

nos **BASTIDORES** da

amazon

O jeito **Jeff Bezos** de revolucionar mercados com apenas um clique

Richard L. Brandt

"Jeff Bezos é o novo Steve Jobs."

Gizmodo



DADOS DE COPYRIGHT

Sobre a obra:

A presente obra é disponibilizada pela equipe [X Livros](#) e seus diversos parceiros, com o objetivo de disponibilizar 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 [X Livros](#) e seus parceiros disponibilizam conteúdo de domínio público 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: xlivros.com ou em qualquer um dos sites parceiros apresentados neste link.

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

Sumário

[Abertura](#)

[Créditos](#)

[Dedicatória](#)

[Capítulo 1 - Um clique só não basta](#)

[Capítulo 2 - Retrato do empreendedor quando jovem](#)

[Capítulo 3 - Jeff consegue um emprego](#)

[Capítulo 4 - Jeff descobre a internet](#)

[Capítulo 5 - Três nerds e um contador](#)

[Capítulo 6 - Como criar uma livraria melhor](#)

[Capítulo 7 - Dores do crescimento](#)

[Capítulo 8 - Dinheiro para gastar](#)

[Capítulo 9 - O amadurecimento](#)

[Capítulo 10 - Você chama isso de livraria?](#)

[Capítulo 11 - A quebra](#)

[Capítulo 12 - Bezos aposta tudo no Kindle](#)

[Capítulo 13 - A Amazon vai acabar com as livrarias?](#)

[Capítulo 14 - Um cara bacana com uma risada engraçada](#)

[Capítulo 15 - Mas que tipo de gestor é ele?](#)

[Capítulo 16 - Com a cabeça nas nuvens](#)

[Capítulo 17 - Passo a passo, corajosamente](#)

nos **BASTIDORES** da

amazon

O jeito **Jeff Bezos** de revolucionar mercados com apenas um clique

Richard L. Brandt

"Jeff Bezos é o novo Steve Jobs."
Gizmodo



 **Editora Saraiva**
www.saraivauni.com.br

ISBN : 9788502145849

**CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA FONTE
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ.**

B822n

Brandt, Richard L.

Nos bastidores da Amazon : o jeito Jeff Bezos de revolucionar mercados com apenas um clique/Richardt L. Brandt ; [tradução Silvio Floreal de Jesus Antunha ; revisão técnica Marleine Cohen].

- São Paulo : Saraiva, 2011.

176 p. : 23 em. - (Nos bastidores)

Tradução de: One click : Jeff Bezos and the rise of Amazon.com

1. Bezos, Jeffrey. 2. Amazon.com (Firma) - História. 3. Livrarias e livrarias- Estados Unidos - Biografia. 4. Homens de negócios- Estados Unidos- Biografia. 5. Livrarias online- Estados Unidos - História. 6. Comércio eletrônicos - Estados Unidos - História. I. Título.

11-6763.

CDD: 381.4500202854678

CI7U: 655.421.1

Editado também como livro impresso 2011.

030396

Traduzido de *One click*, de Richard L. Brandt.

Tradução autorizada da edição original em inglês publicada nos Estados Unidos por The Penguin Press, um membro do Penguin Group (USA) Inc.

Copyright © Richard L. Brandt, 2011

2011 Editora Saraiva

Todos os direitos reservados.

Direção editorial Flávia Alves Bravin

Coordenação editorial Alessandra Marítimo Borges

Ana Paula Matos

Coordenação editorial Gisele Folha Mós

Juliana Rodrigues de Queiroz

Coordenação editorial Rita de Cássia da Silva

Produção editorial Daniela Nogueira Secondo

Rosana Peroni Fazolari

Marketing editorial Nathalia Setrini

Arte e produção Conexão Editorial

Capa Aero Comunicação

Tradução Silvio Floreal de Jesus Antunha

Revisor técnico Marleine Cohen

Produção gráfica Liliane Cristina Gomes

Contato com o editorial

editorialuniversitario@editorasaraiva.com.br



Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida por qualquer meio ou forma sem a prévia autorização da Editora Saraiva. A violação dos direitos autorais é crime estabelecido na lei nº 9.610/98 e punido pelo artigo 184 do Código Penal.



Rua Henrique Schaumann, 270 - CEP: 05413-010
Pinheiros - TEL.: PABX (OXX11) 3613-3000
Fax: (11) 3611-3308 - Televendas: (OXX11) 3613-3344
Fax Vendas: (OXX11) 3268-3268 - São Paulo - SP
Endereço internet: <http://www.saraivauni.com.br>

Filiais

AMAZONAS/RONDÔNIA/RORAIMA/ACRE
Rua Costa Azevedo, 56 - Centro
Fone/Fax: (OXX92) 3633-4227/3633-4782 - Manaus

BAHIA/SERGIPE
Rua Agripino Dórea, 23 - Brotas
Fone: (OXX71) 3381-5854/3381-5895/3381-0959 - Salvador

BAURU/SÃO PAULO (sala dos professores)
Rua Monsenhor Claro, 2-55/2-57 - Centro
Fone: (OXX14) 3234-5643 - 3234-7401 - Bauru

CAMPINAS/SÃO PAULO (sala dos professores)
Rua Camargo Pimentel, 660 - Jd. Guanabara
Fone: (OXX19) 3243-8004/3243-8259-Campinas

CEARÁ/PIAUÍ/MARANHÃO
Av. Filomeno Comes, 670 - Jacarecanga
Fone: (OXX85) 3238-2323/3238-1331 - Fortaleza

DISTRITO FEDERAL
SIA/SUL Trecho 2, Lote 850 - Setor de indústria e Abastecimento
Fone: (OXX61) 3344-2920/3344-2951/3344-1709 - Brasília

COIÁS/TOCANTINS
Av. Independência, 5330 - Setor Aeroporto
Fone: (OXX62) 3225-2882/3212-2806/3224-3016 - Goiânia

MATO GROSSO DO SUL/MATO GROSSO

Rua 14 de Julho, 3148 - Centro
Fone: (OXX67) 3382-3682/3382-0112 - Campo Grande

MINAS GERAIS
Rua Além Paraíba, 449 - Lagoinha
Fone: (OXX31) 3429-8300 - Belo Horizonte

PARÁ/AMAPÁ
Travessa Apinagés, 186 - Batista Campos
Fone: (OXX91) 3222-9034/3224-9038/3241-0499 - Belém

PARANÁ/SANTA CATARINA
Rua Conselheiro Laurindo, 2895 - Prado Velho
Fone: (OXX41) 3332-4894 - Curitiba

PERNAMBUCO/ ALAGOAS/ PARAÍBA/ R. G. DO NORTE
Rua Corredor do Bispo, 185 - Boa Vista
Fone: (OXX81) 3421-4246/3421-4510 - Recife

RIBEIRÃO PRETO/SÃO PAULO
Av. Francisco Junqueira, 1255 - Centro
Fone: (OXX16) 3610-5843/3610-8284 - Ribeirão Preto

RIO DE JANEIRO/ESPÍRITO SANTO
Rua Visconde de Santa Isabel, 113 a 119 - Vila Isabel
Fone: (OXX21) 2577-9494/2577-8867/2577-9565 - Rio de Janeiro

RIO GRANDE DO SUL
Av. A. J. Renner, 231 - Farrapos
Fone: (OXX51) 3371- 4001/3371-1467/3371-1567 - Porto Alegre

SÃO JOSÉ DO RIO PRETO/SÃO PAULO (sala dos professores)
Av. Brig. Faria Lima, 6363 - Rio Preto Shopping Center - V. São José
Fone: (OXX17) 227-3819/227-0982/227-5249 - São José do Rio Preto

SÃO JOSÉ DOS CAMPOS/SÃO PAULO (sala dos professores)
Rua Santa Luzia, 106 - Jd. Santa Madalena
Fone: (OXX12) 3921-0732 - São José dos Campos

SÃO PAULO

Av. Antártica, 92 - Barra Funda
Fone: PABX (0XX11) 3613-3666 - São Paulo

303.815.001.001

Aviso

Esta obra foi postada pela equipe [iOS Books](#) em parceria com o grupo [LegiLibro](#) para proporcionar, de maneira totalmente gratuita, o benefício de sua leitura àqueles que não podem comprá-la. Dessa forma, a venda desse eBook ou até mesmo a sua troca por qualquer contraprestação **é totalmente condenável** em qualquer circunstância. A generosidade e a humildade é a marca da distribuição, portanto distribua este livro livremente.

Após sua leitura considere seriamente a possibilidade de adquirir o original, pois assim você estará incentivando o autor e à publicação de novas obras.

Se gostou do nosso trabalho e quer encontrar outros títulos visite nossos sites:

[iOS Books](#)

[LegiLibro](#)

Para Kim e Leila, por tudo.

Para Al Zuckerman, por ser um grande agente.

Para Courtney Young, por ser um grande editor.

E em memória de Lindy Howe, que sempre acreditou em mim.

Capítulo 1

Um clique só não basta

Ser a empresa mais focada no cliente da face da Terra, onde as pessoas possam encontrar e descobrir tudo o que querem comprar on-line.”

Missão da Amazon



Em 22 de setembro de 1994, dois meses depois de adquirir a Amazon e dez meses antes de lançar a empresa, Jeff Bezos decidiu aprender a vender livros. Fez, então, um curso sobre como montar uma livraria, patrocinado pela Associação dos Livreiros Americanos. Cerca de 40 aspirantes a donos de livrarias, de jovens estreantes a casais aposentados em busca de uma nova carreira, participaram do curso de quatro dias no Benson Hotel, em Portland. Eles assistiram a palestras que abordavam temas como operações financeiras em livrarias, atendimento ao cliente e gerenciamento de estoques. Um dos instrutores era Richard Howorth, dono da Square Books, de Oxford, Mississippi.

Howorth é um fanático por atendimento ao cliente (que, por acaso, é até hoje a única maneira de competir com a Amazon e as megastores). Para enfatizar a importância do atendimento, ele contou a história de seu mais eloquente exemplo de cuidado com o cliente.

Um gerente da loja subiu ao escritório de Howorth para informá-lo de que uma cliente queria fazer uma reclamação. Howorth voou para baixo a fim de saber qual era o problema pessoalmente. A cliente, furiosa, contou que havia estacionado o carro na frente do estabelecimento, e que, de alguma forma, havia caído sujeira dos vasos de plantas da sacada em cima do carro dela. Howorth então se ofereceu para lavar o veículo. Eles entraram no carro e foram a um lava-rápido de posto de gasolina, mas ele estava fechado para reforma. Ela ficou ainda mais brava. Howorth então sugeriu que fossem à casa dele. Lá, ele pegou balde, sabão, mangueira e lavou o carro.

Quando voltaram para a loja, a atitude da cliente mudou, e ela voltou em seguida à loja, na mesma tarde e comprou uma pilha de livros.

Mais tarde, Bezos disse a um executivo da Associação dos Livreiros Americanos que havia se impressionado com a história e estava determinado a fazer do atendimento ao cliente “a pedra de alicerce da Amazon”. Para ele, essa era a sua arma mais importante. “Sabemos que, se conseguirmos manter os nossos concorrentes focados em nós, enquanto colocamos o foco no cliente, no final vamos nos dar bem”, disse.¹

Curiosamente, a ideia de atendimento ao cliente de Jeff é diferente daquela defendida por Howorth, que afirma que o mais importante é o atendimento pessoal, cara a cara, com o cliente. No jogo da internet, o atendimento ao cliente é basicamente feito por computadores isentos de emoção. “Aposto que ele não lavou o carro de nenhum cliente”, diz

Howorth a respeito de Bezos, talvez com uma pitada de rancor.

Na verdade, apesar de sua manifesta dedicação em atender o cliente, a obsessão de Bezos parece ter ficado restrita à criação de um incrível site na internet e à garantia de que as entregas seriam feitas conforme foi prometido. É até difícil encontrar algum número de atendimento ao cliente no site da Amazon. Bezos quer que tudo seja feito por e-mail. O atendimento ao cliente da Amazon começou com ele próprio respondendo aos e-mails e, em meados de 1999, foi assumido por 500 desses encarregados do chamado “serviço de atenção ao consumidor”, amontoados em cubículos e atrelados aos seus telefones e contas de e-mail para responder às dúvidas dos clientes.

Em geral, as pessoas que lidam com essas mensagens são excessivamente qualificadas, mal remuneradas e sem experiência em venda de livros. No começo, universitários indisciplinados eram a maioria, pois, já que supostamente liam muito e podiam ajudar a encontrar livros de uma grande variedade de assuntos. Eles recebiam cerca de 10 a 13 dólares por hora, mas ficavam de olhos vidrados, tentados pela possibilidade de uma promoção e de opções de ações.

Nesse ambiente, nem todo mundo encontrava o nirvana. Richard Howard, por exemplo, tinha mestrado em literatura, mas resolveu aceitar o emprego inicial de atendimento ao cliente da Amazon com a esperança de ser promovido para o Editorial, onde poderia redigir resenhas de livros. O que ele encontrou foi um trabalho pesado, com quatro “encarregados do atendimento ao cliente na fila do e-mail” por cubículo.² Os supervisores ouviam as chamadas para monitorar o desempenho e classificavam os funcionários de acordo com a quantidade de mensagens ou chamadas telefônicas que respondiam por minuto.

Howard relatou sua experiência para um jornal de Seattle, em artigo chamado “Como escapei do Amazon.cult”.

A interação humana era tratada quase como um mal necessário. Howard recebia o “Blurb Index”, uma lista com centenas de respostas curtas, padronizadas, que cobriam virtualmente qualquer pergunta que os clientes pudessem fazer e que ele sentia ter sido elaborada para criar “uma zona de contato ligeiramente convencional entre os agentes [da Amazon] e os clientes”.

Um dia, Howard atendeu à chamada de um cliente que pedia um exemplar do livro *Centennial*, de James Michener. Já que o cliente estava interessado em ficção da época da Guerra Civil, Howard sugeriu *Lincoln*, de Gore Vidal, como uma alternativa melhor, exatamente o tipo de coisa que o funcionário inteligente e bem informado de uma boa livraria deve fazer. Howard disse que demorou três ou quatro minutos na ligação, e foi repreendido pelo supervisor. Depois de três semanas e meia no emprego, foi despedido por não ser suficientemente produtivo. Em vez disso, ele assinou um contrato de trabalho na Microsoft.

O que os sonhadores encarregados do serviço ao cliente - de olho gordo nas opções de ações - encontraram ao começar a trabalhar na Amazon foram longas horas de trabalho e opções entre uma centena de ações da Amazon, desde que tivessem um bom desempenho durante três anos. Os melhores conseguiam responder a uma dúzia de e-mails por minuto. Os que estavam abaixo de sete eram quase sempre despedidos. O *Washington Post* fez um relato detalhado desse lado “obscuro” da Amazon e citou um desses colaboradores, que dizia: “Nós devíamos tratar muito bem os clientes, desde que conseguíssemos atendê-los a uma velocidade incrível”.

Esses encarregados também tinham de conhecer o software do sistema UNIX que a empresa usava e de fazer

um curso de treinamento de três semanas na Amazon para aprender como tudo funcionava; inclusive como os pedidos de livros eram apresentados, como eram encaminhados ao depósito, como eram arquivados, como verificar os pedidos com os livros empacotados e como escolher o melhor método de remessa. As perguntas mais frequentes eram sobre como fazer o pedido de algum livro no site ou para saber onde estava o pedido do cliente.

Bezos sabia, todavia, que jamais seria capaz de oferecer o tipo de serviço que as pessoas recebem nas lojas físicas atendidas por ajudantes de carne e osso. “Jamais teremos sofás; jamais serviremos cafezinho”, declarou à revista *BusinessWeek* em junho de 1997.³ Bezos realmente conseguiu brilhar ao criar uma grande experiência on-line com pouquíssima interação humana com os clientes. O site precisava ser simples, rápido e intuitivo. Tinha de oferecer um número de livros nunca visto pelo preço mais barato possível e entregá-los rapidamente. Tudo precisava apenas funcionar sem problemas para que as pessoas saíssem felizes do site. Isso parecia bastar para a maioria delas. “Quando deixamos um cliente infeliz de alguma forma”, Bezos explicou depois, “essas pessoas saem da toca e dizem: ‘Bem, na verdade isso não foi o que aconteceu comigo’. O boca a boca é muito poderoso”.⁴

Isso é especialmente válido na internet, em que o boca a boca é virulento. Na web, diz Bezos, “todo mundo é editor”. Qualquer um publica blogs, passa e-mails e pode provocar reações desagradáveis muito rapidamente. O e-mail, afirma ele, “tem uma capacidade mágica de desativar o gene da boa educação nos seres humanos... Você recebe aqueles feedbacks tão ingênuos que lhe dizem exatamente como deve melhorar o seu atendimento. Se estou em um restaurante e me servem comida ruim, eu apenas vou embora; jamais saio atrás do chefe para agarrá-lo pelo

pescoço e dizer: ‘Sabe, você realmente não deveria estar cozinhando’”.

No entanto, houve algumas poucas ocasiões em que os e-mails e as palavras espalhadas de maneira virulenta na internet visavam agarrar Bezos pelo seu pescoço virtual e berrar com ele. Nem sempre Bezos entendia o que significava fornecer um bom atendimento ao cliente. No início, a Amazon tinha como política esvaziar os carrinhos de compra dos clientes que ficassem parados por 30 dias. Na época, parecia razoável assumir que o cliente não compraria aqueles itens, uma suposição que acabou se mostrando errada. Um consumidor enviou um e-mail zangado para dizer que havia passado horas enchendo o carrinho on-line com os itens que queria e, de repente, um belo dia, descobriu que ele havia sido esvaziado sem qualquer aviso. No e-mail, ele dizia que essa era uma norma estúpida. Os programadores foram atrás dos arquivos no banco de dados e recuperaram os itens para ele. Também acabaram com a prática de deletá-los depois de 30 dias. “Com certeza era uma política burra”, teve de admitir Bezos, mais tarde, em um pronunciamento.

Às vezes, a empresa não conseguia cumprir suas promessas. No começo, quando sobrecarregada, a equipe perdia o prazo prometido para a entrega do produto. Para compensar, os custos de remessa eram reembolsados sempre que o cliente reclamasse.

À medida que a Amazon cresceu, a disposição de Bezos em fazer pelos clientes o que era correto começou a arrefecer. Ele pagou por isso muitas vezes e precisou se retratar perante os consumidores. Em 1998, alguns repórteres descobriram que a Amazon havia começado a cobrar 10 mil dólares das editoras para destacar livros em sua homepage sob títulos como “O Novo e Notável” e “Destinado à Fama”, com forte suporte editorial da Amazon, incluindo perfil ou entrevista com o autor.

Conta-se que Bezos dizia à sua equipe que era certo deixar espaço para ofertas. “Se a Editora X representa para nós uma negociação melhor [de um novo título] do que a Editora Y”, dizia Bezos, “e se prevemos que o cliente vai gostar de ambos os livros igualmente, mas só existe espaço para mostrar um, nós vamos mostrar aquele com o qual ganhamos mais dinheiro”.⁵

Então, qual era o grande problema? Afinal de contas, as livrarias sempre negociaram para colocar os novos títulos em posição de destaque em suas lojas. Mas, neste caso, era a Amazon, a empresa da qual Bezos se gabava: “Talvez sejamos a empresa mais obcecada pelo cliente que já existiu no planeta Terra”. Esta era a empresa que supostamente sempre colocava os clientes em primeiro lugar, porque oferecia os melhores títulos que se adequavam a seus gostos. Quem poderia dizer que o cliente “gostaria igualmente de ambos os livros”, quando se tratava de escolher entre aquele que vai render um dinheiro extra à empresa e aquele que não vai?

Depois que a prática chegou à imprensa e que os clientes começaram a reclamar da Amazon com um bombardeio de e-mails, Bezos decidiu que a divulgação sem rodeios era a melhor política. A Amazon começou a postar notas perto dos livros apresentados em locais de maior destaque sempre que os editores pagassem pela localização. Quando essa decisão foi anunciada, Bezos aproveitou para indicar que a Amazon era o único livreiro que fazia isso abertamente. Ele também prometia reembolsar qualquer livro que os clientes tivessem comprado com base nessas recomendações.

Ainda em 1999, os clientes começaram a perceber quantas informações a Amazon havia coletado a respeito de sua compra de livros, preferências e pontos fracos. Isso veio à tona depois que a Amazon comprou um pequeno serviço on-line chamado PlanetAll, para fazer o cruzamento

das referências das vendas de livros com o código postal e os endereços de e-mail das pessoas. A Amazon usava as informações para recomendar livros às pessoas que o serviço apontava como tendo preferências e interesses similares. Bezos também teve de fazer um pequeno recuo e voltar nessa questão, oferecendo aos consumidores um meio de aceitarem o programa de compartilhamento de dados. Hoje em dia, ninguém parece se importar, ou nem sequer pensar no fato de que a Amazon recomenda livros com base em dados de outras pessoas com “gostos similares”. O debate sobre a privacidade desviou-se para o Google e o Facebook, embora essas empresas provavelmente não sejam mais agressivas que a Amazon.

Desde o começo, era muito importante para Bezos dar a entender que ele *pertencia* ao mundo do comércio pela internet, de modo que ele precisava ter certeza de que impressionaria todos. A empresa devia enviar um livro de capa dura pelo preço de uma brochura se a versão em capa mole que o cliente havia pedido estivesse fora de estoque. Além disso, dois anos depois do lançamento, Bezos criou uma seção de livros esgotados para juntar livros avulsos. Os clientes ficavam maravilhados porque conseguiam encontrar esses livros na Amazon, e em nenhum outro lugar.

Bezos queria usar a tecnologia para fornecer um ótimo atendimento ao cliente. Essa filosofia resultou naquilo que talvez seja o mais famoso, e infame, programa de software patenteado pela Amazon, conhecido como o “One-Click ordering” (ou “o pedido de Um Clique”).

O software de Um Clique foi produzido essencialmente por um programador chamado Peri Hartman, que se juntou à Amazon em 1997. Hartman recebeu a tarefa de trabalhar no software que seria a interface com os clientes, incluindo o sistema de pedidos que eles usariam para comprar livros.

Hartman recorda que um dia, durante um almoço com Bezos e Shel Kaphan, o chefe de desenvolvimento do software, Bezos lhes disse: “Precisamos de algo que torne a sistemática de encomenda simples. Temos de fazer isso de modo que o cliente possa encomendar produtos com o mínimo esforço possível. Eles devem poder clicar em um item, e está feito”.

Uma simples ideia, e Hartman a entendeu literalmente. Ele passou a trabalhar na criação de um programa que exigisse apenas um clique para encomendar o produto. (O nome dele apareceu no primeiro aplicativo da patente, que veio a ser a patente de número US5960411.) O requerimento da patente era denominado, de forma bastante inócua, “Método e sistema de fazer um pedido de compra pela rede de comunicações”. Mais esclarecedora era a explicação em um quadro ilustrado do fluxograma na patente: “Habilitar encomenda com uma única ação”.

Na verdade, a ideia é simples. O requerimento da patente, de 19 páginas, é composto principalmente de diagramas do fluxograma para mostrar a sequência de eventos que permitem aos consumidores fazerem o pedido com um só clique: memorizar a identificação e os meios de pagamento dos compradores quando eles fazem o primeiro pedido, inseri-los no sistema e, da próxima vez que procurarem um livro, mostrar o botão de encomenda com um clique nas páginas dos compradores.

Parece maluquice? Foi o que os concorrentes da Amazon acharam. Muitas pessoas na área de tecnologia detestam esse tipo de patente ampla, conhecida como “patente de processo”, já que descreve principalmente o processo de fazer algo que é, na verdade, patentemente óbvio - neste caso, reduzir o número de cliques necessários para fazer a compra.

Foi, porém, este tipo de cuidado com os detalhes que ajudou a Amazon a se tornar um grande sucesso. Jeff Bezos

estava disposto a fazer qualquer coisa para simplificar o processo de utilização do site da companhia. Genial foi Bezos ter pensado nisso primeiro. Ele sabia que qualquer coisa on-line precisava ser simples em uma época em que as pessoas se tornavam completamente oprimidas por computadores, software e tecnologia de internet muito complicados. Na verdade, este foi o princípio que Larry Page e Sergey Brin adotaram alguns anos depois quando criaram o Google. Porém, poucos concorrentes tiveram o bom senso de seguir essa regra. Ainda hoje, muitos sites parecem atoleiros confusos de textos, gráficos, vídeos, anúncios que piscam e um emaranhado de links. O site da Amazon não se equipara à simplicidade do famoso site despojado do Google, mas é bem desenhado e fácil de navegar.

“Sua filosofia, de modo geral, é ser conveniente para os consumidores”, recorda Hartman. “O foco deve estar no cliente, não no site. É bastante óbvio que um site simples é mais fácil de usar do que outro com um monte de dispositivos extravagantes. Ele foi inflexível quanto a isso.”

A meta dele não era só tornar fácil a navegação entre os livros, mas proporcionar uma experiência agradável. “As pessoas não compram livros apenas porque precisam deles”, disse ele. “Existem produtos assim. Os itens farmacêuticos são desse jeito. No entanto, as pessoas vão, com prazer, passar horas em uma livraria, então você tem de tornar a experiência da compra divertida e atraente”.⁶

Não foi preciso oferecer nenhum *cappuccino* gratuito on-line para que os clientes apreciassem o site da Amazon. No final da década de 1990, havia tanto espaço para melhorias no design dos sites que qualquer incremento correspondia a obter um frasco de oxigênio extra durante uma escalada ao topo do monte Everest. “Para ser nove vezes maior do que o seu concorrente mais próximo”, explicou Jeff ao *Washington Post* em 1998, “você precisa, na verdade, ser

apenas 10% melhor”.⁷ Três anos depois do lançamento do site, ele dizia que a maioria de seus clientes o visitava não por causa da propaganda, mas por causa do boca a boca positivo.

Desde o início da empresa até hoje, Bezos tem sido fanático em espremer cada fração possível da utilidade da Amazon. Quase sempre foram coisas simples, como o recurso do Um Clique e, mais tarde, o botão de um clique para escolher um presente e empacotá-lo. Ele não lavaria o carro do cliente (existem clientes demais para que a Amazon dispense atenção individual), mas ficava feliz em implementar novas políticas que pudessem ajudar a todos os consumidores. Quando uma senhora idosa enviou um e-mail para a empresa dizendo que gostava de pedir livros no site, mas precisava esperar o sobrinho chegar para rasgar a embalagem, que era difícil de abrir, Bezos mandou redesenhá-la para tornar mais fácil a tarefa.⁸

Esses serviços de atendimento ao cliente quase sempre encontravam resistência. No começo, o site permitia que os clientes avaliassem os livros, positiva ou negativamente. As pessoas achavam que ele estava louco, porque permitia críticas negativas. Não era mesmo algo que ajudasse a vender livros, pelo menos no curto prazo. Porém, como as críticas ruins eram permitidas da mesma forma que as boas, os clientes entendiam que a indicação de livros da Amazon não iria desapontá-los, pelo menos até certo ponto, e assim podiam confiar nela. Amigos e familiares de autores quase sempre ajudavam nas críticas da Amazon para facilitar o pontapé inicial nas vendas. Normalmente, as críticas negativas são genuínas, a não ser quando postadas por um autor de um título concorrente.

Muito cedo, Bezos começou a incluir listas dos mais vendidos na Amazon. Em 1998, os clientes da empresa podiam acessar a classificação dos livros em qualquer uma das 2 mil listas diferentes. Uma das histórias favoritas de

Bezos é a de um livro chamado *A incrível viagem de Shackleton*, de Alfred Lansing. É a narrativa de uma aventura real do explorador polar Ernest Shackleton, cujo navio foi esmagado por um bloco de gelo. Ele e seus 28 homens sobreviveram depois de seis meses de caminhada perambulando pela Antártica. O livro foi originalmente publicado em 1956. Em 1998, chegou a um dos cem livros mais vendidos na Amazon. Essa popularidade, disse ele, havia sido “estritamente estimulada pelas críticas dos clientes” (atualmente, a versão publicada em brochura ainda é vendida no site e está classificada entre os 2 mil best-sellers mais vendidos e também é o número um em livros de história sobre as regiões polares e o primeiro entre os livros de viagem à Antártica).⁹

E, é claro, os descontos são a grande razão do sucesso da empresa. Em 1998, Bezos dava descontos para os 400 mil títulos mais vendidos e sua base de clientes havia crescido para 3,1 milhões de pessoas que utilizavam o site. Porém, ele não usava só os descontos para atrair consumidores. Ao recolher dados sobre os livros que eles haviam comprado e compará-los com os livros adquiridos por clientes com gostos similares, os computadores da Amazon conseguem recomendar títulos que outras pessoas talvez não encontrariam de outra forma.

Bezos acredita que pode melhorar ainda mais essa tecnologia de recomendações adicionais nas melhores livrarias. Em um pronunciamento de 1998, ele a definiu como uma tecnologia de aperfeiçoamento constante:

Então, o que podemos pensar em fazer é usar a tecnologia avançada como uma filtragem colaborativa, entre outras coisas, para acelerar esse processo de descoberta. De tal forma que, se atualmente, ao entrar em uma livraria, você tem uma chance em mil de tropeçar em algo que o surpreenda, nós queremos usar a tecnologia para conhecê-lo

como indivíduo e depois chegar a uma chance em 300. E em seguida, uma em cem. E então, trabalhar mais alguns anos nela para alcançar uma chance em 50 e assim por diante. Isso vai agregar um enorme valor para as pessoas. Os grandes comerciantes nunca tiveram a oportunidade de entender seus clientes de maneira realmente individualizada. O comércio eletrônico, ou e-commerce, vai tornar isso possível.¹⁰

Outro recurso, acrescentado em outubro de 2001, é o “Look Inside the Book” (Veja o Livro por Dentro). Nem todos os editores ou autores gostam da ideia de que as pessoas leiam trechos do livro antes de comprá-lo. Pior ainda, dois anos depois, ele acrescentou o “Search Inside the Book” (Pesquise no Livro), que permite que os consumidores selecionem apenas os tópicos que lhes interessam sem pagar um centavo. É uma grande ferramenta de pesquisa para os estudantes universitários que não rende, todavia, nada nem para as editoras nem para a Amazon. No entanto, ela cria uma bela reputação e traz as pessoas de volta ao site. Algumas delas acabam comprando o livro que pesquisou ou outros no site.

A patente do *Um Clique*, porém, gerou uma grande controvérsia por mais de uma década. A razão é que qualquer outra pessoa que tentasse vender alguma coisa on-line estava proibida de adicionar a opção de compra por um clique, a não ser que quisesse pagar royalties para a Amazon. A patente havia sido registrada de modo suficientemente abrangente para que os concorrentes fossem impedidos não só de imitar o código, mas de adicionar o recurso do único clique a qualquer coisa, independentemente de como isso se processasse. Simplesmente não existem muitas maneiras de adicionar o recurso e nenhuma delas seria realmente sem igual para evitar a violação da patente.

Uma patente desse tipo poderia ser comparada ao registro da patente de um brinquedo de plástico que impedisse qualquer concorrente de fazer, vamos dizer, “um disco com borda recurvada, que possa ser jogado a longas distâncias por meio de arremesso rotação”. Inclusive, o inventor do disco voador Frisbee, Walter Frederick Morrison, aperfeiçoou os pratos da torta Frisbie que foram usados inicialmente para essa finalidade, ao definir uma forma específica para a borda recurvada. Essa forma, chamada de “Morrison Slope” (Declive de Morrison), melhorou a distância e a precisão do disco arremessado. Morrison ainda conseguiu faturar cerca de 1 milhão de dólares em royalties com seu design, apesar dos numerosos concorrentes.

A patente do *Um Clique* foi concedida pelo Escritório de Patentes e Marcas Registradas dos Estados Unidos em setembro de 1999. Depois de ser concedida, atraiu muito desprezo das pessoas que criavam sites varejistas na internet e também dos defensores da reforma das patentes. Supostamente, as patentes devem ser concedidas apenas para as invenções “não óbvias”. Quanto tempo é preciso pensar para imaginar como resumir a sistemática de encomendar um produto a um simples clique? Os advogados começaram a se referir a ela como a patente “notória”. Um artigo em um periódico jurídico a definiu como “provavelmente o mais memorável exemplo de uma patente de software sem originalidade”.¹¹ Tim O’Reilly, editor de livros de tecnologia e defensor do código aberto (*open-source*) definiu essa patente como “mais um exemplo de um ambiente de propriedade intelectual que enlouqueceu”¹². Em carta aberta a Bezos, publicada online, ele disse que a patente “falha em atender até mesmo aos mais elementares testes de novidade e de não evidência para os especialistas da área” e que sufocaria a criatividade na internet. Ele pedia para as pessoas

assinarem uma petição para fazer Bezos desistir da patente.

A batalha legal foi lenta e tempestuosa, e só foi decidida em 2009. Enquanto isso, a Barnes & Noble tentou driblar a patente. A Amazon possuía o Um Clique? Bem, a B&N decidiu que dois cliques eram quase tão bons quanto um. Em maio de 1998, introduziu seu próprio sistema de caixa rápido, chamado “Express Lane” (Via Expressa), que simplesmente acrescentou um segundo clique: depois que os clientes clicavam no botão expresso de compra, um segundo botão aparecia pedindo para o comprador clicar de novo para confirmar a compra.

Jeff Bezos não achou graça, nem se intimidou com a tática. Três meses depois que sua patente foi concedida, ele processou a B&N por violação de patente. “Gastamos milhares de horas para desenvolver o nosso processo de Um Clique”, afirmou em comunicado à imprensa, “e a razão de termos um sistema de patentes neste país é para incentivar as pessoas a correrem riscos e fazerem investimentos desse tipo em prol dos clientes.”

A Barnes & Noble revidou com o seu próprio comunicado à imprensa, insistindo que o processo era uma “tentativa desesperada para retaliar a nossa crescente participação no mercado” de venda de livros on-line. Mas não especificava exatamente com qual rapidez essa participação no mercado crescia (em 2010, a Barnes & Noble estava enfraquecida, enquanto a Amazon estava mais forte do que nunca).

Em resposta ao processo judicial da Amazon contra a Barnes & Noble, a *Free Software Foundation* (Fundação Software Livre), um grupo de defesa que promove o *open-source software* (software de código aberto) e que é decididamente contrário às patentes de software, organizou um boicote contra a Amazon. Isso também não funcionou.

Em dezembro de 1999, um tribunal distrital no estado de Washington confirmou a patente da Amazon, concedendo uma liminar que proibia a Barnes & Noble de usar o *Express Lane*. O recurso de apelação demorou vários anos. Por fim, em 2002, a Barnes & Noble resolveu o processo com a Amazon. Embora os termos não tenham sido revelados, a Barnes & Noble finalmente conseguiu colocar seu método de compra rápida no site.

A Apple Computer seguiu um caminho mais fácil. No ano 2000, licenciou a patente Um Clique da Amazon, e colocou o recurso em sua loja de iTunes.

Ironicamente, agora, até mesmo Bezos se mostra contrário às patentes triviais. Influenciado por O'Reilly, ele viajou com o editor de tecnologia a Washington, D.C., para defender que as regras das patentes deveriam ser mais rigorosas. Juntos, os dois chegaram a fundar em Boston uma empresa chamada BountyQuest, que oferecia recompensas por evidências de “estágios técnicos primitivos” ou por documentos que comprovassem que alguém tinha tido a ideia antes em relação a uma patente disputada. Uma das patentes para as quais oferecia recompensa era a Um Clique. Isso fazia parte do enigma que representa Jeff Bezos: pague limites, mas, se conseguir algo que melhore o atendimento ao cliente e a vantagem competitiva da empresa, faça-o sem se importar com quem reclama (na verdade, a BountyQuest também sugeria que seus serviços podiam ser usados para *validar* patentes quando nenhuma outra técnica primitiva era usada). A BountyQuest gastou dinheiro com três apresentações de técnicas primitivas na tentativa de invalidar a patente Um Clique, mas nenhuma delas se mostrou suficientemente forte para desafiar a patente da Amazon. Em seguida, a BountyQuest foi fechada sem alcançar qualquer sucesso significativo.

O maior desafio, surgido vários anos depois que a BountyQuest foi fechada, veio de um de Peter Calveley, um ator da Nova Zelândia – que foi um dos contratados para atuar em movimentos que eram filmados e usados para dar vida a criaturas animadas por computação na trilogia *O Senhor dos Anéis*). Calveley decidiu, por brincadeira, procurar técnicas primitivas para desafiar a patente Um Clique. E encontrou, em uma falida empresa de e-commerce on-line chamada Digicash. Munido dessa informação, o escritório de patentes mandou reexaminar a patente Um Clique em maio de 2006.

Essa tentativa também falhou. Por fim, em março de 2010, o escritório de patentes endossou a patente Um Clique, pelo menos até que ela expire, em razão de um excepcional golpe de sorte de Bezos. O escritório de patentes quase sempre rescinde as patentes quando ela parece ser demasiadamente óbvia ou abrangente. Desta vez, isso não aconteceu. Talvez dependa da pessoa do escritório de patentes que faz o exame. Algumas pessoas sentem que obter a confirmação de uma patente é como ganhar na loteria.

Bezos continua tentando melhorar sua sorte com ideias novas e extraordinárias. O Um Clique, ao que parece, foi um passo, não o ponto final. Em junho de 2008, a Amazon requereu uma nova patente para um recurso semelhante ao Microsoft Kinect, para fazer compras com movimentos do corpo. Antecipando os computadores e outros dispositivos que possam rastrear os movimentos do usuário, a nova patente da Amazon foi denominada “Reconhecimento de movimentos como mecanismo de absorção”. Esqueça os teclados e os mouses, e logo você será capaz de fazer compras simplesmente acenando com a cabeça para o computador, o Kindle, ou o telefone celular. E já criaram o apelido: “patente Um Aceno”.

Isso não vai parar por aí, é claro. Você poderá indicar por esses pedidos quantas unidades de um item quer encomendar levantando os dedos, ou poderá criar uma senha a partir de movimentos específicos. O aplicativo da patente dá um exemplo: “O usuário poderia definir a senha com três acenos para cima e para baixo, seguidos de um sorriso e dois acenos de sobrancelhas”.

Essa patente aponta o próprio Bezos como único inventor. Ela ilustra dois dos mais importantes princípios do empreendedor. Sempre colocar o cliente em primeiro lugar, mesmo que seja preciso tomar uma decisão que reduza o volume de negócios. É uma estratégia vitoriosa no longo prazo. E para tirar vantagem dessas decisões, pense no futuro, não no presente. Ainda que o futuro pareça estar anos distante. Só de pensar na ideia, já se pode fazê-lo chegar mais rapidamente. Os seus concorrentes podem odiá-lo por isso, mas os clientes ficarão impressionados, ou pelo menos darão uma boa risada.

Na Amazon, as inovações e as novas patentes jamais cessarão. Em dezembro de 2010, vazou o boato de uma nova patente, de um sistema que permite que as pessoas que ganham presentes adquiridos na Amazon possam trocá-los antes mesmo que cheguem ao correio. Se a tia Mildred tem o costume de enviar presentes inesperados, descreve a patente, o site vai incluir a opção de “trocar todos os presentes da tia Mildred” (sim, a patente inclui o nome do presumível parente fictício). Ela permite que o destinatário rastreie quando o parente compra um presente para ele e o troque por algo mais desejável antes da remessa. Os destinatários também podem aplicar outras regras selecionadas no “Assistente de regras de troca de presentes”, como: “nenhuma roupa de lã” ou “trocar todos os presentes da tia Mildred por um vale-presente, mas só depois de me avisar”. E Bezos é apontado como o inventor.

É claro que quem determina o que vem a ser a boa etiqueta considera que o sistema é de um tremendo mau gosto. “Essa ideia acaba totalmente com o sentido de dar presentes”, lamenta Anna Post, tataraneta de Emily Post, especialista em etiqueta e porta-voz do Instituto Emily Post. Para Bezos, ela vai melhorar a maneira de se presentear, mesmo que quem presenteie fique ofendido. “Em certos casos, se o destinatário não gosta de determinado presente, isso pode fazer com que a pessoa que o deu seja mais cuidadosa em suas escolhas”, observa a patente.

A ideia não visa apenas fazer algo para agradar destinatários difíceis, mas também pode economizar milhões de dólares para a Amazon. Quando um presente é trocado, os trabalhadores do depósito da companhia têm de desembulhá-lo e recolocá-lo na prateleira, e depois embrulhar, empacotar e remeter o novo. E isso se encaixa no desejo de Bezos de estar à frente de qualquer inovação incomum, um desejo que geralmente tem servido muito bem à empresa.

É claro que a mente privilegiada, a diretriz para o sucesso e a teimosia inata que beira o absurdo ajudam. São todos sinais do empreendedor por natureza.

Capítulo 2

Retrato do empreendedor quando jovem

Trabalhe muito, divirta-se, faça história.”

Lema da Amazon



Jeffrey Preston Bezos tinha quatro anos quando visitou pela primeira vez a fazenda de gado de seu avô em Cotulla, no Texas. As raízes da família de Jeff no Texas datam do século XIX, quando seu antepassado, o coronel Robert Hall, trocou sua terra natal no Tennessee por San Antonio. O coronel Hall era um homem imponente, de 1,93 m de altura, que no final da vida passou a usar roupas coloridas, confeccionadas a partir do remendo de dezenas de diferentes tipos de peles de animais. “Quando ele andava pelas ruas de San Antonio, as pessoas se afastavam”, conta Jackie Bezos, mãe de Jeff.¹³ Foi o bisavô dela, Bernard Vesper, quem adquiriu a fazenda Lazy G.

Lawrence Preston Gise, o avô materno de Jeff, era imponente à sua maneira, um cientista espacial recém-aposentado pronto para trocar a pesquisa sobre mísseis pela vida simples e exigente da fazenda (ele é casado com

Mattie Louise Strait, que é parente de George Strait, cantor de country). Ele então queria compartilhar essa vida com o neto. Daí em diante, Jeff passou todos os verões no rancho, até completar 16 anos. O Lazy G se tornou um segundo lar para o garoto.

Com o tempo, Jeff aprendeu a limpar estábulos, a marcar e castrar gado, a fazer encanamentos e a cumprir com outras tarefas da fazenda. Um dia, o avô apareceu com uma velha escavadeira Caterpillar D6 com a transmissão solta. Consertá-la seria difícil, pois era preciso remover uma engrenagem de 225 quilos do motor. Sem problemas: ele simplesmente construiu um pequeno guindaste por conta própria. Jeff ajudou. Para Bezos, consertar tratores e castrar gado foi “o que se pode considerar uma infância idílica”.¹⁴

Anos mais tarde, depois de se tornar um empreendedor altamente bem-sucedido, Bezos poderia, enfim, dizer que a experiência no rancho o ajudou a plantar as sementes de seu dinamismo empresarial.

“Uma das coisas que você aprende em uma área rural como esta é ter autoconfiança”, ele disse. “As pessoas fazem tudo sozinhas. Esse tipo de autoconfiança é algo que você pode aprender, e o meu avô foi um grande modelo a ser seguido: se uma coisa está quebrada, vamos consertá-la. Para ter algo como novo, é preciso ser teimoso e focado, a tal ponto que os outros achem isso despropositado.”¹⁵

A mãe dele concorda com esse sentimento. “Você realmente se torna autossuficiente quando trabalha na terra”, disse. “Uma das coisas que Jeff aprendeu é que na verdade não existe nenhum problema sem solução. Os obstáculos são apenas obstáculos se você pensar neles como obstáculos. Caso contrário, são oportunidades.”¹⁶

Existem poucas dúvidas de que a genética também teve sua importância no sucesso dele. Bezos idolatrava o avô,

que foi seu primeiro mentor e modelo a ser seguido. Preston Gise - "Pops" (Pai) para Jeff - havia trabalhado com tecnologia espacial e em sistemas de defesa com mísseis na Defense Advanced Research Projects Agency (DARPA, Agência de Projetos de Pesquisas Avançadas de Defesa), uma unidade de pesquisas do Departamento de Defesa norte-americano. Acontece que a DARPA também foi a organização que criou a ARPAnet, a misteriosa rede de computadores que posteriormente evoluiu para a onipresente internet. Em 1964, ano em que Jeff nasceu, Pops Gise se tornou gerente da Atomic Energy Commission (Comissão de Energia Atômica) na região oeste, supervisionando os 26 mil funcionários dos laboratórios Sandia, em Los Alamos, e Lawrence Livermore. Quando se aposentou, ele trocou seu extenuante trabalho de projetar mísseis e tecnologia nuclear pela ainda mais estafante vida de um senhor de fazenda.

Praticamente, nada se sabe a respeito do pai biológico de Bezos, nem mesmo vindo do próprio Jeff. Jeff nasceu em Jeffrey Preston Jorgensen no dia 12 de janeiro de 1964, em Albuquerque, Novo México. Sua mãe, Jacklyn (Jackie) Gise Jorgensen, uma atraente morena de queixo quadrado, era uma jovem recém-casada de 17 anos de idade que trabalhava em um banco local. Porém, o pai de Jeff se divorciou da mãe e abandonou a família quando Jeff tinha apenas 18 meses de idade. O pai biológico ausente se reduziu à insignificância na vida de Jeff. "Nunca tive curiosidade sobre ele", disse Bezos. "Isso só acontece no consultório médico, quando me perguntam sobre o meu histórico clínico. Eu apenas anoto que não sei. O meu pai de verdade foi o cara que me criou."¹⁷

Felizmente, a mãe dele foi muito mais bem-sucedida no amor na segunda vez. Ela deveria agradecer a Fidel Castro por isso. Quando Castro chegou ao poder em 1959, seu regime aterrorizou muitos pais cubanos, que enviaram seus

filhos para os Estados Unidos. Miguel (Mike) Bezos (o sobrenome é uma variação da palavra “beijos” em espanhol) era uma dessas crianças. Em 1962, aos 15 anos, ele foi levado de avião para Miami pelo Catholic Welfare Bureau (Escritório Católico de Assistência Social) como parte de uma missão de resgate chamada Operação Peter Pan. Ele chegou sem nada, só com a roupa do corpo e mais uma calça e uma camisa, e foi encaminhado para uma missão católica em Delaware, junto com outros 15 jovens refugiados.

Se a vida foi difícil no orfanato, sozinho e longe de casa, Mike Bezos não deu provas disso. Ele se deu bem no novo país. Rapidamente, aprendeu inglês, formou-se no ensino médio e seguiu para o Novo México para estudar engenharia na University of Albuquerque. Também conseguiu emprego em um banco local, onde conheceu Jackie, que, na época, ainda estava grávida de Jeff. Mike casou-se com Jackie quando Jeff estava com quatro anos de idade. Mike adotou Jeff, deu-lhe seu nome e se tornou seu verdadeiro pai. Christina, irmã de Jeff, nasceu em 1969, e Mark, seu irmão, um ano depois. Jeff só ficou sabendo que ele e seus irmãos tinham pais diferentes aos dez anos.

Mike Bezos também demonstrou esforço e determinação. Ele se formou e se tornou engenheiro de petróleo na Esso (Exxon). A família o seguia para onde as diversas promoções no emprego o levavam: Houston, no Texas; e Pensacola e Miami, na Flórida. Apesar das repetidas mudanças, eles eram uma família grande e muito unida.

A teimosia de Pops Gise foi herdada por Jeff. Aos três anos de idade, sua mãe ainda queria que Jeff dormisse no berço, mas ele já não aceitava mais isso: “Quero uma cama de verdade”, alertou Jeff. A jovem mãe, preocupada com a segurança do filho, disse não. Eles discutiam, mas ela sempre recusava, até o dia em que entrou em seu quarto e o encontrou desmontando o berço com uma chave de

fenda, porque, afinal de contas, havia decidido que já tinha idade suficiente para uma cama de verdade.

Jeff nasceu com a capacidade de manter o foco. Na escola Montessori que frequentou, ele ficava tão absorto em suas tarefas que os professores precisavam erguê-lo junto com a cadeira para mudá-lo para uma tarefa diferente em outra mesa. A tenacidade do futuro empreendedor havia se desenvolvido em seu cérebro.

A mãe e o avô incentivaram seu interesse precoce por tecnologia e pelo conserto de aparelhos e kits eletrônicos. “Eu acho que, sozinhos, tiramos muitas oficinas de rádio do negócio”, ela lembraria mais tarde.¹⁸ Jeff passava horas na garagem reconstruindo equipamentos de radioamadores, consertando robôs e montando dispositivos experimentais. Ele cobriu a estrutura de um guarda-chuva com uma folha de alumínio para o experimento de um fogão solar e tentou até construir um aerobarco com um velho aspirador de pó a vácuo. Como valorizava sua privacidade mesmo quando criança, montou um alarme elétrico que o avisava quando seus irmãos menores tentavam entrar em seu quarto.¹⁹

Talvez por ter sido influenciado pela sua estadia em Lazy G, a primeira carreira a qual aspirou, com seis anos de idade, foi a de arqueólogo. Ele ficou conhecido por dizer: “Gostaria de destacar que isso aconteceu antes de *Indiana Jones*”.²⁰

A família se mudou para Houston logo que Jeff entrou no jardim de infância. Anos depois, seus pais o inscreveram no programa Vanguard para atrair crianças superdotadas, na River Oaks Elementary School. Para frequentar essa escola para crianças brilhantes, era preciso viajar diariamente 32 quilômetros entre ida e volta. Hoje, a escola se orgulha de que Jeff Bezos foi seu aluno (junto com a jornalista Linda Ellerbee e John Gray, o autor de *Homens são de marte, mulheres são de vênus*).²¹

E, claro, ele era um rato de biblioteca. Ou talvez estivesse exibindo sua personalidade hipercompetitiva em uma idade muito tenra, quando, na quarta série, entusiasmou-se com um concurso da escola para descobrir quem conseguia ler mais livros ganhadores do Prêmio Newbery em um ano. Ele devorou uns 30 deles (um de seus favoritos era *Uma dobrano tempo*, de Madeleine L'Engle), mas ainda assim não ganhou. As crianças dessa escola liam montes de livros.

A escola também lhe deu o primeiro sabor da informática. Uma empresa sediada em Houston forneceu um terminal de computador (naquela época os computadores pessoais não existiam), e cedeu o tempo extra da escola ao *mainframe* (computador de grande porte) da empresa. O terminal ficava conectado ao *mainframe* por um modem acústico de telefone com um gancho que segurava o aparelho telefônico a fim de estabelecer a conexão. O conjunto chegou com uma pilha de manuais, mas ninguém na escola sabia como usá-lo. Jeff e alguns outros estudantes ficavam depois da aula para ler os manuais e entender como fazer a programação, mas essa novidade durou apenas uma semana. Então eles descobriram que o *mainframe* continha um antigo game de *Jornada nas Estrelas*. A partir daí, todos usaram o computador para brincar de *Jornada nas Estrelas*, cada um assumindo o papel de um personagem do programa de TV. Como os demais amigos nerds, ele queria o papel de Doutor Spock no jogo. O Capitão Kirk era a segunda escolha. Se Jeff não conseguisse nenhum desses papéis, ele preferia ficar com o personagem do computador da nave estelar.

Um dia, uma escritora local chamada Julie Ray visitou a escola para observar a sala de aula. Ela estava escrevendo um livro a ser publicado localmente, chamado *Estimulando mentes brilhantes*, que, por alguma razão desconhecida, não está na Amazon. Aos 12 anos de idade, Jeff foi

escolhido como uma das crianças mais inteligentes que ela resolveu seguir em um típico dia escolar. Ela se referia a ele usando o pseudônimo de Tim.

Uma das histórias que mais a impressionou foi seu fascínio por um dispositivo chamado “Infinity Cube” (Cubo Infinito), uma dessas coisas que as escolas para crianças superdotadas compram para estimular mentes brilhantes. O cubo ficava alinhado com espelhos posicionados em ângulos que mudavam constantemente por meio de pequenos motores; assim um objeto colocado no cubo era refletido várias vezes em miríades de imagens e padrões, criando a ilusão de olhar para o infinito. Jeff gostava de olhar no cubo e queria um para ele. Porém, como justificou, já que sua mãe achava que 20 dólares era muito dinheiro para um brinquedo, ele decidiu construir um por conta própria. Comprou seus próprios espelhos e montou os motores para reproduzir o Cubo Infinito. Como ele explicou para Ray: “Do jeito que o mundo é, você sabe, alguém podia lhe dizer para apertar o botão”. Mas, acrescentou, “você tem que ser capaz de pensar... por conta própria”.²²

No livro, ela definiu “Tim” como “amigável, mas sério” e dotado de uma “inteligência intelectual ampla”. Mas ela também notou que seus professores o definiam como “não particularmente bem-dotado para liderança”.

Talvez isso acontecesse porque ele era um nerd autossuficiente com propensão para divertir a si mesmo. Como muitos nerds de tempos atrás, ele preferia ficar em seu quarto ou na biblioteca local, com a mente enterrada no mundo de fantasia da ficção científica. Leu todos os clássicos, de Robert Heinlein a Isaac Asimov, Frank Herbert e Ray Bradbury. Em Cotulla, a maioria dos livros na “minúscula biblioteca estilo Andrew Carnegie” era doada por moradores locais, e um deles era um grande fã de ficção científica que doou toda a sua coleção.

Jeff também era louco para ler a respeito de Thomas Edison e Walt Disney, dois de seus heróis empresariais. Em uma entrevista para a Academia de Empreendedorismo, uma organização sem fins lucrativos dedicada a conectar estudantes com “os maiores pensadores e empreendedores da época”, ele lembrou: “eu sempre me interessei por inventores e invenções”. Ele admirava Edison como “um inventor incrível” e Disney por ser “o pioneiro e inventor de fato”, com “visões tão grandes que nenhum simples indivíduo jamais poderia realizar sozinho, ao contrário do monte de coisas que Edison fez. Walt Disney era realmente capaz de fazer uma grande equipe de pessoas trabalhar em uma direção planejada”. Seu maior problema foi que, certa vez, ele perdeu seus privilégios na biblioteca por rir muito alto, “o que realmente foi inconveniente para mim”. Ele nunca se importava em ser punido por se meter em confusão, pois sua mãe o mandava para o quarto, onde ele ficava lendo feliz.

Para que se socializasse mais com outras crianças, seus pais o inscreveram em uma equipe da liga jovem, no altamente competitivo futebol americano do Texas. Baixo e de constituição franzina, ele raramente atingia o limite de peso, e sua mãe temia que ele fosse “detonado”. Porém, por mais que lhe faltasse a capacidade natural de liderança, ele compensava pela inteligência. Em duas semanas, ele conseguiu memorizar todas as jogadas, inclusive o papel de cada um dos 11 garotos de seu time, e o treinador colocou essa habilidade em uso nomeando-o capitão da defesa.

Quando fez 13 anos, a família se mudou para Pensacola, na Flórida, e para Miami, 18 meses mais tarde. Assim que entrou na Miami Palmetto Senior High School, no subúrbio de Pinecrest, em Miami, uma das melhores escolas da Flórida, ele disse aos colegas de classe que pretendia ser o orador da turma. Intimidados por sua inteligência, natureza competitiva e pela sua autoconfiança, confiaram nele. “Ele

tinha sempre uma presença formidável”, lembrou Joshua Weinstein, amigo do ensino médio.²³

O primeiro emprego de verão dele durante o ensino médio não foi exatamente uma ocupação para mudar o mundo. Ele fazia frituras no McDonald's. No entanto, mesmo enquanto virava hambúrgueres ou colocava e tirava batatas fritas da tina de óleo fervente, fez disso uma oportunidade de estudar melhorias na automação da cadeia de produção de hambúrguer. Mais tarde, observaria: “As batatas fritas agora saem sozinhas do óleo, o que, é preciso dizer, é uma importante inovação tecnológica!”.²⁴

Pinecrest também foi o lugar onde ele conheceu Ursula “Uschi” Werner, na penúltima série. No verão seguinte, depois que terminaram o ensino médio, ele e Uschi decidiram que era hora de serem seus próprios patrões. Eles sonhavam com o próprio negócio, o DREAM Institute (uma sigla estranha para Directed REASONING Methods), um curso de verão com duas semanas de duração para alunos do quinto ano. Por 150 dólares por estudante, eles aprendiam sobre combustíveis fósseis e fissão, viagens interestelares, prospecção de colônias espaciais, buracos negros, correntes elétricas e as mais misteriosas áreas da televisão e da publicidade. No folheto de publicidade deles, destinado aos pais, e impresso na impressora matricial de Jeff, os empresários estrepentes explicavam: “O nosso programa enfatiza o uso de novas maneiras de pensar as antigas áreas”.

O empreendimento deles chegou aos jornais. Em uma quarta-feira de julho de 1982, um repórter do *The Miami Herald* visitou a casa de Jeff para acompanhar a aula. Os alunos Christina, Mark, Howard, Merrell e James se reuniam no “quarto confortável e acarpetado” de Jeff, como faziam todos os dias úteis, às nove da manhã.²⁵ Naquele dia, eles tinham leituras das *Viagens de Gulliver*, *Watership Down* e três artigos de jornal (um sobre peixes que

morriam de poluição, outro sobre a política externa do presidente Reagan e um terceiro sobre proliferação nuclear). Jeff então deu uma breve explicação sobre o computador Apple II de sua família. Durante uma discussão das *Viagens de Gulliver*, um aluno, James, levantou uma questão: se os liliputianos eram tão pequenos comparados ao Gulliver, não levariam várias gerações para decapitá-lo?

Jeff e Uschi pareciam fazer um trabalho impressionante e os estudantes gostavam da aula. James, que estava para entrar na quinta série, disse que aprendeu “algumas coisas maravilhosas que realmente considero maravilhosas. Estudamos buracos negros no espaço sideral. Estudamos as estrelas... Aprendemos que uma colher de chá de uma estrela de nêutrons pesaria 10 bilhões de toneladas”. Ele disse ao repórter que o DREAM Institute era melhor do que a escola. “Na escola, você precisa passar de ano. Sempre que você precisa tirar uma nota por algum motivo, você se sente um pouco pressionado.” Merrell, seu colega de classe, também gostava da informalidade das aulas. “Você pode chamá-lo de Jeff, em vez de Mr. Bezos”, disse. “É como ter o irmão mais velho ensinando você.”

Jeff e Uschi se gabavam de que em apenas duas semanas conseguiam “abrir novos caminhos de pensamento” em seus estudantes. “Nós não só ensinamos coisas a eles”, disse Jeff. “Pedimos que as apliquem.” Uschi acrescentou que eles decidiram ensinar alunos da quinta série porque “essa é uma idade bastante criativa, mas também suficientemente inteligente para entender como as coisas funcionam”. E garantiam ao repórter que se recusavam a cometer o mesmo erro de muitos professores que subestimavam a capacidade de seus alunos: “Você precisa provocar um choque de pensamento neles, para que possam fazer mais do que acham que conseguem”, disse Uschi.

Embora Uschi fosse um ano mais velha que Jeff, eles pareciam feitos um para o outro. Ambos foram oradores de sua própria turma de graduação. Uschi conseguiu ganhar uma bolsa integral na Duke University e uma bolsa de estudos da University of Oxford. Durante o ensino médio, Jeff frequentou o Programa de Treinamento de Estudantes de Ciências na University of Florida, tornou-se um Aluno de Mérito Nacional, ganhou o Prêmio de Melhor Estudante de Ciências três anos seguidos, e duas vezes o Prêmio de Melhor Estudante de Matemática. Ganhou um prêmio de ciências na prestigiosa competição Silver Knight (Cavaleiro de Prata) para estudantes de ensino médio do sul da Flórida, patrocinado pelo *The Miami Herald*.

Sua verdadeira paixão era seguir o impressionante caminho trilhado pelo avô em ciências espaciais. Em 2003, quando o próspero Bezos anunciou que estava financiando um programa chamado Blue Origin, para projetar uma espaçonave que levaria turistas a passeios no espaço, ele disse à revista *Wired*: “A única razão pela qual eu me interessei pelo espaço foi porque a Nasa me inspirou quando eu tinha cinco anos de idade”.²⁶

No ensino médio ele também ganhou uma competição da Nasa ao escrever um estudo intitulado “O efeito da gravidade zero na taxa de envelhecimento da mosca doméstica comum” (não há uma só palavra sobre como ele conseguiu colocar a mosca na gravidade zero).²⁷ Graças a isso ele foi levado ao Marshall Espacial Flight Center (Centro de Voo Espacial Marshall) da Nasa em Huntsville, no Alabama, para uma visita. O que mais um fã de *Jornada nas Estrelas* poderia querer?

Jeff estava, de fato, obcecado pela perspectiva das viagens espaciais. A ficção científica não era apenas uma forma de diversão: para ele, elevava seus pensamentos para o futuro. No seu pronunciamento de orador da turma, ele se levantou e clamou pela colonização do espaço,

acreditando ser esse o destino da humanidade. Ele queria “preservar a Terra” e transformá-la em parque nacional, assim que os habitantes humanos a deixassem.²⁸ Depois da arqueologia, ele disse que sua segunda opção profissional era ser astronauta.

Além disso, indagado pela revista *Time* em 2001, quando passou a se interessar por computadores, ele respondeu, “foi um caso de amor que realmente começou na quarta série”. Rudolf Werner, o pai de Uschi, a namorada de Jeff no ensino médio, mais tarde lembrou que o fascínio de Jeff pelo espaço fazia parte de uma meta maior. “Ele dizia que o futuro da espécie humana não está neste planeta, pois podemos ser atingidos por alguma coisa, e seria melhor termos uma espaçonave fora daqui.” Até mesmo a Uschi brincava dizendo que Jeff queria apenas se tornar bilionário, e com isso ele poderia se dar ao luxo de construir sua própria estação espacial. Quando um repórter da revista *Wired* perguntou a ele sobre essas metas grandiosas, Bezos primeiro riu. No entanto, ele se controlou para responder à questão: “Não me incomodaria se pudesse ajudar de alguma forma”, ele disse. “Acredito que temos todos os nossos ovos em um cesto.”²⁹

Como na maioria dos romances da época do ensino médio, o relacionamento entre Jeff e Uschi não sobreviveu aos anos da faculdade. Ela voltou para Duke, e ele foi para Princeton, para seguir uma formidável carreira acadêmica.

A história apócrifa diz que Jeff descobriu em Princeton que nem sempre ele era o melhor em tudo, o que o levou a trocar a formação superior em física pela de ciências da computação. Segundo a história que Jeff contou para a revista *Wired* muitos anos depois, a mecânica quântica acabou com sua carreira em física. De repente ele descobriu que não era mais o melhor da classe em todos os assuntos. “Uma das coisas mais importantes que Princeton me ensinou é que eu não era suficientemente inteligente

para ser um físico”, disse em um raro momento de humildade (porém, em Princeton, ele fez parte de um grupo chamado Estudantes para a Exploração e o Desenvolvimento do Espaço).³⁰

Todavia, ele deve ter mudado de ideia em algum momento entre a graduação no ensino médio e o início da faculdade, pois em junho de 1982, logo após a formatura do ensino médio, *The Miami Herald* publicou um artigo sobre os oradores de turmas da Flórida. De acordo com a matéria, a meta estabelecida por Jeff era estudar engenharia elétrica e administração de empresas em Princeton. Ele fez quase isso: Jeff se formou em ciências da computação e engenharia elétrica.³¹

Ele tinha uma facilidade especial com computadores. O nerd Jeff gostava de programação. Em Princeton, ele disse: “Eu assistia a todas as aulas de computação, e na verdade não aprendi apenas a fuçar, mas aprendi sobre algoritmos e um pouco da matemática por trás da ciência da computação, o que é fascinante. É realmente um assunto muito envolvente e divertido”.³²

Em outras entrevistas, ele reafirmou seu amor pela computação. “Sempre tive muita facilidade com os computadores. Sempre me dei bem com eles e acho que eles são de fato ferramentas extraordinárias. Você pode ensiná-los a fazer coisas, e eles realmente as fazem. É um tipo de ferramenta incrível esta que construímos no século XX.”³³

Nesta área, ele concluiu Princeton com notas A+, suficientes para tirar GPA 4.2 e se tornar membro da fraternidade Phi Beta Kappa. Em sua tese, ele projetou um sistema de computação para calcular sequências de DNA, um método que os geneticistas usam para encontrar variações em sequências de códigos genéticos, mas

também usado para descobrir variações em outros dados e programas de software, inclusive informações financeiras.

Nas férias de verão de Princeton, ele imediatamente começou a mostrar suas habilidades em programação. No verão de 1984, o emprego de seu pai na Exxon levou a família temporariamente para a Noruega. Então, Jeff se juntou a eles, e aceitou um emprego de verão como programador na Exxon, desenvolvendo um modelo informatizado em um computador *mainframe* IBM 4341 para calcular os royalties de petróleo da empresa. No verão seguinte, ele viajou para o Vale do Silício por causa de um emprego no Santa Teresa Research Center, IBM, em San Jose. Em seu currículo, ele se orgulha de ter feito uma interface do computador IBM, um projeto para o qual ele havia sido alocado por quatro semanas, mas que realizou em três dias.

Poucas pessoas lembram bem dele na época de Princeton, apesar das numerosas atividades extracurriculares. Ele se juntou ao Quadrangle Club, um clube de gastronomia liderado por David Risher, que mais tarde se tornou executivo de marketing da Amazon. Porém, tudo o que Risher lembra do universitário Jeff Bezos era que ele gostava de jogar “beer pong”, um jogo que consiste em bater bolas de pingue-pongue em canecas de cerveja.

Jeff não era nenhum grande conquistador. Talvez porque as mulheres de Princeton não fossem ao “beer pong”. Ele explicou seus próprios fracassos românticos assim: “Não sou o tipo de pessoa que as mulheres dizem: ‘Puxa, ele é o máximo’, meia hora depois de me conhecerem. Sou um tipo patético. Não é o tipo de coisa que as pessoas vão dizer de mim: ‘Oh, meu Deus, era ele quem eu estava procurando!’.”³⁴

Outro colega de classe, E. J. Chichilnisky, que se encontrava com ele às vezes, hoje em dia não consegue se lembrar de quase nada, a não ser de que ele era “brilhante,

motivado e organizado”. Mas Bezos causou a impressão suficiente para mais tarde inspirar Chichilnisky a recomendar Bezos para sua mãe, Graciela Chichilnisky, quando ela começou a procurar cientistas de computação inteligentes para se juntarem à insipiente empresa de rede de comunicações dela, a Fitel. Este seria o ponto de partida da meteórica carreira do jovem cientista de computação.

Capítulo 3

Jeff consegue um emprego

Perto da foto de Jeff Bezos no álbum de Princeton do ano de 1987, há uma citação de Ray Bradbury, escritor de ficção científica, bastante ousada e enigmática, onde se lê: “O Universo diz Não para nós”. “Em resposta, nós disparamos um violento ataque humano contra ele e exclamamos Sim!”³⁵

Bezos resolveu que este seria o credo inspirador de sua vida. Ele se recusava a aceitar o não como resposta para tudo, especialmente quando se tratava de encontrar trabalho. No entanto, ele não estava muito disposto a se juntar às corporações que lhe estavam chamando. A Intel Corporation, toda poderosa em matéria de semicondutores, o cortejou, assim como a Bell Labs, o altamente cobiçado braço de pesquisas da AT&T. Até mesmo a Anderson Consulting, empresa de consultoria corporativa, fez uma proposta.

Ele dizia que estava pensando em se tornar um empreendedor assim que saísse de Princeton. Porém, revelou, “por fim decidi que seria mais inteligente esperar e aprender um pouco mais sobre os negócios e o jeito como o mundo funciona”.³⁶

Se ele sentia que ainda não estava totalmente pronto para se tornar um empreendedor (por um motivo: não sabia que tipo de empresa queria fundar), pelo menos seguiria por um caminho que o levasse à sua própria empresa. E isso significava juntar-se a outra companhia

empreendedora. Ele decidiu dar um voto de confiança à Fitel, porque era jovem, arriscada e desafiadora. Então, fez as malas e mudou-se para Manhattan.

Graciela Chichilnisky e Geoffrey Heal, os fundadores da Fitel, eram professores do Departamento de Economia da Columbia University. A empresa, conta a professora Chichilnisky, tentava construir “algo como uma mini-internet, antes de a internet se tornar popular”. Na verdade, isso aconteceu quase uma década antes que ela decolasse e mudasse a vida de todo mundo (inclusive a de Bezos). O sistema que a Fitel estava construindo, chamado Equinet, ligava diferentes computadores de empresas de corretagem de investimentos e de bancos em uma rede para permitir que realizassem operações de compra e venda de ações entre si.

O foco da Fitel eram os investidores de Wall Street, os primeiros de uma série de empresas desse tipo às quais Jeff se juntaria. Ao contrário da crença popular, porém, ele próprio não era um investidor de banco. Era uma época em que os bancos de investimentos tentavam controlar o poder do computador para melhorar a eficiência de suas operações, uma tendência que continua até hoje. Era atrás da aptidão de Jeff de disputar códigos de computador que as organizações estavam.

A Fitel tinha contratado 15 jovens cientistas de computação extremamente inteligentes, inclusive Jeff, que era o funcionário número 11. Ele trabalhava com os protocolos das comunicações, uma parte fundamental e complicada do sistema que possibilitava que redes de computadores diferentes e incompatíveis se entendessem e trocassem dados umas com as outras. “Os protocolos das comunicações eram o maior desafio”, explicou Chichilnisky. Ela projetava o sistema e Jeff o montava. “Era incrivelmente bem executado, pois era o próprio Jeff quem o fazia”, ela diz. “Ele era um dos melhores engenheiros de

comunicações que eu tinha. Não travava, não dava pau. Funcionava. Ponto!”

Se o universo não disse não para o sistema, muitas pessoas na indústria disseram. Eles não acreditavam que isso podia funcionar. O sistema foi instalado em primeiro lugar no Salomon Brothers e enviava milhares de operações para lá e para cá pela rede, para vários computadores em diferentes bancos. Era tão impressionante e funcionava tão bem, diz Chichilnisky, que os negociantes tinham dificuldade para aceitar que era verdade. “Salomon achava que era um truque”, ela recorda. “Ninguém conseguia acreditar no que estava acontecendo.”

Em menos de um ano, Jeff foi promovido de gerente (de administração e desenvolvimento) a diretor associado (de tecnologia e desenvolvimento de negócios). Basicamente, isso fez dele o segundo na linha de comando da empresa. Aos 23 anos, Jeff gerenciava uma dúzia de programadores em escritórios diferentes da Fitel.

Apesar disso, ele era inquieto, ainda queria expandir seus horizontes e aprender os segredos de como se tornar um empreendedor. Um ano depois de Bezos se juntar à empresa de Chichilnisky, ela saiu para cuidar de seu filho pequeno. Um ano mais tarde, Bezos pediu as contas. Era abril de 1988, apenas dois anos depois de ele ter se juntado à Fitel.

Ele ingressou no Bankers Trust, outra empresa “que trabalhava na interseção de computadores com finanças”, como ele definiu. Começou como vice-presidente assistente e se tornou o mais jovem vice-presidente do Bankers Trust, aos 26 anos, dez meses depois de entrar na companhia, dirigindo mais um departamento de engenharia que criou uma rede de comunicações, esta chamada BTWorld. Esse programa de software foi instalado em computadores nas mesas de trabalho de uma centena de grandes corporações,

permitindo que se comunicassem com os computadores do Bankers Trust. Isso possibilitou que os clientes do BT acompanhassem remotamente o desempenho dos fundos de pensão e dos planos de participação nos lucros em que o BT investia, e que administrava para eles. Substituiu os relatórios periódicos de papel que o banco costumava enviar pelo correio para seus clientes – ele era capaz de fornecer eletronicamente os resultados do desempenho atualizados a cada minuto.

Mais uma vez, isso era algo que as pessoas do *status quo* achavam que não poderia ser feito, especialmente nos arcaicos computadores da época, que muitos consideravam pouco mais do que brinquedos. No banco, acreditava-se que “isso era algo que não poderia ser feito, que não deveria ser feito, e que o jeito tradicional de entregar relatórios em exemplares impressos era melhor”, lembrou Harvey Hirsch, ex-vice-presidente do Bankers Trust e chefe de Jeff na época. Algumas pessoas eram “veementemente contrárias ao que ele estava propondo”, disse Hirsch.³⁷

No entanto, Jeff venceu a resistência. “Ele vê maneiras diferentes de fazer as coisas, e maneiras melhores de fazê-las”, disse Hirsch.

Ele dizia aos seus oponentes: “Eu acredito nessa nova tecnologia e vou mostrar para vocês como ela vai funcionar”, e mostrava. No fim do dia, ele provava que todos estavam errados. Para ele, não era problema furar a bola de alguém quando achava que sua proposta estava errada ou inadequada. Ele discutia o próprio ponto de vista muito persuasivamente. Isso não significa que ele não quebrasse alguns ovos no processo, já que provava que as pessoas estavam erradas, mas não acredito que ele já tenha feito isso de um jeito que irritasse ou

enfurecesse as pessoas. Tudo era muito profissional.³⁸

Durante a época de Jeff no Bankers Trust, ele também se manteve atento para a oportunidade de se tornar um verdadeiro empreendedor, e isso quase aconteceu. Em 1989, ele conheceu na Merrill Lynch um analista de investimentos bancários chamado Halsey Minor, outro jovem com aspirações de se tornar empreendedor. Minor havia construído uma rede interna para a Merrill que podia ligar informações, gráficos e animações entre si, muito parecida com a internet atual. Ele decidiu que o projeto podia ser tocado como um negócio separado.³⁹

A Merrill Lynch deu dinheiro para Minor montar a sua própria empresa de modo a construir a rede. Porém Minor ficou mais ambicioso: ele queria criar uma rede que enviasse novas histórias aos assinantes com base em seus interesses individuais. Jeff se ligou a ele no projeto em 1990 e a Merrill estudou a possibilidade de dar dinheiro para a empresa. Bezos e Minor, com 26 e 25 anos, respectivamente, pareciam estar no caminho empresarial. Entretanto, esse empreendimento não deu certo. Em poucas semanas, os executivos da Merrill decidiram não fornecer os recursos.

De qualquer modo, mais tarde ambos se tornariam empresários bem-sucedidos. Minor fundou o serviço de notícias CNET, mas depois o vendeu e se tornou milionário. Com suas primeiras esperanças empresariais reticentes, Bezos começou a procurar por uma oportunidade técnica e comercial mais desafiadora. Ele queria sair dos serviços financeiros e entrar em algo com mais foco empresarial e tecnológico, uma empresa que pudesse provocar uma nova onda de automação que revolucionasse os negócios; então, enviou seu currículo para headhunters. Porém, nessa época, ele queria uma verdadeira empresa de tecnologia, e não outra empresa de Wall Street.

Um dos headhunters o chamou e falou: “Sei que você disse que me mataria se eu lhe oferecesse alguma coisa na área financeira, mas existe esta oportunidade que é de uma empresa financeira realmente fora do comum”.⁴⁰

Essa empresa era a D. E. Shaw. Havia sido fundada em 1988 por David Shaw para criar um moderno sistema comercial automatizado por computador para Wall Street. Shaw era professor de ciências da computação na Columbia University e foi atraído por Wall Street para ajudar na informatização dos sistemas de negócios com ações. Então fundou sua própria empresa. Nessa época, os softwares informatizados já eram usados para acompanhar pequenas diferenças nos preços das ações ao redor do mundo, permitindo que os arbitradores comprassem as ações por um preço e imediatamente as revendessem, com lucros. No entanto, os negociantes ainda tinham de analisar os dados e fazer as operações. Os sistemas informatizados de Shaw tiraram os seres humanos da equação. Assim que o sistema de computação encontrava discrepâncias de preços, automaticamente comprava e vendia as ações em apenas uma fração do tempo que os seres humanos levavam para fazê-lo. No mundo empresarial da arbitragem, isso deu às empresas que usavam o sistema uma vantagem substancial na comercialização realizada em uma fração de segundo.

David Shaw era o tipo de homem com quem Jeff podia se relacionar. Era ph.D. em ciências da computação por Stanford. De lá, tornou-se professor assistente de ciências da computação na Columbia University, fazendo pesquisas em supercomputadores maciçamente paralelos, quando centenas de computadores são ligados em conjunto para funcionarem como um computador gigante. Morgan Stanley o atraiu para o comércio eletrônico ao lhe oferecer seis vezes o seu salário de professor e enormes recursos financeiros. Um ano e meio depois, ele decidiu que podia

fazer coisas mais interessantes, como fazer negócios pelo computador por conta própria, e fundou a D. E. Shaw.

A empresa dele ganhou a fama de ser um lugar incrível para matemáticos e cientistas da computação trabalharem, onde só era contratado 1% dos candidatos que se apresentavam. Jeff foi um dos aceitos nesse seleto grupo.

O *Wall Street Journal* definiu a D. E. Shaw como “a vanguarda de venda informatizada”, enquanto a revista *Fortune* a considerou “a empresa tecnologicamente mais sofisticada em [Wall] Street” e acrescentou que a fama de David Shaw era “um amálgama de Einstein, Midas e Rasputin”⁴¹.

Bezos gostava dele. Anos mais tarde, ele definiu Shaw como “uma dessas pessoas com o cérebro esquerdo completamente desenvolvido e o cérebro direito completamente desenvolvido. Ele é artístico, articulado e analítico. É realmente um prazer conversar com alguém assim”. O sentimento era mútuo. Shaw definiu Bezos como “uma pessoa agradável para conversar” e que “também era muito empreendedora”⁴². Foi a última pessoa da qual Jeff foi funcionário.

Bezos tinha 26 anos quando foi contratado, em dezembro de 1990, no cargo de vice-presidente. Anos depois, foi promovido a vice-presidente sênior. Como um dos quatro gestores da Shaw, ele criou e liderou uma equipe de 24 pessoas na exploração de novas oportunidades de mercado.

Além disso, Jeff era um executivo corporativo incomum. Com uma mentalidade altamente técnica e a abordagem metódica do negócio, era visto por algumas pessoas para quem trabalhava como alguém um pouco estranho. O que o levou adiante foi ao mesmo tempo sua capacidade de entender o contexto e também de lidar com os detalhes mais minuciosos.

A ex-chefe Chichilnisky dizia que Bezos não tinha limites. “É surpreendente, ele não tem barreiras psicológicas.”

Halsey Minor concordaria com Chichilnisky. Oito anos depois do malfadado empreendimento conjunto deles, a revista *Red Herring*, do Vale do Silício, publicou uma reportagem listando os 20 principais empresários de 1997 (tanto Minor como Bezos estavam na lista). Nessa matéria, Minor era citado elogiando os múltiplos talentos de Bezos. “Exceto Bill Gates, eu achava que pouquíssimas pessoas compartilhavam do profundo entendimento técnico de Jeff e combinavam isso com instintos táticos e estratégicos altamente refinados”, ele disse. Minor também disse à publicação inglesa *The Independent* que “Jeff é um dos poucos desenvolvedores da pesada que conseguem fazer outras coisas”. Ele também notou que “ele sempre teve o sonho de fundar sua própria empresa”.⁴³

Algumas pessoas achavam Bezos muito boa pessoa, outras não. Chichilnisky o considerava um pouco frio. “Eu não o achava uma pessoa muito ‘bacana’”, diz Chichilnisky. “Gostava dele, mas ele não era caloroso. Não é uma crítica, não mesmo. Para todo mundo que eu conhecia, ele era como se fosse um marciano. Um marciano bacana, bem-intencionado.”

Parecendo um marciano e dedicado ao seu trabalho, ele não era o solteiro mais cobiçado de Manhattan. Então, decidiu temperar sua vida amorosa e se tornou o que ele mais tarde descreveria como um “namorador profissional”. Ele adotou uma abordagem particularmente “informatizada” de um fanático por computadores para o problema.

Como sempre foi um cara metódico, ele resolveu tentar encontrar a melhor namorada usando a mesma metodologia que os banqueiros de Wall Street usavam para encontrar grandes investimentos: montou um “fluxograma de relacionamentos”. Os fluxogramas de transações dos

operadores de Wall Street são listagens de todos os atributos que uma negociação precisa ter antes que eles tenham alguma chance nela. Desse modo, eles permanecem objetivos e não são influenciados por alguma resposta emocional. Da mesma forma, o “fluxograma de mulheres” de Jeff listava os critérios que suas parceiras em potencial precisavam ter antes de consumir o encontro: “O critério número um era que a mulher pudesse me tirar de uma prisão do Terceiro Mundo”, disse mais tarde. Ele imaginava que era o melhor jeito de levar a ideia adiante. “O que eu realmente queria era alguém com talento. Mas ninguém sabe o que você quer dizer quando fala: ‘Procuro uma mulher talentosa’. Se eu disser a alguém que procuro uma mulher que possa me tirar de uma prisão do Terceiro Mundo, todos começam a pensar em Ross Perot, ou seja, em uma pessoa para a qual possam tirar o chapéu!”⁴⁴

A maioria dos homens heterossexuais não acharia H. Ross Perot, um antigo negociador e ex-candidato presidencial, o modelo de namorada ideal que tinham em mente. Porém, para Jeff, isso significava eficiência: “A vida é curta demais para ser passada com pessoas sem talento”, disse.⁴⁵

Por alguma razão, o fluxograma de mulheres não deu certo. No entanto, Bezos teve outro benefício da D. E. Shaw. Sem a ajuda do fluxograma de mulheres, ele conheceu Mackenzie Tuttle, uma das sócias de pesquisa da empresa. Ela também era formada em Princeton (em 1992), uma escritora aspirante e ex-assistente de pesquisa do escritor Toni Morrison, quando Morrison trabalhava em *Jazz*. Embora ela jamais tenha dito como poderia tirar Jeff de uma prisão do Terceiro Mundo, ele ficou impressionado com a jovem pesquisadora. Mackenzie trabalhava em um livro de sua própria autoria, chamada *The Testing of Luther Albright*, que teve uma boa crítica de Morrison, embora atualmente não esteja entre os 2 milhões de livros mais

vendidos na Amazon. Eles se casaram em 1993 e a vida de Bezos seguiu em direção à sua verdadeira meta: finalmente se tornar um empreendedor.

Capítulo 4

Jeff descobre a internet

David Shaw acabou se tornando uma das pessoas que indicou o caminho da oportunidade para Bezos. Em 1994, Shaw lhe pediu para dar uma olhada naquela novidade que provocava tanto burburinho, uma coisa chamada internet. Era uma peça de tecnologia que parecia vir junto com elementos que só poderiam criar oportunidades para empresas que usassem redes de computadores para efetuar suas operações com ações.

A internet era usada principalmente como uma rede que permitia que universidades, laboratórios de pesquisa e instituições governamentais trocassem informações. Um passo importante rumo à mudança foi dado em 1990, quando Tim Berners-Lee criou o primeiro navegador (browser) da internet, chamada de World Wide Web (www), ou rede de âmbito mundial. Outro veio em 1991, quando pela primeira vez a internet foi aberta para uso comercial. Demorou ainda vários anos antes que essas mudanças se instalassem e chegassem ao conhecimento de todos.

Em 1993, um grupo da University of Illinois, em Urbana-Champaign, financiado pelo governo, criou uma nova geração de navegadores da web chamados Mosaic, um maravilhoso navegador baseado em gráficos. No ano seguinte, John Doerr, um empreendedor capitalista muito esperto do Vale do Silício, decidiu convidar Marc Andreessen, um jovem brilhante da equipe do Mosaic em Illinois, para se mudar para o Vale do Silício e fundar uma

empresa de navegadores da web. No mesmo ano, a empresa, chamada Netscape, lançou seu browser, o Navigator.

Shaw decidiu que a internet tinha futuro e deu a Bezos a tarefa de descobrir oportunidades nela. Na primavera de 1994, ele começou a pesquisar a internet e ficou impressionado com o que encontrou. Basicamente, ele disse que chegou a uma importante estatística: a internet estava crescendo 2.300% ao ano! “Como você sabe, as coisas simplesmente não crescem assim tão rápido. É altamente incomum e isso me levou a pensar: ‘Que tipo de plano de negócios poderia fazer sentido nesse contexto de crescimento?’”⁴⁶

Esses números parecem incrivelmente impressionantes, embora esse crescimento tenha começado a partir de uma base muito pequena. Uma taxa de crescimento anual de 2.300% simplesmente significa que a população cresce por um fator de 23 todo ano. O quanto isso é impressionante depende do ponto de partida. Um clube de cem pessoas que cresce 2.300% anualmente, por exemplo, termina com 2.400 membros depois de um ano. Entretanto, logo esses números se tornam uma loucura, assumindo uma taxa de crescimento contínua. Depois do terceiro ano de crescimento, o clube ostentaria 1,4 milhão de membros.

Da mesma forma, a partir de uma base muito pequena, uma infecção bacteriana pode rapidamente produzir bilhões de organismos infecciosos, um fenômeno aritmético de que Bezos tinha plena consciência. “Eu nunca vi nada crescer tão rápido, e não acho que muita gente tenha visto, exceto talvez em uma Placa de Petri”, ele disse em um pronunciamento no Commonwealth Club, no Vale do Silício.⁴⁷

Isso é ótimo para as bactérias. Essas taxas de crescimento, porém, não são sustentáveis fora da Placa de Petri. A International Data Corporation (IDC) possui

números referentes a dezembro de 1995, quando a estimativa era de que 16 milhões de pessoas usavam a internet. A IDC calculava a população da internet em 36 milhões no final de 1996, com uma taxa de crescimento de apenas 125%. O crescimento ficou apenas em torno dos 100% nos dois anos seguintes.

Porém, isso não prejudicou a capacidade de Jeff reconhecer uma boa coisa em crescimento quando a observava. A versão curta da história é que simplesmente Jeff sabia que haveria uma enorme população de internautas em pouco tempo (a IDC diz que existem mais do que 1,7 bilhão de pessoas on-line atualmente, o que é cerca de um quarto da população mundial). O crescimento rápido significa oportunidades, no sonho da maioria das pessoas. As contas do Twitter, por exemplo, cresceram 1.500% em 2009, embora não se saiba o que fazer para tirar lucros desse crescimento. O emprego de Jeff, e sua genialidade, era encontrar um jeito de fazer fortuna com esse fenômeno.

Shaw também reconheceu isso. Em 1996, D. E. Shaw subsidiava empresas da internet, inclusive o serviço de e-mail gratuito, sustentado por publicidade, chamado Juno, e o Farsight, um serviço on-line com pretensões de gerenciar as finanças de todo mundo pelo site da Shaw, inclusive serviços bancários, de corretagem e seguros. No entanto, a mais extraordinária subsidiária da D. E. Shaw era a que Jeff mantinha por conta própria.

A maioria dos empresários bem-sucedidos fundou sua empresa porque eram apaixonados pelos negócios nos quais queriam entrar: Bill Gates criou o software com o objetivo de colocar um computador na mesa de todas as pessoas, Steve Jobs inaugurou um novo computador pessoal com design que representaria um padrão de ouro, Larry Page ou Sergey Brin criou um mecanismo de pesquisa capaz de levar informações do mundo inteiro a

todo mundo. Porém Bezos estava apenas interessado no fato de que o crescimento da internet significava que uma pessoa, ou duas, faria fortuna com esse fenômeno, e ele queria ser uma delas.

Ele não decidiu construir a maior livraria do mundo só porque gostava de livros, embora os adorasse, como comprovado pelo seu voraz apetite por livros quando jovem. Ele queria simplesmente criar uma empresa de sucesso para alavancar seu negócio e suas habilidades tecnológicas. Pouco importava o que o negócio era, desde que tivesse imenso potencial. Ele percebeu que a internet se tornaria um enorme ponto de encontro, e que, onde as pessoas se reúnem, há oportunidade de vender algo a elas, se elas entendem as características únicas desse novo ambiente e imaginam como explorá-lo adequadamente. Ele começou a sonhar que seria o maior varejista da internet do mundo, talvez o maior varejista do mundo, e ponto.

No entanto, ele também percebeu que a melhor abordagem era começar com o foco num mercado, entender as necessidades desse mercado e compará-las com as necessidades e as capacidades da internet. Uma vez estabelecido em um mercado, ele também seria capaz de entender outros. Seu grande desafio era resolver que produto vender. Para responder a essa pergunta, ele criou um fluxograma de transações para analisar várias oportunidades. Ele fez uma lista de 20 produtos possíveis. Qual oferecia o melhor conjunto de recursos a fim de marcar presença na internet rapidamente? “Eu procurava algo que você só conseguiria fazer on-line, algo que não pudesse ser replicado no mundo físico”, disse. A resposta acabou sendo os livros.

Imagine os critérios que um ambicioso jovem executivo com uma queda por computadores colocaria num fluxo de transações:

- **Produto familiar:** todo mundo sabe o que é um livro. Quando pede determinado título on-line, ninguém se preocupa se é uma cópia barata ou uma imitação, como acontece, vamos dizer, com produtos eletrônicos de consumo.
- **Mercado de grande porte:** softwares de informática e músicas poderiam ser apostas razoáveis. De acordo com dados do Censo dos Estados Unidos, em 1994 foram vendidos, nas lojas de varejo norte-americanas, aplicativos de softwares para computadores no valor de quase 7 bilhões de dólares. Nesse mesmo ano, porém, foram vendidos nos Estados Unidos 19 bilhões de dólares em livros. Além disso, quase 2 bilhões de dólares dos aplicativos de softwares vendidos nesse ano foram produzidos por apenas uma editora: a Microsoft. Entrar no negócio de software tornaria Jeff muito dependente de um único produtor, o que dificultaria as negociações de abatimentos de preços.
- No caso das músicas, existiam 300 mil títulos de CDs à venda, em comparação aos 3 milhões de livros diferentes disponíveis ao redor do mundo. “Os livros são incrivelmente incomuns nesse aspecto e o fato é que existem de longe mais itens na categoria de livros do que existem em qualquer outra categoria”, ele mais tarde lembraria.⁴⁸ Em 1994, foram vendidos 513 milhões de exemplares de livros, e os 17 mais vendidos venderam mais de 1 milhão de exemplares. E, em média, os consumidores americanos gastavam 79 dólares por pessoa em livros em 1994, em comparação com os 56 dólares gastos por pessoa em músicas gravadas.
- **Concorrência:** existiam duas grandes cadeias de livrarias, a Barnes & Noble e o Borders Group, com uma participação conjunta no mercado de 25%. Um número incontável de livrarias independentes

respondia por outros 21% das vendas.⁴⁹ O restante não era vendido em livrarias, mas em outros pontos de venda, como supermercados, varejistas de artigos em geral, clubes do livro e catálogos de vendas pelo correio.

- A maioria das livrarias também estocava um número de títulos muito limitado. Embora pudessem facilmente encomendar o livro que o cliente quisesse, isso simplesmente não bastava no mundo da satisfação instantânea. Barnes & Noble e Borders estavam convertendo grandes estruturas, como pistas de boliche e cinemas, em megastores de mais de 5.500 metros quadrados, mas mesmo essas lojas não somavam mais do que 175 mil títulos.
- A crescente popularidade da venda de livros pelo correio também serviu de base para a construção de uma livraria virtual. Quanto à concorrência direta, já existiam algumas ofertas on-line, mas eram propostas arcaicas. Em 1991, um punhado de editoras e varejistas de livros especializados, como a Computer Literacy Bookstore (Clbooks.com), a O'Reilly & Associates (Ora.com) e a Stanford University Bookstore permitiram que as poucas pessoas que possuíam contas on-line (usando Bulletin Boards on-line, ou sistemas de comunicações via internet pré-web), encomendassem livros por e-mail. Em 1992, uma empresa em fase de início de atividades chamada Books.com, lançou um serviço similar, e no ano seguinte postava um banco de dados on-line com 40 mil títulos. Havia claramente espaço para um sistema mais sofisticado de venda de livros on-line.
- **Aquisição do estoque:** havia uma fonte pronta de livros por atacado. Duas distribuidoras, Ingram Book Group e Baker & Taylor, dominavam o mercado. Seus depósitos continham cerca de 400 mil títulos. As

pequenas livrarias independentes confiavam nessas distribuidoras, mais do que nas editoras, para lhes fornecerem títulos, e Jeff podia bater na porta dessa fonte pronta. Ambas distribuidoras tinham depósitos localizados estrategicamente nos Estados Unidos e podiam entregar os livros em poucos dias. Quando os clientes solicitavam títulos que uma loja não estocava, a maioria das livrarias os encomendava de uma dessas duas distribuidoras.

- **Criação de um banco de dados dos livros à venda:** por fim, os atacadistas já estavam preparando o terreno para a era digital. Bezos foi a um encontro da American Booksellers Association (ABA, Associação dos Livreiros Americanos) e descobriu que todos os livros à venda recebiam um ISBN, que é o International Standard Book Number, um padrão internacional para o número do livro, em português. Foi criado na década de 1960 e depois padronizado pela International Organization for Standardization (ISO, Organização Internacional para a Padronização), em 1970. Isso tornou mais fácil criar um banco de dados de livros e pesquisá-los pelo ISBN. No final da década de 1980, a Ingram and Baker & Taylor tinha atualizado sua lista de inventário de microfichas, que um indivíduo precisava examinar manualmente, para o formato digital, que os funcionários podiam pesquisar pelo computador. Para Bezos, parecia que todas as informações sobre livros “havam sido tão meticulosamente organizadas que podiam ser colocadas on-line”.
- **Oportunidades de descontos:** no início da década de 1990, a Crown Books tinha aberto centenas de lojas de descontos, forçando pela primeira vez os principais livreiros a seguirem o mesmo processo. Porém, os custos imobiliários das lojas e os custos de manutenção dos inventários lhe dificultavam que

continuasse a dar descontos para os livros com alguma margem de lucros. Uma loja on-line, que podia encomendar livros diretamente das distribuidoras em vez de manter seu próprio estoque, teria uma enorme vantagem de preços.

- **Custos de remessa:** assim como os softwares e os CDs de músicas, os livros são fáceis de enviar pelo correio, com taxas para livro ou com serviços de entrega da noite para o dia. Variando de alguns gramas a poucos quilos, o livro é mais pesado do que o CD ou o software (dependendo do tamanho do manual), mas é mais leve do que os computadores ou muitos outros produtos eletrônicos de consumo.
- **Potencial on-line:** por fim, os programas de software podiam classificar, pesquisar e organizar os títulos e as categorias dos livros, tornando-os mais fáceis de serem encontrados e comprados on-line. A maior livraria estocava só 175 mil títulos, mas Bezos sabia que o software podia classificar 1 milhão de títulos em um banco de dados, desde que tivesse alguns computadores razoavelmente poderosos.

Jeff ficou maravilhado com o que descobriu quando analisou o potencial de venda de diferentes produtos on-line. De longe, os livros pareciam ser a parceria mais aceitável na dança do comércio eletrônico. Para muita gente, a ideia podia parecer simples demais para desencadear uma revolução. Na realidade, o que Jeff criou foi simplesmente um serviço de venda de livros pelo correio que usava a internet para fazer pedidos. No entanto, ele sabia que poderia ser um sistema de encomenda muito *grande*. “Eu não achava isso”, confessaria mais tarde John Ingram, presidente da Ingram Book Company. “Antes de 1995, não tenho certeza se sabia o que era a internet.”⁵⁰

Jeff disse a David Shaw que tinha encontrado a oportunidade certa. Entretanto, a venda de livros era uma

grande mudança para uma empresa de serviços financeiros, e aparentemente Shaw rejeitou a ideia. Ele pensou naquilo e decidiu que essa era uma oportunidade que não poderia deixar passar. Ele disse a Shaw que montaria a sua própria empresa, e Shaw o convidou para uma longa caminhada para tentar conversar a respeito disso com ele. Por que trocar um emprego estável, muito bem pago, com bônus substanciais, pelos caprichos e a incerteza de uma empresa em início de atividades? É claro que Shaw tinha feito a mesma coisa quando começou a sua empresa, e Jeff considerou muito esse argumento.

Mais uma vez, o aspecto nerd de sua personalidade, de fazer listas, o ajudou a decidir. Em um discurso no Lake Forest College em 1998 (onde recebeu um título *honoris causa*), Jeff relembrou que havia criado um “lamentável ambiente reducionista”. Porém, quando ficasse velho e olhasse para trás na vida, o que lamentaria mais se tivesse tomado outra decisão? “Um monte de gente vive a vida desse jeito”, confessou. Mas acrescentou: “Bem poucos seriam suficientemente nerds e tontos para chamar isso de ‘lamentável ambiente reducionista’, e foi o que me ocorreu”.

A conclusão dele:

Eu sabia que quando tivesse 80 anos não haveria chance de lamentar ter desistido do meu bônus de 1994 em Wall Street no meio do ano. Eu nem sequer me lembraria disso. Mas acredito que haveria uma chance de lamentar significativamente por não ter participado dessa coisa chamada internet, na qual eu acreditava apaixonadamente. Também sabia que, se eu tivesse tentado e falhado, eu não lamentaria isso.^{[51](#)}

Uma vez tomada a decisão, ele sabia que era tempo de partir, e partir rapidamente. “Quando algo cresce 2.300% ao ano, você tem de andar depressa”, disse em seu discurso. “O sentido de urgência se torna o seu mais valioso ativo.” Ele sabia que a empresa que saísse primeiro na largada teria mais chance de captar os primeiros clientes e se firmar no negócio.

Então, ele disse a Shaw que havia decidido montar uma empresa para vender livros on-line, e pediu demissão. Era o verão de 1994.

Agora que ele tinha sua ideia para uma nova empresa e um jeito de fazê-la funcionar com a nova tecnologia que a internet era capaz de fornecer, precisava começar a montar uma empresa. Isso significava encontrar algumas pessoas para ajudá-lo. Felizmente, os anos de negócios lhe forneceram as conexões de que precisava para encontrar algumas boas pessoas. E, o mais importante, ele tinha a autoconfiança de Muhammad Ali, o entusiasmo de John Kennedy e a inteligência de Thomas Edison. Tinha o que era preciso para convencer os outros a se juntarem a ele em sua nova e ousada empreitada.

Capítulo 5

Três nerds e um contador

A internet é de certa forma como o álcool. Ela acentua o que você faria de qualquer jeito. Se quiser ser solitário, você pode ficar ainda mais sozinho. Se quiser se conectar, ficará mais fácil de se conectar.”

Esther Dyson



O primeiro passo na construção de uma empresa é encontrar boas pessoas. E isso pode ser um problema. Como convencer as pessoas a se juntarem em um empreendimento quase sem financiamento, com aspirações de criar a maior livraria do mundo sem realmente criar nenhuma loja física e, na verdade, sem estocar nenhum livro? A ideia original de Bezos era simplesmente encomendar o livro em uma distribuidora, já que ele tinha o comprador, aguardar o recebimento e remetê-lo ao cliente assim que ele chegasse ao seu depósito.

O processo começa acionando conexões de negócios. Quase sempre é uma questão de passar de uma pessoa

para outra, e desta para mais outra ainda. É um processo atualmente contido nas redes sociais on-line como o LinkedIn, em que as suas conexões podem apresentá-lo a outras conexões, que podem apresentá-lo ainda a outras conexões. Bezos não tinha o LinkedIn, mas havia feito um monte de conexões de negócios, e ele era bom em explorá-las pelo telefone. Bezos foi proibido de contratar pessoas de D. E. Shaw, mas podia usar seus colegas de lá como ponto de partida. Mackenzie não foi a única conexão feliz que Bezos teve na Shaw. Outra foi um cara chamado Peter Laventhol. Como Bezos estava procurando engenheiros, Laventhol lhe falou de um amigo da faculdade em Stanford, um cara chamado Herb, que morava na Califórnia e batalhava por sua própria ideia de um negócio baseado na internet com um amigo. E esse amigo era Sheldon Kaphan, um engenheiro muito conhecido, que vinha pulando de empresa em início de atividade em empresa em início de atividade no Vale do Silício, em busca do que se tornaria a futura Apple Computer. Era o início de 1994.

Kaphan tinha bacharelado em matemática da University of California, em Santa Cruz, a descontraída cidade dos surfistas. Porém, na metade da década de 1990, Santa Cruz, que ficava no litoral, a 112 quilômetros de San Francisco e a 56 quilômetros a sudoeste de San Jose, tinha se tornado uma espécie de subúrbio do Vale do Silício. Várias empresas de tecnologia tinham se mudado para lá ou se desenvolvido ali, e pessoas (como Kaphan) que preferiam a cultura litorânea e hippie de Santa Cruz viajavam diariamente para lá. A fama de Kaphan como um excelente programador se espalhou pelo Vale do Silício nos 20 anos que ele trabalhou na região, mas ele ainda não havia se estabelecido em uma empresa em início de atividade bem-sucedida onde pudesse fazer fortuna.

Não foi por falta de tentativas. Em 1985, ele se tornou cientista sênior em Lucid, Inc., uma empresa de software

de inteligência artificial fundada um ano antes por cientistas de Lawrence Livermore National Labs, da Carnegie-Mellon University, e do MIT. Kaphan saiu em 1989, e a Lucid foi à falência em 1994. Na função de desenvolvedor de software sênior, Kaphan foi, então, para outra empresa muito conhecida, a Frox, Inc., que tinha um ano de idade. A Frox estava desenvolvendo sistemas de entretenimento doméstico “revolucionários”, inclusive a famosa varinha mágica Frox, uma leitora de código de barras universal, remota e dotada de um botão. Frox tinha atraído engenheiros de Lucasfilm, Droidworks, Xerox PARC, Sun Microsystems e Apple Computer. No entanto, Frox não tinha o mesmo faro para design que Steve Jobs. Kaphan ficou cerca de três anos, a empresa durou 20. Em 1992, Kaphan foi para o Kaleida Labs, um empreendimento em conjunto da Apple e da IBM, que criou um player multimídia digital para computadores e desejava criar um programa similar para decodificadores digitais de televisão. Fundado em 1981, transformou-se na Apple em 1985.

Na primavera de 1994, exatamente na época em que Bezos procurava uma ideia que pudesse virar um bom negócio baseado na web, Herb e Shel faziam a mesma coisa. Entretanto, ambos tinham a impressão de saber onde suas empresas em início de atividade anteriores haviam fracassado. “Éramos basicamente pessoas da área técnica e sabíamos muito bem que precisávamos nos ligar a um homem de negócios capaz”, recorda Kaphan. “Sabíamos que para qualquer coisa que fizéssemos, precisaríamos de ajuda para levantar verbas, pelo menos para o marketing e para colocar a empresa em funcionamento.”

Herb e Shel começaram a explorar suas próprias redes para encontrar esse homem de negócios. Chegaram a Laventhol, que repassou as informações para Bezos. Jeff voou para Santa Cruz para conhecê-los.

O trio se reuniu no café da manhã, em uma cafeteria de Santa Cruz, para trocar ideias. Eles se entenderam bem. “Eu achei o Jeff disposto, pronto para o sucesso, com um histórico bem-sucedido”, Kaphan escreveu para mim em um e-mail.

Quando o conheci, ele me pareceu bem-humorado e de alto-astral. Obviamente, ele também era um bom conhecedor dos costumes da comunidade financeira e eu achava que isso era fundamental para o sucesso, pois já havia trabalhado em muitos lugares onde a administração carecia de suficiente grau de habilidade nessa área. Desde o início, ele me pareceu disposto a confiar em minha capacidade de fazer o meu trabalho, e que me daria espaço para fazê-lo da melhor maneira possível, o que era importante para mim.

Principalmente, disse ele, Bezos lhe deu a impressão de ser “alguém nascido e criado para ser bem-sucedido”.

Kaphan também gostou da ideia de criar uma livraria online. Embora menos ambiciosa do que a tecnologia altamente avançada que suas empresas em início de atividade anteriores tinham tentado comercializar, ela parecia ter melhores chances de sucesso. “Depois de trabalhar para muitas empresas em início de atividade mais orientadas para a tecnologia e que não foram tão bem, eu gostei da ideia de uma na qual poderia facilmente observar como o fluxo de receitas ia e vinha”, recorda. “Nessa época, tanto Jeff como eu acreditávamos que a Amazon poderia dar certo como um negócio relativamente pequeno, em comparação com aquilo em que por fim se tornou. Também gostei muito disso.”

Além disso, Kaphan se lembrava da agradável época, embora de curta duração, em que passou trabalhando para a Whole Earth Truck Store, de Stewart Brand, precursora

do Whole Earth Catalog. “Entendi a missão da Amazon como uma continuação, em certos aspectos, desta mesma missão: fornecer ferramentas difíceis de encontrar (principalmente ferramentas baseadas em informações) para uma imensa clientela que talvez não tivesse fácil acesso a essas ferramentas em suas comunidades locais”, ele diz.

Bezos se ofereceu para contratar tanto Kaphan como Herb. Kaphan chegou inclusive a procurar espaço para o escritório em Santa Cruz, na esperança de que Bezos decidisse fincar raízes empresariais por lá. A conversa de Bezos, Kaphan e seu amigo durou vários meses, enquanto Bezos fazia seu planos. Ele ainda não tinha decidido em que lugar iria fundar a empresa. Embora muitos empresários mudassem para o Vale do Silício por ser o lugar óbvio para se tornarem empreendedores, Jeff teve uma abordagem diferente: sim, ele criaria outra lista de fluxo de transações para ajudá-lo a decidir.

Ele adotou três critérios: teria de ser um lugar com uma população estabelecida de empresários e programadores de software. Ele queria localizar o negócio em um estado com poucos habitantes, pois assim somente seus moradores teriam de pagar impostos sobre as vendas de seus produtos. Ele queria uma cidade perto de um depósito administrado por uma distribuidora de livros importante, para que pudesse obter os suprimentos rapidamente. Porém, a cidade também teria de ser um importante centro metropolitano, com aeroporto que oferecesse muitos voos diários, para que ele pudesse entregar os livros aos clientes com rapidez.

A cidade que melhor se adequava aos critérios não ficava no Vale do Silício. Bezos achou que Seattle, em Washington, terra natal da Microsoft, era o local que melhor dava conta do recado. Por causa da Microsoft, Seattle estava se tornando um importante centro tecnológico, atraindo

outros centros de pesquisa tecnológica de empresas como Nintendo e Adobe Systems, e estava desenvolvendo empreendimentos empresariais, inclusive a RealNetworks (então chamada Progressive Networks), uma empresa de mídias de transmissão fundada por um ex-executivo da Microsoft. Em muitos sentidos, a maior área de Seattle era uma versão mais jovem do Vale do Silício, e certamente um lugar muito mais barato para viver. E o maior centro de distribuição americano da Ingram Book Group ficava a apenas seis horas de viagem, em Roseburg, no Oregon.

Seattle era também o domicílio de Nicholas J. Hanauer, um amigo de Bezos, ex-colega de Shaw. Hanauer era executivo sênior do negócio de sua família, a Pacific Coast Feather Company. A empresa fornecia plumas para travesseiros, edredons e estofamento de colchões. Na verdade, fornecia muitas plumas, a ponto de faturar 200 milhões de dólares por ano. Hanauer estava se dando bem.

Um dia, Hanauer decidiu visitar um amigo em Manhattan. O amigo convidou Bezos para almoçar com ele e Hanauer. Embora provavelmente não tivessem muitos interesses empresariais em comum, entre plumas de aves e redes de computadores, Jeff e Hanauer se entenderam.

Anos depois, quando Hanauer ouviu falar que Bezos iria montar uma empresa de comércio eletrônico, ligou para ele em Manhattan. Hanauer disse a Bezos que estava interessado em investir, que Seattle era “o centro do universo” e que Bezos deveria se mudar para lá, para criar sua nova empresa. Esse foi um incentivo ainda mais forte para a mudança para Seattle.⁵²

No entanto, a partir desse momento, a história se tornou menos precisa. A versão bem conhecida é de que Bezos não sabia ao certo onde eles terminariam, mesmo depois que ele e Mackenzie fizeram as malas e se prepararam para deixar Manhattan no verão de 1994. Aparentemente, ele também considerava locais em Nevada. Outra lenda sobre

o ponto fraco de Jeff para correr riscos tremendos dá conta de que, quando a empresa de mudanças, que encaixotava as coisas de seu apartamento em Manhattan, perguntou qual era seu destino, Jeff lhes disse apenas para seguirem rumo ao oeste, enquanto ele e Mackenzie pegavam uma Chevy Blazer 1988 doada pelo pai dele e faziam o mesmo (acontece que essa história foi um pouco encurtada. Jeff e Mackenzie voaram para o Texas para pegar o carro, e prosseguiram de lá).⁵³ No dia em que partiram, Jeff tomou uma decisão e chamou Hanauer, disse que estava a caminho e perguntou se podia guardar suas coisas na casa de Hanauer. Foi então que ele indicou o destino aos transportadores da mudança. Jeff e Mackenzie chegaram quase uma semana depois da mobília.

Kaphan ficou desapontado porque Bezos não escolheu a Califórnia. “A mudança do local de Santa Cruz tornou a decisão muito mais difícil para mim”, ele diz. Na verdade, seu amigo Herb resolveu não se mudar. No entanto, Kaphan decidiu abrir mão do seu talento de programador.

Fui convencido a me juntar porque acreditava na missão de colocar à disposição de gente de todo o mundo um grande número de livros, porque acreditava que poderia ter uma participação significativa em fazer isso acontecer e porque Jeff era alguém destinado ao sucesso. Também achava que seria divertido e estava cansado do tipo de emprego que estava disponível para mim no Vale do Silício.

Kaphan então alugou uma caminhonete para levar algumas coisas para Washington. Entretanto, manteve sua casa e quase toda a mobília em Santa Cruz, apenas para o caso de tudo dar errado. Kaphan foi o primeiro funcionário da Amazon e um importante parceiro no lançamento do negócio. Em poucos anos, ele fez fortuna quando a Amazon abriu o capital. Ele permaneceu cinco anos.

Bezos também tinha de decidir como chamaria a empresa. Ele precisava de um nome para abrir o negócio. Em sua viagem para o Oeste, ele ligou para Todd Tarbert, um advogado de Seattle que Hanauer tinha recomendado para incorporar a empresa, e disse-lhe que o nome seria “Cadabra, Inc.”, uma brincadeira com a mística palavra “abracadabra” dos mágicos. Porém, ficou evidente que esse nome seria problemático quando Tarbert perguntou, “Cadáver?”, “Eu pensei: ‘Cara, acho que não vai funcionar’”, lembrou Bezos. Quando Kaphan se mudou da Califórnia e viu o nome da empresa à qual estava se juntando, ele disse que a descoberta quase o fez “voltar para Santa Cruz”.⁵⁴

Todavia, a Cadabra foi incorporada em julho de 1994, assim que Jeff e Mackenzie chegaram a Seattle. Sete meses depois, Jeff escolheu Amazon como o novo nome, porque começava com A, estaria sempre em destaque em qualquer listagem alfabética, e porque, como o maior rio do mundo, refletia sua ambição para com a empresa. Além disso, era fácil de soletrar. “Uma coisa que ninguém pensa, mas que é realmente importante no ambiente on-line é que você chega ao endereço porque é capaz de soletrar seu nome”, observou.⁵⁵ Mas ele insistia para que a empresa sempre fosse mencionada como a “Amazon”, para mostrar que se tratava de uma nova geração de negócios. A Amazon se tornou a primeira empresa “ponto com” bem-sucedida, antes que a quebra das empresas “ponto com” transformasse essa expressão em um termo depreciativo.

Jeff e Mackenzie passaram cinco dias na casa de Hanauer antes que alugassem seu próprio imóvel de três quartos, no número 10.704 da NE 28th, no subúrbio de Bellevue, ao preço de 890 dólares por mês. Ele escolheu esse endereço em parte porque o lugar possuía um requisito fundamental: a garagem, para que Jeff pudesse se gabar de que teve uma empresa em início de atividade numa garagem, do mesmo

jeito que outras lendas do Vale do Silício, como a Hewlett-Packard. Na verdade, a garagem tinha sido transformada em espaço recreativo, mas Jeff achou a ideia suficiente. “Achávamos importante ter a legitimidade da empresa em início de atividades numa garagem”, disse. “Infelizmente, era uma garagem fechada, então não tivemos legitimidade total. E o local não tinha isolamento, mas um enorme forno preto para aquecimento, bem no centro da garagem”. (A casa foi vendida em 1998 por 182 mil dólares. Em 2009, por causa do crescimento dos negócios de tecnologia em Seattle, e pela elevação do custo de vida na área, foi revendida por 625 mil dólares. Nenhum dos compradores sabia de sua história como berço da Amazon, embora ambos compradores trabalhassem em empresas de tecnologia.)

Pronto para começar a trabalhar em sua empresa em início de atividade, Bezos precisava de um plano de negócios, é claro. Será? Outra lenda sobre Bezos dá conta de que Jeff redigiu seu plano de negócios em um laptop no banco do passageiro enquanto Mackenzie dirigia de Manhattan para Seattle. Outras pessoas na Amazon, porém, disseram que ele ainda não tinha terminado de escrever seu plano um ano depois de a empresa ter sido fundada.⁵⁶

Ele conseguiu montar uma empresa sem um plano de negócios porque ainda não tivera de levantar dinheiro. Você já se perguntou como os empresários ficam tão ricos? Os mais ricos, como Bill Gates da Microsoft, conseguiram criar algum valor na empresa antes de pedirem dinheiro a investidores capitalistas. Gates fez isso ao criar uma companhia que se tornou rentável quase que imediatamente. A Amazon representava uma nova abordagem para o empresariado, que seria usada por milhares de empresas “ponto com” no final da década de

1990: passar anos sem ter lucros, ou sem sequer tentar se tornar rentável.

Em vez disso, Bezos usou seu próprio dinheiro. Como foi bem pago em seus empregos anteriores, ele possuía economias suficientes para financiar a empresa por vários meses. Em 1994, Bezos comprou 10,2 milhões de ações da Amazon por 10 mil dólares, ou um décimo de centavo por ação. Quando a Amazon abriu o capital três anos depois, a 18 dólares por ação, esse investimento inicial de Bezos valia quase 184 milhões de dólares.

Dez mil, porém, não levam você muito longe. No final de 1994, ele também tinha conseguido para a Amazon empréstimos sem juros no total de 44 mil dólares. Felizmente, ele também tinha amigos e a família para ajudá-lo. Em fevereiro de 1995, ele levantou exatos 100 mil dólares com a venda de 582.528 ações para seu pai, Miguel Bezos, por 17,17 centavos por ação, o suficiente para a empresa continuar funcionando pelos primeiros seis ou sete meses.⁵⁷

A família dele estava disposta a investir, pois tinha tanta fé em Bezos como ele próprio. Sua mãe disse que a família investiu em Jeff, não no conceito que ele estava lançando, já que nunca tinham ouvido falar da internet antes. Bezos sabia que apenas cerca de 10% das empresas em início de atividade eram bem-sucedidas, e assim mesmo modestamente. Entretanto, calculou para si mesmo uma chance de 30%, e disse a seus pais que dali para a frente, essas eram as probabilidades. Disse à família que eles só deveriam fazer o investimento se estivessem preparados para perdê-lo. Esse tipo de honestidade é fundamental para o empreendedor, pois, caso contrário, ele pode ficar muito intimidado com as probabilidades de fracasso para conseguir fazer as mudanças necessárias para vencer. “Essa é na verdade uma expectativa muito libertadora, a expectativa do fracasso”, disse.⁵⁸ É claro, a família se deu

muito bem no final. Aquela centena de milhares de dólares em ações valeria mais de 10 milhões de dólares em poucos anos.

Quando foi para Seattle, Jeff procurou outros especialistas em software recomendados por amigos e colegas. E foi bater no Departamento de Engenharia & Ciências da Computação da University of Washington, que tinha grande fama na área de computação.

Brian Bershad, que chefiava o departamento, mostrou-se cético com relação ao empreendimento quando Bezos falou a seu respeito. No entanto, circulou um e-mail entre as pessoas afiliadas ao seu departamento, e alguém resolveu aproveitar a chance: Paul Barton-Davis (ele reverteu seu nome para o original que era Paul Davis depois de se divorciar da mulher em 2001, mas ainda é conhecido na internet pelo nome anterior). Davis era um biólogo molecular de Londres que emigrou para Seattle e se tornou engenheiro de software. Em uma empresa de Seattle chamada ScenicSoft, Inc., ele projetava programas para o sistema de software Unix de código aberto, o sistema operacional que a Amazon também usaria. No outono de 1993, ele se juntou ao Departamento de Engenharia & Ciências da Computação UW e se tornou o webmaster da primeira rede aberta (não restrita a um indivíduo ou a um pequeno grupo de empresas) da web do noroeste do Pacífico.

Davis tinha aspirações de trabalhar com uma empresa em início de atividade, porém, não ficou muito tempo na universidade. No verão seguinte, ele se tornou programador de uma empresa de internet de Seattle chamada Uspan. Ele criou um programa de hiperlink (que permite que os usuários da internet pulem de um site para o outro sem clicar em nenhum link), mas o abandonou quando descobriu o navegador Mosaic Web. O Mosaic foi desenvolvido no National Center for Supercomputing

Applications (NCSA, Centro Nacional para Aplicativos de Supercomputação), no campus da University of Illinois de Urbana-Champaign, e se tornou o primeiro navegador (e, para muita gente, até hoje ainda o melhor) para aproveitar a recém-criada World Wide Web. Davis queria integrar o seu programa de hiperlink nesse navegador, e entrou em contato com Marc Andreessen, um astuto estudante de ciências da computação da University of Illinois, que participou do desenvolvimento do Mosaic. Se essa colaboração tivesse dado certo, Davis poderia ter se juntado à Netscape Communications, que Andreessen mais tarde fundou, e feito sua fortuna por lá. No entanto, o Mosaic e o sistema de hiperlink de Davis eram totalmente incompatíveis, e Davis teve de olhar para outro lado para se juntar à nova onda de brilhantes engenheiros e empresários que desejavam construir novos produtos e empresas na internet.

Então, Davis decidiu dar uma olhada naquela nova empresa fundada em Seattle. Inicialmente, ele relutou em se juntar àquela empresa iniciante, mas ficou impressionado com Jeff e sua visão para criar uma livraria virtual on-line. “Eu achava que seria interessante trabalhar para ele”, disse Davis.⁵⁹ Conheceu Kaphan em outubro e ambos pareceram compatíveis, então ele se juntou à equipe como o funcionário número dois (o primeiro dos muitos ex-engenheiros da UW que Bezos contrataria).

Nem Kaphan nem Davis tinham muita experiência na criação de softwares empresariais ou de varejo do tipo que a Amazon precisava, mas a filosofia de Jeff era contratar pessoas com mais talento do que experiência. Afinal de contas, eles estavam tentando fazer algo novo, e a experiência com softwares antigos podia ser mais um obstáculo do que uma ajuda. É uma filosofia adotada pelas empresas em início de atividade do Vale do Silício de que as melhores pessoas são aquelas que não sabem que algo “não

pode ser feito”, e que, portanto, vão imaginar como fazer isso. Bezos é um forte adepto dessa filosofia. Ele e esses dois outros homens desenvolveram o núcleo do software que lançou a Amazon, os programas que tocaram a empresa durante anos.

O terceiro funcionário da empresa foi Mackenzie, a mulher de Jeff. Ela atendia as chamadas telefônicas, fazia os pedidos e as compras, executava as funções de secretária e respondia pela contabilidade. Ela teve de aprender este último serviço usando um programa de contabilidade simples, o Peachtree PC Accounting Software. Jeff só contratou um contador de verdade no verão de 1996.

Na época, a Amazon ainda era uma empresa em início de atividade com estrutura de garagem, e nada além de uma mesa feita de uma porta e um roteador de rede que Jeff tinha comprado on-line do Internet Shopping Service (Serviço de Compras pela Internet), para que pudesse dar uma olhada na rede de compras on-line. Ele também checkou a capacidade de outros livreiros novatos on-line. E comprou *How to a be a computer consultant* no site Clbooks.com da Computer Literacy.

Foi só depois de alguns meses de chegar a Seattle que Bezos decidiu assistir a um curso sobre como criar uma livraria. Howorth, o instrutor que deu a famosa palestra sobre o atendimento ao cliente, lembra-se de Jeff na aula. Ele recorda que Jeff era evasivo sobre seus planos. Muitos participantes faziam refeições juntos, às vezes falando sobre assuntos que eles não queriam levantar em classe. Em um almoço, Howorth perguntou a Jeff o que ele queria fazer depois do curso. “Realmente, não sei!”, mentiu. Isso não era incomum, pois muitos alunos relutavam em adiantar informações que pudessem alertar o concorrente, como onde pretendiam abrir suas lojas.

No último dia de aula, Howorth se despediu de Jeff. “Eu disse: ‘Realmente não sei o que você vai fazer, mas sinto que vai se dar bem’.” O que o levou a essa conclusão? “Eu poderia dizer que ele era brilhante e rápido”, revela Howorth. “Eu não tinha uma ideia real, mas o jeito dele era profundamente misterioso, eu poderia dizer que ele pensava profundamente no que faria, com muito planejamento. E ele tinha um sorriso muito amigável.”

Howorth não fazia ideia de que o sorridente Jeff que participara de seu curso se tornaria virtualmente um importante concorrente de todas as livrarias da face da Terra, até se encontrarem poucos anos depois em uma conferência da American Booksellers Association. “Eu vi Jeff e reconheci seu rosto, mas não tinha certeza de onde”, ele recorda. “Talvez alguém da minha cidade natal? Perguntei a ele o que estava fazendo. Então, olhei para sua camisa, que estampava Amazon, e de repente soube exatamente quem ele era. Eu disse: ‘Meu Deus, é você!’. Eu não sabia que Jeff Bezos havia participado do curso.”

Com um curso introdutório sobre o comércio de livros, alguma experiência na compra de artigos on-line, um computador, dois engenheiros, a mulher e uma garagem, Bezos estava pronto para começar a montar uma livraria on-line.

Capítulo 6

Como criar uma livraria melhor

Costumávamos brincar que o site ideal da Amazon não mostraria caixas de pesquisa, links de navegação, ou listas de coisas para você comprar. No lugar disso, exibiria apenas a foto gigante de um livro, do próximo livro que você quer comprar.”

Greg Linden, ex-programador da Amazon



Demorou só um ano para Jeff Bezos e sua pequena equipe lançarem a empresa depois de se instalarem em Seattle. Para começar, ele precisava de alguns computadores para fazer seu site funcionar e armazenar todos os dados que havia coletado sobre livros. Bezos comprou duas ou três estações de trabalho da Sun Microsystem, computadores pequenos mas poderosos, muito usados por engenheiros para projetar produtos ou operar redes de computadores.

A maior despesa da Amazon seria obviamente com a compra ou a criação do software. Os executivos de

empresas em início de atividade quase sempre cometem o erro de não assumir que estranhos podem criar software tão bem quanto seus próprios programadores. Eles acabam perdendo tempo e dinheiro criando algo que poderiam facilmente comprar de um vendedor que já teria reparado as falhas (os bugs) e refinado os programas.

Bezos, porém, sabia o que estava fazendo. Provavelmente, ele entendia tanto de programação quanto as pessoas que havia contratado para fazer isso para ele. Ele cuidadosamente escolhia o que comprar e o que criar. Para poder executar as operações básicas da empresa e organizar todos os dados, ele e seus programadores escolheram um sistema de gerenciamento de banco de dados Oracle, da Oracle Corporation. É um sistema caro, mas bem testado, confiável e amplamente usado por corporações gigantescas para armazenar e organizar seus dados. Na verdade, era mais poderoso do que a pequena empresa precisava na época. Porém, Bezos confiava no futuro e o software da Oracle permitiria que a empresa crescesse sem ter de trocar de sistemas. Davis e Kaphan também tinham o cuidado de guardar essa questão em mente enquanto desenvolviam seus próprios softwares. Eles não queriam substituir os sistemas quando a empresa crescesse, outro problema comum nas companhias em início de atividade. “Jeff se preocupava muito com o crescimento da empresa”, diz Peri Hartman.

Além disso, o sistema Oracle era um sistema de uso geral. Os projetistas ou designers de software da Amazon tinham de criar nele exatamente o que a empresa queria. Nesse processo, os programadores cometiam um monte de erros. Kaphan era basicamente responsável pelo software do site que seria visto e usado pelos clientes, enquanto Davis trabalhava principalmente nos sistemas de back-end que realizavam as transações e faziam a empresa funcionar. Nem Davis nem Kaphan eram especialistas em sistemas de

banco de dados. “Conseguimos fazer algumas soluções boas, e um monte de ruins”, Davis diria mais tarde.⁶⁰

No entanto, a equipe continuava a criar muito software por conta própria. Arrogância de executivos? Provavelmente não. Aquela equipe estava criando uma empresa incomum, de um tipo que realmente nunca tinha existido antes. Como eles tinham de passar o tempo criando seus próprios programas, faziam isso a baixo custo.

Para continuarem com os custos baixos, eles confiavam fortemente em software de código aberto, programas grátis como o sistema operacional Unix e as linguagens de programação C e Perl, todos capazes de rodar nas estações de trabalho da Sun que Bezos tinha comprado. O software de código aberto é criado por amadores, professores e estudantes universitários, e é amplamente distribuído, podendo ser melhorado ou ampliado por qualquer um. De fato, a estratégia do código aberto tornou-se popular para muitas outras empresas “ponto com”, inclusive o Google. Embora os programadores da Amazon não tivessem experiência em varejo, *back-office* (administração) ou software centrado no cliente, Jeff conseguiu valorizar suas opções de ações por causa deles. Eles estavam familiarizados com os programas de código aberto, o que lhes possibilitou a criação do software burro de carga de que eles precisavam. Davis e Kaphan criaram seus softwares em cima do sistema operacional Unix gratuito, usando as linguagens de programação gratuitas.

Além do sistema Oracle que organizaria o programa do banco de dados, eles tinham de criar seus próprios bancos de dados que reuniriam todas as informações para o funcionamento da empresa. Foi o que eles fizeram, então, a partir de um sistema de código aberto chamado DBM (database manager, gerenciador de banco de dados), que havia sido criado na AT&T e depois melhorado pela University of California, em Berkeley, e outros. Isso exigiu

que fosse modificado para ser executado em Unix. Quando a empresa foi lançada em 1995, seu banco de dados global de livros continha mais de 1 milhão de títulos, exigindo mais de dois gigabytes de memória. Eles colocaram os mil livros mais populares em um sistema de memória informatizado de 25 megabytes, que conseguia responder muito rapidamente aos pedidos pelo programa DBM.

Com um banco de dados que continha mais de 1 milhão de livros, Jeff passou a divulgar que a Amazon era “a maior livraria do mundo”. Essa era uma jogada de marketing bacana, mas de veracidade questionável. Para começar, Bezos não queria que sua empresa tivesse estoque, ou pelo menos, ele queria que o estoque passasse por suas mãos muito rapidamente, entrando e saindo no mesmo dia. Na verdade, o que ele possuía era um enorme banco de dados de títulos de livros e informações sobre eles. Seu plano era pedir os livros às editoras ou às distribuidoras só depois que os clientes os encomendassem (meta que depois foi abandonada quando a Amazon cresceu). A convicção dele era de que assim a Amazon seria capaz de operar com despesas gerais muito mais baixas do que as livrarias físicas e as empresas de vendas pelo correio. Outra razão para que a alegação de 1 milhão de livros era um exagero é que até as distribuidoras tinham apenas cerca de 300 mil livros em estoque a qualquer momento. Em outro passe de mágica, embora Bezos afirmasse que a Amazon era uma livraria com 1,1 milhão de títulos, seu banco de dados na verdade tinha uma lista de 1,5 milhão de títulos. Mais tarde, uma fonte disse ao autor de livros Robert Spector que o rebaixamento se dera depois de a Amazon afirmar ter 1,5 milhão de livros, como se o catálogo tivesse crescido.

Em termos da quantidade de livros realmente à mão a qualquer momento, os concorrentes da Amazon poderiam facilmente defini-la como uma das menores livrarias do mundo. Na verdade, qualquer livraria física poderia

divulgar o acesso aos mesmos títulos da Amazon, já que qualquer uma delas poderia pedir qualquer livro às distribuidoras ou às editoras, exatamente como a Amazon fazia. A diferença é que a Amazon podia encontrar os títulos rapidamente em seu banco de dados criado sob medida e atender aos pedidos mais rapidamente do que uma livraria física que usava pessoas contratadas para o balcão de atendimento.

Os programadores da Amazon continuaram a criar um sistema de rastreamento de catálogo sob medida, pois a empresa ainda tinha de rastrear os livros, que passavam da editora ou da distribuidora para o depósito da Amazon e depois para o cliente. Como as empresas de venda por correio tinham que manter livros em estoque, normalmente elas só precisavam de duas categorias no inventário: em estoque ou em espera. Bezos queria mais precisão, então desenvolveu um sistema de rastreamento de estoque específico para a Amazon. Se a Amazon já tivesse o exemplar no depósito, o livro era listado como passível de ser remetido em um dia. Se a distribuidora tinha o livro em estoque, a promessa era para dois ou três dias (se a Ingram mais próxima tivesse o livro, quase sempre podia seguir em um único dia). Se o livro tivesse que ser encomendado na editora, a entrega para os clientes poderia demorar uma semana ou duas. Se estava fora de catálogo tanto na editora como nas distribuidoras, era listado como “remessa de quatro a seis semanas ou talvez nunca”⁶¹. Os títulos esgotados caíam na categoria “talvez nunca” (Bezos continuava tentando encontrar os livros esgotados, e às vezes procurava fazer isso com as editoras ou com outras livrarias, um recurso que deu à Amazon a fama precoce de um lugar incrível para encontrar livros). A estratégia de modo geral era ser conservador quanto à estimativa de quando o livro seria remetido, para que as surpresas

fossem mais positivas (remetido antes do que o cliente esperava) do que negativas.

Além disso, algumas tarefas tinham de ser feitas à mão e eram extraordinariamente tediosas. Isso significava um bocado de trabalho para a pequena equipe de programadores de Bezos. Para poder encontrar livros, por exemplo, a Amazon usava um banco de dados de títulos chamado *Books in Print*, publicado por R. R. Bowker, que listava todos os livros publicados pelo ISBN. Ele fornecia essa lista, de 1,5 milhão de títulos no total, para editoras, livrarias e bibliotecas, em discos de CD-ROM. Colocar as listas nos computadores da Amazon era como movimentar um monte de areia gigante com uma colher de chá, pois a Amazon não possuía os enormes, e caros, computadores usados pelas grandes corporações para absorver os dados rapidamente. Os programadores só conseguiam transferir 600 livros de uma vez, o que significava que alguém teria que copiar e colar blocos de títulos 2.500 vezes para copiar o disco inteiro. R. R. Bowker enviava um disco atualizado toda semana, e só a transferência das atualizações demorava quase um dia inteiro.

No entanto, os numerosos bancos de dados nem sempre eram confiáveis. Quase sempre tinham dados diferentes sobre os livros disponíveis. Então, a equipe da Amazon determinava o que era mais confiável com um teste simples: eles encomendavam livros e viam se os bancos de dados eram exatos.⁶² Eles descobriram que quando as distribuidoras ou as editoras alegavam que os livros estavam fora de estoque, na verdade quase sempre estavam esgotados. Porém, quando reconheciam que o livro estava esgotado, normalmente isso era verdade.

O problema seguinte era como aceitar os pedidos e recolher o dinheiro dos clientes. Essa era uma questão nova na internet, que só recentemente tinha se aberto para o comércio. Os cérebros da Amazon não sabiam se as

pessoas se sentiriam à vontade para fazer os pedidos e mandar o número do cartão de crédito pela internet, ou se dariam preferência ao uso do e-mail, ligariam diretamente para a empresa, ou simplesmente enviariam um cheque pelo correio. Já existiam casos bem divulgados de hackers que invadiam os arquivos de internet das empresas e roubavam informações de cartões de crédito. A solução mais óbvia era prever todos os cenários.

Para começar, a equipe achava que o e-mail seria a alternativa mais favorável para se trabalhar, pois os usuários de e-mail superavam os usuários da internet na proporção de dez para um. Então, eles criaram um sistema de pedidos por e-mail: o cliente devia pesquisar o livro no site, mas o resto podia ser feito por e-mail, supondo que as pessoas se sentissem mais à vontade assim: faziam o pedido por e-mail, recebiam uma mensagem de volta avisando em quanto tempo o livro poderia ser remetido, e depois enviavam o número do cartão de crédito por e-mail.

Na época em que a Amazon entrou no negócio, a Placa de Petri da internet havia se tornado tão popular que o sistema de e-mail não foi necessário, e a Amazon foi capaz de confiar principalmente em pedidos feitos pelo site. Metade dos clientes passava os números de seus cartões de crédito por telefone, e alguns pagavam em cheque, mas a equipe ficou surpresa com o significativo número de clientes que desejavam fazer as transações diretamente pelo site.⁶³

É claro que isso significava que manter os números dos cartões de crédito em segurança era muito importante. Davis criou esse sistema, algo que ele apelidou de “CC Motel”, uma brincadeira com o Black Flag’s Roach Motel, onde “você é revistado na entrada e não na saída”. Os números dos cartões de crédito podiam entrar no sistema, mas os hackers não seriam capazes de retirá-los. A abordagem era simples: jamais colocar essas informações

em um computador que estivesse conectado à internet. O número do cartão era transferido para um disquete e baixado no computador de processamento de transações (naqueles primeiros dias de redes de computadores pouco confiáveis, as empresas chamavam essas redes de “sneaker-net”, ou “rede dos hackers”, em inglês, um backup para quando não conseguiam fazer a rede funcionar adequadamente). O computador do CC Motel ficava conectado, por meio de um modem baseado em um telefone, apenas às empresas de cartões de crédito e às distribuidoras de livros, e era usado tanto para cobrar os cartões de crédito como os pedidos de livros das distribuidoras. Os livros eram encomendados primeiro, de modo a garantir que estivessem disponíveis. Só depois o cartão de crédito era cobrado.

Esse sistema primitivo funcionava, embora fosse quase ridiculamente simplista, e era algo que obviamente teria de ser substituído assim que os pedidos alcançassem níveis substanciais. Mais tarde, Davis lembrou que tivera pesadelos com o sistema.⁶⁴ Os dados supostamente deveriam ser copiados em outro computador toda noite, mas a equipe às vezes esquecia de fazer isso. Algumas vezes alguém perdia ou gravava acidentalmente em cima de arquivos que podiam conter algumas centenas de transações. Isso exigia ter de voltar ao CC Motel e imprimir uma lista com os números dos cartões de crédito, depois ligar para a empresa dos cartões para conferir os números um a um e verificar se as transações haviam sido processadas. Outras vezes, eram perdidos arquivos com esses números, e era preciso pedir à empresa de cartões que repassasse, por fax, sua lista de transações, que continha apenas os últimos quatro dígitos dos cartões de crédito, e alguém da Amazon teria de pegá-la e comparar essas duas listas de transações. “Não levávamos muito a

sério a responsabilidade de manter esses dados em bom estado”, disse Davis.

No entanto, também existiam recursos no site de compras que poucas empresas pensaram em incluir, recursos que davam confiança aos clientes quanto a usar o sistema. Por exemplo, as pessoas não precisavam sequer se registrar no site para começarem a procurar livros ou colocá-los no cesto de compras. “Deixamos as pessoas bem à vontade no processo do pedido antes de fazê-las criar uma conta, que foi uma verdadeira pedra no caminho de alguns outros sites pioneiros de comércio eletrônico”, diz Kaphan.

Para dissipar os temores dos clientes a respeito de deixarem as informações de seus cartões de crédito on-line, a ordem de Jeff foi tornar o processo do pedido “ameno”, como Kaphan colocou. Assim, os clientes receberam a opção de deixarem apenas os últimos dígitos do número do cartão de crédito, e de fornecerem o número integral pelo telefone quando estivessem prontos para a cobrança. E a Amazon tratou de garantir que os clientes soubessem que não seriam cobrados antes da conclusão do último passo, eliminando o temor de que pudessem comprar um livro acidentalmente. “A cada passo, era sempre reafirmado aos usuários que eles não dariam passos irreversíveis até que estivessem prontos para concluir seus pedidos”, diz Kaphan. “Lembro que perto do botão de colocar alguma coisa no cesto de compras, eu coloquei algo como ‘você poderá sempre retirar isso depois’.”

Tudo isso fazia parte da ordem de Bezos para garantir que o site fosse o melhor de todos, uma filosofia que os programadores levaram muito a sério. A web era nova, confusa e mais do que intimidante para a maioria das pessoas, e gerar confiança era (e ainda é) altamente valioso no ambiente virtual. O sistema da Amazon ajudou a alcançar a meta de Bezos de criar uma boa experiência

para os clientes. Principalmente, ele sabia que essa abordagem era fundamental para o sucesso da empresa.

Na verdade, Davis e Kaphan não foram só capazes de tornar o site confiável e fácil de usar: eles o tornaram mais útil do que fazer a compra off-line. Qualquer bom site deve explorar a tecnologia dos computadores e a internet para fazer coisas que não podem ser feitas off-line. Pouquíssimas empresas “ponto com” pioneiras imaginaram como fazer isso. Porém, Bezos raciocinou que se os clientes pudessem ter o mesmo serviço off-line por que mudariam para um novo meio que parecia confuso ou até mesmo assustador? “A web é uma tecnologia que ainda está na infância”, Bezos disse na época. “Se quiser ser bem-sucedido no curto ou no médio prazo, você só pode fazer coisas que ofereçam propostas de valor incrivelmente forte para os clientes em relação ao valor de fazer coisas de um jeito mais tradicional. Isso basicamente significa que, exatamente agora, você só deve fazer on-line aquilo que você não pode fazer de outro jeito.”⁶⁵

Os programadores da Amazon encontraram um jeito de oferecer algo que não podia ser feito off-line ao facilitar o aproveitamento do banco de dados da empresa para encontrar informações sobre livros e autores. Kaphan aproveitou sua experiência para criar hipertextos, ou links de um trecho de dados para o outro. Ele e Davis tiraram todas as informações biográficas sobre os autores do banco de dados da Amazon e os entrelaçaram por links. Os clientes conseguiam pesquisar todos os assuntos e autores que achavam interessantes. Quando encontravam um livro de que gostavam, podiam clicar no nome do autor e encontrar todos os outros livros que ele tinha escrito. Eles podiam clicar na categoria de um assunto para encontrar outros livros sobre o tema. Quem precisa do Sistema Decimal de Dewey? “Eu sempre achei que a hipertextualização das informações bibliográficas era

importante para o sucesso inicial da Amazon”, disse Kaphan. “Você podia navegar pelo grande espaço dos livros disponíveis.”

Além de eliminar os erros no funcionamento interno do site, os programadores da Amazon tinham de garantir que ele trabalhasse adequadamente com distintos navegadores da web, cada um com diferentes recursos. O navegador gráfico foi o que tornou a internet popular, ao torná-la um sistema de navegação simples de apontar e clicar. Nos primeiros dias da internet, ninguém podia afirmar qual navegador da web seria mais popular.

Estudantes universitários do mundo inteiro produziam navegadores gráficos para aproveitar os padrões de comunicações da World Wide Web desenvolvidos por Tim Berners-Lee na Organização Europeia para a Pesquisa Nuclear nos subúrbios de Genebra. Alguns dos primeiros navegadores gráficos do início da década de 1990 são agora nomes totalmente esquecidos ou ignorados como Erwise, desenvolvido na Helsinki University of Technology; ViolaWWW, da University of California, em Berkeley; e Lynx, criado na University of Kansas.

No entanto, o que realmente levou as pessoas a se mudarem para a internet foi o Mosaic, desenvolvido no campus de Urbana-Champaign, da University of Illinois, no famoso National Center for Supercomputing Applications (NCSA, Centro Nacional para Aplicativos de Supercomputação). Ele foi a base do Netscape Navigator, o primeiro navegador comercial bem-sucedido (embora fornecido gratuitamente), criado pela Netscape Communications por ex-alunos de Illinois que tinham trabalhado no navegador Mosaic. Em 1995, a Netscape também enfrentou a concorrência do Internet Explorer da Microsoft, que conquistou a maior fatia do mercado.

Na primavera de 1995, a Amazon tinha um site na web. Ele ainda não estava pronto, mas funcionava

suficientemente bem para ser testado por algumas centenas de amigos, após eles jurarem sigilo, é claro. Com a promessa de que não falariam a ninguém sobre o projeto, os testadores da versão beta começaram a navegar por livros e a fingir que faziam compras.

Um problema que os programadores da Amazon descobriram durante os testes foi que não havia jeito de rastrear a atividade individual de um cliente. Se alguém comprasse um livro e depois começasse a navegar por outros itens, os computadores da Amazon não tinham como saber se ambas as ações eram feitas pela mesma pessoa. É uma daquelas coisas que você não percebe que precisa até descobrir que não a possui. Eles tiveram de construir um sistema que armazenava todas as atividades de determinado usuário em um arquivo, e que puxava esses dados quando o cliente voltava.

Algumas características importantes do site só refletiam a falta de recursos. Os programadores usavam poucas imagens nos primeiros tempos, principalmente porque não tinham muitas para trabalhar. Eles não eram designers gráficos e muitos editores de livros não eram capazes ou não estavam dispostos a fornecer imagens a eles. Porém, esta acabou sendo uma característica de que os clientes gostaram. As conexões da internet eram muito lentas naqueles tempos e as imagens demoravam muito tempo para carregar. Também, alguns dos primitivos navegadores da web eram apenas de textos, incapazes de exibir imagens, então Kaphan e Davis providenciaram para que todas as informações necessárias fossem fornecidas sem a necessidade de desenhos. Hoje, basta tentar desligar as imagens em um navegador da web para que você veja quantos trechos de informações essenciais e links desaparecem da maioria dos sites.

Novamente, muitas empresas “ponto com” precoces perderam o foco. Elas colocavam o máximo possível de

imagens em seus sites (e muitas ainda o fazem), sob a crença errada de que torna o site mais profissional ou suas propagandas mais perceptíveis. Na realidade, os sites apenas se tornam mais irritantes e confusos. De fato, mais tarde o Google tropeçou nessa mesma abordagem, demonstrando que um site austero continua muito superior àquele cujas imagens piscam e no qual, de repente, gritam efeitos sonoros, como os programas de anúncios de final de noite na TV que vendem artigos de 19,95 dólares indisponíveis nas lojas.

Bezos teve de improvisar para lidar com problemas imprevistos, e fez isso com entusiasmo, para não dizer com uma alegria duvidosa. Por exemplo, ele queria testar seus sistemas de pedidos para ter certeza de que funcionavam adequadamente e para consertar os erros. Isso significava ter de pedir um livro de cada vez. No entanto, as distribuidoras exigiam encomendas de, no mínimo, dez livros. Mais tarde, ele diria em seus discursos que tinha se oferecido para pagar mais para as distribuidoras a fim de retirar apenas um livro, mas que elas se recusaram a quebrar o procedimento. Bezos, porém, descobriu que, se alguns livros de determinada encomenda não existiam no estoque, as distribuidoras continuavam a remeter os outros, e só cobravam os livros remetidos. Então, ele encontrou um obscuro livro sobre líquens que ambas distribuidoras supostamente estocavam, mas que na verdade não tinham em estoque. Então, para executar seus testes, ele começou a fazer pedidos de um livro que queria, e mais nove de livros de líquens. “Eles entregavam aquilo que nós queríamos, junto com a desculpa muito sincera por não terem sido capazes de atender à encomenda dos nove exemplares do livro de líquens”, disse. “Isso funcionou muito bem para exercitar os nossos sistemas. Já falei e brinquei muito com as pessoas dessas empresas sobre isso. Eles na verdade acharam muito engraçado.”^{[66](#)}

De muitas maneiras, o projeto inicial da Amazon era uma combinação de tentativa e erro, bons palpites, sorte e alguma improvisação inteligente. Entretanto, a pequena equipe manteve o olho naquilo que era importante: dar prioridade às necessidades dos clientes mais do que tentar extrair todos os dólares possíveis de suas carteiras virtuais. Eles prestaram atenção ao que os clientes gostavam e ao que não gostavam. Essa abordagem deu à Amazon um bom ponto de partida e continuou sendo um farol de orientação para o futuro da empresa.

Capítulo 7

Dores do crescimento

A Amazon foi finalmente lançada em 16 de julho de 1995, exatamente na hora certa, quando grandes levas de pessoas começaram a se mudar para a internet, e antes que muitos concorrentes criassem bons sites comerciais. A Amazon foi lançada com a tecnologia mais avançada e com o design mais limpo possível, no meio do ano, quando o acesso à internet cresceu várias vezes, chegando a 16 milhões de pessoas. Bezos conseguiu tirar vantagem de sua observação de que o crescimento on-line se assemelhava ao de uma bactéria para ganhar terreno sobre os concorrentes. Esse ritmo fortuito foi uma importante questão de sorte e de trabalho duro dos programadores.

Bezos também conseguiu tirar a empresa da garagem adaptada. Ele se instalou em um bairro industrial de Seattle, que compartilhava com um comércio de agulhas e uma loja de penhores fechada, e possuía 102 metros quadrados de espaço para o escritório, no segundo andar, e 37 metros quadrados no subsolo, para usar como depósito. As mesas eram feitas de portas baratas com pernas serradas de dois por quatro (conforme a Amazon crescia, Bezos contratava uma carpintaria de Seattle para construí-las por 130 dólares, 70 dólares de material e 60 dólares pela mão de obra). Uma sala do escritório era usada para armazenar caixas de papelão.⁶⁷ Os computadores do CC Motel e da internet ficavam em uma prateleira de metal barata. No depósito havia mais prateleiras para armazenar

apenas algumas poucas centenas de livros a caminho da distribuidora para os clientes, duas mesas com suprimentos para empacotar os livros para remessa, uma escala métrica e uma máquina de postagem Pitney Bowes. Ele também colocou quadros brancos nos elevadores para que os funcionários pudessem rabiscar ideias durante o pouco tempo livre que conseguiam obter naqueles dias.

Os pedidos começaram a chegar assim que o site foi lançado. Nos primeiros dias, chegavam meia dúzia de pedidos por dia. Um dos programadores instalou um programa para que todo computador da Amazon tocasse um sino cada vez que chegasse um pedido. Uma grande novidade no começo, mas que rapidamente se tornou muito irritante, e o programa teve de ser desligado.

Os livros com descontos, é claro, foram o primeiro grande chamariz do site da Amazon. Quando foi lançado pela primeira vez em 1995, Bezos colocava tudo à venda. Os 20 e poucos livros mais vendidos eram oferecidos com 30% abaixo do preço da lista, o que significava que Bezos os vendia como saldo. Essa é uma prática quase sempre usada pelas grandes cadeias de livrarias (talvez Bezos tenha aprendido isso no curso de venda de livros). Porém, Bezos também cortou em 10% o preço de todos os 300 mil títulos que as distribuidoras tinham em estoque.

O pessoal fazia uma seleção especial de livros para o diário Spotlight, escolhidos em parte pela quantidade de informações disponíveis para serem adicionadas como o perfil do Spotlight, e com descontos de até 40% sobre eles. Com esses descontos, a Amazon conseguia bater até os preços das grandes cadeias de lojas.

O fato de Bezos ter conseguido estar on-line antes das grandes cadeias de livrarias foi uma vantagem de valor incalculável. Grande parte dos primeiros usuários da internet eram os famosos “formadores de opinião” da nova tecnologia, que todas as empresas tecnológicas cobiçavam.

Os formadores de opinião descobriram a Amazon, decidiram que ela era boa e espalharam a notícia pela internet. Depois disso, ficou difícil qualquer outro livreiro se igualar à Amazon.

Três dias depois do lançamento, Bezos recebeu um e-mail de Jerry Yang, um dos fundadores do Yahoo. “Jerry dizia: ‘Achamos o seu site muito bacana; gostaria que o colocássemos em nossa página O que é bacana?’ ”, Bezos relembrou. “Pensamos um pouco sobre isso e percebemos que poderia ser como pegar um gole de água de uma mangueira de incêndio, mas decidimos ir em frente e topamos.”⁶⁸ O Yahoo colocou o site na lista e os pedidos dispararam. No final da semana, a Amazon somava mais de 12 mil dólares em pedidos. Seria difícil atender. Naquela semana, a empresa remeteu apenas 846 dólares em livros. A semana seguinte trouxe quase 15 mil dólares em pedidos e a equipe só foi capaz de remeter pouco mais de 7 mil dólares.

O site nem estava ainda de fato terminado quando a empresa foi lançada. A filosofia de Bezos era entrar no mercado rapidamente para conseguir a liderança sobre a concorrência, resolver os problemas e melhorar o site conforme as pessoas comesçassem a usá-lo. Um erro que foi descoberto depois do lançamento: as pessoas podiam colocar um número negativo na caixa que perguntava quantos exemplares do livro estavam pedindo.

“Descobrimos que os clientes podiam encomendar uma quantidade negativa de livros!”, Bezos mais tarde relembrou. “Nós creditávamos o preço nos cartões de crédito deles e, confesso, ficávamos aguardando para remeter os livros.”⁶⁹

Outro erro foi que Bezos não tinha contratado ninguém para empacotar e remeter os produtos quando eles chegavam das distribuidoras. Nas primeiras semanas, todo mundo na empresa ficava trabalhando até duas ou três da

madrugada para que os livros fossem empacotados, endereçados e remetidos.

Bezos também se esqueceu de encomendar mesas para o empacotamento, então as pessoas acabavam de joelhos no chão de concreto para empacotar os livros. Mais tarde, ele lembrou em um discurso no Lake Forest College que, depois de horas de joelhos empacotando livros, ele comentou com um dos funcionários que precisariam de almofadas para os joelhos. O funcionário, Nicholas Lovejoy, “olhou para mim como se eu fosse um extraterrestre”, Bezos lembrou com uma gargalhada. Lovejoy sugeriu o óbvio: compre umas mesas. “Achei essa a mais brilhante ideia de que já tinha ouvido falar em minha vida!”⁷⁰ Por fim, Bezos foi à Home Depot e comprou algumas mesas.

A empresa era estritamente uma operação com descontos. Qualquer impressão ou cópia era feita em uma gráfica próxima. As reuniões de negócios eram realizadas em uma cafeteria local, ironicamente, dentro de uma livraria Barnes & Noble. Os funcionários compravam os suprimentos de escritório necessários e apresentavam a nota no final do mês para serem reembolsados. Todos os funcionários, inclusive Bezos, respondiam aos e-mails com as dúvidas, os comentários ou as reclamações dos clientes.

Apesar de parecer uma operação pateticamente informal ou amadora, a Amazon cresceu muito rápido assim que foi lançada. No mês de outubro, a Amazon teve seu primeiro dia de registro de uma centena de vendas de livros. Em menos de um ano, ela teve sua primeira hora com encomendas de uma centena livros. A notícia continuou se espalhando, apesar de não ter feito publicidade no primeiro ano, embora Bezos tivesse contratado cartazes móveis para passar na frente das lojas da Barnes & Noble exibindo a pergunta: “Não conseguiu encontrar aquele livro que queria?”, junto com o endereço do site da Amazon.

A novidade se espalhava pela internet. A Netscape colocou o site na lista “O que há de novo”, e muitos outros sites fizeram o mesmo. A Amazon estava sempre no topo das listas porque elas eram principalmente alfabéticas, e por isso Bezos tinha escolhido um nome que começava com A. Até mesmo *The Wall Street Journal* publicou um artigo sobre a pequena empresa na primeira página. Isso fez o movimento explodir. “Mas era também uma praga, porque alertava os nossos concorrentes, que eram muitos e grandes para a nossa existência”, Bezos lembrou. “Em particular, a Barnes & Noble começou a reparar no que estávamos fazendo.”⁷¹ Cerca de um ano depois, em maio de 1996, a Barnes & Noble lançou sua livraria on-line, quase uma semana antes da oferta pública inicial da Amazon.

Mas Bezos estava preparado para enfrentar a concorrência. Ele continuou adicionando recursos que mantinham a concorrência um passo atrás por mais rápido que reagissem. Embora virtualmente todos os recursos do atendimento ao cliente fossem depois automatizados, nos primeiros dias tudo tinha de ser feito mediante intervenção humana. No Spotlight diário, os editores da Amazon destacavam certos livros com informações e resenhas extras. Quando as editoras não conseguiam fornecer informações suficientes sobre um livro que os editores queriam destacar, eles começavam a escrever as suas próprias, mesmo que isso significasse visitar a livraria mais próxima e rabiscar notas retiradas de alguma sobrecapa.

Logo, os editores da Amazon passaram a recomendar livros para os clientes com base em compras similares que eles tinham feito no passado. Eles podiam avisar, vamos dizer, os fãs de Cormac McCarthy de que seu autor favorito tinha publicado um novo livro. Serviços desse tipo eram antes reservados aos fregueses habituais das livrarias locais que tinham equipes informadas. No entanto, Bezos também estava determinado a adicionar recursos que, para

as livrarias físicas, seriam difíceis ou impossíveis de implantar.

A internet fornece comunicações bidirecionais, e Bezos percebeu que podia levar seus clientes a fazerem um pouco do trabalho editorial sozinhos, enquanto satisfaziam a paixão pelos livros e o desejo de pontificar. A Amazon convidou os leitores para apresentarem suas próprias resenhas aos outros clientes para darem notas às resenhas, e pedia aos autores para responderem às dúvidas postadas on-line pelos leitores. A empresa também permitiu que as pessoas visitassem o site como “visíveis” ou “invisíveis”. Na antiga opção, as pessoas que navegavam pela mesma categoria de livros podiam se comunicar umas com as outras e recomendar livros de que gostavam. Em uma espetacular peça publicitária, John Updike começou a publicar um conto no site chamado *O assassinato faz a revista*, e pediu aos leitores para que apresentassem adendos à história. Isso gerou 400 mil finais possíveis para a história. Durante seis semanas, a Amazon escolheu um vencedor semanal das seleções e os premiou com mil dólares. Destes seis, uma única pessoa foi escolhida aleatoriamente para um prêmio de 100 mil dólares. A Amazon não era apenas um site de vendas: tornou-se um site pioneiro de uma rede social de fãs de livros.

Originalmente, esse feedback dos clientes era controverso. Eles tinham permissão para redigir resenhas ruins de livros, e os concorrentes não conseguiam entender por que um livreiro permitiria uma coisa dessas. Quem compraria um livro que alguém pichou? Algumas livrarias locais tinham funcionários para redigir resenhas dos livros de que eles gostavam, mas eles simplesmente ignoravam aqueles de que não gostavam. Tudo isso fazia parte do plano de Jeff “de criar a empresa mais centrada no cliente do mundo”. Poucas semanas depois de lançar o processo de resenhas dos consumidores, ele disse: “Eu comecei a

receber cartas de gente bem-intencionada dizendo que ‘talvez você não entenda do seu negócio. Você ganha dinheiro quando vende coisas. Porque você permite críticas negativas em seu site?’ Mas o nosso ponto de vista é de que vamos vender mais se ajudarmos as pessoas a tomarem decisões de compra”.⁷²

Essa tática funcionou em parte porque eram mudanças incomuns. As resenhas e as recomendações dos consumidores ensinavam às pessoas que a Amazon era uma loja de um tipo diferente, digna de confiança porque apontava livros que provavelmente eram desperdício de tempo e dinheiro. Isso ajudava a construir uma boa reputação. E reforçava o compromisso de Bezos “de criar a empresa mais centrada no cliente do mundo”.

Esse era um exemplo importante da tentativa de Bezos de aproveitar plenamente a internet, para fazer coisas on-line que não poderiam ser feitas em uma loja física. Pessoas estranhas geralmente não começam a recomendar livros umas às outras em uma livraria. “Eu sou um cara extrovertido, mas jamais vou a uma livraria e peço para uma pessoa completamente estranha me recomendar um livro”, Bezos disse. “O semianonimato do ambiente on-line torna as pessoas menos inibidas.” A Amazon também começou a “redecorar” a loja para cada cliente, expondo livros de gêneros pelos quais as pessoas tinham manifestado interesse, ou recomendando livros com base em padrões de compras passadas. “Esses recursos interativos estão ficando incrivelmente poderosos”, previa Bezos em 1996. “E você não pode reproduzi-los no mundo físico. As lojas físicas têm de ser projetadas pelo denominador comum mínimo.”⁷³

Pesquisas e o feedback dos clientes indicavam que a escolha e a conveniência eram muito importantes para eles. Para poder melhorar esses recursos, Bezos trabalhou no desenvolvimento de relações muito mais fortes com as

distribuidoras de livros. No verão de 1996, não existiam contratos por escrito com as distribuidoras, e ninguém para garantir que as entregas seriam feitas sem intercorrências.⁷⁴ O departamento de encomendas era composto de um funcionário e dois computadores. A Amazon não tinha ninguém encarregado de devolver os livros não vendidos para as distribuidoras, e muitos deles ficavam apoiando as prateleiras. Então Bezos contratou algumas pessoas para controlar a situação e deixar tudo organizado. Em seis meses, a empresa passou de uma centena de pedidos para 5 mil pedidos de livros por dia.

Outro importante talento que Bezos sempre exibiu é a disposição para embarcar em novas ideias que venham de qualquer fonte. Uma ideia inteligente partiu de uma cliente. Em julho de 1996, a empresa recebeu uma solicitação de uma pessoa que gostava de recomendar livros em seu próprio site. Ela pedia permissão para vincular essas resenhas aos respectivos livros na Amazon, para que as pessoas pudessem comprá-los. Bezos percebeu que isso podia ser um grande estímulo para seu negócio. Então, a empresa criou seu Programa de Associados convidando outras organizações para se vincularem a livros no banco de dados da Amazon. Sempre que alguém clicasse nesse link e comprasse um livro na Amazon, o site associado receberia uma comissão de 5% a 15% pela venda, dependendo do item vendido.

Além do retorno que proporcionava, o programa mostrou-se uma grande ajuda para a fama da Amazon como um site no qual os entusiastas de qualquer assunto podiam encontrar os livros que queriam. Por exemplo, enquanto um site de fãs de carros clássicos podia ter acesso a livros sobre o assunto, cresceu a ideia de que a Amazon podia encontrar qualquer livro sobre qualquer tema. Em 1998, Bezos definiu o programa como “uma das coisas mais

inovadoras que já fizemos”.⁷⁵ A ideia do Programa de Associados também foi patenteada pela Amazon.

Essa patente também se tornou controversa, com reclamações de que isso já era feito em outros lugares na internet. Os sites quase sempre se vinculavam a outros nos quais as pessoas podiam fazer compras, às vezes até cobrando algo pela referência. Porém, Bezos argumentou que sua abordagem era diferente. Os sites associados eram eles próprios essencialmente minilivrarias virtuais, que usavam a tecnologia da Amazon para localizar livros e comprá-los. A outra diferença era que se tratava de um amplo programa que qualquer um podia assinar sem antes negociar acordos com a Amazon, ou sequer falar com alguém da empresa. A patente foi concedida vários anos depois, mas Bezos nunca processou ninguém pela criação de seus próprios programas afiliados, a prática se espalhou e a polêmica morreu.

Além disso, esse é o tipo de programa que muitos executivos acham abominável. Em 1997, por exemplo, os sites Sidewalk da Microsoft, que apontavam coisas para fazer na cidade, começaram a se lincar com as páginas do site da Ticketmaster, no qual as pessoas podiam comprar ingressos para um evento. A Ticketmaster entrou com processo. Seus executivos queriam que a Microsoft lhes pagasse por enviar compradores ao site e, quando a Microsoft os deixou, trataram de conseguir uma negociação paga com a concorrente Citysearch. Para a Microsoft, a Ticketmaster só permitiria links com sua homepage, apesar da inconveniência para os clientes.

A Ticketmaster foi amplamente ridicularizada pelos gurus da internet por sua atitude contraprodutiva e egoísta. Dois anos depois, a Microsoft cedeu e concordou em se lincar apenas com a homepage da Ticketmaster.

E alguns sites ainda resistem em permitir que outros enviem pessoas para eles, mesmo que elas possam ser

clientes pagantes ou que realmente possam estar interessadas na publicidade dos sites. Boa parte dessa relutância vem dos novos sites que reclamam dos mecanismos de pesquisa que apresentam novos resumos junto com os links das histórias originais, mesmo que esteja bem documentado que os links incrementam muito o tráfego dos novos sites e melhoram suas classificações nos mecanismos de pesquisa. Pessoas como Rupert Murdoch, da News Corporation, ainda ameaçam processar o Google por colocar teasers de artigos da News Corporation no Google News e linká-los de volta à fonte original.

Quando não somente aceitou a prática, mas de fato pagou outros sites para lhe fornecerem links, Bezos demonstrou a diferença que existe entre um empreendedor que abraça a internet e suas capacidades únicas e os executivos mais velhos que não entendem a nova mídia e só participam do mundo virtual com relutância. Impelido por esse entendimento, Bezos começou a se movimentar ainda mais rápido na corrida para o topo da montanha das empresas “ponto com”.

Capítulo 8

Dinheiro para gastar

Atualmente, nós sabemos 2%. Eu acho que a Amazon sabe tanto sobre comércio eletrônico como qualquer outra empresa, mas aposto com você que sabemos 2% daquilo que saberemos daqui a dez anos. Essa é a era *Kitty Hawk* do comércio eletrônico, e muita coisa interessante ainda nem começou a ser inventada.”

Jeff Bezos



O crescimento da Amazon foi vertiginoso em seu primeiro ano e meio. No entanto, ainda era limitado pela escassez de caixa. Como muitas empresas jovens, a Amazon perdia dinheiro. O foco de Bezos não era só manter o crescimento que parecia vir tão facilmente, mas administrar a organização para torná-la rentável rapidamente. Isso significava que ele teria de gastar criteriosamente e manter suas mais ousadas ambições em cheque.

Na época do lançamento da empresa, no verão de 1995, Bezos teve de começar a levantar mais dinheiro. Ele havia gasto o caixa com o qual ele e sua família haviam contribuído. Foi quando chamou seu amigo Nick Hanauer, que disseram que gostaria de investir e que ajudou Bezos a decidir montar a empresa em Seattle. Hanauer começou a fazer ligações para pessoas com dinheiro na região de Seattle, algumas delas em razão da venda de ações da Microsoft. Porém, havia um problema. Embora Hanauer estivesse impressionado com Bezos, ele disse que Bezos era terrível para convencer potenciais investidores “de como ele era inteligente, realizado e focado”⁷⁶. Isso significava confusão, pois a ideia de uma livraria on-line para muitas pessoas não passava de uma novidade em 1995, apesar do alvoroço que era provocado na web.

Com certeza, seria difícil levantar o dinheiro, embora alguns investidores dissessem que estavam impressionados com Bezos. O investidor em potencial não parecia se impressionar com o entusiasmo de Bezos sobre o crescimento da Placa de Petri, pois todo mundo ainda dizia a ele que as pessoas gostavam de ir às livrarias e que não queriam comprar virtualmente. Porém, Bezos conseguia mostrar uma extraordinária quantidade de estatísticas de suas pesquisas, e isso finalmente fez a diferença. Um corretor de ações da Smith Barney baseado em Seattle chamado Eric Dillon estava interessado em investir, mas achava que a avaliação que Bezos havia feito da empresa, de 6 milhões de dólares, fora retirada das nuvens, até que Bezos se reuniu com ele para mostrar quantas outras empresas da internet estavam tentando se levantar. Dillon baixou a avaliação de Bezos para 5 milhões de dólares, e colocou algum dinheiro. Um proeminente homem de negócios de Seattle chamado Tom Alberg ficou impressionado com as projeções de Bezos de que a Amazon poderia girar 20 vezes por ano o equivalente ao estoque de

uma livraria média, em comparação com as 2,7 vezes das demais livrarias, e com detalhes para dar credibilidade à reivindicação.

No fim, Hanauer conseguiu fechar alguns compromissos ao fazer ele próprio o primeiro investimento. Outros vieram e, no final do ano, mais 20 investidores aplicaram dinheiro, a maioria deles com cerca de 30 mil dólares para cada um. Bezos levantou 981 mil dólares. Para poder adicionar mais talento gerencial à empresa, Bezos colocou os investidores Nick Hanauer, Eric Dillon e Tom Alberg como conselheiros da empresa.

Então, em 1996, a maré mudou radicalmente. Wall Street começava a pegar a febre da internet. Milhões de novos usuários eram recebidos on-line todo ano. Além do mais, a Netscape tinha ateado fogo nos investimentos com sua espetacular IPO em agosto de 1995. Então, no início de 1996, o inevitável aconteceu. Um investidor capitalista chamado Jeff Bezos.

Um dia, Ramanan Raghavendran estava navegando na internet e deu de cara com a Amazon. Raghavendran tinha a responsabilidade de descobrir investimentos no ambiente virtual para a General Atlantic, uma empresa de investimentos de Connecticut. Ele ficou impressionado com o que Bezos dizia nas conversas telefônicas que tiveram e quis colocar algum dinheiro na avaliação de cerca de 10 milhões de dólares, duas vezes o valor pelo qual a empresa fora avaliada em sua rodada de financiamento privado poucos meses antes.

Bezos não pulou em cima da oferta. Ao contrário, ela o levou a pensar. Exatamente quanto interesse existiria por parte da comunidade dos investidores capitalistas? Quanto dinheiro ele poderia levantar se levasse isso a sério? A Amazon estava alcançando uma taxa anual de retorno de receitas de 5 milhões de dólares, e o crescimento estava cada vez mais rápido. Esquecendo a ideia de dar à empresa

o valor total de 10 milhões de dólares, Bezos e seus conselheiros começaram a pensar em levantar 50 milhões de dólares por apenas uma parte da empresa. Eles saíram em busca de investidores.⁷⁷

Uma coisa que nunca faltou em Bezos foi a confiança em si próprio, mesmo quando os outros nem sempre compartilhavam dessa visão, principalmente nos primeiros dias da Amazon. Então, ele foi direto para o topo. Seu conselho consultivo e alguns funcionários tinham conexões com a Kleiner Perkins Caufield & Byers, então as pessoas começaram a fazer ligações para John Doerr, da KPCB, provavelmente o principal investidor capitalista do Vale do Silício.

Doerr não retornou as chamadas telefônicas. Porém, outros investidores capitalistas, sim. Era o prenúncio da era das empresas “ponto com”, quando qualquer plano de negócios que incorporasse a internet em seu modelo começava a parecer como se fosse escrito em ouro. Bezos e seus conselheiros se tornaram pretensiosos. Eles decidiram que, com a oferta da General Atlantic na mesa, teriam tempo para encontrar a melhor negociação. Procuraram outras empresas de investidores capitalistas, mas ainda preferiam a KPCB. Bezos falou com outras empresas nas quais a KPCB tinha investido, tanto com sucesso como com fracasso, e queria John Doerr e sua empresa por trás dele.

A equipe se reuniu com a General Atlantic de novo. Dillon deixou os potenciais investidores falarem por uma hora e meia antes de dizer algo. Por fim, olhou para eles, e colocou algumas cartas muito altas na mesa. “Só estamos dispostos a assinar uma negociação com vocês hoje se vocês estiverem dispostos a nos darem um valor de 100 milhões de dólares.” A equipe da General Atlantic ficou atordoada. Dillon admitiu que ele e Bezos surgiram com esse valor porque era um “valor capaz de nos impedir de prosseguir pelo nosso caminho impressionante, ultrajante”. O plano

era apenas ver até onde eles conseguiam chegar, enquanto pesquisavam outros investidores capitalistas. “Depois disso, Jeff e eu saímos para jantar e rimos a noite toda com a reação deles. Nos anais da Amazon, tinha sido apenas um dia realmente divertido.”⁷⁸

A General Atlantic retornou mais tarde com uma oferta que avaliava a empresa em 50 milhões de dólares. Bezos e Dillon indeferiram. Então, a oferta subiu para 60 a 70 milhões de dólares. As negociações começaram a ficar sérias.

Finalmente, no entanto, alguém da KPCB ligou para Bezos, que agiu com sangue-frio e disse que Doerr deveria viajar para Seattle para se reunir com ele. O fato de já ter uma boa oferta na mesa permitiu que Bezos jogasse pesado. A KPCB oferecia 8 milhões de dólares por 13% das ações da empresa, dando-lhe um valor de 60 milhões de dólares. Bezos pediu que Doerr se juntasse à diretoria da empresa como parte do investimento. Doerr relutou um pouco, mas por fim aceitou, pois havia muito interesse de outros. Embora a Amazon pudesse ter conseguido um valor maior da General Atlantic, Bezos sentia que o nome de Doerr agregava um valor que extrapolava os 10 milhões de dólares que ele poderia conseguir. Na primavera de 1996, ele aceitou a oferta. Apesar do fato de que outros dissessem que Bezos estava determinado a ter Doerr e a KPCB desde o princípio, sua tática de jogar pesado com a empresa funcionou. “Tivemos de competir como loucos pelo direito de investir na Amazon”, Doerr revelaria mais tarde.⁷⁹

Bezos agora estava lidando com dinheiro de verdade. Com isso, sua estratégia mudou. Ele havia planejado tornar a empresa rentável rapidamente, para que pudesse bancar as operações por conta própria ou atrair investidores sérios. No entanto, agora havia conseguido fazer isso sem lucros. Então, decidiu que, mais do que tentar administrar

a empresa para ser rentável, ele deveria investir fortemente em mais pessoas, novas tecnologias e novas oportunidades de mercado. Agora seria uma corrida: quem agarrasse primeiro a participação no mercado conquistaria a *pole position* e seria difícil de ultrapassar. Agora, a ordem era: “Vamos ser grandes já!”.

Ele não fazia segredo sobre a estratégia. “Não somos rentáveis”, disse ao *The New York Times* em janeiro de 1997. “Poderíamos ser. Seria a coisa mais fácil do mundo, ser rentável. Seria também a mais tola. Estamos pegando os possíveis lucros e reinvestindo no futuro do negócio. Tornar a Amazon rentável desde já seria literalmente a decisão mais estúpida de qualquer equipe de gerenciamento.”⁸⁰

Isso não significava que Bezos tivesse se tornado pródigo com o caixa. Antecipando a concorrência de cadeias de livrarias muito melhor financiadas, como a Borders e Barnes & Noble, o dinheiro era gasto em coisas que traziam vantagens para a Amazon. Em um piquenique em 1997, para promover a ideia de crescer rapidamente com orçamento mínimo, Bezos distribuiu camisetas estampadas com um sol resplandecente, no centro do qual havia um cachorro quente e as palavras “Vamos ser grandes já!... Pegue outro cachorro quente!”. E foi exatamente dessa maneira que os “amazonianos” se alimentaram.⁸¹

Bezos não precisou depender do dinheiro da KPCB por muito tempo. Em 14 de maio de 1997, quase um ano depois de conseguir recursos com investidores capitalistas, e menos de dois anos depois de abrir as portas do negócio, ele ofereceu a Amazon ao público, a 18 dólares por ação, levantando outros 54 milhões de dólares e avaliando a empresa em 429 milhões de dólares. Em qualquer outra época da história, isso teria sido ultrajante. Dois meses antes, quando a empresa anunciou pela primeira vez os planos de sua IPO, os analistas achavam que o plano inicial

de vender ações acima de 13 dólares por ação para uma avaliação de 300 milhões de dólares era loucura. Porém, era a fase inicial da febre da internet. Bill Bass, um analista da Forrester Research, insistia que a avaliação feita seria muito alta. “Certas pessoas cheiram a fumaça da internet e seu juízo fica bizarro”, disse Bass.⁸² É claro, essa foi a mesma empresa que apelidou a empresa de Amazon.toast (Amazon.brinde).

Os investidores da IPO não pareciam preocupados com a falta de rentabilidade da Amazon. A perspectiva da IPO anunciava claramente a estratégia e o risco. Não só a Amazon não era rentável, dizia, como “a taxa em que essas perdas incorrerão vão aumentar significativamente a partir dos níveis atuais, e as recentes taxas de crescimento das receitas não são sustentáveis e vão decrescer no futuro”. Bezos então manteve sua palavra para permanecer não rentável ao cortar o preço de 400 mil livros da Amazon em até 40% para impedir as megastores de fazerem incursões on-line.

No entanto, Bezos não podia simplesmente ignorar as megastores que vendiam livros. A Barnes & Noble tinha processado a empresa para obrigá-la a parar de fazer a publicidade de que era “a maior livraria do mundo”, já que a Amazon estocava relativamente poucos livros próprios. Bezos respondeu também com um processo, com a queixa de que a Barnes & Noble não merecia o privilégio de vender livros sem cobrar impostos sobre as vendas, já que esse direito era reservado às vendas on-line para clientes de estados onde a empresa não tivesse presença física, embora a empresa possuísse livrarias físicas em quase todos os estados americanos. As empresas mais tarde resolveram seus processos sem revelar quaisquer termos.

Um ano depois da IPO, as ações da Amazon eram vendidas por 105 dólares por ação, avaliando a empresa em 5 bilhões de dólares, mais do que as avaliações de Barnes

& Noble e Borders somadas. Ela tinha perdido outros 30 milhões de dólares desde a IPO. Então, por que os investidores estavam tão prontos para colocar dinheiro nessa empresa aparentemente instável? A Amazon tinha se tornado o principal site de comércio da internet. Com dois anos de vantagem sobre a concorrência, enorme reconhecimento da marca e crescimento nas receitas, ela tinha se tornado uma estrela da internet. Também possuía baixo inventário e arrecadava 300 mil dólares em vendas por funcionário, mais do que três vezes a taxa de receita por funcionário das livrarias físicas. Além disso, Bezos controlava sozinho 41% das ações da empresa, com a KPCB controlando outros 12% (a participação dela havia se diluído desde o investimento), então a alta demanda aumentava o preço de uma ação relativamente difícil de ser conseguida.

Porém, principalmente, as pessoas passaram a amar o site. A famosa atenção de Jeff Bezos para os detalhes e desempenho tinha compensado. A visão da Amazon foi definida pela revista *Time* meses antes da IPO: “O site é tão rápido e responsivo que quase parece vivo; é emocionante ter cada título do idioma na ponta dos seus dedos, e as resenhas produzidas pelos leitores adicionam uma camada de interatividade igualitária”.⁸³

Crescer rapidamente sem sequer tentar produzir algum lucro virtualmente se tornou o mantra de todas as outras empresas da internet que vieram em seguida, a estratégia que definiu a era “ponto com” no final da década de 1990. Para a maioria não deu certo. A Netscape tentou a mesma estratégia, mas foi depois atropelada pela Microsoft, que tinha os bolsos muito mais fundos. As empresas “ponto com”, incapazes de alcançar rentabilidade, desmoronaram quando o mercado quebrou em 2000 e 2001. Porém, Bezos aplicou a estratégia corretamente. A Amazon se tornou a

primeira empresa da internet a redefinir completamente uma indústria.

Capítulo 9

O amadurecimento

Mudar uma indústria exige muito mais do que uma grande ideia: exige mil novas ideias, execução quase impecável, e muita coragem. Assim que conseguiu garantir o financiamento do capital para o seu empreendimento, Bezos começou a adicionar recursos ao site e a contratar novas pessoas, como uma criança catando guloseimas de Halloween. Em setembro de 1997, ele acrescentou o recurso de compras Um Clique. Cinco meses depois, decidiu oferecer a outras livrarias a oportunidade de venderem em consignação pela Amazon, por meio do Programa de Vantagens, permitindo o acesso das pequenas livrarias independentes à formidável presença on-line da Amazon.

Ele também investiu fortemente em publicidade, para levar o nome da empresa além da elite informatizada, os primeiros adeptos da tecnologia da internet. Segundo a Jupiter Communications, ele gastou mais de 340 mil dólares na primeira metade de 1996, e foi classificado como o 34º em gastos com publicidade na web. Fechou acordos de publicidade plurianuais com portais da internet, inclusive Yahoo, Excite e AOL. Contratou uma agência de propaganda do Vale do Silício, a USWeb/CKS, que produziu uma série de anúncios memoráveis projetados para mostrar a abrangência das ofertas da Amazon de um jeito bem-humorado: “163 livros sobre casamento, 798 livros sobre divórcio”; “16 livros sobre padrões de calvície masculina,

128 sobre chapéus”; “460 livros para marxistas, inclusive 33 sobre Groucho”.

No meio do ano de 1998, ele gastaria cerca de 26 milhões de dólares em marketing em apenas três meses, publicando anúncios tanto on-line como em jornais importantes como *The New York Times* e *The Wall Street Journal*, e passando para shows e noticiários no rádio e em TVs a cabo como a CNN. No final de 1998, ele gastava quase um quarto de suas receitas só em publicidade. Hoje em dia, a Amazon é um forte anunciante que gastou quase 600 milhões de dólares em publicidade e promoções em 2009, por exemplo.

A contratação engrenou em alta velocidade. No final de 1996, eram 110 funcionários, 14 dos quais destinados a responder aos e-mails dos clientes. Alguns novos contratados não tinham quase nada para fazer no começo. “Ele contratava gerentes mesmo que eles ainda não fossem necessários”, diz Peri Hartman, um dos primeiros programadores da Amazon. “Eles podiam ter apenas algumas pessoas respondendo a eles. Porém, isso lhes dava tempo para conhecerem a empresa. Ele os deixava serem gerentes antes que tivessem de lidar com muitas pessoas.” Alguns dos novos contratados em posições importantes nem sequer tinham experiência anterior que se aplicasse a seus novos cargos: marketing, gerenciamento de projetos, distribuição, finanças e até mesmo um executivo da Barnes & Noble.

E Bezos tratava de contratar apenas os melhores. O processo de entrevista dos novos contratados era tão exigente como um exame oral de doutorado (ph.D.) em física de subpartículas atômicas. Cada candidato passava por entrevistas com vários funcionários e depois com Jeff, que também questionava os demais entrevistadores. Ele chegou a criar gráficos elaborados em um quadro branco com as listas das qualificações dos candidatos, e rejeitava qualquer pessoa sobre quem tivesse a menor dúvida.

Referências eram pedidas para listar as maiores habilidades e os piores erros dos candidatos.

Na entrevista, os candidatos eram questionados com perguntas aleatórias difíceis do tipo: “Como você desenharia um carro para uma pessoa surda?” (a melhor resposta: tampe os ouvidos e dirija nas imediações para ver como é ser um motorista surdo). Nas reuniões para falar dos candidatos, as perguntas feitas variavam de “O que você admira nesse candidato?” a “No que ele é péssimo?”.⁸⁴

“Um dos lemas dele era que toda vez que alguém era contratado, ele ou ela levantava o nível da contratação seguinte, de modo que o conjunto global de talentos estava sempre melhorando”, disse Nicholas Lovejoy, que se juntou à Amazon como o quinto funcionário.⁸⁵ Bezos definiu a filosofia da seguinte maneira: cinco anos depois de contratado, ele disse, o funcionário deveria pensar: “Estou feliz por ter sido contratado quando fui, pois não conseguiria ser contratado agora”.⁸⁶

Porém, ele conseguia que seus novos funcionários fossem ridiculamente baratos. A Amazon agora estava se tornando um bom lugar para trabalhar. Lovejoy já conhecia Bezos por ter trabalhado com ele na D. E. Shaw e deixou a Shaw para ensinar matemática no subúrbio de Seattle por 27 mil dólares ao ano. Bezos convenceu Lovejoy a se juntar à sua pequena empresa, mas Lovejoy teve de aceitar um corte na remuneração.

Bezos também queria pessoas que não se encaixassem no molde corporativo habitual. Em 1998, Jane Slade, diretora do Atendimento ao Cliente, disse à *BusinessWeek*: “Pedimos às agências de recrutamento temporário para que nos ‘mandem os esquisitos’”.⁸⁷ Poucos deles na verdade tinham experiência anterior no mundo da venda de livros. No entanto, Bezos prestigiava pessoas com outros

interesses e talentos especiais fora do trabalho, como quem era campeão na arte de soletrar, na escola, os amantes de música barroca, atletas extraordinários ou ávidos escaladores de montanha. “Quando a gente trabalha muito duro e por longas horas, queremos estar com pessoas que sejam interessantes e divertidas”, disse Bezos.⁸⁸ Porém, eles também tinham de ser inteligentes. Os candidatos aos empregos deviam fornecer a nota no vestibular e o histórico escolar da faculdade. Um dos contratados foi Ryan Sawyer, vice-presidente de estratégia de crescimento, um bolsista da University of Oxford que estudou poesia.

Bezos mantinha um ambiente de trabalho incomum. As pessoas levavam seus cachorros, que perambulavam pelo novo prédio. Isso incluía Kamala, o golden retriever de Jeff, e Mackenzie, assim batizado em homenagem a uma metamorfose de um episódio de *Jornada nas Estrelas: A Nova Geração*, intitulado “O Companheiro Perfeito”. Os executivos realizavam reuniões de negócios no meio de todo esse caos. O escritório principal ficava tão lotado que Bezos teve de expandi-lo para a garagem do estacionamento no andar térreo. Até a cozinha da empresa servia de escritório para várias pessoas.

Bezos também investia muito dinheiro para melhorar o site e adicionar recursos sem torná-lo confuso. Ele sabia que um cliente descontente poderia espalhar reclamações para milhares de pessoas nas salas de chat e dos grupos de discussão da internet. Neste caso, a Amazon se tornaria um negócio não rentável que implacavelmente esbanjava capital do empreendimento em inovações.

Esses novos recursos também vinham de muitos lugares: da cabeça de Jeff Bezos, dos funcionários, das equipes de “brainstorming e duas pizzas”, e até de outras empresas que pareciam ter boas ideias. Nem sempre elas funcionavam, mas quase sempre o suficiente para, de fato, agregar valor ao site. As sessões de brainstorming, por

exemplo, produziram a Gold Box (Caixa de Ouro), um ícone animado no topo da página que pedia para ser acionado. Quando isso acontecia, mostrava produtos especiais que só duravam uma hora depois que os clientes haviam clicado nele.

Greg Linden, programador da Amazon, costumava improvisar novas ideias constantemente. Um dia, ele estava pensando no processo que a empresa usava para verificar automaticamente se os livros estavam disponíveis no depósito. Assim que alguém procurava um livro na Amazon, o software verificava o catálogo em segundo plano para ver se havia em estoque e avisar se o cliente poderia encomendá-lo. Se não havia em estoque, o software verificava quando o livro poderia ser pedido nas distribuidoras, e isso significava ter de sair do sistema para analisar os enormes bancos de dados das distribuidoras. Era um grande esforço para o programa, que usava muitos ciclos do computador e ficava muito lento. Então, Linden teve uma ideia. Será que o computador realmente precisava verificar o catálogo toda vez que alguém procurava um livro? Talvez a lista de livros pudesse ficar presa, oculta em cache, e simplesmente mantida na memória do computador, que operava o site e atualizava de quando em quando. Então, o computador rapidamente poderia conferir o cache sem se deslocar para ver o banco de dados do estoque.

Ele tentou fazer uma entrada e descobriu que, com essa ideia, o site conseguia examinar o estoque muito mais rapidamente, embora (visto que o cache só era atualizado periodicamente) os dados ficassem “um pouco ultrapassados”. Era ainda um protótipo, mas ele começou a mostrá-lo para os outros programadores e a pedir feedback. Acontece que alguns deles estavam trabalhando em uma grande reformulação do site e queriam poder ver imediatamente se o livro estava disponível assim que

alguém o pesquisasse. Então, o sistema do esconderijo (*caching*) foi “montado e mascarado”. Era um programa que ninguém havia pedido para ele criar, mas, quando foi mostrado, acabou sendo exatamente o que o site precisava.

Um adendo muito importante, fundamental para o sucesso da Amazon, foi algo que Bezos jamais queria ter quando começou: enormes depósitos para a distribuição dos livros. Conforme a Amazon cresceu, a empresa não podia mais depender das remessas das distribuidoras e das editoras para atender aos clientes rapidamente. Foi um erro de cálculo que Bezos corrigiu em grande estilo.

Em setembro de 1997, ele anunciou que a Amazon ampliaria seu depósito de Seattle em 70% e que construiria um novo centro de distribuição em New Castle, Delaware. O depósito ampliado aumentava para 300 mil a capacidade de estocagem de livros da Amazon, seis vezes a anterior. Embora nessa época a Amazon utilizasse um banco de dados de 3,1 milhões de livros, a capacidade desse novo depósito era suficiente para armazenar e remeter 95% de seus pedidos de livros publicados no dia em que os pedidos eram recebidos. A Amazon também podia obter esses livros diretamente das editoras, em vez de consegui-los por intermédio das distribuidoras. Bezos estava agora assumindo o processo de armazenar e distribuir os livros com as próprias mãos. “A logística da distribuição é o iceberg que existe abaixo da linha d’água da venda de livros on-line”, disse na época.⁸⁹

Ao mesmo tempo, as distribuidoras tentavam conquistar o topo desse iceberg. A Ingram decidiu que, se conseguisse armazenar e distribuir livros, poderia “remetê-los” diretamente para os próprios clientes. Ela desenvolveu a capacidade de remeter livros em pequenas quantidades diretamente aos consumidores. Então, começou a abrir algumas livrarias on-line para competir com a Amazon. Porém, o programa de testes falhou, pois suas lojas on-line

não conseguiam atrair clientes. A Amazon já tinha todos eles. O passo seguinte da Ingram foi fazer uma proposta para comprar a Barnes & Noble, criando um conglomerado integrado de varejo e distribuição.

A ameaça dessa associação desencadeou uma guerra de comunicados de imprensa. Primeiro Bezos emitiu um comunicado garantindo às pessoas que ele não se intimidava. “Aqueles que fazem escolhas genuinamente boas para os clientes, os autores e os editores prevalecerão. Golias está sempre na reta de uma boa estilingada”, dizia.

Essa estilingada não foi apenas notada pela imprensa, mas pelos executivos da Barnes & Noble também. A empresa respondeu com seu próprio comunicado de imprensa:

A Barnes & Noble acha divertida a citação de Jeff de Bezos na qual ele descreve a si mesmo como um livreiro independente. Bem, Sr. Bezos, com uma capitalização de mercado de cerca de 6 bilhões de dólares, e mais de 4 milhões de clientes, com certeza você reconhece um Golias quando vê um. A sua empresa agora vale mais do que a Barnes & Noble, a Borders, e todos os livreiros independentes juntos. Acreditamos que as estilingadas não fazem parte do seu arsenal.

É claro, esse comunicado servia apenas para lembrar às pessoas que Bezos era o vencedor da guerra da venda de livros on-line. Então, Bezos ofereceu uma resposta simples. Ele emitiu outro comunicado de imprensa com apenas uma única palavra: “Oh!”.

Apesar disso, a negociação da Ingram com a Barnes & Noble nunca se consumou. Os livreiros independentes também reclamaram, a Comissão Federal de Comércio (Federal Trade Commission) ameaçou abrir um processo

antitruste e o Congresso estava pronto para convocar suas próprias audiências sobre a fusão. As duas empresas decidiram abandonar o plano.

Embora as distribuidoras fracassassem nas tentativas de entrar no negócio da Amazon, a Amazon conseguiu fazer incursões no negócio das distribuidoras. Bezos sabia que seria mais rápido remeter a maioria dos livros a partir dos depósitos da Amazon. Era um processo que ele próprio podia controlar e melhorar, e a corrida para construir centros de distribuição cada vez maiores e mais automatizados estava em pleno andamento. “Existem enormes ganhos de eficácia na remessa direta da distribuidora, mas que são anulados pelo aumento da complexidade da triagem”, disse Bezos. “O seu parceiro [a distribuidora] tem de ser muito competente, pois se fizer isso errado pode realmente prejudicar o seu atendimento ao cliente.”⁹⁰

Bezos não queria só construir alguns depósitos. Seus centros de distribuição teriam de organizar os livros, encontrá-los rapidamente, combiná-los com os pedidos de remessa, empacotá-los e enviá-los pelo correio. Ele queria ter os centros de distribuição com alta tecnologia mais eficientes do mundo e começou a contratar pessoas para ajudá-lo a fazer isso. Um lugar por onde ele começou a contratar foi o Walmart, conhecido por seus centros de distribuição informatizados.

Os executivos do Walmart não gostaram. Em 16 de outubro de 1998, eles processaram a Amazon por seduzir executivos que conheciam segredos comerciais de seus centros de distribuição, queixando-se de que era uma tentativa de roubar os segredos. A denúncia afirmava que a Amazon estava causando “prejuízos econômicos”. A maior parte desse processo foi indeferida e, então, no mês de janeiro seguinte, eles entraram com um segundo processo, citando 15 funcionários que a Amazon tinha levado.

Também incluía no processo a empresa KPCB, investidora capitalista da Amazon, e também a recém-lançada varejista on-line Drugstore.com, da qual a Amazon possuía 46%.

Os gurus de Wall Street que acompanhavam as empresas ficaram perplexos. Uma livraria on-line, que terminaria 1998 com 610 milhões de dólares em receitas e nenhum lucro, iria manchar a imagem financeira do gigante do varejo diversificado com 118 bilhões de dólares de faturamento? Além disso, os lucros do Walmart, de mais de 4 bilhões de dólares naquele ano, eram quase sete vezes o fluxo total de receitas da Amazon. Talvez o Walmart soubesse algo sobre o futuro da Amazon que a maioria das pessoas ainda não enxergava.

Bezos enfrentou a causa. Para mostrar que ele não era o único executivo que caçava pessoal importante de outras empresas, pesquisou no banco de dados da Amazon livros sobre o Walmart, e comprou três deles, nos quais encontrou comentários de Sam Walton, fundador do Walmart, sobre como ele gostava de recrutar novos talentos dos concorrentes. Bezos usou essas informações no tribunal.⁹¹

Em abril do ano seguinte, as empresas decidiram fazer um acordo extrajudicial. Um ex-funcionário do Walmart passou a ocupar um cargo diferente na Amazon, e oito outros concordaram com restrições às suas atribuições de trabalho no novo empregador.

Assim que decidiu entrar no negócio da distribuição, Bezos seguiu em frente com seus planos de expansão. No final de 1999, ele tinha construído cinco enormes depósitos com sistemas informatizados de alta tecnologia que identificavam os produtos com leitoras de códigos de barras e radiotransmissores, e os distribuíam para as estações de empacotamento ao longo de 17 quilômetros de correias transportadoras. Isso aumentou sua capacidade de armazenamento e distribuição em quase dez vezes, para

250 mil metros quadrados. A empresa podia remeter quase 1 milhão de caixas por dia. “Essa é a mais rápida expansão em capacidade de distribuição em tempos de paz da história”, orgulhava-se.

Também quadruplicou a capacidade dos computadores da Amazon e aumentou seu pessoal para 5 mil no fim do ano. Para financiar tudo isso, teve de continuar explorando o leque de ações da empresa negociadas publicamente, que continuavam em alta. Ele arrecadou 1,5 bilhão de dólares em receitas em 1999, mas gastou mais de 2 bilhões de dólares.

Ele não tinha escrúpulos de gastar todo esse dinheiro para garantir que pudesse entregar as mercadorias rápida e facilmente para seus clientes, e com baixos custos, mesmo que isso significasse gastar mais do que devia. A alternativa, tentar atender só a demanda e correr o risco de ter alguns poucos clientes descontentes, simplesmente não valia a pena. “Você poderia dizer que nós iríamos desapontar uma pequena fração de pessoas, mas nós vamos ganhar muito mais dinheiro”, Bezos disse. “Mas se você desapontar as pessoas, você perde a fama da marca, e isso agora vale para nós muito mais do que dinheiro.”⁹²

Além disso, a necessidade de ampliar toda essa capacidade de armazenamento logo se tornou clara. Ele já tinha decidido que a Amazon seria mais do que apenas uma livraria. Em dezembro de 1996, levou os executivos para um retiro no Sleeping Lady Resort, em Leavenworth, Washington, no qual eles discutiram para onde levariam a empresa em seguida. A resposta foi essencialmente: “por toda parte”. Eles até escolheram os prováveis novos mercados a perseguir: CDs de músicas, vídeos e filmes em DVD. No entanto, isso era apenas o começo. No final das contas, os executivos do Walmart tinham mesmo motivos para estar preocupados.

Capítulo 10

Você chama isso de livraria?

Os planos de Bezos de crescer para além dos livros começaram um ano antes de eles serem conhecidos do resto do mundo. No final de 1998, Bezos tinha mostrado que seu modelo on-line era capaz de competir com as livrarias físicas, pelo menos em termos de vendas, senão em rentabilidade. Com 1.600 funcionários na época, seu faturamento anual totalizava 375 mil dólares por funcionário. Os 27 mil funcionários da Barnes & Noble realizavam menos de um terço desse valor por empregado. Desde que ele abrisse a loja em 1995, as vendas dobravam a cada 2,4 meses, em média. No final de 1998, as vendas ainda cresciam em mais de 300% ao ano, comparadas aos 10% da Barnes & Noble. O site era capaz de girar o estoque mais de duas dúzias de vezes ao ano, em comparação com as três vezes ao ano da Barnes & Noble.

Agora ele estava pronto para assumir mais do que livros. Em junho desse ano, depois de meses de planejamento, ele inaugurou uma loja para vender CDs de músicas com o mesmo modelo que era usado para vender livros. Ele possuía um banco de dados de 125 mil títulos que as pessoas podiam comprar, dez vezes o número que a maioria das lojas físicas de músicas tinha para oferecer, e esses títulos tinham descontos de até 40%. O site incluía resenhas de profissionais e dos clientes, uma lista de mais vendidos, músicas novas, recomendações e uma lista de “essenciais” para qualquer pessoa criar sua coleção de

música. Também oferecia clipes sonoros de 225 mil canções.

Com esse anúncio, Bezos revelou sua verdadeira ambição. “A nossa estratégia é de nos tornarmos um destino de comércio eletrônico”, disse. “Quando alguém pensa em comprar algo on-line, mesmo que seja algo que não temos, queremos que venham até nós. Gostaríamos de tornar mais fácil para as pessoas procurar e encontrar on-line as coisas que querem comprar na web, mesmo que não sejamos os únicos a vender aquilo.”⁹³

Além do mais, ele disse, era uma coisa que ele sempre planejara fazer, embora poucas pessoas soubessem disso de antemão. Em uma entrevista em outubro para o *San Jose Mercury News*, o repórter perguntou a Bezos se a venda de CDs era uma consequência natural do negócio da Amazon. “Nós sempre dissemos que gostaríamos de expandir para áreas em que pudéssemos alavancar as três coisas que os negócios quase sempre podem alavancar: a nossa marca, os nossos conjuntos de habilidades e a nossa base de clientes”, replicou. “A música é um lugar natural onde você pode alavancar todas as três.”⁹⁴

Bezos teve de ajudar a criar o site. Ele precisava fazer algo que nenhum varejista tradicional pudesse organizar facilmente. Meses antes do lançamento, enviou aos clientes da Amazon convites para a “criação da loja de música dos seus sonhos”. Cerca de 20 mil deles responderam. Embora Bezos valorizasse a importância do retorno, os clientes apenas pediam as mesmas coisas que gostavam na livraria da Amazon: seleção, preços baixos e conveniência. Para garantir este último recurso, ele simplesmente integrou a loja de CDs na infraestrutura já existente da Amazon: o site foi reprojetoado para facilitar o intercâmbio para lá e para cá entre a livraria e a loja de música, e recursos como o pedido de um clique e a remessa consolidada funcionavam

para ambos os tipos de produtos no mesmo cesto de compras.

Não foi surpresa que a venda de CDs de músicas tenha sido o segundo negócio que ele instalou: era a segunda escolha na lista elaborada quando considerou pela primeira vez fundar um negócio de varejo on-line. Também não foi surpresa, considerando o aumento do comércio na internet, que ele desta vez teve de enfrentar, partindo para cima da concorrência. A CDNow.com e o n2k.com tinham começado a vender música on-line quase na mesma época em que a Amazon começou a vender livros. A CDNow tinha duas vezes o catálogo da loja de músicas da Amazon. Para poder enfrentar a concorrência da Amazon, a CDNow e o n2k decidiram fundir suas empresas.

Muitos observadores foram tão céticos a respeito da capacidade de Bezos crescer para além dos livros quanto o foram em relação à sua capacidade de ser bem-sucedido vendendo livros on-line da primeira vez. *The Wall Street Journal* a considerou “arriscada”, dizendo que “a Amazon podia perder prestígio junto aos bibliófilos se por acaso suas incursões em outras mídias desfizesse sua fama enquanto destino dos apreciadores de livros”.⁹⁵ Além disso, ele teria de enfrentar a concorrência de empresas maiores, como a Columbia House e a BMG Entertainment.

Uma grande preocupação: entrar em um novo negócio de varejo, com margens notoriamente baixas, poderia afastar a empresa para sempre da geração de lucros. “A empresa foi capaz de mostrar que pode vender muitos livros por menos sem ganhar dinheiro, e agora mostrou que pode vender muita música sem ganhar dinheiro”, disse Jonathan Cohen, analista da Merrill Lynch.⁹⁶ Além disso, outros analistas de Wall Street estavam felizes com a alta das ações da Amazon, que os fazia ganhar muito dinheiro e mantiveram as classificações de “Compra”, confiantes naquilo que Bezos ainda realizaria.

Bezos igualmente estava confiante de que continuaria dando conta. “Este não é um negócio no qual o vencedor fica com tudo”, disse.

O comércio on-line é uma grande arena. Não será um daqueles casos em que você tem uma empresa que domina o mercado. Com certeza haverá um líder e, claramente, nós queremos ser líderes em todas as áreas em que entramos. E o jeito de você se tornar esse líder é colocar o foco obsessivamente na experiência do cliente. É por isso que no espaço dos livros temos nove vezes o tamanho do nosso concorrente mais próximo.⁹⁷

Em outras palavras, Bezos sentia que simplesmente teria de fazer o que fazia com os livros: colocar o foco nos consumidores e dar a eles o que eles querem. Bezos podia alavancar toda a tecnologia que a empresa tinha desenvolvido para vender livros, tecnologia e facilidade de uso que seus concorrentes jamais conseguiram igualar. E ele estava certo. Em quatro meses, a Amazon tinha vendido mais de 14 milhões de dólares em CDs, superando a CDNow, líder anterior em venda de música on-line. E, exatamente de acordo com as afirmações dos céticos, perdeu dinheiro com isso.

É importante notar que a Amazon não é invencível. Bezos tem uma fórmula simples que não é tão simples de realizar: pressionar a concorrência para inovar e dar aos clientes o que eles querem. As empresas que perduram o tempo suficiente para se sentirem confortáveis esquecem esses mandamentos. Elas colocam o foco no lucro e no preço das ações, e acreditam que aumentar preços e despedir funcionários é o caminho para vencer. Bezos não cometeu esse erro.

No entanto, ele tampouco é líder mundial em inovação, ou em satisfazer as necessidades dos clientes. Steve Jobs

reclama esse título, e quando ele colocou a Apple no mercado de venda de música on-line, simplesmente ofereceu melodias que podiam ser baixadas eletronicamente, e ninguém conseguiu batê-lo, nem mesmo Bezos. Parece que Bezos tinha o foco em mercadorias físicas e vacilou no momento de começar a oferecer produtos eletrônicos para download (depois de Jobs lançar o iTunes em abril de 2003, Bezos, é claro, agarrou a ideia, e começou a trabalhar no Kindle).

Não demorou muito para Bezos ir além da venda de CDs. Em novembro de 1997, ele deu um telefonema para Alan Jay, que tinha criado um site sediado em Londres chamado Internet Movie Database (IMDb). O site era um lugar para cinéfilos postarem críticas e compartilharem informações sobre filmes, programas de televisão, atores (vivos ou mortos) e trivialidades. Esse telefonema de um empresário americano que vendia livros foi uma surpresa, pois o site IMDb não vendia livros, ou qualquer outra coisa, aliás. Originalmente lançado dessa forma e dependente de donativos, ele nem sequer tinha uma estratégia de receitas, e começou a aceitar acordos de publicidade e licenciamento em 1996.

Bezos propôs um encontro em Londres. Os donos do IMDb se reuniram com ele durante um dia inteiro, e depois houve outra reunião em Seattle. Ele se ofereceu para investir na empresa, prometendo mantê-la gratuita e independente. Em abril de 1998, a Amazon comprou a empresa inteira, sua primeira aquisição, e a configurou como uma subsidiária. A razão para esse movimento incomum, é claro, era ajudar Bezos em seu plano de montar a venda on-line de filmes em DVD. A aquisição se tornou um espaço publicitário para a Amazon promover a venda de DVDs, que começou no mês de novembro desse ano. Depois de 45 dias, a Amazon era o maior varejista de vídeos da internet. E continuava não gerando lucros.

Em julho de 1998, Bezos foi além da venda de produtos com mais um par de aquisições. Uma delas era a PlanetAll, que oferecia um sistema de calendário e agenda de endereços pela web. O calendário também podia enviar lembretes por e-mail. Atualmente, muitas empresas oferecem esses serviços, mas na época era uma proposta singular e Bezos reconheceu sua importância. “A PlanetAll é o mais inovador uso da internet que já vi”, disse. “É simplesmente um avanço fazer algo tão fundamental e importante como fazer contatos... Eu acho que a PlanetAll vai se mostrar um dos mais importantes aplicativos on-line.”⁹⁸

O segundo era o Junglee, um site de comparação de preços. Quando as pessoas pesquisavam um produto utilizando o Junglee, o site pesquisava na web outros sites que vendiam o produto e listava o preço de cada um. “Junglee reuniu uma extraordinária equipe de pessoas”, disse Bezos. “Juntos vamos capacitar os clientes a procurarem e encontrarem os produtos que querem comprar.”

Com isso, Bezos demonstrava que oferecer um grande serviço aos clientes ainda era mais importante do que efetivar a própria venda. “Nós não temos necessariamente que vender todas essas coisas”, dizia ele. “Apenas ajudamos as pessoas a encontrarem coisas que são vendidas em outro lugar na web.” Porém, foi somente quando o Google chegou que a ideia de transferir as pessoas de um site para o outro foi realmente considerada uma valiosa forma de conquistar a simpatia do público.

No entanto, Bezos também tinha outro motivo para essa movimentação. Os programas mais tarde foram incorporados e substituídos pelo zShops, que depois virou Amazon Marketplace, onde indivíduos e varejistas de todo o tipo podiam vender seus produtos pela Amazon (o que provocou um corte de 5% a 25% nas vendas). Isso permitiu

que os varejistas utilizassem o software de compras da Amazon e deu confiança aos compradores de que os produtos chegariam como o prometido.

A maioria dos observadores, alguns da Amazon, achava que a ideia era loucura. Permitir que os concorrentes vendessem pela Amazon e concorressem com os produtos que a Amazon também tentava vender? Entretanto, Bezos sabia que as pessoas conseguiriam encontrar outros produtos pela internet, embora menos facilmente do que os encontravam na sua companhia. Ao permitir que os vendessem na Amazon, ele garantia que a empresa continuasse sendo a melhor maneira de encontrar produtos. E mais uma vez a sabedoria convencional estava errada e a sabedoria de Bezos estava certa. Forrester afirmou que no último trimestre de 2010, o Marketplace respondeu por 35% do faturamento da empresa no período.

Nem todas as novas ideias de varejo de Bezos funcionavam. Em março de 1999, ele acrescentou o Amazon Auctions (Leilões Amazon) para competir com o eBay, e perdeu. Acontece que o eBay era um concorrente muito difícil. Porém, isso não prejudicou a posição dele enquanto grande empreendedor. O mantra do Vale do Silício é experimentar, guardar as coisas que funcionam e abandonar as que não dão certo. O importante é saber quando pegar e quando largar.

Também em 1998, Bezos começou a crescer fora dos Estados Unidos. Seus primeiros sites internacionais foram no Reino Unido e na Alemanha. Com a internet decolando, Bezos decidiu que mais uma vez teria de se movimentar com rapidez, especialmente agora que tinha bastante dinheiro por suas ações públicas apenas esperando para ser aproveitado. Na ocasião, ele explicou as mudanças com um sentido de urgência, revelando que sempre fora sua intenção ir além dos livros:

É melhor fazer a extensão dos nossos produtos e a nossa expansão geográfica tarde do que cedo. Por que é melhor tarde do que cedo? Primeiro, nós tivemos de colocar o foco e crescer no negócio de livros até nos sentirmos à vontade com isso. Existem sempre inúmeras oportunidades para expandir. Com a demora, tentamos ser prudentes. Felizmente, não há capital limitado, mas nós somos definitivamente pessoas limitadas. Só perseguimos oportunidades se o tamanho do grupo de pessoas não for limitado... O critério mais elementar e importante que usamos para adquirir uma nova empresa é este: Quem são as pessoas por trás desse empreendimento, e qual o tamanho do grupo de pessoas da empresa adquirida? Procuramos atletas de negócios doutrinados nesse espaço e nessas empresas que tenham uma cultura que seja comum com a nossa.⁹⁹

Quando Bezos começou a atuar no exterior, a gigantesca editora de livros alemã Bertelsmann AG achava que uma parceria faria sentido. Thomas Middelhoff, o presidente da Bertelsmann, fez uma oferta. Ele inclusive mandou um jato da empresa buscar Bezos na Turquia, onde passava férias. O motorista de Middelhoff foi até o aeroporto buscar o bilionário americano quando ele chegou na Alemanha, e ficou surpreso de encontrar Bezos vestido casualmente, carregando uma mochila amarela brilhante.

Middelhoff e Bezos se reuniram durante quatro horas. Middelhoff desejava criar um empreendimento meio a meio com a Amazon na Europa. Era plausível que essa negociação pudesse permitir à Amazon mais acesso aos livros da Bertelsmann, talvez com descontos, e também aos livros de outras casas editoriais que a gigante alemã possuía, inclusive a Random House. A Bertelsmann também tinha um empreendimento conjunto com a America Online na Europa, que poderia se tornar um novo espaço

publicitário para a Amazon. Bezos desistiu da negociação. Ele não revelou a razão publicamente, apenas afirmou que eles não conseguiram chegar a um acordo. Middelhoff disse à imprensa que achava que Bezos não quis a Bertelsmann por ter influência demais. “Jeff ficou nervoso por ter de abrir mão do controle”, disse.^{[100](#)}

Então, em vez disso, a Bertelsmann ofereceu 300 milhões de dólares por uma participação de 50% no site da Barnes & Noble. “Esse empreendimento tem a finalidade de competir com a Amazon nos Estados Unidos”, disse Middelhoff.^{[101](#)}

Essa negociação era como o casamento da feiosa filha da madrasta, já que nos seis meses anteriores, o site da Barnes & Noble tinha vendido apenas 22 milhões de dólares em livros, enquanto a Amazon tinha comercializado quase dez vezes esse valor. Porém, alguns observadores achavam, mais uma vez, que a negociação poderia significar confusão para os planos de expansão da Amazon. A Bertelsmann tinha os bolsos fundos e todas as vantagens que podiam ter ido para a Amazon agora iriam para o site da Barnes & Noble. A revista *Fortune* estampava a manchete: “Será que a festa acabou para a Amazon?”.

Middelhoff destacou Jonathan Bulkeley, que havia instalado a operação britânica da AOL, como responsável pelo novo empreendimento. *The New York Times* disse que o emprego de Bulkeley era “tornar Bezos tão miserável quanto possível”. Middelhoff estava certo de que ele conseguiria. “O futuro mostrará quem é o melhor, Jeff ou Jonathan”, disse. “Pessoalmente, eu aposto em Jonathan.”^{[102](#)}

Da sua parte, Bulkeley falou duro. Ele observou que a Bertelsmann tinha 4,5 milhões de títulos para oferecer, em comparação com o banco de dados de 3 milhões da Amazon. A Barnes & Noble também comprou a distribuidora de livros Ingram, maior fornecedor de livros

da Amazon. “Estamos motivados. Temos uma equipe matadora”, notou Bulkeley.¹⁰³

Bulkeley pediu demissão em janeiro de 2000, 13 meses depois de assumir o emprego. Ele disse que queria passar mais tempo com a família e com seus próprios investimentos. A demissão ocorreu logo depois de relatar que as vendas da Barnes & Noble tinham triplicado no trimestre anterior para 81,5 milhões de dólares. O faturamento do quarto trimestre da Amazon tinha aumentado mais de três vezes e meia para 250 milhões de dólares. Não era impossível competir com a Amazon, apenas era difícil acompanhar seu dinamismo. Esse fato pode ser creditado à determinação de Bezos de chegar ao mercado primeiro, com o melhor serviço, e permanecer à frente da concorrência.

Bezos manteve seu ritmo maluco de expansão em 1999, comprando ou investindo em uma nova empresa ou entrando em um novo negócio quase todo mês. Ele investiu no site da Drugstore em fevereiro. Em março, começou o negócio dos leilões, comprou o e-Niche (um site de compra e venda de músicas), o MusicFind para expandir a venda de CD, o BiblioFind, de livros raros, o varejista Accept.com, uma empresa chamada Alexa Internet, que rastreava sites que as pessoas visitavam e recomendava outros que poderiam achar interessantes; depois acrescentou o zBubbles para explorar o banco de dados da Alexa para recomendar onde comprar produtos (inclusive os da Amazon) sempre que as pessoas visitavam um site examinando produtos. Naquele mês, também tentou comprar a Blue Mountain Arts, um negócio de cartões virtuais, mas não teve sucesso, então, ele começou a montar o seu próprio concorrente para a Blue Mountain. Em maio, ele investiu no HomeGrocer.com. Em junho, investiu 45 milhões de dólares na casa de leilões Sotheby's, com 250 anos de idade, para acrescentar itens de alto nível

ao seu negócio de leilões. A venda direta de produtos eletrônicos de consumo, brinquedos e games começou em julho, o mesmo mês em que ele comprou quase metade dos artigos esportivos do varejista Gear.com. Em setembro, ele investiu na Della & James, que operava um site de registro de presentes de casamento on-line. Ele começou a vender produtos para a modernização dos lares, software, video games, joias e artigos de couro (investimento de 10 milhões de dólares na Ashford.com). Ele acrescentou o recurso Gift Ideas (Ideias de Presentes) em novembro e assinou um acordo com a Next-Card, Inc. para oferecer um cartão Visa com a marca Amazon. Esse também foi o mês em que ele anunciou o zShops, precursor do Amazon Marketplace, para permitir que pessoas e empresas vendessem produtos pela Amazon.

Com este último anúncio, ele também mudou o logotipo da Amazon. Em vez daquele em que a letra A de Amazon era projetada para parecer um rio fluindo, o logo se transformou apenas na palavra Amazon, com uma seta mergulhando para baixo e apontando da letra A até a letra Z no nome. A ideia era de que agora os consumidores poderiam usar a Amazon para comprar qualquer produto, de A a Z, mesmo se a empresa não vendesse o produto. E se ela vendia um produto, mas alguém o tinha mais barato, Bezos permitia que o cliente o comprasse do varejista com o menor preço pela Amazon.

Na época, ele explicava isso quase como um recurso altruístico para os clientes. “Nas categorias em que vendemos as coisas diretamente, se não conseguimos ser competitivos, então não devemos ficar parados no meio do caminho dos nossos clientes”, afirmou ao anunciar o zShops. Porém, ele também deixou claro que não ficaria parado no meio do caminho de seus clientes enquanto eles não tentassem sair da loja da Amazon. “Nós realmente não nos importamos se vendemos algo pelo zShops, ou se nós

mesmos vendemos algo diretamente; para nós é uma espécie de limpeza”, ele acrescentou. “Você não pode vender tudo sozinho. Você precisa se unir com terceiros.”

No entanto, a grande mensagem era esta: não importa o que a pessoa queira comprar, ela com certeza conseguirá o melhor preço se passar pela Amazon. Se não for o melhor preço absoluto, o valor da diferença provavelmente será compensado pela segurança de fazer a transação na Amazon. É a fama que a Amazon mantém até hoje.

Houve, porém, um pouco de reação negativa contra a incrível supremacia da Amazon. Com a compra da Alexa e a capacidade de a Amazon recomendar produtos que sabia que seus clientes poderiam gostar, as pessoas começaram a perceber que o gigante do varejo on-line estava reunindo uma quantidade de informações impressionante sobre seus hábitos e interesses de compra. Isso constrangeu um pouco algumas pessoas. Em janeiro de 2000, um homem de São Francisco abriu um processo judicial reclamando que a Alexa enviava suas informações pessoais para a Amazon sem o seu consentimento. Ao mesmo tempo, Richard M. Smith, consultor de segurança na internet, apresentou uma denúncia à Comissão Federal de Comércio, dizendo que a Amazon reunia mais informações pessoais do que deixava ver.

A Amazon teve de começar a revelar suas práticas mais abertamente em declarações de privacidade que ninguém jamais lia para abafar a controvérsia em ascensão. Na verdade, a Amazon ainda é uma das mais impressionantes máquinas de levantar dados sobre as pessoas que usam seus serviços. Atualmente, porém, o Google desbancou a Amazon como o bicho-papão antiprivacidade (em 2010, quando o Google anunciou seu negócio de venda de livros, os defensores da privacidade de fato se queixaram de que as pessoas forneciam à empresa informações demais sobre os livros que compravam, mas, de um modo geral,

aparentemente se esqueceram do banco de dados da Amazon).

Além disso, durante todo o ano de 1999, o preço das ações da Amazon continuou a subir como Ícaro testando asas novas. Os analistas de Wall Street e outros que continuaram soando o alerta para a falta de rentabilidade da empresa foram demitidos por serem pessimistas da antiga economia que não entendiam a nova economia da internet. Em abril de 1998, Keith Benjamin, analista do ambiente on-line, junto com Robertson Stephens, do BancAmerica de São Francisco, entusiasticamente chamou a Amazon de “garota propaganda do comércio na web”. A Amazon também era a garota propaganda para Henry Blodget, analista da internet da Merrill Lynch, que se tornou famoso por suas projeções aparentemente estrambóticas do surpreendente crescimento da Amazon e de outras ações da web.

Todavia, o número de céticos também crescia. Existia muita gente especializada que acreditava que a economia da internet era uma bolha que algum dia estouraria. A questão era quando isso aconteceria. Porém, quando isso acontecesse, eles sentiam, a Amazon estaria vulnerável. Em 1999, a empresa relatou a perda de 720 milhões de dólares, e tinha acumulado 2 bilhões de dólares em dívidas, o que lhe custava 125 milhões de dólares ao ano em juros. Como a Amazon poderia continuar sem as ações com o preço sempre em alta, que forneciam a Bezos dinheiro em caixa e capital para construir depósitos, aumentar o estoque e comprar mais empresas em seu grandioso sonho de criar a maior companhia de varejo do mundo?

O comentário de um artigo na edição de março de 1999 do *The New York Times*, de Peter de Jonge, resumia o ceticismo: “Para todos os punks tatuados que carregam livros no centro de distribuição e para os golden retrievers que perambulam pelos salões do escritório corporativo”, De

Jonge escreveu, “a Amazon é uma empresa de 20 bilhões de dólares, com 2.100 funcionários, construída sobre a fina membrana de uma bolha, e isso leva uma precariedade tão doentia ao lugar que nenhum volume de crescimento sem rentabilidade consegue reduzir”.¹⁰⁴ Em novembro de 1999, a revista *Barron's* chamou a Amazon (junto com a Microsoft) de a ação mais supervalorizada do mercado.

Ninguém sabia de fato que ponto de vista estava mais correto. Porém, no final de 1999, todo mundo estava certo de uma coisa: Jeff Bezos tinha transformado para sempre o negócio do varejo. Ele afirmava que agora a Amazon vendia 18 milhões de itens diferentes em seu site. Em dezembro de 1999, Bezos foi considerado a “Personalidade do Ano” pela revista *Time*. Ele tinha alcançado o topo da indústria que havia criado, e parecia que ninguém poderia tocá-lo. Nessa época, a montanha que ele dominava como Moisés no Monte já tinha começado a desmoronar sob seus pés. A única coisa que ele ainda não havia percebido era o que ele não considerava importante: ele continuava não gerando lucros.

Capítulo 11

A quebra

Em junho de 1999, Joseph Galli, executivo da Black & Decker, aceitou a oferta para se tornar presidente-executivo da Frito-Lay North America Division da PepsiCo. Então, Bezos foi até ele. Em uma longa reunião, Bezos o convenceu a pedir demissão da Frito-Lay e a se juntar à alta direção da Amazon como presidente e diretor de operações. Com a compra da Tool Crib of the North, que vendia ferramentas por meio de encomendas pelo correio, Galli ajudou a Amazon a entrar no negócio de comercialização de ferramentas on-line, um negócio com margem de lucro muito maior do que os outros em que a Amazon tinha entrado recentemente. Os empreiteiros podiam encomendar ferramentas na Amazon, e ela os remetia diretamente para os locais de serviço.

Essa era a parte divertida do trabalho. No mês de janeiro seguinte, Bezos, pelo menos, disse que ainda tinha bons momentos. “Estou simplesmente me divertindo muito na Amazon”, ele disse. “Sou viciado em mudanças, e não posso imaginar um ambiente com mais mudanças do que a internet em geral e a Amazon em particular.”¹⁰⁵

Bem, a internet estava mudando, com certeza. Depois que o susto do bug do milênio (Y2K) acabou se tornando menos ameaçador do que uma criança de dois anos de idade com uma fantasia de Halloween, todo mundo parou de atualizar seus computadores por causa do pânico em evitar que eles falhassem e fizessem os aviões caírem. Em

vez disso, as vendas de computadores e outros produtos tecnológicos despencou, a partir do dia 1° de janeiro de 2000. Em poucos meses, quando as terríveis vendas começaram a aparecer nos relatórios financeiros trimestrais, as ações de tecnologia seguiram o processo, e as “ponto com” da bolha implodiram como estrelas em um buraco negro.

A quebra da Amazon coincidiu com a quebradeira das “ponto com”, que se tornou evidente depois que as empresas de tecnologia relataram seus resultados do primeiro trimestre em abril de 2000 (o primeiro trimestre depois que a compra induzida pelo bug do milênio foi suspensa). A quebra certamente contribuiu para o colapso do preço das ações da Amazon. No entanto, isso não colaborou para a brusca desaceleração do faturamento da Amazon. Afinal de contas, a maior parte das receitas da Amazon vinha de produtos não tecnológicos, então, o fim da farra da compra tecnológica não deveria prejudicar a Amazon tanto quanto outras empresas de tecnologia.

Todavia, os sinais de problemas na Amazon começaram antes mesmo da ocorrência do Y2K. Já no final de dezembro de 1999, os analistas estavam projetando uma perda líquida para a Amazon de cerca de 350 milhões de dólares. Porém, a perda chegou a elevadíssimos 720 milhões de dólares, mesmo com o faturamento tendo mais do que dobrado, para 1,6 bilhão de dólares.

O ano de 2000 simplesmente exacerbou os problemas que tinham começado em 1999 na Amazon. Depois de anos de relatórios anuais aos acionistas que começavam com uma carta cheia de hipérboles hiperativas sobre o espetacular ano anterior, Bezos começava assim a carta do relatório anual para o ano 2000: “Ufa! Foi um ano brutal para muita gente no mercado de capitais e certamente para os acionistas da Amazon”. Depois de anos de crescimento de três dígitos, as receitas cresceram apenas 68%, para 2,8

bilhões de dólares. Além disso, a Amazon relatou uma perda 1,4 bilhão de dólares, em comparação com a perda de 654 milhões de dólares do ano anterior.

Para quase qualquer outra empresa multibilionária do mundo, um crescimento de 68% teria sido espetacular. No entanto, a Amazon tinha crescido demais em muito pouco tempo. A estratégia de Bezos, de crescer o mais rápido possível, funcionou, colocando a empresa em uma posição quase inalcançável para qualquer outra (mesmo atualmente), pelo menos no varejo. Porém, a empresa também tinha começado a girar descontroladamente, atormentada pela ineficiência e pelo excesso de capacidade. Com o motor girando em alta rotação e o pé na tábua do acelerador, não era possível parar rápido o suficiente para evitar a batida contra o muro que de repente apareceu na curva Y2K.

No final de 1999, por exemplo, o mais novo depósito da Amazon, um elefante branco de 790 metros quadrados em Coffeyville, Kansas, era apenas 10% utilizado. Bezos previa que o tórrido crescimento contínuo da empresa em novos mercados em breve encheria o depósito com novos produtos. Ele ainda perseguia a estratégia de que era melhor ter muita capacidade agora do que não o suficiente quando necessário, o que atrasaria a entrega de produtos e irritaria os clientes. Como Bezos certa vez brincou, fazendo uma piada de obstetras: “Um bebê que já está de ponta-cabeça é demais”.

A ambição dele realmente não tinha limites, a cabeça sempre cheia de novas ideias sobre o que adicionar em seguida. Em meados de 1999, ele falava a respeito da Amazon entrar em agências de viagens, serviços bancários, seguros e outros negócios cada vez mais distantes do varejo. E se outros sites tentassem oferecer preços ainda mais baixos do que a Amazon? “Clubes fechados!”, ele propôs em dezembro. “Quem quiser ver todas as

informações que reunimos na Amazon, as críticas dos clientes, as análises profissionais, e usar a nossa tecnologia de agenciamento, terá de pagar 30 dólares por ano.”¹⁰⁶

No entanto, ao mesmo tempo, o aumento da concorrência também cobrava seu preço, apesar do rápido crescimento da Amazon e do domínio de novos mercados. Na verdade, aparentemente Bezos soube que o problema estava para acontecer logo no início do verão de 1999. As receitas mais do que dobraram, mas as perdas também cresceram no mesmo ritmo das ambições dele.

Isso começou a preocupar mais os analistas de ações de Wall Street, que haviam se retraído com o crescimento e a trajetória das ações da Amazon até então. Quando a Amazon realizou sua teleconferência trimestral com os analistas, em junho de 1999, Wall Street estava menos impressionada do que de costume. “Todo mundo acha que o problema aconteceu em abril de 2000”, lembrou Kelyn Brannon, ex-diretor financeiro da Amazon, em uma reportagem da revista *Fortune* de dezembro. “Nós vimos o modo como o mercado ficaria depois da teleconferência de junho de 1999. O tom das questões, as dúvidas, os rumores que surgiram depois, esse tom era diferente. Mais do que falar do grande trimestre, do grande crescimento das receitas, paramos de ouvir tantos ‘grandes’. Vieram direto as perguntas difíceis: Você pode me falar da margem prevista? Pode me falar sobre a eficiência operacional do centro de distribuição?”¹⁰⁷ Brannon deixou a Amazon seis meses depois dessa teleconferência.

Galli foi escalado para endireitar as coisas. Em janeiro de 2000, ele teve de pegar pesado e demitir 150 pessoas para começar a colocar a Amazon no caminho da rentabilidade. Ele contratou novos gestores que sabiam administrar uma empresa de maneira mais eficiente, implementou orçamentos mais apertados, exigiu que todas as compras importantes fossem aprovadas pela alta direção. Ele se

tornou o símbolo da transformação da Amazon, de uma empresa da internet muito bacana da nova era para uma corporação mais arrumada, realmente pronta para enfrentar a recessão como qualquer outra do mundo. Ele chegou inclusive a cortar dos funcionários a Aspirina e o Tylenol grátis, uma mudança que provocou tamanho clamor que ele teve que restabelecê-la uma semana mais tarde. Os funcionários estavam tendo muitas dores de cabeça...

Conforme a recessão se agravou no ano 2000 e as ações da Amazon despencaram como se caíssem de uma ponte, o próprio Galli começou a precisar de um pouco desse Tylenol. Em julho de 2000, pouco mais de um ano depois de Galli se juntar à Amazon, a empresa anunciou que ele estava de saída. Ele assumiu como presidente-executivo da VerticalNet, uma empresa da internet que administrava várias dezenas de sites de indústria específicos. Galli e Bezos insistiram que as coisas estavam bem entre eles, e que Galli decidira mudar de emprego para ficar mais perto dos filhos, que viviam com a ex-mulher em Baltimore. A VerticalNet ficava em Horsham, na Pensilvânia. No entanto, ela não era (e não é) a Amazon. Ela nunca se recuperou do fiasco do bug do milênio, sendo vendida para uma empresa italiana de cimento.

Wall Street se perguntava se não haveria algo mais para a saída de Galli, além de necessidades familiares. Por um lado, o presidente anterior da VerticalNet disse que ele nem mesmo havia procurado um novo presidente, e que Galli tinha recorrido a ele em busca do emprego. E o momento da partida de Galli foi estranho: ele saiu um dia antes de a Amazon anunciar seus ganhos do segundo trimestre. “Bem, nunca é um bom sinal quando o presidente pede demissão um dia antes dos ganhos”, disse Mark Rowen, um analista de mercado da Prudential Securities, no dia em que Galli pediu demissão. Ele suspeitou de problemas. “A verdade é que ninguém passa

de um pequeno negócio para um extremamente grande sem alguns soluços”, disse Rowen. “Acho que estamos vendo um soluço na Amazon.”¹⁰⁸

O que a Amazon tinha era mais uma convulsão do que um soluço. Só que a maioria dos analistas de Wall Street ainda esperava que Bezos tirasse a Amazon de seu espasmo de faturamento. Entretanto, quando ele anunciou que a Amazon tinha conseguido apenas 578 milhões de dólares em vendas no trimestre, 22 milhões de dólares a menos do que alguns analistas de Wall Street esperavam, seis analistas imediatamente rebaixaram as ações. Por causa das medidas de redução de custos, a perda líquida da Amazon foi menor do que Wall Street tinha previsto, mas os acionistas queriam que o aumento da receita ajudasse a gerar lucros naquele ano. As ações caíram 13% nesse dia. Ao todo, 13 analistas rebaixaram a classificação da Amazon no ano de 2000. Entre meados de dezembro de 1999 e o final de 2000, as ações da Amazon perderam 90% de seu valor, recuando para cerca de 15 dólares por ação.

A Amazon agora podia brindar? As pessoas tinham finalmente desistido das empresas não rentáveis da internet, e a Amazon era a maior perdedora de dinheiro da web. Nos cinco anos anteriores, Bezos tinha emprestado 2 bilhões de dólares e tinha perdido 1,74 bilhão de dólares desse total. Wall Street começou a pedir para Bezos crescer e começar a dirigir a empresa como um negócio, não como um cassino. “Chegou a hora desses caras começarem a trabalhar como verdadeiros varejistas”, disse Gene Alvarez, um analista de pesquisa de varejo da empresa Meta Group. “A petulância da internet se esgotou e agora é hora de começar a trabalhar.”¹⁰⁹

Bezos levou a crítica a sério. Reclamou que tinha passado de “garoto propaganda da internet para bode expiatório”. Ao mesmo tempo, ele finalmente mudou o tom da música que vinha cantando, ou talvez assobiando no escuro, há

anos. “Crescer rápido” já era. Ele agora precisava trabalhar para gerar lucros.

Para ser justo, em certo sentido essa mudança fazia parte do plano dele. Durante uma sessão de Perguntas & Respostas com os funcionários, em um formidável centro de distribuição novo, em dezembro de 1999, ele disse que trocaria a estratégia para trabalhar em busca de lucro quando o “cone de oportunidades” da internet estivesse suficientemente estreito de modo que ficasse mais difícil para os recém-chegados entrarem nele e firmarem o pé em todos os novos mercados que ele estava contemplando. Bezos só não percebeu que o cone de repente se fechara completamente.

No entanto, já que isso havia acontecido, Bezos adotou sua nova religião com todo o fervor que usara anteriormente para adorar o deus do crescimento. Um artigo na revista *Fortune* de dezembro de 2000 notou que ele mencionara 25 vezes a palavra *lucro* em uma entrevista com a revista. Uma das frases: “Nós definimos, pela primeira vez, uma meta interna com uma data para que a empresa se torne rentável como um todo”, declarou.¹¹⁰

Além disso, Bezos mostrou ao repórter da *Fortune* um e-mail que ele tinha feito circular entre os 7 mil funcionários da empresa para provar isso. Dizia ele: “Nós estamos colocando o pé no chão: vamos nos tornar rentáveis. Isso é certo: temos por meta 5 bilhões de dólares em vendas, produziremos mais de 1 bilhão de dólares de lucro bruto e alcançaremos uma sólida rentabilidade operacional em...” (Bezos tinha apagado a data, já que sua política se opunha a fazer declarações especulativas. Mas o repórter conseguiu a data com outro funcionário da Amazon: dezembro de 2001).

Bezos fez o que qualquer presidente e acionista temeroso faria: reduziu os custos demitindo pessoal e cortando gastos. Seus cartazes inspiradores que pregavam o

crescimento foram substituídos por algo mais pé no chão, como o fora com o não consigo gerar lucro. Ele também começou a dirigir a Amazon mais como uma empresa varejista do que como uma empresa “ponto com”, com ambos os olhos na linha de chegada. Fechou as linhas de negócios não rentáveis, cancelou os investimentos ruins, ampliou a redução de custos e passou a exigir orçamentos mais realistas. Todo diretor de divisão tinha de se reunir com ele semanalmente para examinar o orçamento da divisão. Cada executivo tinha de apresentar orçamentos com metas específicas de faturamento e cronogramas para que elas se efetivassem. Os gestores da Amazon começaram a fazer cursos de finanças na sede da empresa, em Seattle.

Ao trabalhar com a política de redução de custos nos gestores, Bezos também tentava tranquilizar Wall Street. Na teleconferência do terceiro trimestre com os analistas de ações, ele declarou que vinha dizendo aos gestores: “queremos que vocês tirem meio milhão de dólares, queremos que vocês tirem 750 mil dólares, queremos que vocês tirem 1,5 milhão de dólares”. Estas reafirmações não inspiraram confiança. Depois da reunião, o preço das ações da Amazon caiu 17%. As pessoas não tinham ouvido falar desse tipo de retrocesso do outrora sempre zeloso Bezos.

Isso, porém, não significava que ele colocaria um freio na expansão da Amazon para novos produtos de varejo. Em 2000, ele acrescentou ao seu catálogo o comércio de móveis para terraços e jardins, artigos de beleza e saúde e produtos para cozinha. Também fez investimentos na Living.com, Audible.com, e na empresa de venda de carros on-line, Greenlight.com. Essas empresas, porém, também pagavam à Amazon pesadas taxas para serem apresentadas no site, que ainda era a principal propriedade virtual da internet. A ambição de Bezos não tinha sido nem um pouco abalada. “A questão agora é saber quanto do mercado

mundial (o varejo) de 5 trilhões de dólares pode ser controlável”, Bezos disse durante uma teleconferência com Wall Street.

Em outubro de 2000, a Amazon começou a apresentar melhoras, dessa vez dando a Wall Street uma surpresa agradável. Sua perda trimestral chegara a 25 centavos por ação. A maioria dos analistas esperava uma perda em torno de 33 centavos por ação. Existiam outros bons sinais: as perdas operacionais representaram 11% das receitas, metade do que tinham sido um ano antes, enquanto a margem bruta de lucro chegava a 26%, em comparação com os 20% de um ano antes. Finalmente, Bezos tinha aprendido o truque de como muitas empresas públicas ganhavam a vida durante anos: jamais surpreender Wall Street, a não ser com boas notícias. As ações ganharam cerca de 30% do seu valor nos três dias seguintes.

Porém, os problemas da Amazon ainda não tinham acabado. A empresa continuou lutando com um mercado difícil durante todo o ano de 2001, e suas ações novamente recuaram. No início de 2001, ele demitiu outros 1.300 funcionários, cerca de 15% da mão de obra, inclusive trabalhadores do atendimento ao cliente, com o fechamento de um centro de serviços em Seattle. Também encerrou as atividades de um depósito na Geórgia.

Nessa época ele entrou em outro negócio que gerou receita imediatamente: a criação e o gerenciamento de sites para outras empresas, inclusive para Toys “R” Us, Target, Circuit City, e até a varejista de livros Borders.

No entanto, essas transações foram feitas, em parte, para compensar o declínio do núcleo principal de negócios da Amazon. No terceiro trimestre de 2000, por exemplo, a Amazon vendeu 400 milhões de dólares em livros, discos e vídeos. Um ano depois, esse montante caiu para 351 milhões de dólares. Um analista estimou que o faturamento

trimestral por cliente tinha caído de 31 dólares para apenas 18 dólares por cliente no final de 2001.¹¹¹

A negociação com Toys “R” Us, anunciada em agosto de 2000, era uma mudança de estratégia especialmente grande para a Amazon. O acordo foi estabelecido para durar dez anos, durante os quais a Amazon ajudaria o varejista de brinquedos a recriar e operar seu site, o Toysrus.com. A empresa de brinquedos não tinha feito um trabalho particularmente bom por conta própria e enfrentava muitas falhas no site e atrasos nas entregas. A Amazon administraria as compras, a remessa e o atendimento ao cliente, mas a Toys “R” Us teria seu próprio estoque, o que significava que Bezos não precisaria gastar dinheiro na compra antecipada de produtos. Toys “R” Us assumiu o risco de pagar o estoque, inclusive a compra do estoque de brinquedos da Amazon, enquanto a Amazon estocaria todos os brinquedos vendidos on-line em seus depósitos subutilizados. Isso facilitava muito as coisas para a Amazon, já que os brinquedos normalmente tinham de ser encomendados de fabricantes asiáticos com seis meses de antecedência. Bezos não queria ficar na posição de ter de se desfazer de mais estoque não vendido. Isso deu início ao negócio da Amazon de vender produtos de outros varejistas em seu site.

O acordo, porém, não durou os dez anos. Apesar de saudada como uma boa negociação para ambas as empresas na época, pois as tirava dos problemas que enfrentavam com a venda de brinquedos on-line, ambas as empresas saíram do negócio assim que os problemas ficaram para trás. Em 2003, a Amazon começou a permitir que outros varejistas de brinquedos vendessem pelo seu site. Em 2004, a Toys “R” Us processou a Amazon por 200 milhões de dólares em danos e pelo direito de abandonar o negócio, sob o argumento de que ela tinha concordado em vender apenas seus brinquedos pela Amazon. Bezos contra-

atacou, afirmando que o varejista de brinquedos tinha falhado no fornecimento de estoque suficiente à empresa a fim de atender à demanda. Em 2007, um tribunal decidiu que a Toys “R” Us podia encerrar o acordo, mas sem indenização pelos danos. No ano anterior, a empresa varejista de produtos eletrônicos Circuit City havia encerrado um relacionamento similar com a Amazon depois de quatro anos.

No entanto, em 2001, Bezos estava de olho em um horizonte muito mais próximo. Na teleconferência de outono sobre o faturamento, ele disse que esperava começar a gerar lucro no final do ano. Ele foi, porém, muito preciso, ao prometer apenas um lucro líquido pró-forma (um lucro antes da maioria das despesas serem levadas em conta). Ele continuou a fazer cortes no quarto trimestre, reduzindo os custos operacionais pela metade. Isso lhe permitiu baixar ainda mais os preços de livros, discos e vídeos, na esperança de que as pessoas comprassem mais.

Funcionou. Em 22 de janeiro de 2002, na teleconferência com os analistas, ele revelou os resultados do quarto trimestre de 2001. Não só tinha conseguido gerar o líquido pró-forma como ainda reportou o primeiro lucro líquido da empresa depois que todas as despesas haviam sido abatidas. Não era muito: apenas 5 milhões de dólares, ou um centavo por ação. Mas isso era muito melhor do que os 545 milhões de dólares de perdas líquidas que relatara um ano antes. Esse acontecimento se tornaria uma importante contribuição para a futura rentabilidade da Amazon. Ao dirigir uma empresa mais eficiente, ele poderia manter os preços o mais baixo possível, consolidando a fama da empresa como o lugar certo do varejo on-line.

Por mais que tentasse, ele quase não conseguia conter seu entusiasmo. “Por mais satisfeitos que possamos estar com este trimestre, temos uma tonelada de trabalho a fazer”, disse Bezos na teleconferência. Ainda assim, os

participantes puderam ouvir os executivos da Amazon aplaudindo e se cumprimentando uns aos outros no final da entrevista.

Eles tinham razão para tanta alegria. Em quatro dias, as ações subiram 42%. O preço ainda era de apenas 14,44 dólares, mas representava um enorme ganho para qualquer pessoa que tivesse comprado ações da Amazon em baixa, no fundo do poço.

E agora que ele tinha finalmente provado que podia administrar um negócio rentável, ele manteve a expansão da Amazon, embora em um ritmo menos frenético. Em junho de 2002, ele fez negócios no Canadá. Em setembro, começou a vender material de escritório. Em novembro, começou a vender roupa. Entretanto, seu mais importante novo negócio só viria em 2007. Era uma nova peça de hardware desenvolvida exclusivamente para a Amazon chamada Kindle.

Capítulo 12

Bezos aposta tudo no Kindle

O CEO da maior livraria do mundo acredita que os livros tiveram “uma bela carreira de 500 anos”, mas agora “chegou a hora de mudar”.

Algumas pessoas ainda podem gostar do cheiro mofado dos livros velhos, da nitidez da impressão das páginas de papel, ou do conforto de um livro sólido como se fosse um velho amigo. Bezos está pronto para colocá-los na reciclagem a fim de abrir caminho para as novas tecnologias. “Fico de mau humor quando sou forçado a ler um livro físico, porque não é tão conveniente”, reclama. “Virar as páginas... O livro acaba sempre se fechando desajeitadamente na hora errada.”^{[112](#)}

Bezos insiste, e outras pessoas concordam, que o Kindle é simplesmente um tipo de livro melhor. Mais uma vez, ele recorreu à estratégia usada antes quando fundou a loja online: tornar o produto único em vez de simplesmente imitar a versão física. “Você não pode jamais copiar o livro”, disse Bezos, “então, tem de fazer coisas que não consegue fazer com o livro, como consultar o dicionário no ato, mudar as fontes, e ter o conteúdo entregue em 60 segundos. Temos de construir algo melhor do que um livro físico.”^{[113](#)}

O fato de Bezos rejeitar tão prontamente o produto de papel que deu início à sua empresa não é nenhuma grande surpresa. Ele é o cara dos produtos eletrônicos, um fã da concepção com base no código binário do computador: 00 01 10 11 100 101... O importante é o conteúdo final, seja

ele apresentado com tipos em uma página, ou com bits atirados no ciberespaço para um leitor virtual. E produzir e distribuir livros eletrônicos é, muito, muito mais barato do que fabricar e distribuir livros em papel.

No entanto, para isso foi preciso que outro brilhante empreendedor lhe desse a ideia. Exceto os serviços na web, Bezos vendeu apenas mercadorias físicas na primeira década da Amazon. Então, em 4 de março de 2003, Steve Jobs, da Apple, demonstrou que alguns produtos físicos eram desnecessários. O CD de música era apenas uma maneira de oferecer o verdadeiro produto, a música em si. Porém, a música pode ser digitalizada e enviada pela internet, sem os custos do CD físico ou as despesas de correio. A loja de músicas do iTunes tinha nascido.

Em algum momento de 2004, como executivo da Amazon, Bezos se aproximou de Gregg Zehr, um desenvolvedor de hardware que tinha trabalhado na Apple e na palmOne, que criou o assistente pessoal digital Palm. O executivo pediu a Zehr que montasse uma nova empresa, para criar um novo leitor eletrônico de livros para a Amazon. Zehr supostamente perguntou por que deveria se interessar por isso. A resposta: “Para mudar o mundo!” [114](#)

A empresa, misteriosamente chamada de Lab126, trabalhou discretamente durante anos, em Cupertino, no Vale do Silício, onde Zehr recrutou outros desenvolvedores da Apple e da Palm. A Lab126 só tornava público em seu site que estava trabalhando em um “produto de consumo inovador, altamente integrado”. Um blogueiro, que só se identificou como “j”, acessou o site da empresa no início e especulou que a Lab estava criando um concorrente do iPod da Apple, ou talvez um telefone inteligente. [115](#) O mistério foi desfeito em 19 de novembro de 2007, quando Bezos anunciou o Kindle, o primeiro leitor eletrônico de livros.

Porém, será que Bezos estava realmente cansado dos livros físicos? Ninguém jamais sabia dizer quando a sua hipérbole era de verdade ou quando ele estava apenas tentando vender algum produto. Em outubro de 2005, por exemplo, ainda que a Lab126 já estivesse trabalhando no Kindle, ele introduziu um novo recurso que permitia aos clientes o acesso eletrônico às páginas de um livro pelo site por alguns poucos centavos a página. Ou a 1,99 dólar por livro, eles podiam ler no computador quantas páginas de um livro quisessem. Nessa época, ele insistia que a leitura de livros eletrônicos e os livros em papel eram produtos distintos. “Para o tipo de livro com grande quantidade de texto, você ainda vai querer o livro físico. No entanto, às vezes pode ser que você queira acessar pequenos trechos de um livro para fins de referência”, ele disse na época. Ou, como sugeriu, os clientes impacientes à espera do livro que acabaram de encomendar da Amazon podem começar a ler imediatamente. Uma explicação possível é que ele estava testando a ideia de se pagar pelo acesso aos livros digitais enquanto o Kindle era aperfeiçoado.

A Amazon não foi a primeira empresa a oferecer livros eletrônicos. Na verdade, as pessoas vinham pensando nisso décadas antes de o Kindle chegar. Em 1968, Alan Kay, então no Centro de Pesquisas da Xerox em Palo Alto, concebeu o Dynabook, um computador portátil baseado em gráficos (um conceito que Steve Jobs mais tarde emprestaria para criar o Macintosh). Mas Kay também via o aparelho como um livro eletrônico, um jeito para baixar e transportar obras digitalizadas.

Isso significava que as pessoas deveriam ter acesso aos livros digitalizados. Então, em 1971, Michael Hart, um estudante da University of Illinois (onde o Mosaic, navegador da web depois foi inventado), começou o Projeto Gutenberg, pioneiro em digitalizar e arquivar obras, com foco em livros de domínio público. O projeto agora tem

mais de 35 mil obras em seu arquivo. O esforço era uma tentativa de “incentivar a criação e a distribuição de eBooks”.

Na década de 1990, as empresas começaram a mais seriamente oferecer dispositivos para os livros eletrônicos. Em 1993, a Digital Book já vendia disquetes com 50 livros digitalizados. Em poucos anos, os então esquecidos leitores de livros eletrônicos como Cybook, RocketBook e Soft-Book estavam chegando ao mercado. A maioria deles era vendida na faixa de 300 a 500 dólares, embora um deles, o Everybook – que tinha dupla tela espelhada colorida para que pudesse ser aberto como um livro de verdade –, custasse 1.600 dólares. Os varejistas on-line começaram a colocar livros em formato eletrônico à venda em 1999. Até a Microsoft entrou na jogada ao anunciar em 2000 um software chamado Microsoft Reader, projetado especificamente para ler livros eletrônicos. Todos foram fracassos comerciais.

Além disso, o nicho continuava progredindo. A Random House e a HarperCollins começaram em 2002 a digitalizar seus livros e o Google, em 2004, livros de domínio público.¹¹⁶ Nesse mesmo ano, a Sony lançou seu primeiro livro eletrônico. Apenas um ano depois, o Sony Reader já era considerado um fracasso, o que a empresa negava, embora ela se recusasse a revelar qualquer número de vendas.

Em 2006, as pessoas começaram a questionar se o público queria mesmo o livro digital, mesmo quando o iPod da Apple popularizou o negócio de baixar música da internet diretamente em um aparelho portátil. “Os consumidores têm demonstrado repetidas vezes que preferem comprar e conservar os livros físicos”, disse, em setembro de 2007, Evan Wilson, analista da Pacific Crest Securities que cobria a Sony para a revista *BusinessWeek*.¹¹⁷

No início de 2007, começaram a circular boatos sobre o lançamento do leitor de livros eletrônicos da Amazon. Em agosto, a Sony tentou pressionar ao adicionar o software da Adobe que permitiria que seu leitor baixasse livros eletrônicos de outras fontes. Em seguida, reduziu seu preço (em 50 dólares) para 250 dólares. E recolheu seus anúncios de publicações como *The New York Times*, *USA Today* e *Vanity Fair*. Pela primeira vez, ofereceu créditos aos compradores para uma centena de títulos gratuitos. Essa tática também não funcionou.

Então, em 19 de novembro de 2007, Bezos reuniu uma multidão de repórteres no W Union Square Hotel, em Manhattan, para anunciar o Kindle, um aparelho de leitura de livros eletrônicos que ele venderia por 399 dólares. Bezos jamais revelou quantos aparelhos estavam disponíveis quando o Kindle foi anunciado pela primeira vez, mas fez questão de dizer que eles se esgotaram em cinco horas e meia. O Kindle ficou com pedidos de espera durante meses. A revista virtual *TechCrunch* citou uma fonte que afirmava que até julho a Amazon tinha vendido 240 mil aparelhos. A indústria de publicação de livros tinha mudado irreversivelmente.

Acontece que as primeiras versões dos livros eletrônicos simplesmente tinham muitas falhas. Algumas pessoas não gostaram do design dos produtos. O Sony Reader foi criticado por ter uma interface confusa com muitos botões. Para poder baixar livros, precisava estar conectado a um computador. Porém, o grande problema era uma falha grave no aspecto mais importante de um leitor de livros eletrônicos: os próprios livros eletrônicos. O produto da Sony, por exemplo, só podia pegar livros do serviço on-line da Sony chamado Connect, que tinha apenas cerca de um décimo do número de títulos disponíveis em uma boa livraria.

Bezos superou essas falhas com sua abordagem habitual: dando atenção aos detalhes. O Kindle é simples de usar. Ele inclui wi-fi e permite conexão direta com a Amazon sem passar por um computador. Assim que o livro eletrônico é comprado da Amazon, ele é baixado em segundos, sem problemas, no Kindle (e, depois, em outros dispositivos que o comprador designar, como o iPad, o iPod, o iPhone e telefones com sistema Android). Basta clicar ou tocar no título do livro na tela que o livro eletrônico abre na última página que você leu. Ele aproveita as tecnologias dos produtos eletrônicos e da internet para fazer coisas que os livros de papel não conseguem, como permitir que os clientes toquem em uma palavra para serem informados de sua definição.

Uma questão importante que a Lab126 resolveu era a queixa de que a leitura de textos na tela do computador durante longos períodos cansava os olhos. Então, a Lab incorporou ao Kindle tecnologias chamadas de “papel eletrônico” e “tinta eletrônica”. Desenvolvidas inicialmente no Centro de Pesquisas de Palo Alto, da Xerox, elas imitam a aparência da tinta no papel, usando partículas eletricamente carregadas, preto de um lado e branco do outro, que podem ser movidas seletivamente com cargas elétricas para criar letras pretas na tela branca. O Kindle, como o e-book anterior da Sony, usava tecnologia de uma empresa chamada E Ink. Fundada em 1997 como subsidiária do Media Lab do Massachusetts Institute of Technology, ela desenvolveu uma tecnologia um pouco diferente usando partículas carregadas.

O monitor de e-ink contém milhões de “microcápsulas”, cada uma cheia de partículas brancas com carga positiva e de partículas pretas com carga negativa. As microcápsulas ficam prensadas entre duas camadas de eletrodos. A maior parte da tela fica com uma carga negativa na camada superior de eletrodos e com uma carga positiva na inferior,

puxando as partículas brancas para o topo das microcápsulas e as pretas para o fundo. Isso cria um pano de fundo branco na tela. Para poder formar as letras, a polaridade dos eletrodos é revertida em pontos específicos, puxando as cápsulas pretas para o topo e formando as letras pretas. Como a página é formada de partículas, e não de elétrons, elas parecem partículas de tinta na página. E as partículas não dançam como os elétrons, que são constantemente atualizados. Uma vez a página formada, as partículas permanecem no lugar sem a aplicação de mais energia a elas, economizando a vida útil da bateria e criando letras estáveis, que não piscam. Tudo de que o aparelho precisa é um rápido flash de energia para formar a próxima página.

A Sony tinha muitos desses mesmos recursos, mas não tão bem implementados. Seus primeiros leitores aparentemente usavam a tecnologia da tinta eletrônica que ainda não estava pronta para a lista dos best-sellers. Quando uma página era apagada e uma nova era criada, ela produzia um irritante flash entre elas. A tecnologia da Lab não tem esse problema.

Bezos também tinha uma grande vantagem: com o acesso a virtualmente todas as editoras do mundo, ele pôde oferecer 90 mil e-books quando o Kindle foi lançado pela primeira vez em 2007. O aparelho original armazenava mais de 200 livros de uma vez.

Apesar da tecnologia e do alarde de Bezos terem gerado vendas rápidas, a imprensa estava tão cética quanto ao potencial do Kindle como estivera uma década antes com relação à capacidade da Amazon de acabar com a concorrência. O Kindle era feio (a *TechCrunch* o definiu como algo que “parece ter saído da década de 1970”)¹¹⁸. Era muito caro 400 dólares pelo aparelho, como também era o preço de cada livro, de 10 dólares. E parecia difícil tornar a tecnologia da tinta eletrônica suficientemente

barata para derrubar o preço de forma significativa. “A tecnologia da E Ink não basta para fazer do Kindle o revolucionário aparelho de leitura eletrônica que eu e milhares de outros fãs do livro eletrônico estávamos esperando”, escreveu Wade Roush, respeitado jornalista de tecnologia, no site de tecnologia Xconomy.¹¹⁹

Naquela ocasião, Bezos estava empenhado em uma zelosa campanha para popularizar o Kindle, seu aparelho leitor de livros eletrônicos, e mandar o livro em papel para a lixeira da reciclagem. Ele dizia muitas vezes que o Kindle era o produto mais vendido na Amazon. Mas sua definição de “produto” é obscura. É difícil acreditar, por exemplo, que a Amazon vende mais Kindles do que livros eletrônicos para serem lidos neles, ou mesmo livros em papel. Em termos de faturamento, porém o Kindle pode ser um produto mais importante, uma vez que custava entre 200 e 500 dólares, enquanto os livros eletrônicos normalmente saíam por 10 a 14 dólares cada.

No entanto, sem dúvida nenhuma o Kindle causou impacto. Desde que o Kindle foi lançado, a grande pergunta entre as editoras deixou de ser “será que as pessoas realmente querem livros eletrônicos?” para se tornar “será que as pessoas ainda querem ler livros físicos?” Jeff Bezos sozinho virou as editoras de cabeça para baixo com o Kindle. Já em dezembro de 2010, os livros eletrônicos eram responsáveis por mais de 10% do faturamento de algumas grandes editoras, apesar de custarem metade do preço dos livros. Isso implica que apenas três anos depois de entrar no mercado, até 20% dos livros de algumas editoras são vendidos em formato eletrônico.

Bezos ficou tão obcecado pelos livros eletrônicos que estava, de fato, disposto a vendê-los com perda. Para manter o preço reduzido de 9,99 dólares para a maioria deles, Bezos passou a revendê-los com uma perda de até 5 dólares por livro. Bezos via claramente isso como o futuro

do negócio que deu início à Amazon, e está determinado a permanecer como líder dessa categoria impedindo os concorrentes de terem seu lugar na estante virtual.

Entretanto, estava ficando mais difícil manter a estratégia de preços para ele. Bezos tentou forçar as editoras a venderem os livros eletrônicos mais baratos para a Amazon, assim como fez com as versões em papel. Todavia, as editoras temiam que os clientes ficassem mal-acostumados com livros eletrônicos baratos (um temor que talvez tenha alguma verdade por trás dele), forçando-as a colocar o preço de atacado nos livros eletrônicos, o que não lhe permitirá gerar lucro. Então, muitas migraram para uma nova estrutura de preços num modelo conhecido como “de agência”. Nele, são as editoras que definem o preço de varejo para os livros eletrônicos, em geral de 12,99 a 14,99 dólares, exatamente como fazem para as versões de papel. Indo 70% do preço para as editoras, se os varejistas quiserem, eles podem oferecer descontos, mas têm de tirá-los de seus próprios 30%.

Bezos não gostou do cenário e passou a fazer tudo o que podia para mudá-lo. Em 28 de janeiro de 2010, John Sargent, presidente da Macmillan, viajou para Seattle para levar à Amazon sua proposta de modelo de agência. Se a Amazon não a aceitasse, Sargent disse aos executivos que eles poderiam continuar com o velho modelo, mas que isso resultaria em (como ele escreveu em seu blog) “extensiva e profunda peneira de títulos” disponíveis para a Amazon¹²⁰. Em uma semana, a Amazon tinha removido de seu site todos os livros impressos e digitais da Macmillan, exceto os que eram vendidos por terceiros por meio da Amazon.

A tática não funcionou. Bezos teve de ceder às exigências de Sargent e, na semana seguinte, recolocou os livros da Macmillan no site. Isso aconteceu, sem dúvida, em parte devido ao fato de que Steve Jobs já tinha concordado com o modelo de agência, que poderia dar à Apple melhor acesso

aos livros eletrônicos das editoras envolvidas. Em contrapartida, em outubro de 2010, a Amazon ofereceu pagar royalties de 70% aos autores que se autopublicassem pela loja do Kindle, em comparação aos 25% líquidos da maioria das editoras.

A empresa de pesquisas ChangeWave avaliou que o Kindle teve a maior participação de mercado no início de 2011 nos Estados Unidos, com 47%, seguido pelo iPad da Apple (que faz muito mais do que apenas ler livros e é mais caro) com 32%. O Sony Reader e o Barnes & Noble Nook foram os retardatários, com apenas 5% e 4% do mercado, respectivamente.

No entanto, talvez o Kindle não mantenha a liderança para sempre. Antes do iPad da Apple ser lançado, a Amazon era praticamente dona do mercado de leitores de livros eletrônicos. E os outros concorrentes continuaram tentando. A varejista Barnes & Noble apresentou uma versão colorida de seu leitor de livros, chamado Nook, para concorrer com o Kindle em preto e branco. Além disso, a Barnes & Noble repercutiu declarações anteriores de Bezos ao anunciar que o Nook Color havia se tornado o item mais vendido de todos os tempos. Além de suas próprias lojas, a Barnes & Noble também contava com outros varejistas, como o Best Buy e o Walmart, para vender o Nook. A empresa também revelou que vendeu mais de 1 milhão de livros eletrônicos no fim de 2010.

E o Google também complicou a queda de braço de Bezos com as editoras por fortes descontos nos e-books. Em dezembro de 2010, ele lançou sua própria loja on-line, chamada Google eBooks, para vender todos aqueles livros que havia digitalizado por conta própria. Os aplicativos do Google permitem que as pessoas comprem e baixem seus livros eletrônicos, apropriados para todos os aparelhos, do iPad aos telefones inteligentes, menos um: o Kindle. Isso, de um lado, limitava o mercado do Google (pela

popularidade do Kindle) e, do outro lado, forçava a Amazon a abrir o Kindle aos livros eletrônicos comercializados pelos outros vendedores (o formato que o Kindle usa torna isso difícil atualmente).

Muitas editoras, antes resistentes ao projeto de digitalização de livros do Google, passaram a abraçar seus esforços, já que o Google aceitou o modelo de agência. Até as tradicionais lojas com presença física passaram a gostar da abordagem do Google, pois agora elas podiam começar a vender livros eletrônicos por conta própria. Com o Google, livrarias independentes (que não fazem parte das grandes redes) poderiam entrar no mercado de e-books.

Os varejistas acreditaram, pelo menos por enquanto, que o Google não conseguiria se apoderar de todo o mercado para si. “O modelo de negócios do Google não é ser varejista”, dizia Oren Teicher, presidente da Associação dos Livreiros Americanos. Com o Google, as livrarias independentes poderiam concorrer com mais eficácia contra a Amazon. “O fato de o custo da tecnologia estar em queda livre significa que você não precisa ser um monólito internacional para usar tecnologia”, explica. As livrarias são as que melhor fazem o serviço de recomendar novos e-books aos seus clientes on-line, assim como fazem com os clientes de suas lojas. Já o Google é bom em colocar o livro certo nas mãos dos compradores. Temos conhecimento e paixão por livros”.

Bezos, em contrapartida, tem paixão pelos modelos de negócios eletrônicos. Ele tem certeza de que vai melhorar continuamente o Kindle para permanecer no topo do mercado. Sua estratégia baseou-se em concentrar o foco em um leitor de livros eletrônicos específico, e não em um aparelho de uso geral. Isso permite o uso de tecnologias como a tinta eletrônica, que funciona muito lentamente nos computadores, nos quais a página seguinte demora quase tanto para aparecer quanto a página de um livro em papel,

mas é melhor para a leitura de longo prazo, e ainda é legível sob luz solar forte. Todavia, não é algo fácil: com novos concorrentes disputando o mercado como um exército invasor, sua liderança inicial no mercado pode não sustentar seu ímpeto.

Existe definitivamente um imenso mercado futuro para os livros eletrônicos. Pesquisa da Forrester estimou que em 2010, por exemplo, foram vendidos mais de 1 bilhão de dólares em livros eletrônicos, e que isso vai crescer para 3 bilhões de dólares anualmente. A questão é se a Amazon deve concentrar o foco no Kindle ou nos próprios livros eletrônicos. Mais do que dar desconto aos livros eletrônicos, Bezos pode eventualmente pensar em tornar o Kindle gratuito? O preço já caiu para 139 dólares, mais barato, como diz a propaganda na TV, do que um bom par de óculos escuros de marca. O blogueiro John Walkenbach fez um gráfico do declínio do preço do Kindle, e observou que a trajetória dele em linha reta apontava para o zero.¹²¹ O autor e blogueiro Kevin Kelly conversou com Bezos sobre a tendência dessa linha. Bezos sorriu e disse: “Ora, você percebeu isso!”¹²². E depois, sorriu de novo.

Então, Michael Arrington da *TechCrunch* mostrou o eventual modelo de negócios que tornaria isso possível. A Amazon fez uma grande oferta para clientes selecionados: compre um Kindle, mas, se você não gostar dele, receba o reembolso total e fique com o aparelho. Arrington acredita que foi um teste para ver qual seria o resultado econômico de um Kindle gratuito. Ele cita “uma fonte confiável”¹²³ que diz que Bezos deseja dar um Kindle gratuito a todos os assinantes do Amazon Prime, os clientes da Amazon que pagam 79 dólares ao ano para ter uma remessa gratuita ilimitada de dois dias e remessa de um dia a 3,99 dólares por item.

Os clientes Amazon Prime são a nata da empresa e os mais propensos a comprar um monte de e-books da

Amazon, cobrindo os custos do fornecimento gratuito do leitor.

Por enquanto, Bezos não fala, mas ele vê claramente os livros eletrônicos com uma forte participação no futuro da Amazon. Pesquisadores de mercado avaliam que a Amazon vende três de cada quatro livros eletrônicos comercializados. A questão é se o próprio Kindle não fará parte desse futuro. Afinal de contas, a Amazon também fornece aplicativos gratuitos que permitem que as pessoas transformem seus computadores e telefones celulares em leitores eletrônicos de modo a comprarem e baixarem livros eletrônicos da Amazon. As pessoas podem até conseguir livros eletrônicos gratuitos, clássicos que não tenham mais direitos autorais, na loja da Amazon. Além disso, embora o Kindle seja um dos mais importantes produtos que Bezos introduziu em anos, não é o único. Embora não tenha começado ainda a oferecer apólices de seguros na Amazon, ele esteve imaginando novas maneiras de ganhar dinheiro sem a venda de produtos físicos. Sua ambição ainda não conhece limites.

Capítulo 13

A Amazon vai acabar com as livrarias?

A Amazon não vai deixar as livrarias fora do negócio. A Barnes & Noble abre uma nova megastore a cada quatro dias. A Borders abre uma nova megastore a cada nove dias.”[124](#)

Jeff Bezos em 1998



A Barnes & Noble já não está mais abrindo duas novas lojas quase toda semana. Aliás, passou bom tempo fechando-as. Em 2010, a maior cadeia de livrarias do mundo fechou a última das livrarias B. Dalton, que foram adquiridas em 1986, e que um dia se orgulharam de suas 800 lojas. A Barnes & Noble acumulou 107 milhões de dólares em perdas nos primeiros nove meses de seu ano fiscal em 2010.

A Borders Group, Inc., segunda maior cadeia de livrarias, anunciou em julho de 2011 o fechamento de suas quase 400 lojas. A rede sofreu como um presidente-executivo com gripe suína. Ela perdeu um total de 605 milhões de dólares

ao longo dos últimos quatro anos. A empresa anunciou em 30 de dezembro de 2010 que atrasaria os pagamentos de algumas editoras, enquanto tentava refinanciar suas dívidas.

Para manter a empresa competitiva, William Ackman, da Pershing Square Capital Management, o segundo maior detentor de ações da Borders, ainda arriscou uma tática incomum: comprar a Barnes & Noble, uma empresa mais de duas vezes maior. Em dezembro de 2010, Ackman propôs o preço de quase 960 milhões de dólares, e disse que estava disposto a ajudar no financiamento do negócio. A esperança era de que a associação de duas empresas concorrentes criasse uma economia de escala para permanecer competitiva reduzindo custos. Quando foi anunciada, a aquisição pareceu um tiro no escuro para os analistas, mas mostrava o escopo da tática que as grandes cadeias estavam dispostas a considerar para permanecer vivas.

A concorrência e as editoras consideram Bezos implacável. Ele é tido como um estrategista brutal pelos outros integrantes da indústria da edição de livros, pelas editoras, pelos varejistas e pelos autores, que, por exemplo, sentem sua subsistência ameaçada pela política de preços com descontos e pela queda de braço para conseguir livros a baixo custo. Ele parece disposto a praticamente destruir a indústria da edição de livros, que o deixa apavorado quando tenta superá-lo.

Será que a Amazon está destruindo as livrarias? Se as grandes cadeias vêm definhando apenas por causa de um momento ruim da economia, a Amazon está imune ao vírus da recessão. Enquanto as cadeias encolhem, a Amazon cresce. Em 2010, o faturamento do quarto trimestre da Amazon cresceu 36%, para 12,95 bilhões de dólares, enquanto os lucros subiram 8%, para 416 milhões de dólares. Nesse mesmo período, o faturamento da Barnes &

Noble aumentou apenas 7%, para 2,3 bilhões de dólares, ao passo que seus lucros caíram 25%, para 61 milhões de dólares. No segundo trimestre de 2011, a Amazon cresceu 51%, para 9,91 bilhões de dólares, ultrapassando as expectativas de Wall Street de 9,4 bilhões de dólares. A Borders, que pediu falência em fevereiro de 2011, relatou um declínio no faturamento de quase 18%, para 416 milhões de dólares em seu terceiro trimestre (que terminou em novembro) e uma perda de 74 milhões de dólares, quase o dobro do que perdeu um ano antes.

É claro, atualmente, a Amazon vende muito mais coisas do que livros.

Porém, ainda é a maior livraria do mundo. Ela tem batido seus próprios recordes em vendas em produtos eletrônicos ou mídias, sendo estas últimas basicamente livros e músicas. Como a Borders e a Barnes & Noble também vendem música, é justo comparar seus resultados com o faturamento da Amazon em mídias. Pegando o terceiro trimestre de 2010 como exemplo, o faturamento da Amazon subiu 14%, para 3,35 bilhões de dólares, enquanto o da Barnes & Noble caiu 18%, para 1,9 bilhão de dólares.

O problema que as livrarias enfrentam é um mercado absurdamente competitivo. Antes eram os próprios grandes varejistas que causavam confusão para as livrarias independentes. Outros varejistas, como o Walmart, que também saltaram para o negócio de livros, fizeram suas vítimas. Porém, todo mundo sabe quem é agora o maior responsável pelas dificuldades no negócio dos livros. “Hoje em dia”, diz Oren Teicher, presidente da Associação dos Livreiros Americanos, “a concorrência claramente está vindo da Amazon”.

E o que aconteceu com os investidores que afirmavam que a Amazon seria liquidada pelas cadeias de livrarias? Entre a oferta inicial de ações da Amazon e o final de 2010, as ações da Barnes & Noble caíram 29% (oscilando mais do

que as ondas de uma praia em Waikiki), enquanto as ações da Borders despencaram 96%. As ações da Amazon *subiram* 10.320%. Com base nos preços das ações no final de 2010, o valor da Barnes & Noble era de 852 milhões de dólares, o valor da Borders era de 65 milhões de dólares, e o valor da Amazon era de 81 *bilhões* de dólares. É um brinde que custa muito caro.

A principal tática que Bezos emprega é muito simples: preços baixos. É difícil discutir com esse argumento. Quem não quer preços mais baixos? Isso certamente se encaixa na promessa de Bezos de colocar seus clientes à frente dos outros.

No entanto, os concorrentes não estão contentes com essa tática de Bezos. “A Amazon é um concorrente que joga de acordo com um conjunto de regras completamente diferente”, diz Teicher. Bezos, segundo ele, “não se importa realmente com livros. Ele os usa como chamariz para vender o resto. Ele está comprando os clientes para depois vender tudo o que puder a eles. Ele se tornou especialista em marketing de outros produtos para os clientes, uma vez que eles estejam no site”.

Além do mais, afirmam os concorrentes, o preço barato agrada aos apreciadores de livros no curto prazo, mas pode prejudicá-los no longo prazo. Com os descontos se torna mais difícil para os varejistas, as editoras, e, é claro, para os autores de livros, gerarem lucros. Quanto maior for essa margem de lucro das editoras, mais elas colocam o foco nos autores que conseguem entrar nas listas dos mais vendidos. O mesmo vale para as livrarias que precisam movimentar uma montanha de livros para permanecerem no negócio. “Visivelmente o desconto muito grande tanto nos livros físicos como digitais é ruim para os consumidores, as editoras e os varejistas. Você acaba com menos opções. São claras as evidências de que, se você

continuar dando descontos ao produto, haverá menos produto.”

Bezos argumenta que o preço baixo, junto com a nova tecnologia, simplesmente amplia o mercado, reduz os custos e permite que as pessoas comprem mais livros. Bem, sim e não. Dados da Bowker, uma empresa que monitora a venda de livros no mundo inteiro a partir do banco de dados Books in Print (Livros Impressos), indicam que o número de títulos de livros lançados continua aumentando a cada ano. Na verdade, o número de títulos publicados deu um grande salto em 2009 (último ano para o qual existem estatísticas), aumentando 87%, a contar de 2008, para 1,053 bilhão. Porém, uma grande parcela desse salto se deve a livros impressos sob demanda, produzidos por gráficas especializadas que colocam o foco em títulos de domínio público, autopublicação e livros de micronichos. Esses títulos saltaram mais de 181%. O problema é que as vendas reais desses títulos são muito baixas em comparação com os livros das grandes editoras.

E os varejistas dizem que não viram o número de leitores aumentar com os preços mais baixos. “Nas grandes lojas supostamente também deveria aumentar muito o número de leitores”, diz Richard Howorth, dono da livraria Square Books, em Oxford, Mississippi, que foi um dos professores do curso sobre como montar uma livraria de que Bezos participou. “Mas isso não aconteceu.”

A outra queixa é contra a tática que a Amazon usa para manter os preços baixos. Como agora tem enorme influência, as editoras reclamam que a empresa faz imensa pressão sobre elas para reduzirem o preço no atacado, comprimindo a margem de lucro. “A Amazon dita os termos para as editoras.”

Isso significa que as outras livrarias, que não conseguem pressionar as editoras pelas mesmas reduções de preços, acham difícil concorrer. Em 2003, segundo a Associação

dos Livreiros Americanos, a margem bruta média por livraria física era de 30,8%. Depois da folha de pagamento, das instalações e de outros custos serem contabilizados, o resultado passava a ser uma perda líquida de 1,7%. Em 2009, a venda bruta de Howorth subiu apenas 2% em relação ao ano anterior.

E depois ainda há a questão fiscal. As livrarias têm de cobrar impostos sobre a venda de livros. No entanto, em 1992, a Suprema Corte decidiu que os varejistas on-line só teriam de cobrar impostos sobre as vendas de mercadorias vendidas nos estados onde têm presença física. Para Bezos, isso significa cobrar impostos dos compradores do estado de Washington. A falta de impostos na maioria dos estados americanos significa que os clientes da Amazon conseguem ter um abatimento de preços adicional. Isso dá à Borders e à Barnes & Noble uma desvantagem adicional para suas próprias vendas on-line, já que elas possuem lojas em mais estados. Os donos de livrarias, e alguns estados, dizem que a Amazon deve pagar impostos em qualquer estado onde tenha um centro de distribuição ou qualquer outro tipo de presença física.

Isso gerou desafios legais e retaliação por parte de Bezos. O Texas é um campo de batalha grande. Em outubro de 2010, a Amazon recebeu da região uma cobrança de 269 milhões de dólares por impostos devidos, multas e juros atrasados, porque possui um centro de distribuição em Irving. Bezos respondeu dizendo que prefere fechar o site a ter de pagar os impostos. Essa é uma questão não resolvida e que ainda pode causar problemas para a Amazon no futuro, embora ela continue a ter vantagem caso se limite apenas aos centros de distribuição de alguns estados.

Os varejistas também estão preocupados com a pressão que Bezos faz sobre as editoras. “A coisa mais assustadora é que as editoras estão passando por um momento muito difícil”, diz Howorth. As grandes cadeias de varejo sempre

fizeram pressão sobre as editoras para conseguirem descontos nos livros, mas Bezos tem um braço muito forte quando se trata de exercer sua influência. Ele usou desde a tática de remover temporariamente do site os livros de uma grande editora até a técnica mais sutil de simplesmente remover os ícones de “Um Clique” ou de “Adicionar ao carrinho de compras” de suas listas de livros se não consegue os descontos que exige.

A Associação dos Autores (Authors Guild) analisou algumas dessas táticas em um site chamado Who Moved My Button? (Quem Mexeu no Meu Botão?). O site decidiu rastrear esses eventos pois, “na maioria das vezes, as editoras morrem de medo de enfrentar a Amazon comentando publicamente esses incidentes. Os autores não precisam ter medo (podemos mantê-los no anonimato), porém, a publicidade é provavelmente a nossa melhor defesa coletiva”.¹²⁵

Do que se sabe, a tática da Amazon parece ter começado em 2008, quando ela desativou o ícone “Comprar” de seu site britânico para os livros lançados pela Bloomsbury e depois para a unidade britânica dos livros da Hachette. A mudança significava que os compradores britânicos só podiam obter esses livros na Amazon por meio de vendedores terceirizados, e não diretamente da Amazon, e sem as opções de descontos de remessa oferecidos pela Amazon. “O botão de compra é a arma preferida deles e é assim que eles impõem disciplina ao mercado”, disse Paul Aiken, diretor-executivo da Authors Guild. As notícias sobre a Amazon ter desativado o ícone “Comprar” vieram a público quando Tim Hely Hutchinson, presidente da Hachette, escreveu uma carta para os seus autores reclamando da “singularidade” da falta do ícone “Comprar” depois que ele resistiu às exigências da Amazon de obter preços mais baixos. “Parece que todo ano a Amazon vai de um editor para o outro, cada vez mais exigente, para

conseguir termos mais lucrativos às nossas custas, e às vezes às de vocês”, disse Hutchinson na carta. “Se isso continuar, não vai demorar muito para a Amazon ficar virtualmente com todo o faturamento que atualmente é compartilhado entre autores, editores, varejistas, gráficas e outros interessados.”¹²⁶

Também em 2008, a Amazon impôs à categoria de livros novos que cresce mais rapidamente, a de impressão sob demanda, novas restrições. Os autores autopublicados podem vender seus livros pela Amazon, mas precisam imprimir seus livros na BookSurge, subsidiária da Amazon, ou esses livros perdem seus ícones de “Comprar”. Bezos apresentou isso como sendo uma forma de cortar custos para os clientes. Uma declaração aberta no site da Amazon diz: “Faz mais sentido produzir os livros nesse local, economizando os custos e tempo do transporte, acelerando significativamente a remessa para os nossos clientes e para os membros da Amazon Prime. Acreditamos que a nossa abordagem com o foco no cliente ajuda a indústria inteira no longo prazo com a venda de mais livros”.

Todavia, uma editora, a BookLocker.com, considerou ilegal a Amazon exigir o monopólio da impressão dos livros sob demanda (a maior parte desses livros é vendida on-line, dando à Amazon um enorme poder de influência), abrindo um processo antitruste contra a Amazon. Em dezembro de 2009, a Amazon concordou em não retaliar contra a BookLocker utilizar outra editora para esses serviços e pagar as custas judiciais de 300 mil dólares. A sentença, porém, só se aplica à BookLocker. Muitas outras editoras de impressão sob demanda já tinham concordado com as exigências da Amazon.

Talvez a tendência mais surpreendente seja de que a Amazon não consegue colocar as pequenas livrarias independentes fora do negócio, como todo mundo uma vez previu. Elas primeiro foram maltratadas pelas grandes

cadeias, e em seguida por outros varejistas de venda de livros com descontos. O surgimento da Amazon supostamente deveria afundá-las como pequenos barcos atingidos pela terceira onda de uma tempestade perfeita. No entanto, Teicher, da ABA, diz que parece que as pequenas livrarias estão aprendendo a enfrentar essas tempestades, embora por muitos anos isso parecesse difícil. “Entre 1994 e 2005, nenhuma nova loja foi aberta”, ele diz. “Existia sempre alguma agitação, mas as lojas fechadas não estavam sendo substituídas.” Mas as coisas se equilibraram em 2009. “Pela primeira vez em mais de 15 anos, o número de membros da ABA se estabilizou”, diz. “Novas lojas foram abertas, e as lojas que sobreviveram ao ataque são mais competitivas.”

Howorth concorda com essa opinião. “O que você não sabe sobre a Amazon é o quanto do seu negócio eles estão tomando”, ele reconhece. Mas acrescenta: “Acho que ele está prejudicando mais as cadeias do que as livrarias independentes”.

Isso também parece bater com a previsão que Bezos fez em 1998, quando prometeu que a Amazon não destruiria as livrarias locais. “Eu continuo a comprar os meus livros nas livrarias”, ele disse.

Algumas vezes eu quero o livro já, e não amanhã. Às vezes eu quero apenas sair do escritório e ir a um ambiente bacana. O que vocês vão ver, e que já está acontecendo, é que as livrarias físicas se tornarão lugares cada vez mais agradáveis para se estar. Elas terão mais sofás, melhores *cappuccinos* e funcionários mais preparados. As boas livrarias são os centros comunitários. É sobre essa base que elas vão competir. Há muito espaço para todo mundo.^{[127](#)}

Bem, dizer que há “muito” espaço pode ser um pouco de exagero. Mas se os números se sustentarem, talvez seja

possível a permanência do negócio. Só será preciso trabalhar com muito mais afino do que nunca.

Capítulo 14

Um cara bacana com uma risada engraçada

A questão toda em relação às invenções é que é preciso ser teimoso e flexível, mais ou menos simultaneamente. A parte difícil, claro, é descobrir quando se deve ser um ou outro!”

Jeff Bezos



Os clientes adoraram a Amazon desde o primeiro dia em que começaram a usar o site. Os gurus da indústria, que gostam de mostrar suas habilidades como executivos e empresários, insistiram que ela jamais daria certo. Em julho de 1997, George F. Colony, presidente da Forrester Research, respeitado analista e comentarista de tecnologia, disse que a posição da Amazon é indefensável. Eles têm um software bacana, feito especialmente para os clientes, mas isso é tudo o que eles têm. Eles não possuem o monopólio sobre os livros e a tecnologia deles pode ser copiada em seis meses.¹²⁸ A Forrester Research apelidou a empresa de

Amazon.toast, enquanto a revista *Barron's* a chamava de Amazon.bomb. Bezos era apenas mais um rebelde “ponto com” superpaparicado, sem noção de nada.

Acontece que a posição da Amazon era altamente defensável. Colony estava absolutamente certo sobre aquilo que a Amazon não tinha. Porém ele não entendeu a arma que a Amazon possuía: o próprio Jeff Bezos. É verdade que, em tese, qualquer um poderia copiar a estratégia da Amazon e reproduzir seu software. Vários executivos tentaram. No entanto, as imitações do original nunca são tão boas e, no comércio de livros, Bezos é realmente original.

Até agora, ninguém pode negar que Bezos é um grande empreendedor. Sua visão de como a internet poderia oferecer um atendimento exclusivo ao cliente, em vez de ser apenas um sistema de encomenda de livros on-line, mantém a Amazon à frente da concorrência. Somente um empreendedor com uma visão correta poderia enxergar os recursos necessários que faltavam para manter a empresa à frente, seja porque sonhasse com eles, ou que sua equipe pensasse neles primeiro, que ele tomasse emprestado boas ideias de outras empresas.

Ao contrário de muitos executivos de empresas “ponto com” que vieram depois, para ele a criação de uma grande empresa era mais importante do que enriquecer. Mesmo depois que a empresa abriu o capital e Bezos de repente passou a valer meio bilhão de dólares, ele fazia questão de que as pessoas soubessem que ele vivia em um pequeno apartamento em Seattle e dirigia um Honda. Embora depois ele tenha se mudado para uma casa muito maior, às margens do Lago Washington, perto da mansão construída por Bill Gates, e também comprado três apartamentos seguidos no prédio *art deco* Century Building, de Manhattan, do executivo Tommy Mottola, da Sony Music, por 7,7 milhões de dólares.

Talvez sua risada engraçada e o sorriso bobo tenham levado as pessoas a subestimá-lo. Com certeza sua ingênua jovialidade contribuiu para essa percepção. Na sua festa de casamento, Jeff e Mackenzie providenciaram uma área de recreação ao ar livre para adultos que incluía balões de água.¹²⁹ Até mesmo essa brincadeira servia para o propósito secundário de ajudar a chamar a atenção para a sua empresa. Em 2003, ele jogou tênis com Anna Kournikova no Vanderbilt Hall do Grand Central Terminal para divulgar que o top que Anna Kournikova usava (projetado especialmente para a estrela do tênis) estava estreitando na loja de Roupas & Acessórios da Amazon.

Todavia o ceticismo se impôs principalmente porque os observadores achavam que executivos muito mais experientes das grandes cadeias de livrarias o engoliriam, a ele e à sua estratégia de “Quem precisa de lucro?”. Na realidade, as pessoas simplesmente não o entendiam.

Por culpa dele, Bezos parece fazer sucesso quando é o centro das atenções, mas ele sempre controlou cuidadosamente sua imagem pública. Isso inclui elaborados golpes publicitários. Em junho de 1999, para comemorar o décimo milionésimo cliente da Amazon, Bezos entregou pessoalmente um conjunto de tacos de golfe para um trabalhador da construção civil em Boston, quando esteve no local da construção, com a imprensa a reboque.¹³⁰ O cliente escolhido, porém, foi apenas alguém perto da marca dos 10 milhões. Bezos o escolheu porque estaria em Boston de qualquer modo nessa ocasião. E os tacos que ele deu para o cara nem sequer eram os que ele havia encomendado. Estavam lá apenas pela oportunidade da foto. O cliente teve de devolvê-los e precisou esperar que os verdadeiros tacos chegassem pelo correio. Hoje em dia, em princípio Bezos não concede entrevista à imprensa, a menos que tenha uma agenda específica de divulgação no circuito dos *talk shows* (como divulgar o Kindle ou o mais

novo top para esportes). Um presidente que controla sua imagem com tanto cuidado pode efetivamente ser considerado dissimulado, e Bezos não é exceção. Porém, ele também é perspicaz e inteligente, e consegue fazer os repórteres sequiosos por entrevistas ficarem atentos a cada palavra.

Na verdade, Bezos personifica uma nova geração de executivos que surgiu com a emergência das empresas que evoluíram no campo da tecnologia nas décadas de 1980 e 1990. Em um artigo na edição de janeiro/fevereiro de 2000 da *Harvard Business Review*, do antropólogo e psicanalista Michael Maccoby, chamado “Narcissistic Leaders: The Incredible Pros, the Inevitable Cons” (Líderes narcisistas: os incríveis prós, os inevitáveis contras), Bezos foi um dos líderes empresariais apontados como “narcisistas produtivos” (Bill Gates também entrou nessa lista). Esses executivos têm o ego grande o suficiente para ditar as regras aparentemente aleatórias de liderança empresarial. Porém, ao contrário de outros narcisistas, eles dão conta do recado.

Bezos também sente um entusiasmo altamente contagiante pela sua empresa. Um de seus incríveis talentos tem sido convencer os funcionários, do mais alto gerente à mais simples representante do serviço de atendimento ao cliente atrelada ao telefone dez horas por dia, de que trabalhar na Amazon não é apenas um emprego, mas algo que faz parte de uma busca visionária que vai dar um sentido maior à vida de cada um.

Para Andreas Weigend, professor de ciências da computação que Bezos contratou em 2002, ele é como um astro do rock, em parte por seu entusiasmo altamente contagiante. Weigend descreve Bezos como “um cara bacana com uma risada engraçada”, e ficou muito impressionado com a atitude otimista e inspiradora dele. “Eu sou um cara muito positivo”, diz Weigend. “E saí de

todas as reuniões com Jeff mais feliz e com mais energia do que quando entrei. Nunca tinha conhecido ninguém que fosse tão consistentemente capacitador.”

Bezos também é um desses raros executivos que conseguem entender as nuances da tecnologia e ter uma visão geral de como obter sucesso. Weigend é cientista da computação, especialista em garimpar dados. Ele gosta do fato de que Bezos consegue entender a tecnologia e, quando não é o caso, de captá-la com facilidade. Weigend se lembra de ter mostrado a Bezos um gráfico de pontos com registros dos hábitos de compra dos clientes da Amazon. É o tipo de gráfico que transforma uma linha de tendência que mostra o crescimento exponencial em uma linha reta para facilitar a análise. Um dia, Weigend explicou as nuances do gráfico para Bezos, e uma semana depois Bezos explicava com autoridade o gráfico em uma reunião. “Depois de uma semana, ele falava como se conhecesse aquilo desde o jardim de infância”, diz Weigend. “Isso é algo maravilhoso nele. Ele capta a coisa. Existem motivos para ele ser o único presidente de uma empresa ‘ponto com’ que ainda está por aqui.” Talvez haja um pouco de exagero (especialmente quando se leva em conta que o Google é uma empresa “ponto com” que deu início às suas atividades em 1999), mas não muito.

Com certeza nem todo mundo embarcou no hiperentusiasmo de Bezos. O artigo “How I ‘Scaped’ from Amazon.cult” (Como “escapei” do Amazon.cult), de Richard Howard, ex-representante de atendimento ao cliente da Amazon, descreveu o ambiente de culto quase religioso no qual os funcionários tomavam Bezos por um visionário. Eles continuavam falando da meta da Amazon, não para ser um gigantesco varejista on-line, mas para “mudar o mundo”. Considerando que Howard teve de apresentar três cartas de referência, duas cartas redigidas de próprio punho, históricos escolares e notas da faculdade só para conseguir

10 dólares por hora em um emprego de nível principiante, ele julgou que teria amplas oportunidades de progredir, mas o emprego durou apenas algumas poucas semanas.

Apesar disso, havia muito entusiasmo por parte de quase todos em volta de Howard. Ele observou que estava cercado por funcionários que viam a Amazon como uma “experiência de mudança de vida”.¹³¹ Porém, Howard nunca apanhou o mal da “Amazon é grande”. Havia tanta gente tentando convencê-lo de que a Amazon era o melhor lugar do mundo que ele começou a se perguntar se, por alguma razão não estava sendo cooptado para se converter ao culto da Amazon, até que ele conversou com uma recém-chegada na empresa. A resposta dela: “Também tentaram fazer isso comigo, só que um amigo meu tinha me avisado antes que trabalhar aqui seria como estar no filme *Mulheres Perfeitas*, então eu já estava mais ou menos preparada para aguentar o tranco”.

Um artigo no *Washington Post* citou outro funcionário do serviço de atendimento ao cliente que definiu o ambiente como um coletivo socialista. “É como a China comunista de Mao”, disse o atendente. “Você é constantemente pressionado para ajudar o coletivo. Se não fizer isso, vai contra a sua família.”¹³²

Em um artigo de 1999 no *New York Times*, Peter de Jonge explorou algumas peculiaridades da Amazon, visitando tanto funcionários juniores quanto gestores seniores. Ele também notou o clima de culto religioso que Bezos inspira ou, pelo menos, projeta, em sua empresa. Todos os gerentes da empresa se recusaram a discutir a alta das ações da companhia, como se fosse uma questão ofensiva em comparação com a grande visão da empresa, e ainda assim todos pareciam saber o preço atual. “Bezos nunca serviu ao comércio eletrônico como ao capitalismo puro”, notou De Jonge. “Ele ajuda as pessoas a procurarem e a encontrarem as coisas que elas querem”, “ajuda

peças a tomarem melhores decisões de compra”, e assim por diante. “Quando se trata de seduzir os funcionários, ele oferece não só um emprego de baixa remuneração, com um punhado de opções por ações, mas também o trabalho de uma vida.”¹³³

Até mesmo no artigo de dezembro de 1999 da revista *Time*, que o chamou de “Personalidade do Ano”, Bezos foi definido como “patologicamente feliz e ineficientemente entusiasmado”. O autor, Joshua Quittner, notou que a empresa estava repleta de banners que listavam os Seis Valores Centrais da Amazon: “obsessão pelo cliente, empenho, disposição para a ação, frugalidade, contratação de alto nível e inovação”, e apelidou a cultura da empresa como a “Revolução Cultural de Sam Walton” ou, mais sucintamente, o “ponto comunismo!”.¹³⁴

Claramente, o culto da Amazon não é para todo mundo, e os empregados que não o aceitam (como Richard Howard) não duram muito na empresa. No entanto, muitos outros ficam e se dão conta de que o entusiasmo de Bezos é genuíno e traz resultados. Peri Hartman diz que isso mantém as pessoas animadas quando as coisas estão difíceis. “Ele é muito positivo; otimista talvez seja a melhor palavra. Ele diria que as pessoas vão dizer a você o tempo todo que algo não pode ser feito, e, se você escutá-las, vai fracassar. Ele diz que vai fazer isso dar certo. Ele enxerga além de todo o negativismo. Por isso, é divertido lidar com ele.”

No Vale do Silício, essa crença quase religiosa na empresa foi apelidada de “a habilidade da visão” e os melhores CEOs a possuem (pense em Steve Jobs). Bezos definitivamente a tem, mesmo que, às vezes, seja difícil lidar com isso numa base pessoal. E alguns dos colaboradores mais importantes da Amazon descobriram que, como Steve Jobs, ele às vezes pode realmente ser difícil.

Capítulo 15

Mas que tipo de gestor é ele?

Executivos que trabalharam com Bezos têm avaliações bastante distintas de suas forças e fraquezas como gestor. Nem sempre ele é um presidente “bacana”. Ele pode inspirar e bajular, mas também pode irritar e dar bronca. Ele pode enxergar a questão como um todo, e micro-organizar para distrair. Ele é único, brilhante e exigente. Alguns de seus ex-funcionários o adoram. Outros descobriram que ele tem deficiências graves. Todos parecem sentir que ele é um grande visionário que sabe como construir uma empresa perene.

“Sem dúvida, Jeff é um homem de negócios brilhante, com uma forte visão de quem sabe para onde quer levar sua empresa”, escreveu Shel Kaphan, o primeiro funcionário da empresa, em um e-mail para mim. “Todavia, ele também é um microgestor exigente e é muito difícil trabalhar para ele. É por essa razão que bem poucas pessoas dos primeiros tempos da Amazon continuam na empresa. Ele também é muito temperamental e tem (ou pelo menos tinha quando eu estava lá) o péssimo costume de repreender severamente seus subordinados na frente dos outros.” Outro ex-executivo, por exemplo, disse que Bezos tinha o irritante costume de acenar com a mão na frente do nariz dos subordinados quando não queria ouvir mais nada do que tinham a dizer.

Isso faz parte do lado hiperativo da personalidade de Bezos, que ele às vezes também deixava transparecer em

seus empregos anteriores. Embora Graciela Chichilnisky, sua primeira chefe, o considerasse um excelente gestor, ele sempre teve muita energia que podia invadir a zona de conforto de muitos companheiros. “Ele caía matando em cima de você, seus olhos praticamente saltavam para fora das órbitas.”

Ele sempre foi um gestor não ortodoxo. Um ex-executivo lembrou que, em um evento externo, enquanto os gestores defendiam que os funcionários precisavam se comunicar mais, Bezos declarou: “Nada disso, comunicação é terrível!”. Ele preferia uma empresa descentralizada, até mesmo desorganizada, onde as pessoas pudessem apresentar ideias independentes em vez de endossar o pensamento do grupo. Ele dirigia a empresa de acordo com o conceito de “equipe de duas pizzas”, segundo o qual qualquer equipe deveria ser suficientemente pequena para se alimentar com duas pizzas¹³⁵.

A empatia não é algo que surge nele naturalmente. Aos dez anos de idade, em uma viagem com os avós, ele decidiu que tentaria fazer a avó parar de fumar. Para fazer isso, baseou-se mais em sua genialidade do que na sensibilidade para tratar desse assunto delicado. Fez os cálculos e disse à sua avó que a quantidade de cigarros que ela fumava reduziria a expectativa de vida dela em nove anos. Isso a fez chorar. O avô teve de ensiná-lo a ser mais simpático. “O meu avô olhou para mim e depois de um momento de silêncio disse, gentil e calmamente: ‘Jeff, um dia você vai entender que é mais difícil ser gentil do que inteligente’”, disse Bezos¹³⁶.

Ele não sente nenhuma empatia em relação a funcionários que reclamam de trabalhar longas horas para realizar o projeto dele. Bezos quase sempre tratou seu pessoal com a fineza de um feitor de escravos. Uma supervisora do atendimento ao cliente lembrou que, certa vez, quando o pessoal estava com uma semana e meia de

atraso para responder os e-mails, apesar de uma jornada de 12 horas por dia, sete dias por semana, Bezos a chamou para reclamar da demora. Quando ela disse que ninguém conseguiria produzir ainda mais, ele veio com a solução. Eles dedicariam um fim de semana competindo uns com os outros para ver quem conseguia responder mais e-mails atrasados. Durante esse período de 48 horas, todo mundo trabalhou pelo menos dez horas além do turno normal. Cada um recebeu um bônus em dinheiro de 200 dólares por mil mensagens que conseguiu responder. Ele liquidou o atraso.¹³⁷

Em outras ocasiões, Bezos também tinha um jeito bastante genial de demonstrar apreço pelo trabalho duro de seus programadores, que quase sempre era feito no ritmo deles. Em vez de dar um aumento, ele começou a recompensar as realizações excepcionais com prêmios batizados de “Just do It”, o slogan da Nike. O prêmio? Um velho sapato da Nike usado. Greg Linden, por exemplo, um programador que se juntou à Amazon em fevereiro de 1997, descobriu um jeito melhor de analisar gostos similares de livros para fazer recomendações aos clientes. A Amazon recomendaria livros aos clientes que fizessem compras como as de outros clientes com padrões de compra similares. Em seu blog sobre sua experiência na Amazon, ele recorda que, quando seu programa foi ao ar no site, “Jeff Bezos entrou no meu escritório e, literalmente, se curvou diante de mim. De joelhos, ele repetia: ‘Eu não sou digno, eu não sou digno’”. Linden ganhou os prêmios “Just do It” por essa e outras realizações, e muito tempo depois de perder os sapatos, ele escreveu em seu blog: “O que não se perdia era o sentimento de orgulho. Eu me orgulhava de ter conseguido a porcaria do sapato velho!”.¹³⁸

Alguns ex-funcionários também dizem que a fama de Bezos ser um executivo implacável é errônea. Em uma troca de e-mails, Linden me descreveu Bezos como um

“camelô ambicioso e genial com o foco direto nos clientes e nas pessoas em geral”. E que seria incorreta a percepção pública de Bezos como um CEO que vai à luta e sua a camisa. “Discordo da caracterização dele como competitivo (acho que é apenas uma má interpretação da sua ambição) ou reservado (acho que é mais para preservar e proteger sua equipe e seus clientes). Jeff poderia ser definido com muito mais exatidão como um gênio ingênuo e otimista do que como um megalomaníaco frio e calculista.”

Bezos também tem um lado mais leve, que, se às vezes é tolo, ajuda a reduzir o estresse. Logo nos primeiros dias, ele mandou alguns funcionários escolherem os 20 títulos mais estranhos vendidos toda semana, para receber um prêmio. Alguns vencedores: *Treinamento do peixe dourado usando técnicas de treinamento de golfinhos*, *Como fundar o seu próprio país* e *Vida sem amigos*. Não são títulos encontrados normalmente nas livrarias. O ex-programador Peri Hartman gostava da atitude boba, mas otimista, que Bezos estampava como uma criança que ganhava um peixinho dourado em um carnaval de rua. Embora às vezes estressante, “a Amazon era um lugar divertido”, diz Hartman. “Em alguns momentos, era estressante no bom sentido. Jeff tem uma atitude muito positiva em relação aos funcionários.”

Hartman também elogia Bezos por estimular o sentimento de camaradagem e observa que não havia brigas entre as equipes que disputavam a atenção na Amazon, algo que pode destruir uma empresa jovem. As metas, diz Hartman, eram “inovação, trabalho duro, fazer o melhor trabalho possível. Todo mundo se unia para que isso acontecesse. Você competia com empresas de fora, e não internamente”.

Bezos também tem a competência técnica que lhe permite reconhecer que recursos podem ajudar ou quebrar uma empresa. Ele entende a tecnologia, os problemas e as

soluções, consegue prestar atenção e dar orientações inteligentes. No entanto, de acordo com Kaphan, esse tipo de ajuda não vem com a frequência necessária. Nos primeiros dias, quando a empresa tinha pouco pessoal e muito trabalho, isso significava que os programadores tinham de improvisar e torcer para dar certo. “Geralmente, havia tanta coisa com que se preocupar que tínhamos de resolver os nossos problemas de projeto de qualquer jeito para passarmos para o desafio seguinte. Assim, a revisão do projeto por parte de Bezos não era feita de um modo suficiente, o que causou alguns sérios problemas na cultura de engenharia da empresa e provocou um monte de problemas mais tarde.”

Hartman concorda com ambas as visões. “Jeff não seguia o figurino”, diz. “Ele era o cara das ideias, vinha com ideias o tempo todo. Com certeza, ele pensava mais nas coisas do que os outros.” O fato de ele concentrar o foco mais no contexto geral do que no figurino era, na verdade, um enorme benefício para a Amazon, algo que “levou a empresa a crescer na direção de outras novas ideias”.

Um cara com ideias também pode lembrar um pouco um rei que supervisiona o seu reino ou quem sabe o presidente de uma empresa muito grande que pode deixar a pesada função de carregar a empresa aos seus subordinados. Nos primeiros dias, Bezos se desdobrava em um monte de tarefas terrenas, como empacotar livros e colocá-los no correio para os clientes.

No entanto, nem sempre ele ficava tantas horas como exigia dos demais. Trabalhar além do expediente não é uma opção para os empregados de uma empresa em início de atividades, é uma obrigação. Os programadores tinham de varar noites para cumprir os prazos. Porém, frustração para alguns, Bezos não aderiu às sessões noturnas de trabalho. Um ex-funcionário diz que ele “fazia questão de mostrar que sempre dormia suas oito horas de sono”.

Apesar disso, ele dava o tipo de orientação adequada que deve vir de cima, aquela que um presidente absolutamente tem de fornecer. Ele exigia uma infraestrutura de informática robusta, um sistema de gerenciamento de bancos de dados que pudesse administrar os pedidos à medida que a empresa crescesse, um sistema de pedidos que fosse fácil de usar e as ferramentas de apoio que garantissem que os produtos pudessem chegar aos clientes de forma rápida. Kaphan nota que Bezos prestava muita atenção ao fluxo do processo de finalização e ao software de processamento de encomendas no depósito. Tudo tinha de ser bastante estável, capaz de administrar o tráfego de maneira suficiente para não falhar e deixar clientes no limbo, um problema comum, especialmente nos primeiros dias de comercialização pela internet. “Ele morria de medo de termos conseguido tantos clientes, e de eles irem embora porque o sistema não funcionava bem. Não era fácil!”, diz Hartman.

A fama de ser notoriamente barato era muito importante para ele. Não só na contratação de pessoal e no aluguel do espaço do escritório, mas até no processo de equipar a sede. Durante muitos anos, ele fez um grande alarde para o fato de que as mesas da Amazon eram feitas de portas com pernas amarradas. Outros móveis foram comprados em vendas de garagens e leilões.

Na verdade, a fama às vezes era mais importante para ele do que os fatos. Faz parte da imagem pública cuidadosamente trabalhada de Bezos. Ele fez questão de divulgar sua frugalidade inicial durante muitos anos, sem se esquecer de falar de suas mesas-portas nas entrevistas. Sua mesa de trabalho pessoal foi até apresentada em uma sessão de fotos na *Vanity Fair*.

Da maneira como Jeff colocava isso, as portas representavam o bom senso da empresa, de servir preferencialmente aos clientes do que aos funcionários.

“Temos muito foco na tentativa de gastar o dinheiro em coisas que sejam importantes para a empresa, e não em gastar o dinheiro conosco”, afirmou em uma entrevista a uma revista do Vale do Silício. “O que a nossa mobília parece não importa nem um pouco para os nossos clientes.”¹³⁹

Todavia, a aparência era mesmo até mais importante do que a realidade. “Às vezes significava gastar um pouco mais para reforçar a ideia de que não estávamos desperdiçando dinheiro”, disse Gina Myers, a primeira controladora da Amazon. “Jeff dizia que, se parecesse barato, mesmo que fosse até um pouco mais caro, devíamos comprar, porque reforçava a nossa cultura de sermos baratos e de não desperdiçarmos dinheiro.”¹⁴⁰ Já que poucos clientes veriam o mobiliário da empresa, essa percepção deveria ser destinada a parceiros de negócio em potencial, aos investidores e à imprensa.

Sim, Jeff Bezos é um showman. Algumas de suas técnicas podem representar uma decisão-relâmpago e, como sempre acontece com empresas em início de atividade bem-sucedidas, havia certa quantidade de sorte envolvida. Conforme Kaphan notou em seu e-mail para mim, “o rápido crescimento da Amazon encobriu um grande número de pecados. Considerando a magnitude de alguns erros, acho que a sobrevivência da empresa se deve, pelo menos em uma grande parte, à sorte”.

No entanto, afinal de contas, o objetivo de Bezos era espetacular. Kaphan acrescenta que Bezos representava uma “influência para a ação... Nós tentamos um monte de coisas e cometemos um monte de erros, mas conseguimos evitar qualquer erro fatal”. Sorte à parte, “ele também possuía muita inteligência e habilidade”.

O que realmente fez a diferença para a empresa foi a dedicação de Bezos à repetição. Ele trabalhava repetidas vezes na mesma coisa até que desse certo, pelo menos na

maior parte do tempo. Quando o trabalho parecia uma causa perdida (como a tentativa de criar um motor de pesquisa para concorrer com o Google), ele estava disposto a abandoná-lo. O Kindle, que ele considera um produto fundamental para o futuro, levou três anos para ser desenvolvido, e mais dois para realmente pegar. Grandes empresas, com negócios a proteger e acionistas a agradar, quase sempre têm muitas dificuldades para inovar. “Um dos maiores problemas das grandes empresas que criam inovação do zero é que, mesmo que a veja, você terá de ser realmente um pensador de longo prazo, porque durante um bom tempo ela será apenas uma pequena fatia da empresa”, ele disse. “O principal é estar disposto a esperar cinco, sete, dez anos. Mas a maioria das empresas não está disposta a esperar dez anos.”¹⁴¹

No final, o sucesso compensou os sofrimentos e frustrações que os funcionários tiveram de aturar. Com esse sucesso veio uma imensamente bem-sucedida IPO, e recompensas extraordinárias. De mais de uma maneira, Bezos mostrou seu apreço pelo trabalho que seus funcionários iniciais fizeram. Depois da IPO, para comemorar o quarto aniversário de Shel Kaphan na Amazon, Bezos organizou uma “Shelebração”. Ele fretou um jato para levar Kaphan, o pessoal da engenharia e suas esposas para Maui para férias-surpresa de quatro dias. Quando chegaram, Kaphan foi recebido e saudado por um grupo de velhos amigos da Bay Area que esperavam por ele, levados para lá em um segundo jato que Bezos mandou fretar só para eles.

E isso sem contar as recompensas financeiras que Kaphan recebeu por finalmente realizar seu sonho de ter ajudado a criar uma empresa em início de atividades espetacularmente bem-sucedida. O trabalho duro de Kaphan lhe rendeu mais de 1 milhão de ações. Quando a Amazon abriu o capital em 15 de maio de 1997, Kaphan de

repente descobriu que possuía mais de 25 milhões de dólares. Em valores atuais, dependendo de quantas ações Kaphan tenha vendido ao longo dos anos, ele pode valer 170 milhões de dólares. Hoje em dia, Bezos é um dos executivos mais ricos do mundo. Ele foi o número 18 da lista de pessoas mais ricas do mundo em 2010 da revista *Forbes*, com um patrimônio líquido no valor de 12,6 bilhões de dólares.

Cem milhões de dólares, sapatos velhos furados, elogios de um presidente. As recompensas de trabalhar para Jeff Bezos são memoráveis, quase sempre espetaculares. Tudo isso faz parte do mundo incomum de Bezos. E aqueles eram apenas os primeiros dias. Bezos se mostraria cheio de surpresas nos anos seguintes. Porém, só uma coisa ele nunca poderia ser: subestimado.

Capítulo 16

Com a cabeça nas nuvens

Quando se assiste a um filme na Netflix, o programa é transmitido pelos computadores da Amazon. Muitas empresas como ela não podem se dar ao luxo (pelo menos por enquanto) de adquirir toda a capacidade de processamento necessária para carregar instantaneamente arquivos de tal porte e enviá-los para milhares de clientes a qualquer momento. Então, alugam a grande capacidade de armazenamento dos computadores da Amazon por alguns centavos por minuto para realizar essas tarefas, utilizando apenas a capacidade de processamento necessária em determinado momento. Tudo isso faz parte do surpreendente negócio de uma empresa de varejo on-line chamada Amazon Web Services, que segue uma tendência conhecida pelo nome de computação em nuvem. Serviços como esse geram anualmente mais de meio bilhão de dólares em faturamento para a Amazon.

Comprar empresas é um modo relativamente fácil de uma sociedade com muitas ações expandir seus negócios. Porém, às vezes, um grande executivo tropeça em uma nova ideia imprevista, ou um de seus funcionários vem com alguma coisa. O importante é a capacidade de enxergar além do senso comum e adotar uma nova ideia radical. Jeff Bezos tem essa capacidade. Ele não cria nenhuma organização estruturada como uma “força-tarefa”, especificamente encarregada da obrigação de criar novos negócios, mas os engenheiros da empresa têm a

oportunidade de experimentar, e as boas ideias são adotadas rapidamente.

Isso aconteceu na virada do século, quando a Amazon ainda parecia estar se afundando no abismo das “ponto com”. Acertos internos entre os engenheiros da Amazon desembocaram em uma nova oportunidade de negócios que colocou a Amazon na vanguarda da computação em nuvem. Por volta do ano 2000, alguns engenheiros da Amazon tiveram a ideia de melhorar os programas com seus associados e o Marketplace, que criavam relações de varejo com empresas e sites externos. E se os parceiros que encaminhavam compradores para a Amazon também tivessem mais acesso aos riquíssimos dados e ao software de varejo que a Amazon tinha desenvolvido? Não ficaria mais fácil para os outros sites ajudarem a Amazon a vender seus produtos?

Robert Frederick, então um gestor técnico sênior de 31 anos de idade, foi um dos principais desenvolvedores do projeto. Ele já tinha criado um software que conseguia retirar dados da Amazon e reformatá-los para serem exibidos em pequenas telas de telefones celulares e assistentes pessoais digitais para que as pessoas pudessem navegar no site a partir de seus dispositivos móveis. Alguns de seus chefes sugeriram a ideia de tornar dados similares disponíveis para os parceiros. Então, Frederick separou os bancos de dados que guardavam informações de produtos do software que fazia a empresa funcionar e armazenava senhas e informações de cartões de crédito. Isso impedia o vazamento de dados sensíveis. Apesar de algumas preocupações dos superiores com a segurança, Frederick lembra que “o engraçado disso tudo é que não foi preciso muito esforço para convencer”.¹⁴²

Os executivos logo perceberam que podiam ter uma mina de ouro nas mãos. Ao tornar seus dados e suas ferramentas disponíveis para programadores externos, na verdade a

Amazon poderia terceirizar o desenvolvimento de novos produtos gratuitamente. A Amazon Web Services foi lançada em julho de 2002. “Estamos desenrolando o tapete de boas-vindas aos desenvolvedores”, anunciou Bezos. “É um começo importante e uma nova direção para nós.” Os desenvolvedores começaram a criar novos sites com recursos originais que podiam enviar novos compradores para a Amazon e os ajudavam a encontrar e comprar produtos.

Um ex-desenvolvedor da Amazon, por exemplo, criou um site que apelidou de “Amazon Light”. Ele incluía uma caixa de pesquisa para encontrar qualquer produto à venda na Amazon e exibia o botão de “Comprar” da empresa, mas acrescentava um recurso. Para a pesquisa de um DVD, por exemplo, o site também avisava se a Netflix tinha o DVD para alugar. Para a busca de um CD, o site também avisaria se o mesmo estava disponível no iTunes da Apple. Para procurar um livro, o site poderia até informar se estava disponível em sua biblioteca local.

Mais uma vez, esse não é o tipo de coisa que muitos executivos tolerariam. Oferecer às pessoas alternativas para a sua própria loja? O que era isso, o Papai Noel do filme *Milagre na Rua 34*? Não, mas foi um grande recurso em benefício dos clientes. Além disso, se os clientes decidem comprar fora do site, na verdade a transação é feita por meio da Amazon, que cobra uma taxa por isso. Os donos dos sites que enviam clientes para a Amazon, que compram produtos da Amazon, recebem cerca de 1% de qualquer venda enviada para lá.

Os serviços da web, o processo de compartilhar serviços entre sites, haviam sido discutidos pelos gurus da internet durante anos. A Amazon foi a primeira a tornar o conceito realidade em grande estilo. Cerca de dois anos depois do lançamento, a Amazon se orgulhava de ter 65 mil desenvolvedores usando o programa e enviando cerca de

10 milhões de consultas por dia aos servidores da Amazon. É uma montanha de novos clientes.

Além disso, essa contribuição começou a se tornar parecida com o fenômeno hoje conhecido como computação em nuvem, que consiste em utilizar um programa instalado em um servidor da web em outro lugar, em vez de usar um programa instalado no próprio desktop ou ambiente de trabalho. Outra empresa que utiliza o serviço, por exemplo, a Monsoon of Portland, Oregon, ofereceu um software que as empresas podem usar no emprego do software da Amazon para simplificar seu próprio gerenciamento de inventários. “A Web 1.0 fez a internet para as pessoas; a Web 2.0 vai fazer a internet melhor para os computadores”, previu Bezos em um pronunciamento na teleconferência sobre a Web 2.0 em São Francisco em 2004. A Amazon ficou conhecida como uma das empresas mais inovadoras em computação em nuvem.

Desde o ponto de partida inicial em 2002, as contribuições da Amazon Web Services só continuaram se expandindo. Ela pode distribuir para outras empresas (como a Netflix) conteúdos de seus próprios computadores e de redes. Um dos serviços mais importantes, o EC2 ou Computação em Nuvem Elástica, permite que as empresas aluguem da Amazon exatamente o quanto precisam em termos de capacidade de processamento, ligando e desligando as “instâncias do servidor”, um bloco específico de capacidade de processamento, em minutos. Elas pagam as instâncias por hora, usando-as para executarem seus próprios programas sem a necessidade de comprar seus próprios computadores. A Amazon consegue até mesmo organizar uma rede de computadores separadamente para as comunicações internas de uma empresa, e pode processar as faturas e a remessa dos produtos de outros varejistas. É uma ótima maneira de os empresários iniciarem suas atividades sem o investimento em

capacidade de processamento própria, já que podem usar os serviços da Amazon por alguns centavos por minuto, aumentando ou diminuindo a capacidade de processamento e alugando-a com base na demanda em determinado momento. Alguns investidores capitalistas dão inclusive cartões de presente da Amazon para ajudarem empreendedores em início de atividade.

Esse negócio vem crescendo exponencialmente. Em 2010, a Amazon Web Services contribuiu com cerca de 500 milhões de dólares em faturamento para a empresa. É menos de 2% da venda global. Porém, a margem de lucro é maior do que o negócio de varejo, mais de 23% da margem operacional, em comparação com os 5% do resto do negócio.

Na reunião de acionistas da empresa em maio de 2010, Bezos guardou grande parte de seu entusiasmo sempre presente para a discussão dos serviços de computação em nuvem. “Tem potencial para ser tão grande quanto o nosso negócio de varejo”, disse. Na opinião dele, a Amazon pode fazer um trabalho melhor do que o da maioria dos concorrentes na área. A computação em nuvem, disse, é “uma área muito grande neste momento e que é operada, em nossa opinião, de forma muito ineficiente. Sempre que alguma coisa grande é feita de maneira ineficiente, isso cria uma oportunidade”.

Essa é uma afirmação espantosa, já que a Web Services fornece menos de 2% das receitas atualmente. No entanto, Bezos agora está numa corrida parecida com a de 1999 para criar o negócio e manter a vantagem da liderança inicial. Todos os dias, a Amazon acrescenta capacidade de processamento equivalente à que possuía em 2000 para tocar o negócio inteiro, e faturava 2,8 bilhões de dólares. Está construindo 650 mil metros quadrados, o tamanho de cerca de 16 campos de futebol, em prédios especialmente projetados para abrigar os computadores. E, só para o caso

de ele estar andando rápido demais, Bezos inaugurou a Spot Services, que faz leilões da capacidade de processamento ociosa para outras empresas a preços mais baratos do que a taxa de aluguel normal.

Bezos sonha com novas maneiras de usar essa capacidade de processamento. E decidiu locar não só para empresas, mas para indivíduos. Em 29 de março de 2011, ele anunciou o Cloud Drive, que permitia que as pessoas armazenassem seus arquivos digitais nos computadores da Amazon pela internet. Em um lance que visava diretamente ao iTunes da Apple (mais uma rajada de artilharia na escalada da guerra contra a Apple e o Google), ele destinou o primeiro uso para os apreciadores de música, embora as pessoas possam usar o serviço para armazenar qualquer informação digital. Enquanto a Apple e o Google esperavam as gravadoras decidirem se licenciariam músicas para a transmissão pela internet (*streaming*), Bezos decidiu aproveitar a chance: lançou o serviço antes e pediu a autorização depois. Ao armazenar as músicas on-line, as pessoas podem acessá-la de qualquer aparelho. A Amazon vai cobrar 20 dólares por ano por 20 gigabytes de espaço de armazenamento (o Google cobra 5 dólares pela mesma quantidade de armazenamento, mas não para arquivos de música). A Amazon deu o pontapé inicial no serviço ao oferecer até 5 gigabytes de graça, ou 20 gigabytes grátis por um ano, para qualquer pessoa que comprasse um álbum em sua loja de MP3.

Enquanto no início de 2011, Bezos só dizia que existiam “centenas de milhares” de clientes usando a Amazon Web Services, os analistas estimavam um negócio de 750 milhões de dólares, ultrapassando os 2,5 bilhões de dólares em 2014.

É difícil imaginar um negócio mais distante do varejo do que esse, exceto pelo fato de que a Amazon criou esses sofisticados serviços de informática por conta própria,

então por que não oferecer essa capacidade para os outros cobrando uma taxa? É um negócio que não segue os altos e baixos sazonais do varejo e, portanto, fornece um fluxo de receitas mais estável. Isso mostra apenas como Bezos pode ser ousado quando adota novas oportunidades.

Ousadia essa que se estende até mesmo para a disposição de começar a competir com algumas empresas que usam seus serviços. Em fevereiro de 2011, por exemplo, Bezos iniciou as atividades do serviço de transmissão de vídeos (*video-streaming*) próprio da Amazon, para concorrer com a Netflix. Afinal de contas, ele agora sabia como fazer isso (embora continuasse negociando com os estúdios de cinema e com outros produtores de vídeo para montar seu catálogo de vídeos). Quando o serviço de videotransmissão da Amazon foi anunciado, as ações da Netflix caíram temporariamente, depois se recuperaram.

É difícil dizer quem vai vencer e se a Amazon vai aniquilar a Netflix. Por um lado, a Netflix ganhou a possibilidade de crescer em mercados no exterior antes que a Amazon queira agir em parceria. Além disso, os clientes da Netflix não sentem nenhuma necessidade de mudar. O banco de investimentos Credit Suisse pesquisou cerca de mil clientes da Amazon e descobriu que 400 deles também eram assinantes da Netflix. Quando as pessoas desse grupo foram questionadas se estariam propensas a trocar a Netflix pelo serviço da Amazon, menos de 1% disse que sim. A maioria achava que a Netflix fornecia algo de mais valor pelo dinheiro pago, e gostava do fato de poder dispor tanto da tecnologia de transmissão como dos DVDs pelo correio. Talvez essa experiência ainda termine tão bem-sucedida como a tentativa anterior da Amazon de concorrer com a eBay, com seu próprio serviço de leilões, se a Amazon vier com alguma vantagem distinta sobre a Netflix, como preços mais baixos ou melhor tecnologia de

transmissão. Caso contrário, não há nenhuma razão convincente para alguém mudar de serviço. Desta vez, a Netflix tem a vantagem de ter tomado a iniciativa primeiro.

Bezos enfrentou o mesmo obstáculo em 2004, quando lançou o serviço de busca pessoal da Amazon, chamado de A9. Seus algoritmos de pesquisa feitos internamente foram inicialmente projetados só para encontrar produtos no site da Amazon, enquanto ele conseguia uma licença para usar o motor de pesquisa do Google para encontrar itens em outros lugares na internet. Vinte meses depois, Bezos anunciou seu próprio negócio de pesquisa na web para concorrer com o Google. Outros sites podiam usar o A9 para oferecer busca a partir de seus próprios sites, pagando apenas pelo espaço de armazenamento ou pela capacidade de processamento que usavam dos computadores da Amazon. Isso não deu muito certo e depois foi descontinuado. O Google era nada mais, nada menos, do que um rolo compressor.

Ainda assim, não é provável que Bezos desista para sempre das antiquadas aquisições para fazer seu negócio crescer. Ele comprou mais meia dúzia de empresas em 2010. A maior negociação foi em 2009, quando se espalhou a notícia de que Bezos tinha gasto cerca de 1 bilhão de dólares em ações da Amazon em uma loja de sapatos.

ShoeSite.com era o nome da Zappos quando foi fundada. Ela é conhecida por vender sapatos difíceis de encontrar, inclusive sapatos veganos (feitos de couro artificial), mas que por fim se expandiu para outras linhas: primeiro, bolsas e carteiras; depois, roupas, óculos escuros, aparelhos eletrônicos e DVDs. Parecia uma empresa que afinal poderia até representar alguma concorrência para a Amazon. Em 2005, ela alcançou o faturamento de 370 milhões de dólares e planejava atingir 1 bilhão de dólares em 2010 (meta que alcançou em 2008).

No entanto, o mais importante na Zappos, e o segredo de seu sucesso, era sua cultura, que concentrava o foco no atendimento ao cliente exemplar e no extraordinário tratamento dos empregados. Ela remetia gratuitamente os produtos aos clientes (e até pagava a postagem de volta se eles decidissem devolvê-los), tinha uma política de devolução um ano depois e fornecia um centro de serviços de atendimento ao cliente aberto 24 horas por dia. Também pagava 100% das indenizações dos planos de saúde dos funcionários.

Como Bezos poderia resistir a uma empresa com tais ideais e ambições? Em 2005, ele visitou o presidente Tony Hsieh na sede da Zappos em Henderson, Nevada, para discutir a compra da empresa. Hsieh recusou, temendo que, ao ser absorvida pela Amazon, a cultura peculiar da Zappos fosse destruída. “Dissemos ao Jeff que não estávamos interessados em vender por nenhum preço”, escreveu Hsieh em um artigo para a revista *Inc.*¹⁴³

Todavia Bezos voltou quatro anos depois. Hsieh ainda não queria vender. A Zappos agora era rentável, mas a economia estava em recessão, e Bezos oferecia um valor espantoso, embora em forma de ações, em vez de dinheiro. Em abril de 2009, Hsieh voou para Seattle para falar sobre a empresa e sua cultura, inclusive a filosofia de Hsieh sobre “a ciência da felicidade e como tentamos usá-la para servir melhor aos nossos clientes e funcionários”. De repente, Bezos veio com a pergunta: “Você sabia que as pessoas são muito ruins em prever o que as tornará felizes?”. Exatamente essa questão era o slide seguinte da apresentação de Hsieh no PowerPoint. Daquele ponto em diante, Hsieh relaxou, sentindo que Bezos havia entendido a dedicação dele à cultura de sua empresa: ambos eram mais dedicados aos clientes do que aos lucros de curto prazo.

Eles estabeleceram um acordo em 20 de julho e fecharam o negócio em 1º de novembro (nesse momento, o valor das ações da Amazon que foram negociadas era de 1,2 bilhão de dólares). A negociação incluía um documento “que reconhecia formalmente a singularidade da cultura da Zappos e a obrigação da Amazon de protegê-la”, de acordo com Hsieh. Parece ter funcionado até agora. Hsieh continua administrando a Zappos como uma subsidiária independente. No primeiro trimestre de 2010, o faturamento subiu quase 50% em comparação com o mesmo trimestre de 2009.

Obviamente, não é certo se esse casamento vai continuar bem-sucedido depois da lua de mel. Grandes aquisições raramente sobrevivem sem mudar a cultura da empresa adquirida. E existem poucos executivos que além de tudo permitiriam que uma cultura assim fosse perpetuada. Ainda que a diretoria da Zappos só tolerasse a filosofia como uma experiência social. Porém, Bezos estava tão empolgado com essa aquisição que ele fez seu próprio vídeo para discuti-la e que está disponível no YouTube¹⁴⁴.

“A Zappos é uma empresa que eu admiro há muito tempo por uma razão muito importante”, diz ele no vídeo. “A Zappos tem obsessão pelo cliente... Sinto as pernas bambas quando vejo uma empresa obcecada pelo cliente.” De fato, ele parece amar a cultura da Zappos. “A Zappos tem uma cultura totalmente peculiar”, acrescenta. “Eu nunca tinha visto uma empresa com uma cultura como a da Zappos... Essa cultura e a marca Zappos são enormes ativos que eu valorizo demais, e eu quero ver isso continuar.”

Mesmo quando não está comprando empresas para ampliar a Amazon, Bezos gosta de investir em outras empresas que acredita serem excepcionais. Apesar dos muitos investimentos ruins em empresas “ponto com” no final da década de 1990, Bezos não tem evitado tentar de novo. Ele foi um dos primeiros investidores tanto do Google

como do Twitter. Bezos aprendeu não só a criar uma grande empresa, como também a reconhecer outras grandes empresas em formação. Ele sabe como perseguir seus sonhos.

E seus sonhos não terminam com a Amazon. Ele abriu uma segunda empresa para tentar realizar um sonho de infância. Ele quer explorar o espaço.

Capítulo 17

Passo a passo, corajosamente

Em 2000, mesmo quando a Amazon parecia estar caindo aos pedaços, Bezos começou um novo negócio. Foi nesse ano que ele incorporou uma empresa chamada Blue Origin. Porém ninguém sabia de nada a respeito até que Brad Stone, repórter da *Newsweek*, começou a investigar o assunto em 2003. Esse nome enfeitava um depósito que ficava num bloco em estado precário ao longo do canal Duwamish Waterway de Seattle. Lá, ninguém dizia o que estava fazendo, mas Stone descobriu informações nos bancos de dados do governo que revelaram que se tratava de uma empresa de pesquisas espaciais de propriedade de Jeff Bezos¹⁴⁵.

A primeira parte do programa que a empresa persegue é chamada de New Shepard, um tributo a Alan Shepard, o primeiro astronauta americano no espaço. O projeto consiste em levar passageiros ao espaço e colocá-los em órbita, usando um sistema de propulsão de peróxido e querosene. Visa tornar-se uma empresa comercial, dando aos turistas espaciais a chance de ver a Terra e as estrelas em órbita. No entanto, a meta de longo prazo, diz Stone em seu artigo, é “estabelecer uma presença humana perene no espaço”. Isso remete ao sonho que Bezos expôs no seu pronunciamento como orador da turma da faculdade. “Queremos tentar tornar a ida das pessoas ao espaço segura e barata”, ele disse em 2003. Nessa época, o custo

de desenvolvimento dessa primeira etapa foi estimado em 30 milhões de dólares.¹⁴⁶

Loucura? Não será a primeira vez que se aplica este adjetivo a Bezos. Porém, em uma época de contenção de orçamentos e missões da Nasa, Bezos é um dos poucos empresários super-ricos (incluindo Sergey Brin do Google, Elon Musk da Tesla Motors e Richard Branson da Virgin Atlantic Airways) que estão executando ou financiando alternativas privadas para a Nasa. A Blue Origin também está repleta de ex-engenheiros da Nasa e outros cientistas espaciais.

O slogan da empresa é uma frase em latim: “*Gradatim Ferociter*”, que pode ser traduzida como “Passo a passo, corajosamente”. Entretanto, sites da internet apresentam traduções de “Pouco a pouco, tenazmente” a “Passo a passo, orgulhosamente” e “Por etapas, bravamente”. Qualquer uma delas pode se aplicar a Jeff Bezos.

A primeira tradução é a mais provável. No site da empresa, uma nota de Bezos explica as metas da empresa:

Estamos trabalhando, pacientemente e passo a passo, para reduzir o custo do voos espaciais para que muitas pessoas possam pagar a viagem e para que nós, seres humanos, possamos continuar a exploração do sistema solar. A realização dessa missão vai demorar um bom tempo e estamos trabalhando nela metodicamente. Acreditamos numa melhoria gradativa e em manter os investimentos em ritmo sustentável. Devagar e sempre é o jeito de conseguir resultados, e não vamos nos enganar pensando que será mais fácil à medida que avançarmos. Passos menores e mais frequentes permitem um aprendizado mais rápido, nos ajudam a manter o foco e dão a cada de um de nós a oportunidade de ver o nosso último trabalho deslanchar mais cedo.

Bezos também definiu a Blue Origin modestamente como “apenas uma pequena parte de um esforço técnico maior e desafiador”. Seu grande desejo é tornar as viagens espaciais mais seguras e mais eficientes do que o grande orçamento de uma organização governamental poderia alcançar. A primeira nave foi chamada de *Goddard*, em homenagem a Robert Hutchings Goddard, um físico americano que leva o crédito de ter construído o primeiro foguete de combustível líquido em 1926. Goddard também foi ridicularizado por suas grandiosas visões de voos espaciais.

E a Blue Origin está fazendo progressos. A primeira nave protótipo, que se parece com o cone de um foguete convencional, foi projetada para decolagem e aterrissagem vertical. As aterrissagens verticais nunca foram seriamente utilizadas pela Nasa, que em lugar disso preferia aterissagens oceânicas, ou aterrissagens planadas como as do ônibus espacial. A *Goddard*, porém, foi bem-sucedida em seu primeiro teste. Em 13 de novembro de 2006, Bezos se reuniu com a família, os amigos e os funcionários no local de lançamento da empresa no Condado de Culberson, oeste do Texas, para assistirem ao primeiro voo da *Goddard*. Ela decolou, subiu cerca de 87 metros e depois aterrissou suavemente de novo. Para chegar ao espaço, vai precisar alcançar uma altitude de cerca de quase 100 quilômetros. Não ficou claro que propulsor foi usado, mas é de queima muito limpa, sem a dramática explosão de fogo e fumaça que acompanha os lançamentos da Nasa.

A Blue Origin divulgou o lançamento bem-sucedido em um vídeo no site da empresa¹⁴⁷, junto com uma carta de Bezos. O vídeo parece ter sido idealizado basicamente para atrair novos cientistas para o projeto. A carta começa com a frase “Blue Origin wants you!” (A Blue Origin quer você!). Porém, prepare-se para apresentar um histórico escolar e a nota no vestibular, pois, para impressionar ainda mais os

visitantes, Bezos colocou uma propaganda na carta, mencionando que os vídeos foram transmitidos pelo próprio Simple Storage Service da Amazon, que qualquer empresa pode acessar para tocar o seu próprio negócio.

Então, mais uma vez, de acordo com os planos originais da Blue Origin, os voos comerciais começariam em 2010. Em um segundo teste um mês depois, porém, o mau tempo e falhas no funcionamento impediram a decolagem.

Não se ouviu falar mais nada da Blue Origin até o início de 2010, quando a Nasa lhe concedeu uma verba de 3,7 milhões de dólares para projetar um sistema de escape para astronautas e construir o protótipo de um foguete para testes no solo. Isso fazia parte de uma subvenção de 50 milhões de dólares, dividida entre cinco empresas (inclusive a Boeing), na esperança de iniciar voos espaciais comerciais. Então, em 2011, a Nasa convidou oito empresas, inclusive a Blue Origin, para o Centro Espacial Johnson, em Houston, para apresentarem suas propostas para um financiamento suplementar de mais 200 milhões de dólares, desde que consiga fundos suficientes do Congresso.

O futuro dos voos espaciais pode de fato depender de esforços comerciais. Se essa oportunidade surgir como as bactérias em uma Placa de Petri, Bezos quer estar presente. Se a Blue Origin algum dia se tornar um verdadeiro negócio, ela pode até arrancar a Amazon do coração e da mente de Bezos. A exploração espacial, afinal de contas, provavelmente foi a primeira ambição dele.

Bezos está aplicando na Blue Origin a mesma filosofia que emprega na Amazon. A primeira parte dessa filosofia é a obsessão pelos clientes, nesse caso, com a criação de um serviço confortável, seguro e empolgante para ver as estrelas.

A segunda é inventar e reinventar, com tenacidade, até fazer certo. Ele tem uma enorme fé em seu talento para a

invenção. Conforme explica em um vídeo disponível no YouTube, “Sempre que temos um problema, nós nunca o aceitamos ou refletimos sobre isso. Tentamos encontrar uma solução que faça ambas as coisas. Você pode inventar a saída de qualquer beco se acreditar que pode fazer isso”.¹⁴⁸

A terceira é concentrar o foco no longo prazo, e a Blue Origin provavelmente será um projeto de décadas. Na verdade, era mais fácil para Bezos administrar a Amazon com prejuízo quando as ações ainda continuavam em alta. A quebra das ações o forçou a recuar durante algum tempo para reajustar sua estratégia de crescimento a qualquer custo, visando uma meta mais curta de rentabilidade, mas ele sabia que era hora de mudar para garantir que a Amazon continuasse a vislumbrar um grande futuro. Ele sempre manteve o olho no prêmio mais distante.

A quarta, ele descreve como “É sempre o primeiro dia”. Sempre existem novos desafios à frente, novas ideias a explorar, novas direções a seguir. Como acontece com todos os grandes empreendedores, seu trabalho nunca se torna simplório, nem tolo. Ele nunca pensa em sua empresa como um produto acabado.

Estas são regras extraordinariamente simples. A única coisa que surpreende na filosofia dele é como tão poucos executivos parecem capazes de segui-la. Bezos só vai parar para descansar quando morrer. Até lá, ele simplesmente vai continuar trabalhando, reinventando, tentando novas coisas, esforçando-se para alcançar as estrelas. Com certeza algum dia ele chega lá.

1

BEZOS, Jeff. "A bookstore by any other name", pronunciamento no Commonwealth Club, 27 jul. 1998. Disponível em:

<<http://www.commonwealthclub.org/archive//bezos-speech.html>>.

2

HOWARD, Richard. "How I 'escaped' from Amazon.cult". *Seattle Weekly*, 15 jul. 1998.

3

REBELLO, Kathy. "A literary hangout: without the latte". *BusinessWeek*, 14 jun. 1997.

4

BEZOS, Jeff. "A bookstore by any other name".

5

STREITFELD, David. "Booking the future: does Amazon.com show that publishing clicks on the internet?" *Washington Post*, 10 jul. 1998.

6

BEZOS, Jeff. "A bookstore by any other name".

7

Idem.

8

JONGE, Peter de. "Riding the wild, perilous waters of Amazon.com". *New York Times*, 14 mar. 1999.

9

BEZOS, Jeff. "A bookstore by any other name".

10

BEZOS, Jeff. "A bookstore by any other name".

11

BALLARDINI, R. M. "The software patent thicket: a matter of disclosure". *6:2 SCRIPTed* 207, 2009. Disponível em:

<<http://www.law.ed.ac.uk/ahrc/script-ed/vol-/ballardini.asp>>.

[12](#)

Disponível em:

<http://oreilly.com/amazon_patent/amazon_patent.comments.html>.

[13](#)

QUITTNER, Joshua. "Jeff Bezos: An eye on the future". *Time*, 27 dez. 1999.

[14](#)

"Interview with Jeff Bezos", *Time*, 4 maio 2001.

[15](#)

WALKER, Rob. "America's 25 most fascinating entrepreneurs". *Inc.*, 1º abr. 2004.

[16](#)

JUNG, Helen. "Amazon's Bezos: internet's ultimate cult figure". *Seattle Times*, 19 set. 1999.

[17](#)

QUITTNER, Joshua. "Jeff Bezos: an eye on the future".

[18](#)

SPECTOR, Robert. *Amazon.com: get big fast*. New York: HarperCollins, 2000.

[19](#)

"Jeff Bezos". [CEOBios.com](http://ceobios.com). *Kirby directory*, 12 jun. 2010. Disponível em: <<http://ceobios.com///jeff-bezos-Amazon-com/>>.

[20](#)

Entrevista de Jeffrey P. Bezos para Academy of achievement, 4 maio 2001. Disponível em:

<<http://www.achievement.org/autodoc/page/bezint-1>>.

[21](#)

Disponível em:

<[http://www.absoluteastronomy.com/topics/River_Oaks_Elementary_School_\(Houston\)](http://www.absoluteastronomy.com/topics/River_Oaks_Elementary_School_(Houston))>.

[22](#)

BAYERS, Chip. “The Inner Bezos”. *Wired*, mar. 1999.

[23](#)

BAYERS, Chip. “The Inner Bezos”.

[24](#)

BAYERS, Chip. “The Inner Bezos”.

[25](#)

DIBBLE, Sandra. “New Pathways of Thought’em Summer Breeze”. *Miami Herald*, 4 jul. 1982.

[26](#)

STONE, Brad. “Amazon Enters the Space Race”. *Wired*, jul. 2003.

[27](#)

HOF, Robert D. “Jeffrey P. Bezos” (em “The E.Biz 25”). *BusinessWeek*, 27 set. 1999.

[28](#)

DIBBLE, Sandra. “Ex-Dropout Leads His Class”. *Miami Herald*, 2 jun. 1982.

[29](#)

BAYERS, Chip. “The Inner Bezos”.

[30](#)

Idem.

[31](#)

DIBBLE, Sandra. “Ex-Dropout Leads His Class”.

[32](#)

“Interview with Jeff Bezos”.

[33](#)

BAYERS, Chip. “The Inner Bezos”.

[34](#)

BAYERS, Chip. "The Inner Bezos".

[35](#)

SPECTOR, Robert. [Amazon.com](#): get big fast. New York: HarperCollins, 2000.

[36](#)

"Interview with Jeff Bezos". *Time*, 4 maio 2001.

[37](#)

SPECTOR, Robert. [Amazon.com](#): get big fast. New York: HarperCollins, 2000.

[38](#)

Idem.

[39](#)

Idem.

[40](#)

BAYERS, Chip. "The inner Bezos". *Wired*, mar. 1999.

[41](#)

ALEY, James. "Wall Street's king quant: David Shaw's secret formulas pile up money. Now he wants a piece of the net". *Fortune*, 5 fev.1996.

[42](#)

BAYERS, Chip. "The inner Bezos".

[43](#)

GALLIVAN, Joseph. "The billion-dollar bookseller". *Independent*, 12 maio 1998.

[44](#)

BAYERS, Chip. "The inner Bezos".

[45](#)

Idem.

[46](#)

"Interview with Jeff Bezos". *Time*, 4 maio 2001.

[47](#)

BEZOS, Jeff. "A bookstore by any other name",
pronunciamento no Commonwealth Club, 27 jul. 1999.
Disponível em:

<<http://www.commonwealthclub.org/archive//bezos-speech.html>>.

[48](#)

Idem.

[49](#)

SPECTOR, Robert. [Amazon.com](#): get big fast. New York:
HarperCollins, 2000.

[50](#)

STREITFELD, David. "Booking the future: does
[Amazon.com](#) show that publishing clicks on the internet?"
Washington Post, 10 jul. 1998.

[51](#)

SPECTOR, Robert. [Amazon.com](#): get big fast. New York:
HarperCollins, 2000.

[52](#)

SPECTOR, Robert. [Amazon.com](#): get big fast. New York:
HarperCollins, 2000.

[53](#)

JONGE, Peter de. "Riding the wild, perilous waters of
[Amazon.com](#)". *New York Times*, 14 mar. 1999.

[54](#)

BEZOS, Jeff. "A bookstore by any other name",
pronunciamento no Commonwealth Club, 27 jul. 1999.
Disponível em:

<<http://www.commonwealthclub.org/archive//bezos-speech.html>>.

[55](#)

Idem.

[56](#)

SPECTOR, Robert. [Amazon.com](#): get big fast. New York: HarperCollins, 2000.

[57](#)

Idem.

[58](#)

QUITTNER, Joshua. "Jeff Bezos: an eye on the future". *Time*, 27 dez. 1999.

[59](#)

SPECTOR, Robert. [Amazon.com](#): get big fast. New York: HarperCollins, 2000.

[60](#)

SPECTOR, Robert. [Amazon.com](#): get big fast. New York: HarperCollins, 2000.

[61](#)

Idem.

[62](#)

Idem.

[63](#)

Idem.

[64](#)

Idem.

[65](#)

LOUIE, Dickson L. "[Amazon.com](#)", estudo para a Harvard Business School, 9 de abril de 1998.

[66](#)

BEZOS, jeff. "A bookstore by any other name", discurso no Commonwealth Club, 27 jul. 1998. Disponível em: <<http://www.commonwealthclub.org/archive//bezos-speech.html>>.

[67](#)

SPECTOR, Robert. [Amazon.com](#): get big fast. New York: HarperCollins, 2000.

68

BEZOS, Jeff. "A bookstore by any other name", discurso no Commonwealth Club, 27 jul. 1998. Disponível em: <<http://www.commonwealthclub.org/archive//bezos-speech.html>>.

69

Vídeo de Jeff Bezos sobre a Amazon e a Zappos, 27 jul. 2009, Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=-hxX_QCnaA>.

70

SPECTOR, Robert. [Amazon.com](http://www.amazon.com): get big fast. New York: HarperCollins, 2000.

71

BEZOS, Jeff. "A bookstore by any other name".

72

DEUTSCHMAN, Alan. "Inside the mind of Jeff Bezos". *Fast Company*, 1º ago. 2004.

73

TAYLOR, William C. "Who's writing the book on web business?" *Fast Company*, out. 1996.

74

SPECTOR, Robert. [Amazon.com](http://www.amazon.com): get big fast. New York: HarperCollins, 2000.

75

CLARK, Tim. "Turning to a global page". *CNET*, 8 abr. 1998. Disponível em: <http://news.cnet.com/Turning-to-a-global-page/-_.html>.

76

SPECTOR, Robert. [Amazon.com](http://www.amazon.com): get big fast. New York: HarperCollins, 2000.

77

Idem.

[78](#)

Idem.

[79](#)

MALONE, Michael S. "John Doerr's startup manual", *Fast Company*, 28 fev. 1997.

[80](#)

SCHIESEL, Seth. "Payoff stil! elusive in internet gold rush". *New York Times*, 2 jan. 1997.

[81](#)

LINDEN, Greg. "Early Amazon: get big fast". Geeking with Greg, 25 jan. 2006. Disponível em:
<<http://glinden.blogspot.com///early-amazon-get-big-fast.html>>.

[82](#)

KELLEHER, Kevin; Lazarus, David. "[Amazon.com](#) high on IPO. So is its valuation". *Wired.com*, 26 mar. 1997.

[83](#)

KRANTZ, Michael. "Amazonian challenge". *Time*, 14 abr. 1997.

[84](#)

"[Amazon.com](#) is creative when hiring employees". *Wall Street Journal*, 4 maio 1999.

[85](#)

BAYERS, Chip. "The inner Bezos". *Wired*, mar. 1999.

[86](#)

"Amazon is creative when hiring employees". *Wall Street Journal*, 4 maio 1999.

[87](#)

HOF, Robert D. "[Amazon.com](#): the wild world of e-commerce". *BusinessWeek*, 14 dez. 1999.

[88](#)

"[Amazon.com](#) is creative when hiring employees". *Wall Street Journal*, 4 maio 1999.

[89](#)

BIANCO, Anthony. "Virtual bookstores start to get real". *BusinessWeek*, 27 out. 1997.

[90](#)

Idem.

[91](#)

HOF, Robert D. "[Amazon.com](#): the wild world of e-commerce". *BusinessWeek*, 14 dez. 1999.

[92](#)

HANSELL, Saul. "For Amazon, a holiday risk: can it sell acres of everything?" *New York Times*, 28 nov. 1999.

[93](#)

HOMER, Steve. "Damn! What a nice, bookish tycoon". *Independent*, 16 nov. 1998.

[94](#)

RABINOVITZ, Jonathan. "Page of progress: Amazon leader looks at the future of selling on the internet". *San Jose Mercury News*, 11 out. 1998.

[95](#)

KOTHA, Suresh. "[Amazon.com](#), expanding beyond books". *University of Washington Business School*, 16 out. 1998.

Dis-s-ponível em:

<http://faculty.bschool.washington.edu/skotha/website/cases/Amazon_.pdf>.

[96](#)

HOF, Robert. "[Amazon.com](#): the wild world of e-commerce". *BusinessWeek*, 14 dez. 1998.

[97](#)

RABINOVITZ, Jonathan. "[Amazon.com](#)'s leader looks at the future of selling on the internet". *San Jose Mercury News*, 11 out. 1998.

[98](#)

“In looking to branch out, Amazon goes out on a limb”. *Wall Street Journal*, 12 maio 1998.

[99](#)

KOTHA, Sureth. “[Amazon.com](#): expanding beyond books”.

[100](#)

MARDESICH, Jodi; Gunther, Marc. “Is competition closing in on Amazon.com?” *Fortune*, 9 nov. 1999.

[101](#)

Idem.

[102](#)

BUMILLER, Elisabeth. “Public Lives; on-line booksellers: a tale of two CEOs”. *New York Times*, 8 dez. 1998.

[103](#)

Idem.

[104](#)

JONGE, Peter de. “Riding the Wild, Perilous Waters of [Amazon.com](#)”. *New York Times*, 14 de março de 1999.

[105](#)

MARTINEZ, Michael J. “[Amazon.com](#) has a plan, but Jeff Bezos isn’t revealing what it is”. *Times Daily*, 30 jan. 2000.

[106](#)

QUITTNER, Joshua. “Jeff Bezos: bio: an eye on the future”. *Time*, 27 dez. 1999.

[107](#)

BROOKER, Katrina. “Beautiful dreamer”. *Fortune*, 18 dez. 2000.

[108](#)

“Amazon running dry?” [CBSNews.com](#), 28 jul. 2000.

[109](#)

DILLON, Nancy. “Wall St. tough sell for [Amazon.com](#)”. *Daily News*, 27 jul. 2000.

[110](#)

BROOKER, Katrina. "Beautiful dreamer".

[111](#)

WARNER, Melanie. "Can Amazon be saved?" *Fortune*, 26 nov. 2001.

[112](#)

ROYCHOUDHURI, Onnesha. "Books after Amazon". *Boston Review*, nov./dez. 2010.

[113](#)

FARBER, Dan. "Amazon's Jeff Bezos: a passion for Kindle and digital content delivery". [CNET.com](#), 28 maio 2008.

[114](#)

BUTLER, Gregory Allen. "Kindle: to change the world". [Holistic-Personal-Development.com](#), 20 nov. 2007.
Disponível em: <<http://holistic-personal-development.com////kindle-to-change-the-world/>>.

[115](#)

"What is Amazon up to with Lab126?" *Progress Through Unreasonable Behavior* (blog), 8 jan. 2006. Disponível em: <<http://uf.blogspot.com///what-is-amazon-up-to-with-lab.html>>.

[116](#)

"Google Editions: a history of e-books". *Telegraph*, 4 dez. 2010.

[117](#)

GOUDREAU, Jenna. "Making digital books into page turners". *BusinessWeek*, 3 set. 2007.

[118](#)

ARRINGTON, Michael. "Amazon Kindle to debut on monday —ugly but impressive". *TechCrunch*, 18 nov. 2007.
Disponível em: <<http://techcrunch.com////amazon-kindle-to-debut-on-monday/>>.

[119](#)

ROUSH, Wade. "Amazon Kindle: one very small step for e-books". *Xconomy*, 10 nov. 2007. Disponível em: <<http://www.xconomy.com////amazon-kindle-one-very-small-step-for-e-books/>>.

[120](#)

SARGENT, John. "A message from mamillan CEO John Sargent". Macmillanspeaks.com, 3 fev. 2010. Disponível em: <<http://blog.macmillanspeaks.com/a-message-from-macmillan-ceo-john-sargent/>>.

[121](#)

WALKENBACH, John. "Another Kindle 2 price reduction". *J-Walk Blog*, 7 out. 2009. Disponível em: <http://j-walkblog.com/index.php?/weblog/posts/another_kindle__price_reduction/>.

[122](#)

KELLY, Kevin. "Free Kindle this november", kk.org, fev. 2011. Disponível em: <http://www.kk.org/thetechnium/archives////free_kindle_thi.php>.

[123](#)

ARRINGTON, Michael. "Amazon wants to give a free Kindle to all Amazon prime subscribers". *TechCrunch*, 12 fev. 2010. Disponível em: <<http://techcrunch.com////amazon-wants-to-give-a-free-kindle-to-all-amazon-prime-subscribers/>>.

[124](#)

TAYLOR, William C. "Who's writing the book on web business?" *Fast Company*, 31 out. 1998.

[125](#)

Disponível em: <<http://whomovedmybuybutton.com/aboutus.php>>.

[126](#)

CARVAJAL, Doreen. "Smal! Publishers Feel Power of Amazon's 'Buy' Button". *New York Times*, 16 jun. 2008.

[127](#)

TAYLOR, William C. "Who's writing the book on web business?"

[128](#)

STOBIE, Ian; Barratt, Wendy. "Web forecaster: forrester interview". *VNUNet*, 16 jul. 1997. Disponível em:

<<http://www.v.co.uk/vnunet/analysis//Web-forecaster-forrester-interview>>.

[129](#)

DEUTSCHMAN, Alan. "Inside the mind of Jeff Bezos". *Fast Company*, 1º ago. 2004.

[130](#)

SPECTOR, Robert. "How I 'escaped' from Amazon.cul". *Seattle Weekly*, 15 jul. 1998.

[131](#)

HOWARD, Richard. "How I 'escaped' from Amazon.cul", *Seattle Weekly*, 15 jul. 1998.

[132](#)

LEIBOVICH, Mark. "Not all smiles inside Amazon". *Washington Post*, 25 nov. 1999.

[133](#)

JONGE, Peter de. "Riding the wild, perilous waters of Amazon.com". *New York Times*, 14 mar. 1999.

[134](#)

QUITTNER, Joshua. "Jeff Bezos: an eye on the future". *Time*, 27 dez. 1999.

[135](#)

DEUTSCHMAN, Alan. "Inside the mind of Jeff Bezos". *Fast Company*, 1º ago. 2004.

[136](#)

KNAPP, Krystal. "Amazon CEO urges Princeton grads to take a 'less safe path'". *New Jersey Times*, 31 maio 2010.

[137](#)

SPECTOR, Robert. *Amazon.com: get big fast*. New York: HarperCollins, 2000.

[138](#)

LINDEN, Greg. "Early Amazon: similarities". *Geeking with Greg* (blog). Disponível em:

<<http://glinden.blogspot.com///early-amazon-similarities.html>>.

[139](#)

SPECTOR, Robert. *Amazon.com: get big fast*. New York: HarperCollins, 2000.

[140](#)

Idem.

[141](#)

O'REILLY, Tim. "Jeff Bezos at wired disruptive by design conference". *O'Reilly Radar* (blog), 15 jun. 2009. Disponível em: <<http://radar.oreilly.com///jeff-bezos-at-wired-disruptive.html>>.

[142](#)

ROUSH, Wade. "Amazon: giving away the store". *Technology Review*, jan. 2005.

[143](#)

HSIEH, Tony. "Why I sold Zappos". *Inc.*, 1º jun.2010.

[144](#)

Vídeo de Jeff Bezos sobre a Amazon e a Zappos, 27 jul. 2009. Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=-hxX_QCnaA>.

[145](#)

STONE, Brad. "Bezos in space". *Newsweek*, 5 maio 2003.

[146](#)

HOF, Robert. "Speaking out: [Amazon.com](#)'s Jeff Bezos". *BusinessWeek*, 18 a 25 ago. 2003.

[147](#)

Disponível em: <<http://www.blueorigin.com/letter.htm>>.

[148](#)

Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=-hxX_QCnaA>.