tornem best-sellers", conforme o conteúdo do e-mail. "Esse selo terá uma grande base orçamentária, e seu sucesso terá um impacto direto sobre o sucesso nos negócios da Amazon como um todo." A maioria dos destinatários da proposta recusou educadamente a oferta, então o vice-presidente do Kindle, Jeff Belle, perguntou ao homem que vinha indicando candidatos em potencial se ele mesmo não estaria interessado no emprego. "Bem, a

ideia passou pela minha cabeça", respondeu Larry Kirshbaum, agente literário que já havia sido chefe da divisão de livros da Time Warner.

Se a Amazon buscava alguém com informações privilegiadas da indústria literária, ninguém seria mais indicado do que Kirshbaum, na época com 67 anos. Além disso, ele era bastante conhecido, e, até então, todos gostavam dele. Tinha um instinto aguçado para livros com grande potencial de sucesso entre as massas, além de uma sensibilidade intuitiva que lhe permitia sobreviver dentro de grandes corporações. Em 2000, quando a AOL adquiriu a Time Warner, ele orientou a equipe da Warner Books a usar uma camiseta que dizia Eu [coração] a AOL e fez um vídeo de todos de pé ao redor de um piano cantando "Unforgettable" (a empresa tinha acabado de publicar a autobiografia de Natalie Cole). Ele já pensava em e-books — e perdia dinheiro com eles — muito antes de qualquer outra pessoa da indústria.

Kirshbaum voltou para um ambiente muito diferente daquele que havia deixado em 2005, ao sair da AOL Time Warner para se tornar um agente. A animosidade em relação à Amazon havia se tornado um fato determinante na vida do mercado livreiro. Assim, muitos de seus colegas o consideraram um desertor, ou alguém que tinha passado para o lado negro — sentimento que eles não hesitavam em expressar, às vezes com termos incisivos.

"Já tive que lidar com algumas críticas", diz Kirshbaum, "mas há uma mensagem em que realmente acredito — a de que estamos tentando inovar de diferentes formas para que possamos ajudar a todos. Estamos tentando criar uma maré capaz de levantar todos os barcos." Ele relembra a semelhante reação negativa da indústria à aquisição da editora Sterling pela Barnes & Noble em 2003, que gerou a mesma onda de medo de que uma varejista poderosa estivesse tentando monopolizar a atenção dos leitores. "Todos temíamos que o sol não fosse nascer no outro dia, mas ele nasceu", diz. Sobre a Amazon, ele comenta: "Certamente queremos ser importantes no mercado, mas há milhares de editoras e milhões de livros. Acho que é um pouco de exagero dizer que estamos monopolizando o mercado."

Os chefes de Kirshbaum em Seattle soaram igualmente conciliatórios. "Todo o nosso negócio de publicação é um laboratório interno que nos permite fazer experiências visando ao objetivo de encontrar formas novas e interessantes de conectar autores e leitores", disse-me Jeff Belle no início de 2012, para uma reportagem de capa da *Businessweek* sobre a Amazon Publishing. "Não temos a

intenção de nos tornar a Random House, ou a Simon & Schuster ou HarperCollins. Acho que as pessoas não conseguem acreditar nisso."[13]

Os executivos da Amazon acusaram as editoras de uma preocupação irracional com a possibilidade do próprio fim e observaram que a resistência às mudanças, como acontecera com os livros em brochura e as megalojas de descontos, era uma marca registrada da indústria. Em relação às perguntas sobre o assunto, eles aperfeiçoaram um tipo de perplexidade passivo-agressiva, insistindo que a mídia estava exacerbando a questão e lhe dando uma atenção exagerada — às vezes com explicações que confirmavam as preocupações dos editores. "O vendedor de gelo foi durante anos uma parte extremamente importante da cultura americana, e seu propósito era evitar que a nossa comida estragasse", diz Donald Kats, fundador e diretor executivo da subsidiária Audible da Amazon. "Mas, quando as geladeiras foram inventadas, ninguém se importou com o que ele achava e ninguém passou tanto tempo escrevendo sobre isso."

As editoras precisavam apenas ouvir o próprio Jeff Bezos para ter seus temores incentivados. O fundador da Amazon afirmava repetidamente que não nutria grande reverência pelos velhos "guardiões" da mídia, cujos modelos de negócios haviam sido forjados durante a era analógica e cuja função era revisar conteúdo e depois decidir de forma subjetiva o que o público consumiria. Esta deveria ser uma nova era de excedente cultural, em que seria fácil para qualquer um criar algo, encontrar um público e permitir que o mercado determinasse a recompensa econômica apropriada. "Mesmo os guardiões bem-intencionados atrasam a inovação", Bezos escreveu em 2011, em carta aos acionistas. "Quando uma plataforma é self-service, até ideias improváveis podem ser testadas, pois não há um especialista pronto para dizer 'isso nunca funcionará!'. E adivinhem: muitas dessas ideias improváveis funcionam, e a sociedade se beneficia dessa diversidade."

Algumas semanas após a publicação dessa carta, Bezos declarou a Thomas Friedman, do *New York Times*: "Vejo a eliminação dos guardiões por todos os lados." Caso houvesse qualquer dúvida em relação às convicções de Bezos, Friedman foi convidado a imaginar um mundo editorial que incluísse "apenas autor, que receberia a maioria dos direitos autorais, Amazon e leitor".[14]

"Pelo menos tudo foi revelado agora", comentou um conhecido agente literário na época.

Um tipo de reação imunológica foi desencadeado na indústria inteira. O mundo

editorial rejeitou em massa os novos projetos editoriais da Amazon. A Barnes & Noble e as livrarias mais independentes se recusaram a estocar livros da Amazon, e a mídia e os executivos editoriais de Nova York zombaram dos esforços preliminares de Kirshbaum e sua nova equipe editorial. A aquisição, por 800 mil dólares, de um livro de memórias da atriz e diretora Penny Marshall, por exemplo, foi ridicularizada, e o livro acabou sendo um fracasso de vendas.

Enquanto isso, a Amazon continuava fazendo experiências com novos formatos de livros eletrônicos e forçando as barreiras da tolerância de editores e autores. Ela introduziu o Kindle Single, um formato de e-book para narrativas curtas, e o Prime Lending Library, que permitia aos membros do Prime que tivessem um Kindle pegar um livro emprestado de graça por um mês. Mas a empresa incluiu os livros de muitas editoras de médio porte em seu catálogo de empréstimos sem pedir permissão, acreditando que, como havia comprado os livros no atacado, poderia fixar o preço de varejo que quisesse (inclusive, nesse caso, zero). Na confusão que se seguiu, a Authors Guild chamou a biblioteca de "um exercício de poder econômico bruto", e a Amazon reconsiderou.[15]

Bezos e seus colegas menosprezaram os desafios iniciais enfrentados pela divisão de Nova York de Kirshbaum e disseram que usariam uma métrica de longo prazo para avaliar seu sucesso. Eles acreditavam estar posicionando seus esforços de publicação direta para um futuro no qual os livros eletrônicos representariam a maior parte do mercado editorial e no qual redes como a Barnes & Noble poderiam não existir mais na sua presente forma. Nesse mundo, só a Amazon ficaria de pé, publicando não apenas escritores novos e desconhecidos, mas também autores de renome. E Larry Kirshbaum poderia novamente ser um dos mais populares profissionais do mundo editorial de Nova York — e talvez um dos únicos. Mesmo quando Kirshbaum anunciou sua saída da Amazon, em outubro de 2013, a empresa prometeu continuar desenvolvendo seu braço editorial na "terra natal" do mercado: a cidade de Nova York.

* * *

Em dezembro de 2011, como se buscasse uma conclusão adequada para um ano cheio de controvérsias em relação a impostos sobre vendas, aquisições, preços mínimos anunciados e a economia dos livros eletrônicos, a Amazon lançou uma

promoção para o seu aplicativo de comparação de preços para smartphones. O aplicativo permitia que os usuários tirassem fotos ou digitalizassem os códigos de barras de produtos de lojas locais e comparassem esses preços com os seus. Em 10 de dezembro, a empresa ofereceu um desconto de até 15 dólares a quem usasse o aplicativo para comprar on-line em vez de comprar em uma loja física. Embora certas categorias, como a dos livros, não fizessem parte da promoção, ela atraiu uma avalanche de críticas.

A senadora Olympia Snowe chamou a promoção de "anticompetitiva" e de "um ataque aos negócios localizados nas ruas principais que empregam trabalhadores nas nossas comunidades". Um funcionário da Powell's Books, em Portland, Oregon, criou uma página no Facebook — a Occupy Amazon — convidando as pessoas a invadir a Amazon. Um porta-voz da empresa observou que o aplicativo se destinava principalmente à comparação de preços de grandes redes do varejo, mas isso não importava. As críticas se multiplicavam, com acusações de que a Amazon estava usando seus clientes para espionar os preços dos concorrentes e roubando as vendas das lojas locais. "No início, atribuí o aplicativo de comparação de preços da Amazon à arrogância e à hostilidade, mas também há algo bizarramente deselegante nele", escreveu o romancista Richard Russo em um editorial mordaz para o *New York Times*.[16]

O conflito gerado pelo aplicativo de comparação de preços passou rápido, mas suscitou questões maiores: a Amazon continuaria sendo vista como uma empresa inovadora e geradora de valor que existia para servir e satisfazer seus clientes ou passaria cada vez mais a ser vista como um monólito que apenas transferia dólares das contas de outras companhias e de comunidades locais para seus próprios cofres?

Durante esses anos de conflito, Jeff Bezos passou a considerar essa questão. Ele se perguntava de que forma a Amazon poderia ser amada, e não temida, quando se tornasse uma empresa de 100 bilhões de dólares em vendas. Como faz regularmente, Bezos escreveu seus pensamentos em um memorando e o distribuiu entre seus principais executivos em um retiro do S Team. Uma pessoa próxima à empresa que pediu para permanecer no anonimato me entregou uma cópia. A mensagem, que ele intitulou Amazon.love, descreve uma visão de como o fundador da Amazon deseja que sua empresa conduza as operações e seja vista pelo mundo. Ela reflete os valores e a determinação de Bezos, e talvez até seus pontos cegos.

"Algumas grandes companhias desenvolvem bases de fãs apaixonados, são

amplamente amadas pelos seus clientes e até são vistas como legais", ele escreveu. "Por motivos diferentes, de formas diferentes e em níveis diferentes, empresas como Apple, Nike, Disney, Google, Whole Foods, Costco e até o UPS são para mim exemplos de grandes organizações respeitadas por seus clientes." Do outro lado da lista, ele acrescentou, companhias como Walmart, Microsoft, Goldman Sachs e ExxonMobil tendiam a ser temidas.

Bezos supunha que esse segundo grupo de companhias era visto, talvez injustamente, como praticante de um comportamento explorador. Ele se perguntava por que a grande base de usuários da Microsoft nunca a defendeu de forma significativa contra seus críticos e especulava que talvez os consumidores simplesmente não estivessem satisfeitos com seus produtos. Sua teoria era que o UPS, ainda que não particularmente criativo, era abençoado por ter como concorrente um serviço postal sem carisma; o Walmart precisava lidar com uma "infinidade de concorrentes queridas pelo público" nas pequenas lojas que concorriam com ele.

Mas Bezos não estava satisfeito com essa conclusão simplista e aplicou sua costumeira sensibilidade analítica para transmitir por que certas companhias eram amadas enquanto outras eram temidas.

Grosseria não é legal.
Derrotar pessoas menores não é legal.
Perseguição não é legal.
Juventude é legal.
Correr riscos é legal.
Vencer é legal.
Educação é legal.
Derrotar pessoas maiores e sem carisma é legal.
Inventar é legal.
Exploradores são legais.
Conquistadores não são legais.
A obsessão por concorrentes não é legal.
Capacitar os outros é legal.
Capturar todo o valor apenas para a empresa não é legal.
Liderança é legal.

Convicção é legal.
Franqueza é legal.
Fazer intrigas na multidão não é legal.
Hipocrisia não é legal.
Autenticidade é legal.
Pensar grande é legal.
O inesperado é legal.
Missionários são legais.
Mercenários não são legais.

Em uma planilha anexada, Bezos listou dezessete atributos, como *educação*, *confiabilidade*, *correr riscos* e *pensar grande*, e adicionou um ranking de doze companhias para cada um deles. Ele admitia que sua metodologia era muito subjetiva, mas suas conclusões, apresentadas ao fim do memorando Amazon.love, tinham como objetivo aumentar as chances da Amazon de se destacar entre as companhias admiradas. Ser educada e confiável ou obcecada pelo cliente não era o suficiente. Ser vista como criativa, como uma exploradora, e não uma conquistadora, tinha uma importância crucial. "Eu realmente acredito que as quatro empresas 'não amadas' sejam criativas em matéria de consistência. Mas elas não são vistas como inventoras e pioneiras. Não basta ser criativo — esse espírito pioneiro também deve ser transmitido, de forma a ser percebido pela base de clientes", ele escreveu.

"Proponho que um dos objetivos desse retiro seja atribuir a tarefa de uma análise mais meticulosa do tópico a um vice-presidente ponderado", concluiu Bezos. "Podemos encontrar tarefas práticas que aumentem nossas chances de nos destacar no primeiro escalão de empresas. Parece válido para mim!"

---

* Documento enviado pelo órgão responsável pela coleta de impostos nos Estados Unidos, em resposta a um pedido por orientações que determina que a carta não pode ser citada em processos jurídicos nem usada como precedente.

CAPÍTULO 11

O reino do ponto de interrogação

À medida que seu vigésimo aniversário se aproximava, a Amazon por fim começava a incorporar a visão original da loja de tudo, há tanto tempo idealizada por Jeff Bezos e David Shaw. Ela vendia milhões de produtos, tanto novos quanto usados, e estava continuamente se expandindo para novos mercados: material industrial, roupas de alta qualidade, arte e vinho foram algumas das novas categorias introduzidas em 2012 e 2013. Ela servia de vitrine para milhares de outras lojas menores em seu movimentado Marketplace e era a infraestrutura computacional para milhares de outras empresas de tecnologia, universidades e laboratórios do governo, como parte do Amazon Web Services. Estava claro que Jeff Bezos acreditava não haver limites para a missão da companhia nem para a variedade de produtos que podiam ser vendidos na internet.

Se você procurasse no mundo inteiro um oposto desse conglomerado, uma loja que cultivasse não uma seleção maciça, mas uma variedade exclusiva de produtos de alta qualidade, e que prosperasse não por causa da lealdade à marca, mas devido à personalidade amigável do seu proprietário, talvez encontrasse uma pequena loja de bicicletas no norte de Phoenix, em Glendale, Arizona. Ela se chama Roadrunner Bike Center.

Esse estabelecimento com nome um tanto grandioso fica localizado em um pequeno espaço de um shopping center comum perto do Hot Cutz Spa and Salon e no caminho para um Walmart. A loja oferece uma seleção exclusiva de bicicletas BMX e motos de motocross de fabricantes como a Giant, a Haro e a Redline, marcas que selecionam cuidadosamente seus parceiros no varejo e em geral não vendem para sites nem lojas de descontos. Muitos clientes frequentam essa loja há anos, apesar de ela ter mudado de endereço em Phoenix três vezes.

"O cara que a administra está sempre lá, e dá para ver que ele adora consertar e

vender bicicletas", escreve um cliente em uma avaliação tipicamente favorável da loja. "Quando você compra com ele, ele cuida de você. Também foi lá que encontrei o conserto mais barato, e acho que às vezes ele faz um desconto especial e cobra apenas 30 dólares! Isso é loucura!"

Um cartaz vermelho com as palavras "Compra a prazo para as festas de fim de ano!" fica encostado na janela exterior da loja. Ela não é diferente de nenhuma outra loja de bairro de qualquer lugar do mundo que tenha sido projetada e desenvolvida pelo proprietário no curso de trinta anos. A exceção é que, nesse caso, a loja oferece mais do que apenas uma grande diferença em relação à Amazon, e a evidência está lá dentro, sob as lâmpadas fluorescentes, perto do balcão. Um velho jornal laminado exibindo a fotografia de um rapaz de dezesseis anos com um corte de cabelo militar de topo reto, de pé sobre um monociclo, com uma mão sobre o assento e a outra espalmada ousadamente para o lado, fica emoldurado em uma parede.

*

Encontrei Ted Jorgensen, pai biológico de Jeff Bezos, atrás do balcão da sua loja no final de 2012. Eu havia considerado uma série de possíveis reações dele à minha visita inesperada, mas achei que seria muito pouco provável acontecer o que de fato aconteceu: Jorgensen não sabia quem era Jeff Bezos nem conhecia uma companhia chamada Amazon.com. Ele ficou completamente confuso com o que eu estava lhe contando e negou ser o pai de um famoso CEO que era um dos homens mais ricos do mundo.

Entretanto, quando mencionei os nomes Jacklyn Gise e Jeffrey, o filho que eles tiveram durante o breve casamento da adolescência, o rosto do velho homem ficou vermelho, numa demonstração de reconhecimento e tristeza. "Ele ainda está vivo?", Jorgensen perguntou, ainda sem entender completamente.

"Seu filho é um dos homens mais bem-sucedidos do planeta", contei. Peguei algumas imagens de Bezos na internet, e, por incrível que pareça, em 45 anos aquela era a primeira vez que Jorgensen via seu filho biológico. Seus olhos se encheram de emoção e descrença.

Naquela noite, levei Jorgensen e sua esposa, Linda, para jantar em uma churrascaria, e então ele me narrou toda a sua história. Em 1968, quando a família

Bezos se mudou de Albuquerque para Houston, Jorgensen prometeu a Jackie e ao pai dela que manteria distância. Ele permaneceu em Albuquerque, fazendo apresentações com sua trupe, os Unicycle Wranglers, e aceitando qualquer tipo de trabalho. Jorgensen dirigiu uma ambulância e trabalhou como instalador da Western Electric, uma empresa local.

Aos vinte e poucos anos, ele se mudou para Hollywood a fim de ajudar o empresário dos Wranglers, Lloyd Smith, a abrir uma nova loja de bicicletas e, depois, foi para Tucson à procura de emprego. Em 1972, foi assaltado em frente a uma loja de conveniência depois de comprar cigarros. Os bandidos o golpearam com uma tábua e quebraram sua mandíbula em dez lugares.

Jorgensen se mudou para Phoenix em 1974, casou-se novamente e parou de beber. Na época, ele já havia perdido contato com a ex-esposa e o filho e esquecido o novo sobrenome deles. Ele não tinha como contactar o filho nem como acompanhar seu progresso e sempre se sentiu forçado pela promessa de não interferir na vida dele.

Em 1980, ele investiu até o último centavo para comprar a loja de bicicletas do antigo proprietário, que queria deixar o negócio. Desde então ele administra a loja, mudando-a várias vezes até chegar à sua atual localização, na extremidade norte da área metropolitana de Phoenix, perto das montanhas New River. Ele se divorciou da segunda esposa e conheceu Linda, a terceira, na loja de bicicletas. Ela não apareceu no primeiro encontro, mas apareceu no segundo. Eles são casados há 25 anos. Linda diz que eles passaram anos conversando sobre Jeffrey e os erros de juventude de Ted.

Jorgensen não teve outros filhos; Linda tem quatro de um casamento anterior, e eles se dão bem com o padrasto, que nunca lhes contou que tivera outro filho — ele diz ter pensado que não faria sentido. Achava que era uma "rua sem saída" e tinha certeza de que jamais voltaria a ver ou saber de seu filho.

Ted Jorgensen agora tem 69 anos, problemas cardíacos, enfisema e uma aversão à ideia de se aposentar. "Não quero ficar sentado em casa apodrecendo em frente à televisão", diz. Ele é afetuosamente simpático e, de acordo com a esposa, muito compassivo. (Bezos lembra muito a mãe, sobretudo os olhos, mas tem o nariz e as orelhas do pai.) Sua loja fica a menos de 48 quilômetros de quatro diferentes centros de atendimento da Amazon, mas, se alguma vez ele viu Jeff Bezos na televisão ou leu um artigo sobre a Amazon, não ligou os pontos. "Eu não sabia onde ele estava, se tinha um bom emprego ou se estava vivo ou morto", ele diz. O rosto do filho,

congelado na infância, não saiu da cabeça de Jorgensen por quase meio século.

Jorgensen diz que sempre quis entrar em contato com o filho, não importava qual fosse sua ocupação ou posição, mas se culpa inteiramente pelo fim do seu primeiro casamento e tem vergonha de admitir que, anos atrás, aceitou ficar fora da vida do filho. "Não fui um bom pai nem bom marido", diz. "Foi tudo realmente minha culpa. Não culpo Jackie por nada." O arrependimento, grande adversário que Jeff Bezos se esforçou tanto para superar, é um grande peso na vida de seu pai biológico.

Naquela noite, quando deixei Jorgensen e sua esposa depois do jantar, eles estavam melancólicos e ainda chocados e haviam decidido não contar nada aos filhos de Linda. A história parecia absurda demais.

Porém, meses depois, no início de 2013, recebi um telefonema do filho mais novo de Linda, Darin Fala, gerente sênior de projetos da Honeywell que também mora em Phoenix e passou a adolescência com Jorgensen e a mãe.

Fala me contou que o padrasto havia convocado uma reunião familiar no sábado anterior. ("Aposto que ele vai nos contar que tem um filho ou uma filha por aí", supôs a esposa de Fala.) Num tom dramático, Jorgensen e Linda explicaram a improvável situação.

Darin descreveu a reunião como arrebatadora e cheia de lágrimas. "Minha esposa me chama de frio porque nunca havia me visto chorar", ele conta. "Ted também é assim. Eu nunca o tinha visto tão emocionado como no sábado, tanto por tristeza quanto por arrependimento. Foi impressionante."

Jorgensen decidira que queria tentar restabelecer contato com a família Bezos, e Fala estava ajudando-o a escrever cartas para Jeff e sua mãe. Eles enviariam essas cartas pelo correio e por e-mail em fevereiro de 2013, e levaria quase cinco meses até receberem uma resposta. O silêncio de Bezos sobre o pai biológico, com quem perdeu contato há tanto tempo, não surpreende: ele prefere se ocupar com o futuro a olhar para o passado.

Durante o telefonema, Fala relatou uma descoberta que havia feito. Curioso em relação a Bezos, ele assistiu a vários vídeos na internet com entrevistas do CEO da Amazon, inclusive o do *The Daily Show with Jon Stewart*, e ficou chocado ao ouvir a notória gargalhada ruidosa de Bezos.

Era a mesma gargalhada incontrolável que ecoava nas paredes do lar da infância de Fala, embora nos últimos anos ela tivesse sido gradualmente inibida pelo enfisema: "Ele tem a gargalhada de Ted!", ele diz surpreso. "É quase igual."

* * *

Não há dúvida de que Bezos recebeu e leu os e-mails de Jorgensen — os colegas dizem que, ao lado dos assistentes pessoais, ele lê todas as mensagens enviadas para o seu endereço de e-mail conhecido no mundo inteiro, jeff@amazon.com. Na verdade, muitos dos episódios mais infames ocorridos dentro da Amazon tiveram início com e-mails não solicitados provenientes de usuários, os quais Bezos reenviou para executivos ou funcionários importantes, adicionando apenas um ponto de interrogação no topo da mensagem. Para os destinatários desses e-mails, o sinal tem o efeito de ativar uma bomba-relógio.

Dentro da Amazon, há um sistema oficial para determinar a gravidade das suas emergências internas. Um Sev-5 representa um problema técnico relativamente sem consequências que pode ser resolvido por técnicos em um dia de trabalho. Um Sev-1 significa um problema urgente que dispara uma cavalgada de pagers (a Amazon ainda distribui pagers para a maioria dos executivos). Ele requer uma reação imediata, e toda a situação depois é revisada pelo conselho de administração de Bezos, o S Team.

Além disso, há outro tipo de crise completamente diferente, que alguns funcionários apelidaram de Sev-B. Ela indica a chegada de um e-mail contendo o notório sinal de interrogação enviado direto por Bezos. Quando os funcionários da Amazon recebem uma dessas missivas, largam tudo o que estão fazendo e se jogam em qualquer que seja a questão destacada pelo CEO. Eles geralmente têm algumas horas para resolver o problema e preparar uma explicação minuciosa sobre o motivo de sua ocorrência, que será revisada por uma série de gerentes antes de ser apresentada ao próprio Bezos. Os e-mails com pontos de interrogação, muitas vezes chamados de agravamentos, são a forma de Bezos garantir que problemas em potencial sejam tratados e que a voz do cliente seja sempre ouvida dentro da empresa.

Um dos episódios recentes mais memoráveis da Amazon teve início com um desses agravamentos no final de 2010. O fato de que os clientes que exploravam — mas não compravam — a seção de lubrificantes da categoria de artigos sexuais da Amazon recebiam um e-mail personalizado, indicando uma variedade de géis e outros artigos de saúde íntima, chamou a atenção de Bezos. Apesar de a comunicação do CEO com sua equipe de marketing acontecer com um mero ponto

de interrogação, eles sabiam que o chefe estava furioso. Bezos achava que os e-mails do departamento de marketing causavam constrangimento aos consumidores e não deviam ser enviados.

Bezos gosta de dizer que, quando fica com raiva, "basta aguardar cinco minutos" e o mau humor passa como uma tempestade tropical.[1] Por outro lado, quando sua raiva é consequência de problemas nos serviços oferecidos aos clientes, isso raramente é verdade. A equipe de e-mail marketing sabia que o assunto era delicado e, com nervosismo, providenciou uma explicação. A ferramenta de marketing direto da Amazon era descentralizada, e os gerentes das categorias podiam produzir campanhas por e-mail para clientes que as tivessem visitado, mas não tivessem feito compras. Esses e-mails costumavam levar clientes hesitantes a realizar a compra e eram responsáveis por centenas de milhões de dólares nas vendas anuais da empresa. No entanto, no caso do e-mail sobre o lubrificante, estava claro que um gerente de produto de nível inferior havia passado dos limites do decoro. Mas a equipe de marketing não conseguia dar essa explicação. Bezos estava exigindo uma reunião para discutir o assunto.

Na manhã de um dia de semana, Jeff Wilke, Doug Herrington, Steven Shure (vice-presidente de marketing mundial e ex-executivo da Time Inc.) e muitos outros funcionários se reuniram e aguardaram solenemente na sala de reuniões. Bezos entrou andando rápido. Ele iniciou a reunião com o costumeiro "Olá a todos", prosseguindo com "Então, Steve Shure está mandando e-mails sobre lubrificantes."

Bezos não se sentou. Ele fixou os olhos sobre Shure. Estava claramente espumando de raiva. "Quero que você feche o canal", disse. "Podemos construir uma companhia de 100 bilhões de dólares sem enviar um único maldito e-mail."

Houve uma discussão acalorada. A cultura da Amazon é notoriamente conhecida pelo confronto, e ele é iniciado por Bezos, que acredita que a verdade surge do embate de ideias e perspectivas — embates às vezes violentos. Na discussão que se seguiu, Wilke e seus colegas argumentaram que lubrificantes eram vendidos em supermercados e drogarias e não eram, tecnicamente, tão constrangedores. Também destacaram que a empresa gerava um volume significativo de vendas por meio do e-mail marketing. Bezos não dava a mínima para isso; nenhum lucro compensava a perda da confiança do cliente. Foi um momento revelador — e confirmador. Ele estava disposto a sacrificar um aspecto lucrativo do seu negócio

em vez de testar o vínculo dele com seus clientes. "Quem nesta sala precisa se levantar e desligar o canal?", gritou.

No final, eles cederam. Era o fim do e-mail marketing para categorias como saúde e cuidados pessoais. A empresa também decidiu construir uma ferramenta central de filtragem para garantir que os gerentes das categorias não promovessem produtos que tocassem em temas delicados, de forma que questões de etiqueta não estavam mais sujeitas a opiniões pessoais. Assim, de forma geral, o e-mail marketing sobreviveu.

Essa história ressalta uma das contradições da vida dentro da Amazon. Muito tempo depois da época em que se confiava no julgamento editorial de funcionários para fazer modificações no site, a companhia agora recorria a métricas para cada decisão importante, tal como quais funcionalidades inserir ou vetar. Entretanto, histórias aleatórias de clientes, o oposto a dados puramente frios, também podem ter um tremendo peso e mudar a política da Amazon. Se um cliente tem uma experiência ruim, Bezos muitas vezes presume que ela é resultado de um problema maior e agrava a resolução da questão dentro da empresa com um ponto de interrogação.

Muitos funcionários da Amazon estão bastante familiarizados com essas provas de fogo e as consideram perturbadoras. "Por que equipes inteiras precisam deixar tudo de lado prontamente para responder ao agravamento de um ponto de interrogação?", perguntou certa vez um funcionário durante uma reunião geral da companhia, que em 2011 havia passado a ser realizada no KeyArena de Seattle, um estádio de basquetebol com mais de dezessete mil assentos.

"Qualquer história que diz respeito a um cliente importa", respondeu Jeff Wilke. "Pesquisamos todas porque elas nos dizem algo sobre nossas métricas e processos. É uma auditoria feita para nós pelos nossos clientes. Elas devem ser tratadas como fontes preciosas de informação."

A Amazon se apresenta como uma empresa extremamente descentralizada e promete que novos funcionários podem tomar decisões de forma independente. Contudo, Bezos é capaz de interromper qualquer processo já em andamento que possa criar algum tipo de problema, mesmo que para apenas um cliente. Nos doze meses seguintes à crise do lubrificante, ele tomou para si a responsabilidade de colocar o canal de e-mails em ordem. Os funcionários do departamento de repente se viram na posição mais difícil dentro da Amazon: sob o olhar constrangedor do

fundador em pessoa.

*

Apesar das cicatrizes e de crises de estresse pós-traumático, a maioria dos funcionários da Amazon considera o tempo dedicado à companhia o mais produtivo das suas carreiras. Seus colegas eram inteligentes, o trabalho era desafiador, e as frequentes transferências entre departamentos ofereciam oportunidades constantes de aprendizado. "Todo mundo sabe como é difícil e opta por ficar lá", diz Faisal Masud, que passou cinco anos no mercado do varejo. "Você aprende o tempo todo, e o ritmo da inovação é eletrizante. Registrei patentes; inovei. Há uma competitividade acirrada em tudo que você faz."

Mas, para alguns, a experiência também é fonte de grande angústia. Bezos diz que a empresa atrai pessoas que gostam de inovar e criar, mas muitos ex-funcionários reclamam que ela combina a burocracia de uma grande companhia à infraestrutura e ao ritmo de uma start-up, com diversos esforços duplicados e uma comunicação ineficaz, que dificulta a execução de tarefas. As pessoas que se dão bem na Amazon, na maioria das vezes, são as que têm sucesso em um ambiente adverso, com conflitos quase constantes. Bezos abomina o que chama de "coesão social", o impulso natural de se buscar consenso. Ele prefere que seus funcionários se enfrentem em embates apoiados por números e pela paixão e codificou essa abordagem em um dos catorze princípios da liderança da Amazon — os valores supremos, frequentemente discutidos e incutidos em recém-contratados.[2]

Tenha determinação; discorde e execute

> Os líderes são obrigados a desafiar decisões quando discordam, mesmo que isso os coloque em situações desagradáveis ou seja exaustivo. Líderes têm convicção e são tenazes. Eles não cedem em nome da coesão social. Ao chegarem a uma decisão, eles agem.

Alguns funcionários amam essa cultura de confronto e acham que não conseguiriam trabalhar com eficiência em outro lugar. O site de redes profissionais LinkedIn está cheio de executivos que deixaram a Amazon e depois voltaram. Dentro da empresa, isso é chamado de bumerangue.

Contudo, outros desertores chamam o ambiente interno da Amazon de "cultura de gladiador" e não consideram a possibilidade de voltar. Há muitos que passaram menos de dois anos na empresa. "É uma combinação estranha entre uma start-up que está tentando ser uma grande corporação e uma corporação que está se esforçando para continuar sendo uma start-up", explica Jenny Dibble, que passou cinco meses na companhia em 2011 como gerente de marketing — tentando, sem sucesso, fazer a Amazon usar mais ferramentas de redes sociais. Ela achou que seus chefes não se mostravam especialmente receptivos às suas ideias e que a carga de trabalho não permitia que ela dividisse seu tempo entre trabalho e família. "Não era um ambiente amigável", diz.

Até deixar a Amazon pode ser um processo cheio de embates — a empresa não hesita em mandar ameaçar funcionários com processos caso eles sejam contratados por uma concorrente. Essa é mais uma evidência da "competitividade acirrada" mencionada por Faisal Masud, que deixou a Amazon pelo eBay em 2010 e recebeu uma ameaça jurídica (o eBay resolveu a questão de forma particular). No entanto, esse êxodo permanente de funcionários não parece prejudicar a Amazon. Com a ajuda da constante ascensão no preço de suas ações, a empresa se tornou uma recrutadora bem-sucedida de novos talentos. Só em 2012, o número do seu efetivo aumentou para 88.400 funcionários em tempo integral e meio período, um crescimento de 57% em relação ao ano anterior.

Os pacotes de remuneração da Amazon servem para minimizar os custos para a companhia e maximizar a probabilidade de os empregados permanecerem nela apesar das previsíveis adversidades. Recém-contratados recebem salários de acordo com a base da indústria, um bônus de ingresso dividido em dois anos e uma concessão de unidades de ação dada em quatro anos. Entretanto, ao contrário de outras empresas de tecnologia, como o Google e a Microsoft, que dividem suas concessões de ações de forma gradual, a Amazon retarda a concessão para o fim do período de quatro anos. Os funcionários geralmente recebem 5% das suas ações ao final do primeiro ano, 15% ao final do segundo, e depois disso 20% a cada seis meses ao longo dos últimos dois anos. As demais concessões também são retardadas, dadas em dois anos, como garantia de que os funcionários continuem trabalhando duro e nunca queiram deixar a empresa.

Os gerentes de departamentos com mais de cinquenta pessoas devem extrair o máximo de eficiência dos seus subordinados ao longo de uma curva e dispensar os

menos eficientes. Como resultado dessas frequentes avaliações, muitos funcionários da Amazon vivem constantemente com medo. Uma experiência comum entre eles é um sentimento de surpresa genuína quando alguém recebe uma avaliação positiva de desempenho. Os gerentes são tão parcimoniosos com elogios que seus subordinados tendem a passar os dias antecipando sua demissão.

Vantagens e bônus inesperados por bom desempenho são coisas raras na Amazon, característica presente desde os anos 1990, quando Bezos dispensou a sugestão de dar tíquetes de ônibus aos funcionários porque não queria que eles se sentissem pressionados a deixar o escritório em horários razoáveis. Os empregados atualmente recebem cartões Orca, que permitem que os beneficiados façam viagens gratuitas no sistema de trânsito regional de Seattle. Estacionar na sede da empresa em South Lake Union custa 220 dólares mensais, e a Amazon reembolsa os funcionários em 180 dólares.

Ainda assim, evidências da política de moderação da companhia podem ser vistas por todos os lugares. As mesas das salas de reunião são uma combinação de mesas feitas de portas de madeira clara colocadas lado a lado. As máquinas de venda automática aceitam cartões de crédito, e a comida dos refeitórios não é subsidiada. Quando um novo funcionário entra na empresa, ele recebe uma mochila com uma fonte de alimentação, um dock de laptop e material com orientações. Quando alguém pede demissão, é requisitado a devolver todos os equipamentos — inclusive a mochila. A Amazon está sempre buscando formas de reduzir os custos e transferir suas economias para os clientes na forma de preços mais baixos. Isso também está incorporado nos princípios sacrossantos de liderança:

Moderação

> Tentamos não gastar dinheiro em coisas sem importância para os clientes. A moderação gera criatividade, autossuficiência e invenção. Não há pontos adicionais para o efetivo, para o orçamento nem para as despesas fixas.

Tudo isso vem do próprio Bezos. Os valores da Amazon são seus princípios empresariais, moldados ao longo de duas décadas de sobrevivência na atmosfera rarefeita de margens de lucro magras e de um duro ceticismo do mundo externo. De certa forma, a companhia inteira é uma armação construída ao redor do seu cérebro — uma máquina de amplificação destinada a disseminar sua

engenhosidade e determinação pelo maior raio de alcance possível. "É uma armação para amplificar o pensamento incorporado por Jeff dentro do maior diâmetro possível", diz Jeff Wilke quando discuto essa teoria com ele. "Jeff aprendia à medida que avançava. Ele aprendia coisas com cada um de nós, que tínhamos experiência, e incorporava as melhores peças em seu modelo mental. Agora, todos devem pensar o máximo possível como Jeff."

Os principais executivos de Bezos estão sempre imitando seu comportamento. No outono de 2012, jantei com Diego Piacentini no La Spiga, seu restaurante italiano favorito no bairro Capitol Hill, em Seattle. Ele insistiu com toda delicadeza em pagar a conta e, depois disso, rasgou teatralmente o recibo. "A companhia não está pagando por isso", disse.

Os ritmos da Amazon são os de Bezos, e os costumes da empresa são adaptados meticulosamente ao modo como ele prefere processar informações e maximizar seu tempo. Ele conduz pessoalmente os períodos de avaliação bianuais para a empresa inteira, denominados OP1 (durante o verão) e OP2 (depois do Natal). As equipes trabalham intensamente por meses, preparando-se para essas sessões, elaborando documentos de seis páginas que definem os planos para o ano seguinte. Alguns anos atrás, a Amazon refinou esse processo para tornar as narrativas mais facilmente digeríveis para Bezos e os outros membros do S Team, que percorrem muitos tópicos durante as avaliações. Agora, cada documento inclui no topo da página uma lista com algumas regras chamadas doutrinas, os princípios para cada grupo que orientam decisões difíceis e permitem que todos ajam rápido, sem supervisão constante.

Bezos é como um enxadrista jogando diversos jogos simultaneamente, com tabuleiros organizados de forma a permitir que ele domine cada partida com eficiência.

Algumas partidas recebem mais atenção do que outras. Bezos passa mais tempo nos novos negócios da Amazon, tais como o Amazon Web Services, a iniciativa de streaming de vídeo e, particularmente, os projetos Kindle e Kindle Fire. ("Acho que não se pode nem peidar no prédio do Kindle sem a aprovação de Jeff", brincou um antigo executivo.) Nessas divisões, os níveis de estresse são altos, e não há qualquer sinal de equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar.

Uma vez por semana, geralmente às terças-feiras, vários departamentos da Amazon têm reuniões com seus gerentes para uma revisão das longas planilhas com

dados importantes dos seus negócios. As histórias sobre clientes não têm espaço nesses encontros. Os números são os únicos indicativos do que está funcionando ou não, do comportamento dos clientes e, essencialmente, do desempenho geral da empresa.

As reuniões podem ser intensas e intimidantes. "É isso que, para os funcionários, é tão assustador e impressionante na equipe executiva. Eles o forçam a examinar os números e responder por que coisas específicas aconteceram", conta Dave Cotter, que passou quatro anos na Amazon como gerente geral de várias divisões. "Como a Amazon tem tanto volume, é uma forma de tomar decisões de maneira bem rápida e não entrar em debates subjetivos. Os dados não mentem."

As reuniões de métrica levam à análise administrativa semanal, realizada às quartas-feiras — um dos rituais mais importantes na Amazon — e conduzida por Wilke. Sessenta gerentes do varejo se reúnem em uma sala para avaliar seus departamentos, compartilhar dados sobre falhas e alterações no inventário e discutir previsões e interações complexas entre diferentes partes da companhia.

Bezos não participa dessas reuniões, mas sempre pode fazer sua presença ser sentida em todos os lugares da empresa. Depois da crise do lubrificante, por exemplo, ele passou a acompanhar de perto o e-mail marketing, monitorar cuidadosamente os esforços feitos para filtrar os tipos de mensagens que poderiam ser enviadas aos clientes e pensar sobre o desafio de ampliar o alcance dos e-mails de novas formas. Então, no final de 2011, ele teve o que considerou uma grande nova ideia.

Bezos é fã de informativos enviados por e-mail, tais como o do VSL.com, uma seleção diária de gotas culturais da internet, e o Cool Tools, um compêndio de dicas de tecnologia e avaliações de produtos escrito por Kevin Kelly, editor fundador da *Wired*. Os dois e-mails são curtos, bem escritos e informativos. Bezos chegou à conclusão de que talvez a Amazon pudesse mandar um único e-mail por semana — uma pequena revista digital — em vez de uma série de e-mails de marketing gerados por algoritmo. Ele pediu ao vice-presidente de marketing, Steve Shure, que explorasse a ideia.

Shure formou uma equipe que passou dois meses elaborando conceitos experimentais. Bezos lhes deu poucas orientações, mas a ordem era criar um tipo inteiramente novo de e-mail para os clientes — o tipo de voz pessoal que a Amazon tinha perdido havia mais de dez anos, ao fechar sua divisão editorial após uma

amarga competição interna com o P13N e o Amabot.

Do final de 2011 até o início de 2012, o grupo de Shure apresentou diversos conceitos a Bezos, incluindo um que seguia a linha dos questionários feitos para as celebridades por revistas e outro que destacava fatos históricos interessantes sobre produtos do site. O projeto não seguiu adiante, pois não teve sucesso em testes com clientes, mas vários participantes lembram que o processo foi particularmente excruciante. Em uma reunião, Bezos examinou discretamente os modelos, estilizados no formato padrão de um comunicado da Amazon à imprensa, enquanto todos esperavam tensos e em silêncio. Então, ele rasgou os documentos. "O problema deles é que já estou entediado", disse. Ele parecia ter gostado mais do último conceito, que sugeria traçar um perfil de uma seleção de produtos de sucesso do site, como máscaras de Guy Fawkes e CDs da cantora britânica ganhadora do Grammy Adele. "Mas os títulos precisam ser mais vibrantes", ele disse ao grupo, que incluía os redatores do material. "E, em parte, está simplesmente mal escrito. Se vocês estivessem fazendo isso em um blog, morreriam de fome."

Por fim, ele voltou sua atenção para Shure, o vice-presidente de marketing, que, como tantos outros vice-presidentes de marketing que passaram pela empresa, era um alvo frequente.

— Steve, por que não vi nada sobre isso em três meses?

— Bem, precisei encontrar um editor e trabalhar nesses modelos.

— Isso está se desenvolvendo muito lentamente. Vocês dão alguma importância a isso?

— Sim, Jeff, nós nos importamos.

— Deixem o design mais enxuto, é muito complicado. Além disso, sejam mais rápidos!

*

Mais rápido é uma forma de descrever 2012 e o primeiro semestre de 2013. Durante esses meses, as ações subiram 60%. A companhia emitiu um total de 237 comunicados à imprensa — uma média de 1,6 anúncio para cada dois dias da semana. Como a empresa agora estava começando a coletar impostos em muitos estados, ela não precisou mais fugir de questões relacionadas à localização e, então, abriu mais de doze centros de atendimento de pedidos e de serviços aos clientes pelo

mundo. A Amazon adquiriu a Kiva Systems, uma firma de Boston que desenvolvia robôs móveis que um dia substituirão coletores humanos e classificadores dos centros de atendimento, por 775 milhões de dólares. Ela renovou a incursão na categoria de roupas com o site MyHabit.com e abriu uma nova loja para equipamentos industriais e científicos, a Amazon Supply.

A Amazon também expandiu um serviço que permitia aos anunciantes alcançar clientes da empresa em todos os seus sites e dispositivos. Administrada pelo diretor de desenvolvimento de negócios Jeff Blackburn, a propaganda é um negócio paralelo da Amazon altamente rentável, que ajuda a subsidiar envios gratuitos e preços baixos e financia alguns dos projetos caros de longo prazo da companhia, como o desenvolvimento do seu próprio hardware.

Para distinguir seu ecossistema digital em desenvolvimento das plataformas rivais oferecidas pela Apple e pelo Google, a Amazon gastou milhões na aquisição e na criação de novos filmes e programas de televisão, que deveriam ser acrescentados ao catálogo do serviço gratuito Prime Instant Video, e, por meio das divisões editoriais da companhia, para financiar a publicação de vários livros exclusivos para o Kindle. Os principais rivais da Amazon — mais uma vez a Apple e o Google — estão em melhores posições no mundo digital que agora floresce e têm recursos consideravelmente superiores. Assim, Bezos limita suas apostas: mesmo quando escolhem os iPads da Apple ou os tablets do Google, os clientes podem comprar na Amazon, tocar sua coleção musical e ler seus livros do Kindle em uma variedade de aplicativos desenvolvidos para os dispositivos das concorrentes.

No outono de 2012, centenas de jornalistas apareceram em um hangar para aviões em Santa Monica a fim de ver Bezos revelar a nova linha de tablets Kindle Fire, que incluíam uma versão gigante no tamanho do iPad, e o Kindle Paperwhite, de 199 dólares — um leitor eletrônico com uma tela brilhante. "Essa é a realização da nossa versão original", Bezos me disse em uma entrevista após o evento, ao se referir à última versão do dispositivo de leitura. "Tenho certeza de que descobriremos formas de aperfeiçoamento, mas esse produto muda tudo."

Dias antes, na mesma semana, um juiz federal havia aprovado um acordo com três das maiores editoras no caso antitruste do Departamento de Justiça contra o preço de agência. (As outras duas editoras citadas na investigação entrariam em acordo nos meses seguintes.) A Amazon agora estava livre para continuar vendendo best-sellers com descontos no formato de e-books. Perguntei a Bezos sobre isso, mas

sua resposta foi contida: "Estamos animados por poder vender a preços mais baixos" foi tudo que ele disse.

Em dezembro, a Amazon realizou sua primeira conferência com usuários do Amazon Web Services, no Sands Expo Center, em Las Vegas. Seis mil desenvolvedores compareceram e ouviram com atenção enquanto os executivos do AWS Andy Jassy e Werner Vogels discutiam o futuro da computação em nuvem. O tamanho e a paixão da multidão eram uma validação enfática da improvável emergência da Amazon como pioneira na área da computação para empresas. No segundo dia da conferência, o próprio Bezos subiu ao palco e, durante uma discussão espontânea com Vogels, forneceu um vislumbre para seus projetos pessoais, como o Clock of the Long Now, o relógio mecânico projetado para durar milênios que desenvolvedores estão se preparando para construir dentro de uma montanha remota no rancho de Bezos no Texas. "Esse símbolo é importante por duas razões. Se [os humanos] pensarem no longo prazo, poderemos alcançar coisas que, de outra forma, não poderíamos", disse Bezos. "Horizontes de tempo fazem a diferença. A outra razão que eu apontaria é que os humanos estão ficando sofisticados demais em termos de tecnologia e têm um grande potencial de se tornar perigosos para si mesmos. Para mim, parece que nós, como espécie, precisamos começar a pensar no longo prazo. Assim, ele é um símbolo. Acho que símbolos podem ser muito poderosos."

Ainda no palco, Bezos previsivelmente citou uma série de jeffismos sobre o pensamento de longo prazo, a propensão ao fracasso e a ser mal-interpretado e sobre a chocante revelação de anos atrás, no primeiro galpão de SoDo, do que poderia ser uma grande ideia a acrescentar — *Ele não vai contar aquela história outra vez, vai?* — mesas para embalagem!

A história das mesas para embalagem pode ser velha, mas o objetivo de Bezos aqui é reforçar os mesmos valores. Assim como Steve Jobs, Bezos gradualmente venceu funcionários, investidores e um público cético pelo cansaço, convencendo-os a pensar como ele. Qualquer processo pode ser aperfeiçoado. Defeitos invisíveis para os mais experientes podem ser óbvios para os novatos. As soluções mais simples são as melhores. Repetir todas essas histórias não é apenas algo monótono — é uma estratégia calculada. "O resto de nós se atrapalha com objetivos contraditórios complicados, e, com isso, é difícil que as pessoas queiram nos ajudar", diz seu amigo Danny Hillis. "Jeff é muito claro e simples em relação aos seus objetivos, e a forma

como ele os articula os torna mais fáceis para os outros, pois ela é consistente."

"Se você pensar por que a Amazon é tão diferente de quase todas as companhias que começaram com a internet, verá que é porque Jeff a conduziu desde o princípio com uma visão de longo prazo", continua Hillis. "Era um projeto para muitas décadas. Sua filosofia é a de que é possível conquistar muito mais em um período de tempo maior, desde que você seja firme nisso."

* * *

Em 2012, a Amazon havia concluído sua mudança para uma nova sede, no bairro de South Lake Union, em Seattle. Outra transição ocorreu por volta da mesma época, embora a princípio ela tenha ficado evidente apenas para os funcionários. Depois da mudança, nas placas espalhadas pelo novo campus e nos raros suvenires distribuídos aos empregados, como canecas e camisetas, o nome da companhia passou a ser escrito apenas como Amazon, e não Amazon.com. Por anos Bezos havia insistido na versão mais longa, como parte de um esforço para gravar o endereço virtual nas mentes dos clientes. Agora, a empresa produzia tantas coisas, inclusive serviços para a nuvem e hardware, que o nome original tinha se tornado anacrônico e não fazia mais sentido. O nome no site foi abreviado em março de 2012. Poucas pessoas perceberam.

Ao que parecia, a Amazon era uma companhia em movimento constante, mas muitas coisas continuavam iguais. Em uma terça-feira fria e chuvosa do início de novembro de 2012, por volta das nove da manhã, uma minivan Honda estacionou em frente ao Day One North, na avenida Terry com a rua Republican, no bairro South Lake Union, de Seattle. Sentado no banco do passageiro, Jeff Bezos se inclinou para se despedir da esposa, MacKenzie, com um beijo, saiu do carro e entrou com segurança no prédio para começar um novo dia.

De várias formas, a vida de Bezos se tornou tão complicada quanto a de Lee Scott em 2000, quando ele visitou o ex-CEO do Walmart e ficou impressionado com o esquema de segurança que o rodeava. Bezos pode não ser levado para o trabalho em um sedã preto, mas mesmo assim a Amazon gasta 1,6 milhão de dólares por ano em segurança pessoal para ele e sua família — isso segundo os relatórios financeiros da empresa.

Sua pequena cena doméstica com MacKenzie ao menos serve como demonstração

de uma rotina normal, preservada mesmo em meio à inimaginável complexidade que acompanhou o grande sucesso da Amazon. A família pode contratar motoristas; pode comprar limusines e jatos particulares. No entanto, eles ainda têm um Honda modesto, mesmo que um modelo maior do que o Accord de uma década atrás, e MacKenzie com frequência leva os quatro filhos para a escola e depois deixa o marido no trabalho.

É claro que não há nada modesto na riqueza deles. A fortuna de Bezos atualmente é estimada em 25 bilhões de dólares, o que faz dele a 12ª pessoa mais rica dos Estados Unidos.[3]

A família preserva ao máximo a privacidade, mas suas vidas não podem ser totalmente ocultadas. Sua mansão de frente para um lago na zona residencial nobre de Medina, perto da casa de Bill e Melinda Gates, foi reformada em 2010 e fica em um terreno de 8.800 metros quadrados. De acordo com registros públicos, ela tem 2.700 metros quadrados de área construída, distribuídos em duas estruturas, isso sem contar uma cabana para o caseiro e uma casa de barco — o local onde Bezos organizou pela primeira vez a equipe que desenvolveria o Amazon Prime.[4]

Além da residência principal, a família Bezos também tem casas em Aspen, Beverly Hills e Nova York, mais um rancho de 117 mil hectares no Texas, onde a Blue Origin tem instalações e onde seus foguetes iniciarão suas viagens para o espaço. MacKenzie aluga um apartamento de um quarto perto da casa deles em Medina, que usa como escritório particular para escrever. Ela é autora de dois romances, incluindo *Traps*, publicado em 2012. "De certa forma, ganhei na loteria", ela disse à revista *Vogue*, em rara entrevista para um perfil em 2012 a respeito do sucesso do marido. "Essa loteria faz a minha vida ser maravilhosa de várias maneiras, mas não define quem sou. O fato de eu ter pais maravilhosos, que acreditaram na educação e nunca duvidaram que eu poderia ser uma escritora, de que tenho um marido que amo — são essas as coisas que me definem."[5]

Bezos e MacKenzie parecem compartilhar uma habilidade incomum de dividir seu tempo eficientemente em várias responsabilidades pessoais e múltiplos projetos. Para Bezos, além da família e da Amazon, há a Blue Origin, a companhia espacial na qual ele passa suas quartas-feiras, e a Bezos Expeditions, sua própria firma de capital de risco, que possui participações em empresas como o Twitter, o serviço de táxi Uber, o site de notícias Business Insider e a firma de robótica Rethink Robotics. Desde agosto de 2013, Bezos é dono do jornal *Washington Post* e disse que quer

aplicar sua paixão pela invenção e pela experimentação para ressuscitar o jornal. "Ele investe em coisas nas quais a tecnologia pode acabar com os modelos existentes", diz Rodney Brooks, professor de robótica do MIT por trás da Rethink Robotics, que tem como objetivo colocar robôs de preço mais acessível em linhas de montagem. "Ele não se envolve na parte técnica, mas é alguém ótimo com quem conversar quando vários problemas surgem. Quando lhe fazemos perguntas, vale a pena ouvir suas respostas."

Bezos está sempre em contato com os criadores do Clock of the Long Now e acompanha o projeto por meio de suas sessões de revisão trimestrais, que os engenheiros do relógio chamam de Ticks. "Ele é extremamente detalhista, preocupado com o design e muito rígido em relação ao destino dos custos", conta Stewart Brand, copresidente da Long Now Foundation.

Bezos e MacKenzie estão pessoalmente envolvidos na Bezos Family Foundation, que distribui bolsas de estudos e mobiliza os alunos a ajudar outros jovens em países pobres e em áreas de desastres. Ela é administrada por Jackie e Mike Bezos, e os irmãos de Bezos, Christina e Mark, são os diretores. Os pais de Bezos adotaram uma versão menor do estilo de administração da Amazon no seu trabalho filantrópico. Na principal sala de reuniões da sede da fundação, a alguns quarteirões da sede da Amazon, fica uma boneca de pano, que eles costumam colocar em uma cadeira vazia durante as reuniões. A boneca representa o estudante que eles estiverem tentando ajudar — da mesma forma que Bezos tinha o hábito de deixar uma cadeira desocupada durante as reuniões para representar o cliente.

A família de Bezos é bastante unida e focada no futuro. No entanto, às vezes o passado volta à cena. Em junho de 2013, em uma quarta-feira, perto da meia-noite, Jeff Bezos finalmente respondeu às mensagens mandadas por seu pai biológico. Em um e-mail curto, mas sincero, enviado ao enteado de Jorgensen, porque o próprio não usa a internet, Bezos tentou deixar o pai à vontade. Ele escreveu que entendia a difícil escolha que seus pais foram obrigados a fazer quando adolescentes e disse que, apesar de tudo, tivera uma infância feliz. Afirmou também que não desejava mal algum a Jorgensen e lhe pediu que deixasse de lado qualquer arrependimento. Por fim, desejava tudo de bom a ele.

* * *

Quando você se encaixa bem na visão de mundo de Jeff Bezos e avalia tanto os sucessos quanto os fracassos da Amazon ao longo das duas últimas décadas, fica fácil prever o futuro da empresa. A resposta para quase todas as perguntas concebíveis é sim.

A Amazon irá oferecer aos membros do Prime entrega gratuita feita no dia seguinte ou no mesmo dia? Sim, chegará um momento em que a Amazon terá tantos clientes no perímetro urbano que será prático colocar um centro de atendimento de pedidos em cada cidade. O objetivo de Bezos é e sempre foi eliminar a inconveniência das compras on-line e fornecer produtos e serviços aos clientes da forma mais eficiente possível.

A Amazon um dia terá seus próprios caminhões para entrega? Sim, pois o controle da chamada "última milha" da entrega aos clientes pode ajudar a concretizar o sonho de aumentar a capacidade da empresa de atender precisamente às promessas de entrega que ela adora fazer.

A Amazon lançará um serviço de gêneros alimentícios, o Amazon Fresh, em outros lugares além de Seattle e parte de Los Angeles e São Francisco? Sim, quando tiver aperfeiçoado os mecanismos do armazenamento rentável e a entrega de bens perecíveis, como frutas e vegetais. Bezos não acredita que a Amazon pode alcançar o nível do Walmart sem dominar a ciência de vender alimentos e roupas.

A Amazon criará um telefone móvel ou conversor digital conectado à internet? Sim (talvez antes mesmo da publicação deste livro), pois ela quer oferecer seus serviços em todos os dispositivos conectados à internet que seus clientes usam sem precisar confiar no hardware de seus principais concorrentes.

A Amazon operará sua loja virtual em mais países além dos dez nos quais já trabalha atualmente? Em algum momento, sim. O objetivo de Bezos no longo prazo é vender tudo em todos os lugares. Por exemplo: a Amazon levará sua loja de comércio eletrônico e seus serviços digitais para a Rússia — talvez por meio da aquisição de companhias locais ou pela introdução do Kindle no mercado, como fez no Brasil em 2012 e na Índia em 2013 — assim que o país desenvolver uma infraestrutura de entrega de produtos mais forte e um sistema de processamento de cartões de crédito mais confiável.

A Amazon sempre comprará seus produtos de fabricantes? Não. Em algum momento, é possível que ela os *imprima* em seus centros de atendimento. A tecnologia em desenvolvimento conhecida como impressão em 3-D, na qual

máquinas do tamanho de micro-ondas expelem material plástico para criar objetos baseados em modelos digitais, é exatamente o tipo de revolução que fascina Bezos e que poderia lhe permitir eliminar mais custos da cadeia de fornecimento. Em 2013, a empresa deu o primeiro passo na direção desse novo mundo, criando um site para impressoras 3-D e suprimentos.

Algum dia as autoridades antitruste supervisionarão de perto a Amazon e seu poder de mercado? Sim, acredito que isso seja provável, pois a empresa está crescendo cada vez mais em mercados como o de livros e eletrônicos, e concorrentes foram vencidas. Contudo, como já vimos nas disputas referentes aos impostos sobre vendas e aos preços dos e-books, a Amazon navega pelas leis com maestria e tem o cuidado de se manter do lado certo. Como o Google, ela se beneficia do exemplo da derrota da Microsoft na acusação de antitruste, na década de 1990, que serviu de grande lição de como um comportamento monopolista agressivo pode quase arruinar uma companhia.

Não existem delírios. O que existe são quase inevitabilidades. É uma previsão fácil de se fazer: Jeff Bezos fará o que sempre fez. Ele tentará avançar mais rápido, fazer com que seus funcionários trabalhem mais, apostar com mais ousadia e investir tanto nas grandes quanto nas pequenas invenções, tudo para alcançar sua grandiosa visão para a Amazon: a de que ela não seja apenas a loja de tudo, mas, no fim, uma empresa de tudo.

A Amazon pode ser a companhia mais sedutora que já existiu, e ela está apenas começando. É ao mesmo tempo missionária *e* mercenária, e, ao longo da história dos negócios e de outros assuntos humanos, essa sempre foi uma combinação poderosa. "Não temos uma única grande vantagem", Bezos disse certa vez a um velho adversário, o editor Tim O'Reilly, quando discutiam sobre a proteção da Amazon ao seu método patenteado de compra em um clique contra rivais como a Barnes & Noble. "Então precisamos tecer uma corda com muitas pequenas vantagens."

A Amazon ainda está tecendo essa corda. O futuro é: continuar tecendo e crescendo, manifestando a implacabilidade constitucional e a visão do seu fundador. E ela continuará se expandindo enquanto Jeff Bezos estiver em cena ou até quando não houver mais ninguém no seu caminho.

Encarte de fotografias



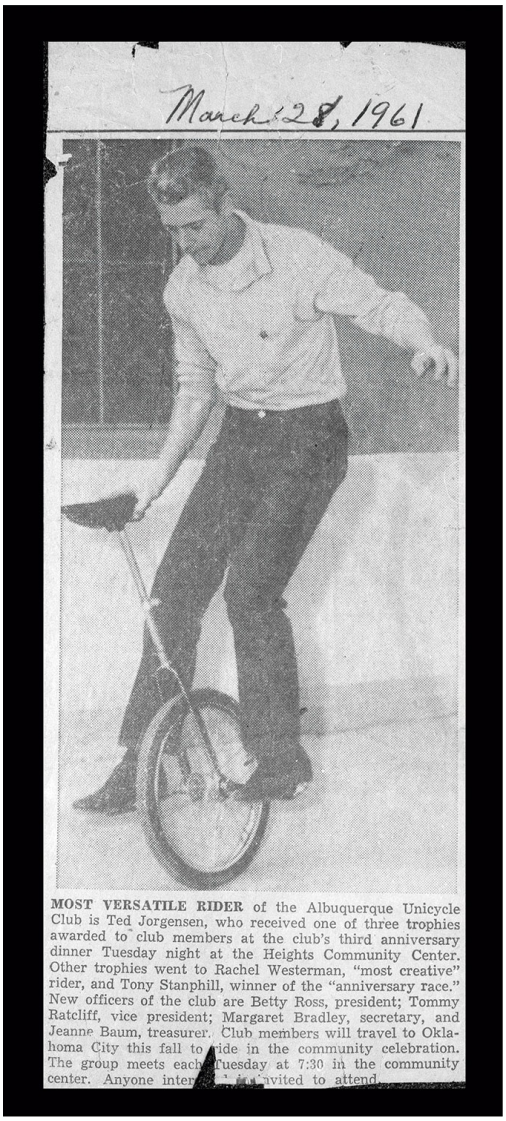
Jeff Bezos, retrato de infância. (*Cortesia da Amazon*)



Jeffrey Preston Bezos aos cinco anos com o avô, Lawrence Preston "Pop" Gise, em Cotulla, Texas, em 1969. (*Cortesia da Amazon*)



Bezos em 1982, na época do ensino médio na Miami Palmetto High School. (*Seth Poppel/Yearbook Library*)


March 28, 1961

MOST VERSATILE RIDER of the Albuquerque Unicycle Club is Ted Jorgensen, who received one of three trophies awarded to club members at the club's third anniversary dinner Tuesday night at the Heights Community Center. Other trophies went to Rachel Westerman, "most creative" rider, and Tony Stanphill, winner of the "anniversary race." New officers of the club are Betty Ross, president; Tommy Ratcliff, vice president; Margaret Bradley, secretary, and Jeanne Baum, treasurer. Club members will travel to Oklahoma City this fall to ride in the community celebration. The group meets each Tuesday at 7:30 in the community center. Anyone interested is invited to attend.

Ted Jorgensen em 1961. (*Cortesia de Ted Jorgensen*)



Ted Jorgensen em sua loja de bicicletas, a Roadrunner Bike Center, em 27 de março de 2013. (*Foto de Benjamin Rasmussen*)



Jackie e Mike Bezos na festa do 29º Annual Aspen Institute Awards em 2012. (© *Patrick McMullan/Foto de Patrick McMullan*)



Bezos relaxando em casa com a mãe, Jackie, e MacKenzie. (© *David Burnett/Contact Press Images*)



Jeff Bezos e funcionários da Amazon. (*Cortesia de Laurel Canan*)



O funcionário fundador Shel Kaphan (à esquerda) com um dos primeiros programadores da Amazon. (*Cortesia de Laurel Canan*)



Jeff e MacKenzie Bezos (centro) comemoram com funcionários da Amazon numa festa à fantasia da empresa. (*Cortesia da Amazon*)



Funcionários da Amazon e do Deutsche Bank que trabalharam na oferta pública inicial da Amazon, em 1997, celebram com suas famílias em Cabo, no México. (*Cortesia de J. William Gurley*)



Jeff Bezos com os executivos da Junglee Brian Lent, Rakesh Mathur e Ram Shriram (da esquerda para a direita), um dos primeiros investidores do Google. (*Cortesia de Brian Lent*)



Bezos ajudando a processar os pedidos de brinquedos no centro de atendimento em McDonough, na Geórgia.
(© *David Burnett/Contact Press Images*)



O vice-presidente sênior Jeff Wilke, que reconstruiu a rede de centros de atendimento de pedidos da Amazon. (© *Brian Smale*)



Bezos conduzindo um Segway em 2002 à época em que o malfadado transporte elétrico começou a ser vendido exclusivamente pela Amazon por 5.000 dólares. (*Mario Tama/Getty Images*)



Jeff Bezos toca a campainha que dá início ao pregão da Nasdaq numa sexta-feira, 7 de setembro de 2001. (*Bloomberg*)



Jeff Bezos demonstra para o apresentador Jay Leno como funciona o brinquedo educativo Gus Gutz em sua participação no programa *The Tonight Show with Jay Leno* nos estúdios da NBC em Burbank, em 29 de dezembro de 1999. (*Reuters*)



Bezos e a tenista profissional Anna Kournikova após uma partida de tênis no Grand Central Terminal em Nova York para promover a loja de vestuário da Amazon, em 22 de agosto de 2003. (*Evan Agostini/Getty Images*)



Jeff Bezos ri ao lado do cofundador do Google Sergey Brin na conferência da Allen & Co. em Sun Valley, Idaho, em 2007. Bezos estava entre os investidores originais do Google. (*Rick Wilking/Reuters*)



Bezos apresenta o e-reader Kindle original numa conferência para a imprensa em Nova York em 19 de novembro de 2007. (*Mark Lennihan/AP Photo*)



Jeff e MacKenzie Bezos em 2009. (© *Patrick McMullan/Photograph by Patrick McMullan*)



Bezos apresenta o tablet Kindle Fire em 2011. O aparelho intensificou a disputa que se formava entre a Amazon e a Apple. (*Bloomberg*)



Um funcionário da Amazon demonstra para os repórteres como funciona o Kindle Fire após a conferência para a imprensa. (*EPA/Justin Lane*)



Lori Garver, vice-diretora da Nasa, faz uma visita à sede da Blue Origin, em Kent, Washington, a empresa de exploração espacial de Bezos. (*Bill Ingalls/NASA*)



Um centro de atendimento de pedidos da Amazon em Milton Keynes, 70 quilômetros ao noroeste de Londres. (*David Levene/Eyevine/Redux*)



Em 2013, a Amazon apresentou projetos radicais para a construção de uma nova sede no centro de Seattle. (*NBBJ*)

AGRADECIMENTOS

Por anos, falei sobre escrever um livro a respeito da Amazon. E provavelmente ainda estaria apenas falando se não fosse pela ajuda de meus maravilhosos amigos, minha família e meus colegas.

Dois anos atrás, minha agente, Pilar Queen, ordenou-me gentilmente que parasse de procrastinar e entregasse a proposta do meu livro. Ela então se tornou uma defensora obstinada do projeto. Na Little, Brown, o editor executivo John Parsley deu a este livro um atencioso cuidado editorial que parece estar saindo de moda nas editoras tradicionais, pelo menos de acordo com certos críticos do mercado dos livros. Meus agradecimentos também a Reagan Arthur, Michael Pietsch, Geoff Shandler, Nicole Dewey, Fiona Brown, Pamela Marshall, Tracy Roe e Malin von Euler-Hogan, da Little, Brown, por terem conduzido este livro com profissionalismo e entusiasmo ao longo do seu processo de gestação.

Tenho uma dívida gigantesca para com Craig Berman e Drew Herdener, do departamento de relações públicas da Amazon. Ao mesmo tempo em que se comportaram como irredutíveis defensores da empresa, viram a necessidade, ou talvez a inevitabilidade, de uma análise definitiva sobre a notável ascensão da Amazon. Meus agradecimentos a Jeff Wilke, Diego Piacentini, Andy Jassy, Russ Grandinetti, Jeff Blackburn e Steve Kessel, da Amazon, que encontraram tempo para conversar comigo e, é claro, a Jeff Bezos, por ter aprovado inúmeras entrevistas com seus amigos, familiares e funcionários.

Em 2012 e 2013, passei um tempo considerável em Seattle, e algumas famílias me fizeram sentir muito bem-vindo. Nick e Emily Wingfield me acomodaram em seu aconchegante quarto de hóspedes, e ainda tive o prazer de jogar Trivial Pursuit Star Wars no café da manhã com seus maravilhosos filhos, Beatrice e Miller. Scott Pinizzotto e Ali Frank foram ótimos anfitriões em diversas ocasiões.

No Vale do Silício, Jill Hazelbaker, Shernaz Daver, Dani Dudeck, Andrew Kovacs, Christina Lee, Tiffany Spencer, Chris Prouty e Margit Wennmachers me

foram contatos de grande ajuda. Susan Prosser, da DomainTools, ajudou-me a vasculhar os arquivos que guardavam as primeiras opções para nomes de domínios da Amazon.com. Charles Ardai, meu velho colega da Columbia, ajudou-me a esclarecer o passado da D. E. Shaw. Como tantos outros jornalistas que tentaram decifrar o enigma moderno que é a Amazon, não hesitei em recorrer ao conhecimento de Scott Devitt, do Morgan Stanley, Scot Wingo, do ChannelAdvisor, e Fiona Dias, do ShopRunner.

Na *Bloomberg Businessweek*, encontrei um lar confortável que não apenas oferece uma excelente plataforma para um jornalismo sério na área dos negócios, como também acomoda projetos ambiciosos como este livro. Josh Tyrangiel, Brad Wieners, Romesh Ratnesar, Ellen Pollock e Norman Pearlstine me deram um apoio inacreditável e liberdade para escrever o livro. Meu editor, Jim Aley, fez uma cuidadosa primeira leitura. Diana Suryakusuma me ajudou a reunir as fotografias em um prazo bem apertado. Meu amigo e colega Ashlee Vance foi de valor inestimável ao oferecer sua atenção sempre que precisei discutir os desafios mais difíceis de contar esta história.

Também quero agradecer aos colegas jornalistas Steven Levy, Ethan Watters, Adam Rogers, George Anders, Dan McGinn, Nick Bilton, Claire Cain Miller, Damon Darlin, John Markoff, Jim Brunner, Alan Deutschman, Tom Giles, Doug MacMillan, Adam Satariano, Motoko Rich e Peter Burrows. Nick Sanchez ofereceu uma assistência indispensável nas pesquisas e na apuração de informações para o livro, e Morgan Mason, do programa de jornalismo da Universidade de Nevada em Reno, contribuiu com entrevistas a funcionários da Amazon no centro de atendimento de pedidos de Fernley, Nevada.

Minha família foi de uma ajuda e de uma paciência notáveis ao longo do processo, principalmente por entender minha ausência quando eu precisava desaparecer para apurar informações e escrever. Meus pais, Robert Stone e Carol Glick, sempre me apoiaram e foram carinhosos. Josh Krafchin, Miriam Stone, Dave Stone, Monica Stone, Jon Stone e Steve Stone foram ótimos ouvintes. Meus irmãos, Brian e Eric Stone, e Becca Zoller Stone, Luanne Stone e Jennifer Granick foram maravilhosos, como sempre.

Embora tivessem uma noção apenas vaga de uma distração que chamavam de "o livro do papai", minhas filhas gêmeas, Calista e Isabella Stone, proporcionaram a motivação por trás deste trabalho. Espero e acredito que ele continuará sendo uma

história relevante quando elas tiverem idade para achá-lo interessante.

E eu não poderia ter cruzado a linha de chegada sem o apoio amoroso de Tiffany Fox.

APÊNDICE

Lista de leitura de Jeff

A Amazon surgiu por causa dos livros, e foram eles que moldaram sua cultura e sua estratégia. Seguem aqui alguns livros amplamente lidos por executivos e funcionários, essenciais para a compreensão da companhia.

Os resíduos do dia, de Kazuo Ishiguro (2003).

Romance preferido de Jeff, o livro é sobre um mordomo que lembra com saudosismo de sua carreira na Grã-Bretanha no período de guerra. Bezos já disse que aprende mais com romances do que com livros de não ficção.

Sam Walton: Made in America, de Sam Walton e John Huey (1992).

Em sua autobiografia, o fundador do Walmart explica os princípios do varejo de descontos e discute os valores da moderação e a propensão à ação — uma disposição para experimentar várias coisas e cometer muitos erros. Bezos incluiu esses dois princípios entre os valores da Amazon.

Memos from the Chairman, de Alan Greenberg (1997).

Uma coletânea de memorandos para funcionários enviados pelo presidente do hoje extinto banco de investimentos Bear Stearns. Em seus memorandos, Greenberg reafirma constantemente os principais valores do banco, em especial a modéstia e a simplicidade. Sua repetição de sabedoria extraída de um filósofo fictício prenunciava a reciclagem anual da carta original aos acionistas da Amazon, em 1997.

O mítico homem-mês, de Frederick P. Brooks Jr. (2009).

Um influente cientista da computação apresenta o argumento improvável de que pequenos grupos de programadores são mais eficientes do que grupos maiores para lidar com projetos complexos de software. O livro formula a teoria que a Amazon usou quando criou as equipes de duas pizzas.

Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies, de Jim Collins e Jerry I. Porras (1994).

O famoso livro de administração explica por que certas companhias são bem-sucedidas. Elas são orientadas por uma ideologia central, e só os funcionários que abraçam a missão avançam; os outros acabam por ser "eliminados como um vírus".

Empresas feitas para vencer, de Jim Collins (2013).

Collins apresentou um resumo desse livro de administração para executivos da Amazon antes de sua publicação. As empresas devem confrontar os fatos brutais do seu negócio, descobrir no que são realmente boas e dominar o seu volante. De acordo com esse conceito, cada parte do negócio reforça e acelera as outras partes.

Creation: Life and How to Make It, de Steve Grand (2001).

Um designer de videogame alega que sistemas inteligentes podem ser criados de baixo para cima se formos capazes de projetar um conjunto de blocos de construção primitivos. Esse livro influenciou a criação do Amazon Web Services, ou AWS, o serviço que popularizou a ideia da nuvem.

O dilema da inovação, de Clayton M. Christensen (2011).

Um livro de administração muito influente, cujos princípios foram aplicados pela Amazon para facilitar a criação do Kindle e do AWS. Algumas empresas relutam em adotar tecnologias revolucionárias porque elas podem afastar os clientes e prejudicar seus principais negócios, mas Christensen alega que ignorá-las pode acarretar custos ainda maiores.

A meta: um processo de melhoria contínua, de Eliyahu M. Goldratt e Jeff Cox (2003).

Uma exposição da ciência da manufatura escrita em forma de romance, o livro encoraja as empresas a identificar os maiores limites de suas operações e, então, a estruturar suas organizações para que possam extrair o máximo desses limites. *A meta* foi uma bíblia para Jeff Wilke e a equipe que construiu a rede de atendimento de pedidos da Amazon.

A mentalidade enxuta nas empresas, de James P. Womack e Daniel T. Jones (2004).

A filosofia de produção inaugurada pela Toyota chama a atenção para as atividades que criam valor para o cliente e para a erradicação sistemática de todo o resto.

Data-Driven Marketing: The 15 Metrics Everyone in Marketing Should Know, de Mark Jeffery (2010).

Guia para o uso dos dados como métrica para tudo: da satisfação do consumidor à

eficácia do marketing. Os funcionários da Amazon devem usar dados como base para todas as afirmações, e, se os dados apresentarem uma fraqueza, eles devem apontá-la, ou então seus colegas o farão.

A lógica do cisne negro, de Nassim Nicholas Taleb (2008).

O estudioso argumenta que as pessoas estão condicionadas a reconhecer padrões no caos, enquanto permanecem cegas para eventos imprevisíveis, que trazem consequências esmagadoras. A experimentação e o empirismo triunfam sobre a narrativa fácil e óbvia.

NOTAS

Prólogo

1. Jeff Bezos, discurso na cerimônia de formatura da Tepper School of Business, Universidade Carnegie Mellon, 18 de maio de 2008.

Parte I
Capítulo 1: A casa dos analistas

1. Jeff Bezos, discurso na Lake Forest College, 26 de fevereiro de 1998.
2. Mark Leibovich. *The New Imperialists*. Nova York: Prentice Hall, 2002, p. 84.
3. Rebecca Johnson. "MacKenzie Bezos: Writer, Mother of Four, and High-Profile Wife", *Vogue*, 20 de fevereiro de 2013.
4. Estranhamente, foi assim que Bezos descreveu a oportunidade do terceiro mercado ao *Investment Dealers' Digest* em 15 de novembro de 1993: "Queríamos algo que diferenciasse o nosso produto. Achamos que existe o desejo por um serviço completo."
5. Michael Peltz. "The Power of Six", *Institutional Investor*, março de 2009. "David Shaw via a D. E. Shaw 'essencialmente como um laboratório de pesquisa que por acaso investia, e não como uma instituição financeira que por acaso tinha pessoas brincando com equações'."
6. Mark Leibovich, *op. cit.*, p. 85.
7. Peter de Jonge. "Riding the Perilous Waters of Amazon.com", *New York Times Magazine*, 14 de março de 1999.
8. John Quarterman, *Matrix News*.
9. Jeff Bezos, entrevista para a Academy of Achievement, 4 de maio de 2001.
10. Jeff Bezos, discurso na Lake Forest College, 26 de fevereiro de 1998.
11. Jeff Bezos, discurso para o Commonwealth Club of California, 27 de julho de

1998.

12. Jeff Bezos, discurso para a Association of American Publishers, 18 de março de 1999.

Capítulo 2: O livro de Bezos

1. Robert Spector. *Amazon.com — como crescer da noite para o dia*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2000. O livro de Spector oferece informações abrangentes sobre os primeiros anos da Amazon.
2. Jeff Bezos, discurso para a Association of American Publishers, 18 de março de 1999.
3. David Sheff. "The *Playboy* Interview: Jeff Bezos", *Playboy*, 1º de fevereiro de 2000.
4. *Ibid.*
5. Adi Ignatius. "Jeff Bezos on Leading for the Long-Term at Amazon", *HBR IdeaCast* (blog), *Harvard Business Review*, 3 de janeiro de 2013, http://blogs.hbr.org/ideacast/2013/01/jeff-bezos-on-leading-for-the.html.
6. Jeff Bezos, discurso para a Association of American Publishers, 18 de março de 1999.
7. Jeff Bezos, discurso na Lake Forest College, 26 de fevereiro de 1998.
8. *Ibid.*
9. Amazon.com Inc. S-1, registro de 24 de março de 1997.
10. Mukul Pandya e Robbie Shell (orgs.). "Lasting Leadership: Lessons from the 25 Most Influential Business People of Our Times", Knowledge@Wharton, 20 de outubro de 2004, http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=1054.
11. *Ibid.*
12. James Marcus. *Amazonia*. Nova York: New Press, 2004.
13. Jeff Bezos, discurso para o Commonwealth Club of California, 27 de julho de 1998.
14. Cynthia Mayer. "Investing It; Does Amazon = 2 Barnes & Nobles?", *New York Times*, 19 de julho de 1998.
15. Jeff Bezos, entrevista para Charlie Rose, *Charlie Rose*, PBS, 28 de julho de

2010.

16. Justin Hibbard. "Walmart v. Amazon.com: The Inside Story", *InformationWeek*, 22 de fevereiro de 1999.
17. Jeff Bezos. Entrevista para a Academy of Achievement, 4 de maio de 2001.

Capítulo 3: Delírios

1. Uma explicação, de acordo com a Wikipédia, é que "uma tampa circular para bueiro não pode passar pela abertura circular, enquanto uma tampa quadrada pode passar caso seja inserida diagonalmente".
2. Ron Suskind. "Amazon.com Debuts the Mother of All Bestseller Lists", *Washington Post*, 26 de agosto de 1998.
3. *Ibid.*
4. Jeff Bezos, discurso para o Commonwealth Club of California, 27 de julho de 1998.
5. Jeff Bezos, discurso para a Association of American Publishers, 18 de março de 1999.
6. Steven Levy. *In the Plex*. Nova York: Simon & Schuster, 2011, p. 34.
7. Jacqueline Doherty. "Amazon.bomb", *Barron's*, 31 de maio de 1999.
8. George Anders, Nikhil Deogun e Joann S. Lublin. "Joseph Galli Will Join Amazon, Reversing Plan to Take Pepsi Job", *Wall Street Journal*, 25 de junho de 1999.
9. Joshua Cooper Ramo. "Jeff Bezos: King of the Internet", *Time*, 27 de dezembro de 1999.
10. Stefanie Olsen. "FTC Fines E-Tailers $1.5 Million for Shipping Delays", *CNET*, 26 de julho de 2000.
11. Michael Moe. "Tech Start-up Secrets of Bill Campbell, Coach of Silicon Valley", *Forbes*, 27 de julho de 2011.

Capítulo 4: Milliravi

1. Jeremy Kahn. "The Giant Killer", *Fortune*, 11 de junho de 2001.
2. Evelyn Nussenbaum. "Analyst Finally Tells Truth about Dot-Coms", *New*

York Post, 27 de junho de 2000.

3. Mark Leibovich. "Child Prodigy, Online Pioneer", *Washington Post*, 3 de setembro de 2000.
4. *Ibid.*
5. Steven Levy. "Jeff Bezos Owns the Web in More Ways Than You Think", *Wired*, 13 de novembro de 2011.
6. "Amazon.com Auctions Helps Online Sellers Become Effective Marketers", *PR Newswire*, 18 de agosto de 1999.
7. Scott Hillis. "Authors Protest Amazon's Practices, Used-Book Feature Comes under Fire", *Reuters*, 28 de dezembro de 2000.
8. Jennifer Waters. "Amazon Faces 'Creditor Squeeze'", *CBS MarketWatch*, 6 de fevereiro de 2001.
9. Gretchen Morgenson. "S.E.C. Is Said to Investigate Amazon Chief", *New York Times*, 9 de março de 2001.
10. Os comentários de Sinegal foram tirados da entrevista que fiz com ele em julho de 2012, das lembranças de executivos da Amazon e de Andrew Bary, "King of the Jungle", *Barron's*, 23 de março de 2009.
11. Monica Soto. "Terrorist Attacks Overwhelm Amazon's Good News about Deal with Target", *Seattle Times*, 27 de setembro de 2001.
12. Saul Hansell. "Amazon Decides to Go for a Powerful Form of Advertising: Lower Prices and Word of Mouth", *New York Times*, 10 de fevereiro de 2003.

Capítulo 5: Menino foguete

1. Chip Bayers. "The Inner Bezos", *Wired*, março de 1999.
2. Mark Leibovich, *op. cit.*, p. 79.
3. "Local Team Wins Unicycle Polo Match", *Albuquerque Tribune*, 23 de novembro 1961.
4. *Albuquerque Tribune*, 24 de abril de 1965.
5. Mark Leibovich, *op. cit.*, pp. 73-4.
6. *Ibid.*, 71.
7. *Ibid.*, 74.
8. Jeff Bezos, entrevista para a Academy of Achievement, 4 de maio de 2001.

9. "The World's Billionaires", *Forbes*, 9 de julho de 2001.
10. Bayers, "The Inner Bezos".
11. Brad Stone. "Bezos in Space", *Newsweek*, 5 de maio de 2003.
12. Mylene Mangalindan. "Buzz in West Texas Is about Bezos and His Launch Site", *Wall Street Journal*, 10 de novembro de 2006.
13. Jeff Bezos. "Successful Short Hop, Setback, and Next Vehicle", site da Blue Origin, 2 de setembro de 2011.
14. Adam Lashinsky. "Amazon's Jeff Bezos: The Ultimate Disrupter", *Fortune*, 16 de novembro de 2012.

Capítulo 6: Teoria do caos

1. Saul Hansell. "Listen Up! It's Time for a Profit; a Front-Row Seat as Amazon Gets Serious", *New York Times*, 20 de maio de 2011.
2. Jeff Bezos, discurso para a Association of American Publishers, 18 de março de 1999.
3. Em 2012, meu assistente de pesquisa Nick Sanchez deu entrada em um pedido abrangente por meio do Ato de Liberdade de Informação (FOIA) no Departamento do Trabalho dos Estados Unidos para a consulta a quaisquer queixas ou violações da Amazon.com no período de 1995 até a atualidade. Além das queixas amplamente publicadas em relação ao calor analisadas pelo *Allentown Morning Call*, a OSHA retornou algumas dezenas de reclamações de funcionários, incluindo questões relacionadas a um banheiro com defeito em um *call center* de Washington; uso indevido de empilhadeiras em New Hampshire; abrigo contra tornados inadequado na Pensilvânia; e preocupações como acúmulo de minerais em refrigeradores de água, mofo na sala de descanso, proteção inapropriada para a cabeça e níveis prejudiciais de poluição sonora e fumaça. Em todos os casos, a Amazon respondeu à OSHA com evidências de obediência às normas ou remediou a situação de imediato, resolvendo a maioria das queixas sem necessidade de uma inspeção da OSHA ou intimação judicial. O caso mais grave foi o de uma intimação de 3 mil dólares dada a um centro da Amazon Fresh, em Washington, por não ter um plano de evacuação de emergência adequado para lidar com a presença de gás

de amoníaco. Contudo, pedidos feitos ao FOIA em várias jurisdições foram encaminhados pela OSHA federal para as agências estaduais e regionais, e é quase impossível obter todos esses registros quando se trata de uma companhia tão grande quanto a Amazon e com uma marca de âmbito nacional, mesmo passado um ano do registro.

4. Em julho de 2012, a Amazon fundou o programa de reembolso para a educação Center Choice, cujo objetivo é ajudar funcionários dos centros de atendimento de pedidos com três anos de serviço contínuo a voltar à escola para dar continuidade à sua educação. A Amazon anunciou que cobriria despesas de até 2 mil dólares em estudos ao ano para cada funcionário por até quatro anos.

Capítulo 7: Uma empresa de tecnologia, não uma varejista

1. Gary Rivlin. "A Retail Revolution Turns Ten", *New York Times*, 27 de julho de 2012.
2. Gary Wolf. "The Great Library of Amazonia", *Wired*, 23 de outubro de 2003.
3. *Ibid.*
4. Luke Timmerman. "Amazon's Top Techie, Werner Vogels, on How Web Services Follows the Retail Playbook", *Xconomy*, 29 de setembro de 2010.
5. Shobha Warrier. "From Studying under the Streetlights to CEO of a U.S. Firm!", *Rediff*, 1º de setembro de 2010.
6. Tim O'Reilly. "Amazon Web Services API", 18 de julho de 2002, http://www.oreillynet.com/pub/wlg/1707.
7. Damien Cave. "Losing the War on Patents", *Salon*, 15 de fevereiro de 2002.
8. O'Reilly, *op. cit.*
9. Steve Grand. *Creation: Life and How to Make It*. Darby, PA: Diane Publishing, 2000, p. 132.
10. Patente "Hybrid machine/human computing arrangement" [Esquema de processamento híbrido máquina/humano], registrada em 12 de outubro de 2001, http://www.google.com/patents/US7197459.
11. "Artificial Artificial Intelligence", *Economist*, 10 de junho de 2006.
12. Katharine Mieszkowski. "I Make $1.45 a Week and I Love It", *Salon*, 24 de julho de 2006.

13. Jason Pontin. "Artificial Intelligence, with Help from the Humans", *New York Times*, 25 de março de 2007.
14. Jeff Bezos, entrevista para Charlie Rose, *Charlie Rose*, PBS, 26 de fevereiro de 2009.

Capítulo 8: Fiona

1. Calvin Reid. "Authors Guild Shoots Down Rocket eBook Contract", *Publishers Weekly*, 10 de maio de 1999.
2. Steve Silberman. "Ex Libris", *Wired*, julho de 1998.
3. Steven Levy. "It's Time to Turn the Last Page", *Newsweek*, 31 de dezembro de 1999.
4. Jane Spencer e Kara Scannell. "As Fraud Case Unravels, Executive Is at Large", *Wall Street Journal*, 25 de abril de 2007.
5. David Pogue. "Trying Again to Make Books Obsolete", *New York Times*, 12 de outubro de 2006.
6. Jeff Bezos, discurso na Lake Forest College, 26 de fevereiro de 1998.
7. Walt Mossberg. "The Way We Read", *Wall Street Journal*, 9 de junho de 2008.
8. Mark Leibovich. "Child Prodigy, Online Pioneer", *Washington Post*, 3 de setembro de 2000.
9. Clayton Christensen. *O dilema da inovação: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso*. São Paulo: M.Books, 2011.
10. Jeff Bezos, entrevista para Charlie Rose, *Charlie Rose*, PBS, 26 de fevereiro de 2009.
11. David D. Kirkpatrick. "Online Sales of Used Books Draw Protest", *New York Times*, 10 de abril de 2002.
12. Graeme Neill. "Sony and Amazon in e-Books Battle", *Bookseller*, 27 de abril de 2007.
13. Brad Stone. "Envisioning the Next Chapter for Electronic Books", *New York Times*, 6 de setembro de 2007.
14. Jeff Bezos, *The Oprah Winfrey Show*, ABC, 24 de outubro de 2008.

Capítulo 9: Decolar!

1. Ben Charny. "Amazon Upgrade Leads Internet Stocks Higher", *MarketWatch*, 22 de janeiro de 2007.
2. Victoria Barrett. "Too Smart for Its Own Good", *Forbes*, 9 de outubro de 2008.
3. Jim Collins. *Empresas feitas para vencer: por que algumas empresas alcançam a excelência... e outras não*. São Paulo: HSM, 2013.
4. Zappos Milestone: Timeline, Zappos.com, http://about.zappos.com/press-center/media-coverage/zappos-milestone-timeline.
5. Parija B. Kavilanz. "Circuit City to Shut Down", *CNN Money*, 16 de janeiro de 2009.
6. Ben Austen. "The End of Borders and the Future of Books", *Bloomberg Businessweek*, 10 de novembro de 2011.
7. Annie Lowrey. "Readers Without Borders", *Slate*, 20 de julho de 2011.
8. Scott Mayerowitz e Alice Gomstyn. "Target Among the Latest Chain of Grim Layoffs", *ABC News*, 27 de janeiro de 2009.
9. Brad Stone. "Can Amazon Be the Walmart of the Web?", *New York Times*, 19 de setembro de 2009.
10. Miguel Bustillo e Jeffrey A. Trachtenberg. "Walmart Strafes Amazon in Book War", *Wall Street Journal*, 16 de outubro de 2009.
11. Brad Stone e Stephanie Rosenbloom. "Price War Brews Between Amazon and Walmart", *New York Times*, 23 de novembro de 2009.
12. Association of American Publishers. Carta ao Departamento de Justiça, 22 de outubro de 2009.
13. Spencer Wang, relatório de análise do Credit Suisse First Boston, 16 de fevereiro de 2010.
14. Mick Rooney. "Amazon/Hachette Livre Dispute", *Independent Publishing Magazine*, 6 de junho de 2008.
15. Eoin Purcell. "All Your Base Are Belong to Amazon", *Eoin Purcell's Blog*, 14 de maio de 2009, http://eoinpurcellsblog.com/2009/05/14/all-your-base-are-belong-to-amazon/.
16. De acordo com depoimento no tribunal, em 29 de janeiro de 2010, o conselho geral da Simon & Schuster escreveu para a CEO Carolyn Kroll Reidy que ela "não pode acreditar que Jobs fez essa declaração", considerando isso "incrivelmente estúpido". http://www.nysd.uscourts.gov/cases/show.php?db=special&id=306, página 86.

17. Motoko Rich e Brad Stone. "Publisher Wins Fight with Amazon Over E-Books", *New York Times*, 31 de janeiro de 2010.

Capítulo 10: Convicções convenientes

1. Jeff Bezos, entrevista para Charlie Rose, *Charlie Rose*, PBS, 28 de julho de 2010.
2. Fireside Chat, uma conversa com Jeff Bezos e Werner Vogels, Amazon Web Services re: Invent Conference, Las Vegas, 29 de novembro de 2012.
3. "Editorial: Spitzer's Latest Flop", *New York Sun*, 15 de novembro de 2007.
4. *Vadim Tsypin and Diana Tsypin v. Amazon.com et al.*, Tribunal Superior de King County, caso 10-2-12192-7 SEA.
5. Miguel Bustillo e Stu Woo. "Retailers Push Amazon on Taxes", *Wall Street Journal*, 17 de março de 2011.
6. Aaron Glantz. "Amazon Spends Big to Fight Internet Sales Tax", *Bay Citizen*, 27 de agosto de 2011.
7. Tim O'Reilly, postagem no Google Plus, 5 de setembro de 2011, https://plus.google.com/+TimOReilly/posts/QypNDmvJJq7.
8. Zoe Corneli. "Legislature Approves Amazon Deal", *Bay Citizen*, 9 de setembro de 2011.
9. Bryant Urstadt. "What Amazon Fears Most: Diapers", *Bloomberg Businessweek*, 7 de outubro de 2010.
10. Nick Saint. "Amazon Nukes Diapers.com in Price War — May Force Diapers' Founders to Sell Out", *Business Insider*, 5 de novembro de 2010.
11. Amazon. "Amazon Marketplace Sellers Enjoy High-Growth Holiday Season", comunicado à imprensa, 2 de janeiro de 2013.
12. Roy Blount Jr. "The Kindle Swindle?", *New York Times*, 24 de fevereiro de 2009.
13. Brad Stone. "Amazon's Hit Man", *Bloomberg Businessweek*, 25 de janeiro de 2012.
14. Thomas L. Friedman. "Do You Want the Good News First?", *New York Times*, 19 de maio de 2012.
15. "Contracts on Fire: Amazon's Lending Library Mess", AuthorsGuild.org, 14 de novembro de 2011.

16. Richard Russo. "Amazon's Jungle Logic", *New York Times*, 12 de dezembro de 2011.

Capítulo 11: O reino do ponto de interrogação

1. George Anders. "Inside Amazon's Idea Machine: How Bezos Decodes the Customer", *Forbes*, 4 de abril de 2012.
2. Os princípios de liderança da Amazon, http://www.amazon.com/Values-Careers-Homepage/b?ie=UTF8&node=239365011.
3. Luisa Kroll e Kerry A. Dolan. "The World's Billionaires", *Forbes*, 4 de março de 2013.
4. David Dykstra. "Bezos Completes $28 Million Home Improvement", Seattle-Mansions.Blogspot.com, 1º de outubro de 2010, http://seattle-mansions.blogspot.com/2010/10/bezos-completes-28-million-home.html.
5. Rebecca Johnson, *op. cit.*

SOBRE O AUTOR

© Cynthia E. Wood



Brad Stone cobre a Amazon e a área da tecnologia no Vale do Silício há quinze anos para publicações como *Newsweek* e *The New York Times*. Ele escreve para a *Bloomberg Businessweek* e mora em São Francisco.