

Inventar & Criar

Vida e textos de

**JEFF
BEZOS**

TRADUÇÃO
Rui Azeredo

Planeta ESTRATÉGIA

Índice

Introdução	11
Uma Nota sobre as Fontes	37

Parte 1

As Cartas aos Acionistas

Tudo Tem Que Ver com o Longo Prazo (1997).....	41
Obsessões (1998)	48
Construir a Pensar no Longo Prazo (1999)	55
Adotar Uma Visão a Longo Prazo (2000)	62
A Lealdade dos Clientes É o Nosso Bem Mais Valioso (2001) ..	66
O Que É Bom para Clientes É Bom para Acionistas (2002)	72
Pensar a Longo Prazo (2003)	76
Pensar em Finanças (2004)	79
Tomar Decisões (2005)	85
Desenvolver Novos Negócios (2006)	89
Uma Equipa de Missionários (2007)	93
Trabalhar de Trás para a Frente (2008)	97
Traçar Objetivos (2009)	101
Ferramentas Essenciais (2010)	105

O Poder da Inovação (2011)	110
Estímulos Internos (2012)	116
«Uau» (2013)	121
Três Grandes Ideias (2014)	137
As Apostas Vencedoras Financiam as Muitas Experiências (2015)	149
Evitar o Dia 2 (2016)	163
Construir Uma Cultura de Padrões Elevados (2017)	170
Intuição, Curiosidade e o Poder de Deambular (2018)	186
Crescer pelo Bem de Todos (2019)	196

Parte 2

Vida & Obra

A Maior Bênção da Minha Vida	209
Um Momento Crucial em Princeton	211
«Somos o Que Escolhemos Ser»: Comunicação aos Finalistas de Princeton de 2010	213
Desenvoltura	217
Porque Passei de Um Fundo de Cobertura de Risco à Venda de Livros	220
Encontrar a Raiz dos Problemas	224
Criar Riqueza	225
A Ideia do <i>Amazon Prime</i>	226
Pensar com Três Anos de Avanço	228
A Origem da Ideia da <i>Amazon Web Services</i>	230

<i>Alexa</i> , IA e Aprendizagem de Máquina	232
Lojas Físicas e a Whole Foods	237
Comprar o <i>Washington Post</i>	239
Confiança	242
Harmonia entre a Vida Pessoal e o Trabalho	244
Recrutar Talento: Querem Mercenários ou Missionários?	246
Decisões	248
Concorrência.	251
Escrutínio Governamental e Grandes Empresas	253
O Compromisso pelo Clima	255
O Day One Fund de Bezos	260
O Propósito de Ir para o Espaço	265
Ainda É o Dia 1 para a América	278

Introdução

por Walter Isaacson

QUESTIONAM-ME COM FREQUÊNCIA que personalidade, das que vive no presente, consideraria ao mesmo nível daquelas sobre as quais escrevi enquanto biógrafo: Leonardo da Vinci, Benjamin Franklin, Ada Lovelace, Steve Jobs e Albert Einstein. Todos eram bastante inteligentes. Mas não era isso o que os tornava especiais. Pessoas inteligentes é o que não falta por aí, mas muitas vezes não alcançam grandes feitos. O que conta é ser criativo e usar a imaginação. É isso que torna alguém um verdadeiro inovador. E é por isso que a minha resposta à pergunta é Jeff Bezos.

Então, quais os ingredientes da criatividade e da imaginação, e o que me leva a achar que Bezos joga no mesmo campeonato que os outros nomes que referi?

O primeiro é ser curioso, apaixonadamente curioso. Atente-se ao exemplo de Leonardo. Nos seus blocos de notas maravilhosamente preenchidos, vemos a sua mente a deambular por todos os campos da natureza, com uma curiosidade exuberante e alegre. Apresenta e tenta resolver centenas de perguntas encantadoramente aleatórias: porque o céu é azul? Que aspeto tem a língua de um pica-pau? As asas de uma ave movem-se mais depressa quando esta as sobe ou quando as desce? Como é que o padrão da água em redemoinho é igual ao do

cabelo encaracolado? O músculo do lábio inferior está ligado ao do lábio superior? Leonardo não precisava de saber tudo isto para pintar *Mona Lisa* (apesar de ter ajudado); precisava de saber as respostas porque era Leonardo, sempre obsessivamente curioso. «Não tenho nenhum talento especial», disse em tempos Einstein. «Simplesmente, sou fervorosamente curioso.» Isto não é bem verdade (ele sem dúvida que tinha um talento especial), mas tinha razão ao dizer: «A curiosidade é mais importante do que o talento.»

Um segundo traço essencial é sentir um profundo interesse e ligar as artes e as ciências. Sempre que Steve Jobs lançava um novo produto, como o *iPod* ou o *iPhone*, a sua apresentação culminava com placas de rua que mostravam um cruzamento da Rua das Artes Liberais com a Rua da Tecnologia. «Está no ADN da Apple que a tecnologia por si só não basta», disse ele numa dessas apresentações. «Nós acreditamos que é o casamento da tecnologia com as humanidades que nos permite obter o resultado que nos alegra o coração.» Também Einstein percebeu como era importante combinar artes e ciências. Quando se sentia bloqueado na sua demanda pela teoria da relatividade geral, ia buscar o seu violino e tocava Mozart, explicando que a música o ajudava a ligar-se à harmonia das esferas. Da parte de Leonardo da Vinci, recebemos o maior símbolo desta ligação entre artes e ciências: *O Homem de Vitruvius*, o seu desenho de um homem nu posicionado dentro de um círculo e de um quadrado, um triunfo de anatomia, matemática, beleza e espiritualidade.

Na realidade, ajuda estar entusiasmado por todas as disciplinas. Leonardo da Vinci e Benjamin Franklin queriam conhecer tudo o que era possível conhecer sobre tudo o que era conhecível. Estudaram anatomia e botânica e música e arte e armamento e engenharia aquática, entre outras disciplinas. Pessoas que adoram todos os campos do conhecimento são aquelas que melhor detetam os padrões existentes na natureza. Tanto Franklin como Leonardo eram fascinados por turbilhões e água em redemoinho. Isso ajudou Franklin a descobrir como se moviam as tempestades ao longo da costa e a mapear a corrente do Golfo. Ajudou Leonardo a compreender o

funcionamento das válvulas do coração, assim como a pintar a água junto aos tornozelos de Jesus no *Batismo de Cristo* e a ondulação do cabelo de *Mona Lisa*.

Outra característica das pessoas verdadeiramente inovadoras e criativas é a de terem um «campo de distorção da realidade», uma frase que foi utilizada em relação a Steve Jobs e que tem origem num episódio de *Star Trek* em que extraterrestres criam um completo novo mundo através do poder da mente. Quando os colegas de Jobs protestavam alegando que uma das suas ideias ou propostas seria irrealizável, ele recorria a um truque que aprendera com um guru na Índia: fitava-os sem pestanejar e dizia: «Não tenham medo. Vocês conseguem.» Por norma, resultava. Ele enlouquecia as pessoas, perturbava-as, mas também as levava a fazerem coisas que achavam irrealizáveis.

Relacionado com isto está a capacidade de «pensar diferente», como Jobs mostrou numa série memorável de anúncios da Apple. A comunidade científica do início do século xx andava intrigada com o facto de a velocidade da luz parecer permanecer constante independentemente de o observador se aproximar ou afastar da origem. Naquela época, Albert Einstein trabalhava na Suíça, como funcionário de patentes de terceira classe, e estudava dispositivos que enviavam sinais entre diferentes relógios de modo a sincronizá-los. Ocorreu-lhe uma ideia fora da caixa assente na constatação de que as pessoas em diferentes estados de movimento teriam diferentes perceções quanto à sincronização dos relógios. Talvez a velocidade da luz seja sempre constante, teorizou ele, porque o próprio tempo é relativo em função do estado de movimento de cada um. O resto da comunidade de físicos levou uns anos a perceber que esta «teoria da relatividade» estava correta.

Uma última característica partilhada por todas estas pessoas é terem mantido um sentido de deslumbramento infantil. A dada altura da vida, a maioria de nós deixa de se intrigar com os fenómenos do dia a dia. Os nossos professores e pais, cada vez mais impacientes, dizem-nos para nos deixarmos de tantas perguntas parvas. Podemos apreciar a beleza de um céu azul, mas já não nos damos ao trabalho de tentar perceber a razão da sua cor. Leonardo fê-lo. Tal como

Einstein, que escreveu a um amigo: «Tu e eu nunca deixaremos de ser como crianças curiosas diante do grande mistério em que nascemos.» Como adultos, devemos ter o cuidado de nunca deixarmos para trás os nossos anos de assombro e de nunca permitir que os nossos filhos o façam.

Jeff Bezos personifica essas características. Nunca deixou para trás os anos de assombro. Mantém, acima de tudo, uma curiosidade insaciável, infantil e alegre. O seu interesse na narrativa e no contar de histórias não tem origem apenas nas raízes de venda de livros da Amazon; trata-se também de uma paixão pessoal. Em criança, Bezos passou os verões numa biblioteca pública a ler dezenas de romances de ficção científica e agora organiza um retiro anual para escritores e cineastas. De igual modo, apesar de o seu interesse em robótica e inteligência artificial ter sido despertado por causa da Amazon, essas áreas tornaram-se, com o tempo, nas suas paixões intelectuais e agora organiza outro evento anual que junta especialistas interessados em aprendizagem de máquina, robótica de automação e espaço. Colecciona artefactos históricos de grandes momentos da ciência, exploração e descoberta. E junta o seu amor por humanidades e a sua paixão por tecnologia ao seu instinto para o negócio.

Esse trio – humanidades, tecnologia, negócios – foi o que o tornou um dos inovadores com maior sucesso e influência da nossa era. Tal como Steve Jobs, Bezos transformou múltiplas indústrias. A Amazon, a maior retalhista *online* do mundo, mudou a forma como fazemos compras e o que esperamos de envios e entregas. Mais de metade dos lares dos EUA são membros do *Amazon Prime* e a Amazon entregou mais de dez mil milhões de encomendas em 2018, ou seja, mais dois mil milhões do que as pessoas que vivem no planeta. A *Amazon Web Services* (AWS) fornece serviços e aplicações de computação em nuvem que viabilizam que *start-ups* e empresas consolidadas criem com facilidade novos produtos e serviços, tal como a *iPhone App Store* abriu novos caminhos para o negócio. O *Amazon Echo* criou um novo mercado para altifalantes domésticos inteligentes e a Amazon Studios está a fazer séries de televisão e filmes de sucesso. A Amazon está também

prestes a agitar as indústrias da saúde e farmacêutica. Ao início, a sua aquisição da cadeia Whole Foods Market causou uma certa confusão, até se tornar evidente que essa jogada podia ser uma forma brilhante de unir os fios de um novo modelo empresarial de Bezos, que envolve retalho, encomendas *online* e entregas super-rápidas, combinado com espaços físicos. Bezos está também a montar uma empresa espacial privada com o objetivo a longo prazo de levar a indústria pesada para o espaço, e tornou-se o proprietário do *Washington Post*.

Naturalmente, também detém algumas das características irritantes que distinguiram Steve Jobs e outros. Apesar da sua fama e influência, permaneceu, por detrás da sua gargalhada estrondosa, de certa forma um enigma. Mas, através da história da sua vida e dos seus escritos, é possível obter uma perceção do que o move.

Quando Jeff Bezos era criança – orelhas grandes, uma gargalhada sonora e curiosidade insaciável –, passou os seus verões no extenso Sul do Texas com o avô materno, Lawrence Gise, um oficial da marinha, um homem rígido, mas adorável, que ajudou a desenvolver a bomba de hidrogénio enquanto diretor assistente da Comissão de Energia Atómica. Ali, Jeff aprendeu a ser independente. Quando um *bulldozer* avariou, ele e o avô construíram uma grua para erguer o mecanismo e consertá-lo. Juntos, castraram gado, construíram moinhos, instalaram canos e tiveram longas conversas sobre os limites da ciência, da tecnologia e das viagens espaciais. «Ele fazia todo o trabalho de veterinária», recorda Bezos. «Fazia as agulhas para suturar o gado. Pegava num pedaço de arame, aquecia-o com um maçarico, batia-o até alisar, afiava-o e perfurava-o... fazia uma agulha. Parte do gado até sobreviveu.»

Jeff era um leitor voraz com uma mente aventureira. O avô levava-o à biblioteca, que tinha uma coleção enorme de livros de ficção científica. Ao longo dos verões, Jeff percorria as estantes, lendo centenas deles. Isaac Asimov e Robert Heinlein tornaram-se os seus favoritos e ainda hoje não só os cita como ocasionalmente evoca as suas regras, lições e linguagem.

A sua independência e espírito aventureiro foram também instilados pela mãe, Jackie, tão obstinada e acutilante como o seu pai

e o seu filho. Engravidou de Jeff com apenas 17 anos. «Ela andava no secundário», explica Jeff. «Devem estar a pensar: “Uau, em 1964, em Albuquerque, provavelmente era muito fixe ser uma rapariga grávida.” Não era nada. Foi necessária muita determinação. E uma grande ajuda da parte dos pais. A escola até a tentou expulsar. Se calhar achavam que a gravidez poderia ser contagiosa. E o meu avô, sendo um tipo porreiro e sábio, negociou um acordo com o diretor que lhe permitiu ficar e terminar o secundário.» Qual a principal lição que Jeff aprendeu com ela? «É-se criado por uma mãe assim e ganha-se uma determinação inacreditável», diz ele.

O pai biológico de Jeff tinha uma loja de bicicletas e atuava num grupo de circo de monociclos. Ele e Jackie estiveram pouco tempo casados. Quando Jeff tinha quatro anos, a mãe voltou a casar. O seu segundo marido revelou-se um melhor par, uma pessoa que também ensinou a Jeff o valor da determinação: Miguel Bezos, conhecido por Mike. Também ele era independente e aventureiro. Chegou aos Estados Unidos aos 16 anos enquanto refugiado da Cuba de Fidel Castro, viajando sozinho e vestindo um casaco que a mãe costurara a partir de trapos de casa. Depois de ter casado com Jackie, adotou o filho vivaço dela, que usou o seu apelido e sempre o considerou o seu verdadeiro pai.

Em julho de 1969, com cinco anos, Jeff assistiu à cobertura da missão Apollo 11, que culminou com Neil Armstrong a caminhar sobre a Lua. Foi um momento inspirador. «Lembro-me de assistir na televisão da sala de estar e do entusiasmo dos meus pais e dos meus avós», diz ele. «Os miúdos apercebem-se desse tipo de entusiasmo. Sabem que está a acontecer algo de extraordinário. Aquilo tornou-se uma paixão para mim.» Entre outras coisas, o seu entusiasmo com o espaço tornou-o num daqueles fãs indefectíveis de *Star Trek* que conhecem todos os episódios.

Na pré-primária, que seguia o método Montessori, Bezos já era fanaticamente focado. «A professora queixou-se à minha mãe de que eu me concentrava demasiado nas minhas tarefas e que ela não conseguia levar-me a mudar de tarefas, pelo que tinha de agarrar na minha cadeira

e mudar-me de lugar», recorda. «E, já agora, se perguntarem às pessoas com quem trabalho, isso ainda hoje será provavelmente verdade.»

Em 1974, quando tinha dez anos, a sua paixão por *Star Trek* levou-o aos computadores. Descobriu que era capaz de jogar um videogame espacial no terminal da sala de computadores da sua escola primária em Houston, onde o seu pai trabalhava na Exxon. Isto foi numa época anterior aos computadores pessoais e um *modem dial-up* ligava o terminal de computadores da escola ao computador central de uma empresa que doara o seu tempo de computação excedente. «Tínhamos um telétipo ligado através de um velho *modem* acústico», conta Bezos. «Literalmente, marcava-se um número de telefone normal e levantava-se o auscultador para de seguida pousá-lo numa pequena base. E ninguém... nenhum dos professores sabia operar aquele computador, ninguém o fez. Mas havia uma pilha de manuais e eu e outros miúdos ficávamos na escola depois das aulas a aprender a programar aquela coisa... E então ficámos a saber que os programadores do computador central algures em Houston já o tinham programado para jogar *Star Trek*. E desse dia em diante passámos a vida a jogar *Star Trek*.»

A mãe encorajou a sua paixão por eletrónica e mecânica levando-o várias vezes à loja RadioShack e deixou-o transformar a garagem da família num laboratório de projetos científicos. Ela até permitiu que Jeff criasse armadilhas engenhosas para assustar o irmão e a irmã mais novos. «Eu passava a vida a montar armadilhas pela casa com vários tipos de alarmes e alguns não eram apenas sons audíveis, mas verdadeiras armadilhas físicas», diz ele. «A minha mãe é uma santa, porque me levava várias vezes por dia à RadioShack.»

Na infância, os seus heróis de negócios eram Thomas Edison e Walt Disney. «Sempre me interessei por inventores e invenção», diz ele. Apesar de Edison ser o inventor mais prolífico, Bezos veio a admirar mais Disney devido à audácia da sua visão. «Pareceu-me que tinha uma capacidade incrível para criar uma visão capaz de ser partilhada por uma grande quantidade de pessoas», diz ele. «As coisas que Disney inventou, como a Disneyland, os parques temáticos, eram ideias tão grandiosas que nenhum indivíduo sozinho o poderia ter alcançado, ao contrário

de muitas das coisas em que Edison trabalhava. Walt Disney foi capaz de pôr uma grande equipa a trabalhar numa direção concertada.»

Quando frequentava o secundário, a família mudou-se para Miami. Bezos era um aluno de 20, de certa forma *nerd*, e ainda completamente obcecado com a exploração espacial. Foi escolhido como orador da turma e o seu discurso foi sobre o espaço: como colonizar planetas, construir hotéis no espaço e poupar o nosso frágil planeta encontrando outros lugares para a manufatura. «Espaço, a última fronteira, vão lá ter comigo!», concluiu ele.

Foi para Princeton com o objetivo de estudar física. Pareceu-lhe um plano inteligente até esbarrar num curso de mecânica quântica. Certo dia, ele e o colega de quarto estavam a tentar resolver uma equação diferencial parcial particularmente difícil e foram ao quarto de outro colega da turma pedir ajuda. Ele olhou para a equação por uns momentos e deu-lhes a resposta. Bezos ficou espantado por o colega ter feito o cálculo de cabeça – um cálculo que era explicado em três páginas de álgebra pormenorizada. «Foi nesse preciso momento que percebi que nunca iria ser um grande físico teórico», explica Bezos. «Vi os sinais e mudei rapidamente a minha especialização para engenharia elétrica e informática.» Foi uma constatação difícil. Sempre quisera ser físico, mas deparara-se com os seus limites.

Depois de se ter licenciado, Bezos mudou-se para Nova Iorque para aplicar os seus conhecimentos informáticos na indústria financeira. Acabou num fundo de cobertura de risco gerido por David E. Shaw, que usava algoritmos informáticos para detetar disparidades de preços nos mercados financeiros. Bezos desempenhava as suas funções com um zelo disciplinado. Prenunciando o fanatismo pelo local de trabalho que mais tarde tentaria instilar na Amazon, tinha um saco-cama no seu gabinete para os dias em que ficava a trabalhar pela noite dentro.

Enquanto trabalhava no fundo de cobertura de risco em 1994, Bezos viu as estatísticas que indicavam que a Internet crescia mais de 2300% ao ano. Decidiu que queria embarcar nesse comboio e surgiu-lhe a ideia de abrir uma loja de retalho *online*, uma espécie de

catálogo Sears para a era digital. Percebendo que era prudente arrançar com um único produto, optou pelos livros – em parte por gostar deles e também por não serem produtos perecíveis, por serem um bem essencial e por poderem ser comprados a dois grandes distribuidores por atacado. E havia mais de três milhões de títulos impressos – bem mais do que uma loja tradicional poderia expor.

Quando contou a David Shaw que queria abandonar o fundo para seguir a sua ideia, Shaw levou-o a dar um passeio de duas horas pelo Central Park. «Sabes que mais, Jeff, é uma excelente ideia. Acho que tens aqui uma bela ideia, mas seria uma ideia melhor para alguém que não tem já um bom emprego.» Convenceu Bezos a refletir por mais uns dias antes de tomar uma decisão. Bezos consultou então a sua mulher, MacKenzie, que conhecera no fundo de cobertura de risco e com quem casara no ano anterior. «Sabes que podes contar comigo a 100%, seja no que for que quiseres fazer», disse ela.

Para tomar a decisão, Bezos recorreu a um exercício mental que se tornou uma parte famosa do seu processo de cálculo de risco. Chamou-lhe «estrutura de minimização de arrependimento». Consistia em pensar como se sentiria ao refletir sobre esta decisão ao completar 80 anos. «Quero minimizar a quantidade de arrependimentos», explica. «Sabia que quando chegasse aos 80 anos não iria arrepende-me de ter tentado isto. Não iria arrepende-me de tentar participar nesta coisa chamada Internet que eu achava que iria ser algo grandioso. Sabia que se fracassasse não me arrepende, mas sabia que a única coisa de que poderia arrepende-me seria nunca ter tentado. Sabia que isso me assombraria para o resto da vida.»

Ele e MacKenzie viajaram de avião para o Texas, onde pediram emprestado um *Chevrolet* ao pai de Jeff e iniciaram uma viagem que se tornaria lendária em histórias sobre a origem de empresas. Enquanto MacKenzie conduzia, Jeff escreveu um plano de negócios e preencheu folhas de cálculo com previsões de faturação.

«Sabe-se que o plano de negócios não sobrevive aos seus primeiros encontros com a realidade», diz ele. «Mas a disciplina de escrever planos obriga-nos a refletir sobre alguns pontos e a sentirmo-nos,

de certa forma, mentalmente confortáveis. Então, começa-se a compreender que, se se rodar esta maçaneta, isto passa para aqui e por aí fora. Portanto, esse é o primeiro passo.»

Bezos escolheu Seattle para localizar a sua nova empresa, em parte por ser o lar da Microsoft e de muitas outras empresas tecnológicas, havendo, portanto, muitos engenheiros à disposição para recrutar. Era também perto de uma empresa de distribuição de livros. Bezos pretendia constituir legalmente a sua empresa rapidamente, por isso pelo caminho ligou a um amigo para que este lhe recomendasse um advogado em Seattle. Acabou por vir a contratar o advogado do divórcio do amigo, mas ele conseguiu tratar da papelada. Bezos disse ao advogado que queria dar à empresa o nome de Cadabra, como no encantamento mágico «abracadabra». O advogado reagiu: «Cadáver?» Bezos largou a sua habitual gargalhada sonora e percebeu que teria de desencantar um nome melhor. Acabou por decidir designar aquela que esperava viesse a ser a maior loja do mundo com o nome do rio mais comprido do mundo.

Quando ligou ao pai para lhe contar o que andava a fazer, Mike Bezos perguntou: «O que é a Internet?» Ou, pelo menos, essa é a narrativa romântica de Bezos. Mike Bezos, na realidade, foi utilizador dos primeiros serviços de Internet por via telefónica e tinha uma boa perceção do que poderia vir a ser o comércio a retalho *online*. Apesar de ele e Jackie acharem arriscado trocar um emprego bem pago na indústria financeira por tal tipo de negócio, pegaram em boa parte das suas poupanças – \$100 mil de início e depois mais – e concordaram em investir. «O capital inicial da nova empresa veio essencialmente dos meus pais e eles investiram uma grande fração das suas poupanças de vida no que veio a ser a Amazon.com», relata Bezos. «Foi algo muito ousado e de grande confiança o que eles fizeram.»

Mike Bezos admitiu que nunca compreendeu nem o conceito, nem o plano de negócios. «Ele estava a apostar no filho, tal como a minha mãe», diz Jeff. «Eu disse-lhes que achava que haveria uns 70% de hipóteses de perderem todo o investimento. [...] Achei que estava a dar a mim mesmo o triplo das possibilidades normais, porque a verdade é

que as possibilidades de uma empresa nova ter sucesso não passam de uns 10%. Ali estava eu, a dar-me 30% de hipóteses.» Tal como disse mais tarde a mãe dele, Jackie: «Nós não investimos na Amazon, nós investimos no Jeff.» Acabaram por pôr lá mais dinheiro, acabando na posse de 6% da empresa, e usaram a sua riqueza para se tornarem filantropos muito ativos e criativos, focados em providenciar oportunidades de aprendizagem a crianças nos primeiros anos de vida.

Houve outros que também não perceberam bem a ideia. Craig Stoltz era na altura o jornalista no *Washington Post* que dirigia a revista do jornal dedicada à tecnologia de consumo. Bezos apareceu para apresentar a sua ideia. «Ele era baixo, tinha um sorriso desconfortável, cabelo a rarear e um aspeto de certa forma febril», escreveu mais tarde Stoltz, numa publicação num blogue. Nada impressionado, Stoltz mandou-o embora e recusou-se a escrever um artigo sobre a ideia. Anos mais tarde, muito depois de Stoltz ter abandonado o jornal, Bezos acabou por comprar o *Washington Post*.

Jeff e MacKenzie começaram por instalar a empresa na sua casa com dois quartos que alugaram junto a Seattle. «Transformaram a garagem num espaço de trabalho e arranjaram três postos de trabalho com computadores da *Sun*», veio a escrever mais tarde na *Time* Josh Quittner. «Extensões estendidas até à garagem vindas de todas as tomadas disponíveis na casa e um buraco negro aberto no teto – aqui fora arrancado um fogão a lenha para disponibilizar mais espaço. Para poupar dinheiro, Bezos foi ao Home Depot e comprou três portas de madeira. Usando suportes angulares e uns tacos de madeira, montou três secretárias, com um custo de \$60 cada.»

A Amazon.com nasceu a 16 de julho de 1995. Bezos e a sua pequena equipa improvisaram uma sineta para tocar sempre que faziam uma venda, mas depressa teve de ser desativada, com as catadupas de encomendas que se sucediam. No primeiro mês, sem um verdadeiro plano de *marketing* ou de publicidade que não fosse mais do que pedir aos amigos que espalhassem a palavra, a Amazon efetuou vendas em todos os 50 estados e em 45 países. «Ao fim dos primeiros dias, percebi que isto ia ser grandioso», disse Bezos à *Time*. «Era evidente que

estávamos envolvidos em algo muito maior do que alguma vez nos atrevêramos a esperar.»

De início, Jeff e MacKenzie e uns quantos funcionários faziam tudo, incluindo empacotar, embrulhar e transportar as caixas para serem enviadas. «Tivemos tantas encomendas para as quais não estávamos preparados que nem sequer tínhamos uma verdadeira organização no nosso centro de distribuição», conta Bezos. «Na verdade, estávamos a embalar de joelhos num chão duro de cimento.» Outro dos relatos icónicos das origens da Amazon várias vezes contado por Bezos com a sua sonora gargalhada é relativo ao modo como encontraram uma forma de facilitar o empacotamento.

«Este empacotamento está a dar cabo de mim! Doem-me as costas, isto desfaz-me os joelhos neste chão duro de cimento», exclamou um dia Bezos. «Sabem do que precisamos? Precisamos de joelheiras!»

Um empregado olhou para Bezos como se ele fosse a pessoa mais estúpida que alguma vez vira. «O que precisamos é de mesas de empacotamento», disse ele.

Bezos fitou o empregado como se ele fosse um génio. «Pensei que era a ideia mais inteligente que alguma vez tinha ouvido», recorda Bezos. «No dia seguinte, arranjámos mesas de empacotar e acho que duplicámos a nossa produtividade.»

O facto de a Amazon ter crescido tão depressa fez com que Bezos e os seus colegas não estivessem preparados para muitos dos desafios. Mas ele vê algo de bom na forma como tiveram de se desenrascar. «Formou-se uma cultura de apoio ao cliente em todos os departamentos da empresa», diz ele. «Todas as pessoas da empresa, porque tínhamos de trabalhar tão próximos dos clientes, assegurando que as suas encomendas eram enviadas, instalaram verdadeiramente uma cultura que nos assentou bem, e é esse o nosso objetivo, ser a empresa mais centrada no cliente do mundo.»

O objetivo de Bezos passou a ser criar uma «loja de tudo». O passo seguinte foi expandir para os ramos da música e dos vídeos. Mantendo o foco no cliente, enviou um milhão de *e-mails* a clientes para saber o que gostariam de comprar. As respostas ajudaram-no a compreender

melhor o conceito de «cauda comprida», que significa ser capaz de oferecer artigos que não são os campeões de vendas do dia a dia e que, portanto, não conquistam espaço nas estantes da maioria dos retalhistas. «O modo como responderam foi dizendo o que procuravam no momento», diz ele. «Recordo-me que uma das respostas foi: “Gostava que vendessem escovas de limpa-para-brisas porque estou mesmo a precisar de escovas de limpa-para-brisas.” E pensei cá para mim que podíamos vender tudo desta forma e então lançámos a electrónica e os brinquedos e com o tempo muitas outras categorias.»

No fim de 1999, eu era editor na *Time* e tomámos uma decisão algo inesperada de nomear Jeff Bezos a Personalidade do Ano, apesar de não ser um famoso líder mundial ou um estadista. Eu tinha a teoria de que as pessoas que mais influenciam a nossa vida são gente dos negócios e da tecnologia que, pelo menos no início das suas carreiras, muitas vezes não chegam às primeiras páginas. Por exemplo, escolhemos Andy Grove da Intel como Personalidade do Ano no fim de 1997 por ele ter sentido que a explosão do microprocessador estava a mudar a nossa sociedade mais do que qualquer primeiro-ministro, presidente ou secretário do Tesouro.

Mas à medida que se aproximava a data de lançamento do nosso número sobre Bezos em dezembro de 1999, o ar começava a escapar da bolha do dot.com. Fiquei preocupado – acertadamente – com a possibilidade de as ações da Internet, como as da Amazon, começarem a colapsar. Então, perguntei ao CEO da Time Inc., o bastante sábio Don Logan, se estaria a cometer um erro ao escolher Bezos e se iria parecer uma idiotice nos anos seguintes se a economia da Internet esvaziasse. Não, disse-me Don. «Mantém a tua escolha. Jeff Bezos não está no negócio da Internet. Está no negócio do serviço ao cliente. Há de andar por cá nas próximas décadas, bem depois de as pessoas terem esquecido todos os dot.com que vão fracassar.»

Então, seguimos em frente. O grande fotógrafo de retratos Greg Heisler convenceu Bezos a posar com a cabeça a espreitar de dentro de uma caixa da Amazon cheia de material de empacotamento e demos uma festa na casa de Margaret Carlson com comida e bebidas

encomendadas apenas *online*. Joshua Cooper Ramo, um dos nossos jovens editores mais sagazes, escreveu o artigo de fundo que pôs Bezos numa perspetiva histórica:

Sempre que ocorre um abalo sísmico na nossa economia, há pessoas que sentem as vibrações muito antes das restantes, vibrações tão fortes que exigem ação – ação que pode parecer irrefletida, até estúpida. O proprietário de *ferries* Cornelius Vanderbilt abandonou o barco quando surgiram as vias-férrreas. Thomas Watson Jr., esmagado pela sensação de que os computadores estariam por todo o lado mesmo não estando em lado algum, apostou nisso a empresa de material de escritório do pai: a IBM. Jeffrey Preston Bezos passou pela mesma experiência quando espreitou pela primeira vez para o labirinto de computadores ligados chamado *World Wide Web* e percebeu que estava a contemplar o futuro da venda a retalho. [...] A visão de Bezos do universo do retalho *online* era tão completa, o seu *site* Amazon.com tão elegante e cativante, que se tornou desde o primeiro dia o ponto de referência para quem quer que tivesse algo para vender *online*. E isso, afinal, é toda a gente.

A Amazon foi efetivamente atingida em cheio pelo colapso da bolha da Internet. O seu valor era de \$106 por ação em dezembro de 1999 quando saiu o nosso número de Personalidade do Ano. Um mês mais tarde baixara 40%. Em dois anos, caíra até \$6 por ação. Jornalistas e analistas da bolsa ridicularizaram a empresa, chamando-lhe «Amazon.torrada» e «Amazon.bomba». Na carta anual aos acionistas que escreveu depois disso, Bezos começou com uma frase de uma só palavra: «*Ouch.*»

Mas Don Logan tinha razão. A Amazon e Bezos conseguiram sobreviver ao colapso. «Ao ver o valor das ações baixar de 113 para 6, eu estava também a ver a métrica de todos os nossos negócios internos: número de clientes, lucro por unidade», diz ele. «Tudo relativo ao negócio estava a melhorar e depressa. Trata-se de um negócio de custos fixos. E então o que percebi foi que, pela métrica interna, a um

certo nível de volume podíamos cobrir os custos fixos e a empresa seria lucrativa.»

Bezos triunfou mantendo-se de olho no jogo a longo prazo, abdicando de lucros em favor do crescimento e sendo implacável e por vezes cruel com os concorrentes e até com os colegas. Em certa ocasião, durante o descalabro dos dot.com, ele e outros empreendedores da Internet participaram num especial do *Nightly News* da NBC com Tom Brokaw. «Senhor Bezos, consegue sequer soletrar “*profit*”?», questionou Brokaw, realçando o facto de a Amazon estar a sangrar dinheiro enquanto crescia. «Claro», respondeu Bezos, «P-R-O-P-H-E-T.»¹ E em 2019 o valor em bolsa da Amazon seria de \$2000 por ação e a empresa teria \$233 mil milhões de receitas e 647 mil empregados por todo o mundo.

Um exemplo de como Bezos inova e opera foi o lançamento do *Amazon Prime*, que transformou a maneira como os americanos encararam o modo como podem ser compensados de forma rápida e barata por encomendarem *online*. Um dos elementos da sua direção andava a sugerir que a Amazon criasse um programa de fidelidade, semelhante aos planos de passageiro frequente das companhias aéreas. Em separado, um engenheiro sugeriu que a empresa oferecesse o envio aos seus clientes mais leais. Bezos juntou as duas ideias e pediu à sua equipa financeira que avaliasse custos e benefícios. «Os resultados foram horríveis», diz Bezos com a sua gargalhada. Mas Bezos tinha uma regra, que passava por dar ouvidos ao coração e à intuição, analisando dados empíricos antes de tomar uma grande decisão. «Havia riscos a correr. É preciso ter-se instinto. Todas as boas decisões têm de ser tomadas dessa maneira», explica. «Faz-se isso com um grupo. Faz-se isso com grande humildade.»

Ele sabia que criando o *Amazon Prime* não teria como voltar atrás: era uma decisão difícil de reverter. «Cometemos erros, excentricidades como o *Fire Phone* e muitas outras coisas que simplesmente não funcionaram. Não vou apresentar uma lista de todas as nossas

¹ Jogo de palavras com sonoridade semelhante no original – *profit* e *prophet* –, que se traduzem em português por «lucro» e «profeta», respetivamente. (*N. do T.*)

experiências falhadas, mas os grandes vencedores pagam milhares de experiências falhadas.» Ele tinha a consciência de que de início seria assustador porque os primeiros a assinar o *Prime* seriam os utilizadores mais frequentes dos envios. «O que acontece quando se oferece um *buffet* à discrição, quem aparece primeiro?», diz ele. «Os grandes comedores. É assustador. É tipo, oh, meu Deus, eu disse mesmo todos os camarões que conseguir comer?» Mas o *Amazon Prime* levou à combinação de um programa de fidelidade, com comodidade para clientes, assim como a uma grande fonte de dados de clientes.

A maior e mais afortunada inovação de Bezos foi a *Amazon Web Services*. As ideias iniciais – que incluíam uma camada de *software* conhecida por *Elastic Compute Cloud* e uma operação de armazenamento conhecida por *Simple Storage Service* – borbulharam no seio da empresa. Acabou por surgir uma variedade de ideias relacionadas num memorando que propôs a criação de um serviço que «permitiria aos programadores e empresas usar os *Web Services* para montarem aplicações sofisticadas e expansíveis».

Bezos adivinhou o seu potencial e, por vezes com a grande paixão a dar origem a acessos de fúria, pressionou a sua equipa a desenvolvê-lo mais depressa e com maior dimensão. O resultado iria superalimentar o empreendedorismo na Internet como já não acontecia com outra plataforma desde a *App Store* do *iPhone*. Iria permitir a qualquer miúdo num dormitório universitário ou a qualquer negócio de qualquer Main Street – ou qualquer grande empresa, já agora – experimentar ideias e montar novos serviços sem ter de comprar montes de servidores e conjuntos de *software*. Em vez disso, poderiam partilhar uma infraestrutura de distribuição global com *server farms*, potência informática à medida e aplicações mais extensas do que as de qualquer outra empresa do mundo.

«Reinventámos por completo a forma como as empresas compram computação», diz Bezos. «Tradicionalmente, se fosse uma empresa a necessitar de computação, construía um centro de dados e enchia-o com servidores, e teria de melhorar os sistemas operativos desses servidores e manter tudo em funcionamento, e por aí

fora. Nada disso acrescentava valor ao negócio. Era tipo o preço de entrada, um levantamento de pesos indiferenciado.» Bezos percebeu que este processo estava também a reter vários grupos de inovadores dentro da Amazon. Os programadores de aplicações da empresa andavam numa luta constante com as equipas de *hardware*, mas Bezos fê-los desenvolver algumas *interfaces* de programação aplicacionais (API) padronizadas e acesso a recursos de computação. «Assim que o fizemos, tornou-se evidente que todas as empresas do mundo iam querer isto», diz ele.

E aconteceu um milagre: durante uns anos, nenhuma outra empresa se apresentou como concorrente. A visão de Bezos seguia bem à frente da de todos os outros. «Tanto quanto sei, foi o maior tiro de sorte num negócio na história dos negócios», afirma.

Por vezes, fracasso e sucesso andam de mãos dadas. Foi o que se passou com o fiasco do *Fire Phone* da Amazon e com o sucesso do *Amazon Echo*, o aparelho altifalante inteligente e assistente doméstico da empresa conhecido por *Alexa*. «Apesar de o *Fire Phone* se ter revelado um fiasco, conseguimos pegar no que aprendemos (tal como os programadores) e acelerámos os nossos esforços para montar o *Echo* e a *Alexa*», escreveu Bezos em 2017 na carta aos acionistas.

O seu entusiasmo pelo *Echo* nasceu do seu amor por *Star Trek*. Quando jogava *Star Trek* com os amigos em miúdo, Bezos gostava de assumir o papel do computador da nave *Enterprise*. «A visão do *Echo* e da *Alexa* foi inspirada pelo computador de *Star Trek*», escreveu. «A ideia teve também origem noutras duas áreas onde andávamos a construir e a deambular há anos: aprendizagem de máquina e nuvem. Desde os primeiros dias da Amazon, a aprendizagem de máquina foi parte essencial das nossas recomendações de produto, e a *AWS* proporcionou-nos um lugar na primeira fila no que toca às capacidades da nuvem. Ao fim de muitos anos de desenvolvimento, o *Echo* arrancou em 2014, alimentado pela *Alexa*, que vive na nuvem *AWS*.» O resultado foi uma combinação maravilhosa de altifalantes inteligentes, um computador caseiro falador tipo *Star Trek* e uma assistente pessoal inteligente.