

TONY HSIEH



SATISFAÇÃO

GARANTIDA



APRENDA A FAZER DA FELICIDADE  
UM BOM NEGÓCIO

 Harper  
Collins



Título original: Delivering Happiness

Copyright © 2010 por Tony Hsieh

Edição original por Grand Central Publishing.

Todos os direitos reservados.

Copyright da tradução © Vida Melhor Editora S. A., 2010

Direitos de edição da obra em língua portuguesa no Brasil adquiridos pela CASA DOS LIVROS EDITORA LTDA. Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta obra pode ser apropriada e estocada em sistema de banco de dados ou processo similar, em qualquer forma ou meio, seja eletrônico, de fotocópia, gravação etc., sem a permissão do detentor do copirraite.

Contatos:

Rua da Quitanda, 86, sala 218 – Centro – 20091-005

Rio de Janeiro – RJ – Brasil

Tel.: (21) 3175-1030

Copyrighted image

# Sumário

Capa

Folha de rosto

Ficha catalográfica

Dedicatória

Prefácio

Introdução: Encontrando meu caminho

Seção I. Lucros, paixão e propósito

1. Em busca de lucros

2. Você ganha, você perde

3. Diversificar

Seção II. Lucros e paixão

4. Concentre-se em sua posição

5. Plataforma para o crescimento: marca, cultura, fonte de informações

## Seção III. Lucros, paixão e propósito

### 6. Avançando para o próximo nível

### 7. Fim de jogo

## Epílogo

## Apêndice: Recursos on-line

## Colofão

*Há uma diferença entre conhecer  
o caminho e percorrer o caminho.*  
MORPHEUS, MATRIX

## Prefácio

**T**enho sido empreendedor durante a maior parte de minha vida. Acho que é porque sempre gostei de ser criativo e experimentar, aplicando lições que aprendi ao longo do caminho tanto para novos empreendimentos como para minha vida pessoal.

Em 1996, fundei junto com um amigo a LinkExchange, que foi vendida para a Microsoft em 1998 por US\$ 265 milhões.

Em 1999, juntei-me à Zappos como consultor e investidor, e acabei me tornando CEO. Fizemos a companhia crescer partindo de quase nenhuma venda em 1999 para mais de US\$ 1 bilhão em vendas brutas anuais de mercadorias.

Em 2009, a Zappos foi comprada pela Amazon em um negócio avaliado em mais de US\$ 1,2 bilhão no dia do fechamento. Para quem olha de fora, pode parecer que as duas empresas alcançaram o sucesso de um dia para o outro, porém, ao longo do caminho, muitos erros foram cometidos e muitas lições aprendidas. Muito de minhas filosofias e abordagens foram realmente moldadas pelo progresso de minhas experiências.

Sempre fui também um ávido leitor de livros. Na Zappos, incentivamos nossos funcionários a ler livros da nossa biblioteca para ajudá-los a crescer, tanto pessoal como profissionalmente. Há muitos

livros que influenciaram nosso pensamento na Zappos e nos ajudaram a chegar onde estamos hoje.

Decidi escrever este livro para ajudar as pessoas a não cometerem os mesmos erros que cometi. Também espero que este livro sirva como incentivo para as empresas estabelecidas, bem como para empresários que queiram desafiar a sabedoria convencional e criar seus próprios caminhos para o sucesso.

## Como este livro está estruturado

Este livro está dividido em três seções.

A primeira seção é intitulada “Lucros” e consiste principalmente de histórias sobre o meu crescimento e, finalmente, encontrando meu caminho para a Zappos. Algumas das histórias são sobre as minhas primeiras aventuras como empreendedor, enquanto outras são sobre uma nova versão de mim, rebelando-me contra o que era esperado.

A segunda seção, “Lucros e Paixão”, é mais direcionada ao negócio, abrangendo muitas das importantes filosofias em que acreditamos e vivemos na Zappos. Compartilho também alguns dos e-mails e documentos internos que continuamos a usar até hoje.

A terceira seção é intitulada “Lucros, Paixão e Propósito”. Ela descreve a nossa visão na Zappos para ascender ao próximo nível, e esperamos desafiá-lo a fazer o mesmo.

Este livro não pretende ser uma história corporativa global da Zappos ou de quaisquer dos negócios em que estive anteriormente envolvido. Também não se destina a ser uma autobiografia completa. Assim, não mencionei todos os que contribuíram ou desempenharam um papel em minha vida. (Se o tivesse feito, teriam sido nomes demais para os leitores tentarem rastrear e lembrar-se.) O propósito deste livro é

apresentar alguns dos principais pontos do caminho que trilhei na minha viagem para descobrir como encontrar a felicidade nos negócios e na vida.

Por fim, à medida que estiver lendo este livro, você provavelmente notará algumas frases que não são os melhores exemplos de gramática. Exceto nos casos de contribuições de terceiros, especificamente indicadas, escrevi este livro sem o auxílio de um *ghost-writer*. Não sou um escritor profissional, e em muitos casos, optei de forma proposital, por fazer coisas que possivelmente fariam meu professor do colégio se arrepiar, tal como terminar uma frase com uma preposição. Fiz em parte porque queria que a escrita refletisse como eu falaria normalmente, e em parte apenas para irritar a todos os meus professores do colégio (a quem carinhosamente estimo).

Embora não tenha sido auxiliado por um *ghost-writer*, muitas pessoas ajudaram nos bastidores, com comentários, sugestões e incentivo, e sou grato pelo envolvimento de todos. Não há espaço suficiente para listar todos os que contribuíram, mas gostaria de agradecer especialmente a Jenn Lim, minha amiga de longa data e cérebro reserva. Ela atuou como gerente do projeto e organizadora de todo o processo de escrita, e foi indispensável para analisar este livro do princípio ao fim. Também coletou e ajudou a editar muitas das contribuições de terceiros, algumas das quais estão neste livro, e muitas outras que estão disponíveis no site [www.deliveringhappinessbook.com](http://www.deliveringhappinessbook.com).



# Introdução:

## Encontrando meu caminho

**N**ossa, pensei comigo mesmo.

A sala estava lotada. Eu estava no palco em nossa reunião geral, olhando para uma multidão de setecentos funcionários da Zappos que estavam em pé, gritando e aplaudindo. Muitos ainda tinham lágrimas de felicidade escorrendo pelo rosto.

Havia 48 horas que tínhamos anunciado ao mundo que a Amazon estava nos comprando. Para o resto do mundo, tudo era sobre dinheiro. As manchetes da imprensa diziam coisas como “Amazon compra Zappos por cerca de US\$ 1 bilhão”, “A maior aquisição da História da Amazon” e “Qual foi o resultado da venda da Zappos”.

Em novembro de 1998, a LinkExchange, empresa da qual fui cofundador, foi vendida para a Microsoft por US\$ 265 milhões, após dois anos e meio. Agora, em julho de 2009, como CEO da Zappos, tinha acabado de anunciar que a Amazon estava adquirindo a Zappos logo após termos comemorado nosso aniversário de dez anos. (A aquisição seria oficialmente fechada alguns meses depois, em uma transação envolvendo dinheiro e ações, com as ações avaliadas em US\$ 1,2 bilhão no dia do fechamento.) Nos dois cenários, os negócios pareciam semelhantes: perfaziam cerca de US\$ 100 milhões

por ano. Olhando de fora, parecia uma história que se repetia, apenas em uma escala maior.

Nada poderia estar mais longe da verdade.

Todos nós naquela sala sabíamos que não era apenas o dinheiro. Juntos, tínhamos construído um negócio que combinava lucros, paixão e propósito. E sabíamos que não se tratava apenas de desenvolver um negócio. Era sobre construir um estilo de vida que transmitia felicidade para todos, inclusive para nós mesmos.

Naquele momento, o tempo parou no palco. A unificação da energia e da emoção de todos na sala era uma lembrança de quando fui à minha primeira festa rave dez anos atrás, onde testemunhei milhares de pessoas dançando em uníssono, com todos se abastecendo da energia mútua e geral. Naquela época, a comunidade rave se reunia baseada em seus quatro principais valores: Paz, Amor, União e Respeito.

Na Zappos, tivemos de descobrir juntos o próprio conjunto de dez valores essenciais. Aqueles valores nos mantinham unidos, e foi uma parte importante do caminho que nos conduziu a este momento.

Olhando para a multidão, percebi que cada pessoa passou por um caminho diferente para chegar até aqui, mas de alguma forma todos os nossos caminhos acabaram se cruzando em algum ponto. Percebi que o caminho que me trouxe aqui começou muito antes da Zappos, e muito antes da LinkExchange. Pensei em todas as empresas diferentes das quais tinha feito parte, todas as pessoas que tinham passado pela minha vida e todas as aventuras com as quais havia me envolvido. Pensei sobre os erros que havia cometido e as lições que havia aprendido. Comecei a pensar nos tempos da faculdade, depois na escola de ensino médio e, então, na escola de ensino fundamental.

Como todos os olhos na sala estavam voltados para mim, tentei me reportar para onde o meu caminho começara. Em minha mente, estava viajando de volta no tempo procurando uma resposta. Embora

tivesse absoluta certeza de que não ia morrer, minha vida estava passando rapidamente como um filme diante dos meus olhos. Eu estava obcecado por entender o que se passava, e sabia que tinha de fazê-lo naquele exato momento, antes que a energia da sala se dissipasse, antes que o tempo deixasse de ficar parado. Não sei por quê. Sabia apenas que precisava saber onde meu caminho havia começado.

E então, logo antes de a realidade voltar e o tempo começar a correr novamente, acabei descobrindo.

Meu caminho começou em um minhocário.

Copyrighted image

## Em busca de lucros

### Minhocário

*Primeiro eles o ignoram, depois riem de você,  
Depois lutam com você, e então você vence.*

— GANDHI

**T**enho certeza de que Gandhi não tinha ideia de quem eu era quando eu tinha nove anos de idade. E estou completamente seguro de que eu também não tinha ideia de quem ele era. Mas se Gandhi soubesse sobre minha visão e sonho de infância de ganhar muito dinheiro criando e vendendo minhocas em grandes quantidades para o público, acho que poderia ter usado a mesma citação para me inspirar a ser o vendedor de minhocas número um no mundo.

Infelizmente, Gandhi não passou em minha casa para me dar seu sábio conselho e oferecer sua sabedoria. Em vez disso, no meu nono

aniversário, eu disse aos meus pais que queria que me levassem de carro a Sonoma, a uma hora ao norte da nossa casa, para um lugar que era na época o número um em vendas de minhocas no país. Mal sabiam que eu estava conspirando para ser o seu maior concorrente.

Meus pais pagaram US\$ 33,45 por uma caixa de lama com garantia de conter, no mínimo, cem minhocas. Lembro-me de ter lido em um livro que se você cortasse uma minhoca ao meio, as duas metades se regenerariam. Parecia muito legal, mas significaria muito trabalho; assim, parti para um plano melhor: construí uma “caixa de minhoca” no meu quintal, que era basicamente como um caixa de areia com tela de galinheiro no fundo. Em vez de enchê-la com areia, coloquei lama e espalhei todas as cem minhocas de modo que pudessem deslizar livremente e fazer muitos bebezinhos de minhocas.

Todo os dias eu pegaria algumas gemas de ovos crus e as despejaria sobre meu minhocário. Estava muito confiante de que assim faria com que as minhocas se reproduzissem mais rapidamente, pois tinha ouvido dizer que alguns atletas profissionais tomavam ovos crus no café da manhã. Meus pais tinham certeza de que vender minhocas não traria a riqueza que eu estava sonhando, mas permitiram que eu continuasse a alimentar as minhocas com gemas de ovos crus todos os dias. Acho que a única razão pela qual me permitiam fazê-lo era o alto teor de colesterol da gema do ovo. Se as minhocas estavam comendo as gemas dos ovos, então significava que meus irmãos e eu estávamos comendo somente o colesterol de baixo teor da clara dos ovos. Minha mãe estava sempre atenta para que não comêssemos alimentos que pudessem elevar nossos níveis de colesterol. Acredito que tenha visto uma parte do noticiário local sobre colesterol que a assustou certa noite.

Trinta dias depois de colocar as minhocas na dieta das gemas de ovos crus, decidi checar seu progresso, então cavei a lama no minhocário para ver se algum filhote de minhoca já tinha nascido.

Infelizmente, não encontrei nenhum filhote de minhoca. Ainda mais problemático, também não encontrei nenhuma minhoca adulta. Passei uma hora remexendo cuidadosamente toda a lama que estava na minha caixa de minhocas. Todas haviam desaparecido. Aparentemente, escaparam pela tela de galinheiro que estava no fundo da caixa. Ou foram comidas pelos pássaros, que foram atraídos pela gema de ovo cru.

Meu império florescente de minhocas estava oficialmente falido. Disse aos meus pais que, de qualquer modo, ser criador de minhocas era meio chato, mas na verdade me senti mal por falhar. Se Thomas Edison ainda estivesse vivo, poderia ter passado por minha casa e me incentivado com sua perspectiva sobre a falha:

*Fracassei em meu caminho para o sucesso.*

THOMAS EDISON

Ele estava provavelmente muito ocupado trabalhando em outras coisas, e, como Gandhi, nunca me visitou. Talvez estivessem muito ocupados passando o tempo juntos.

## Crescendo

Minha mãe e meu pai emigraram de Taiwan para os Estados Unidos a fim de frequentar a escola de pós-graduação na Universidade de Illinois, onde se conheceram e se casaram. Embora tenha nascido em Illinois, minhas únicas lembranças daquele período da minha vida eram pular de um trampolim de quase quatro metros de altura e caçar vaga-lumes em pleno ar. As memórias de infância são sempre obscuras, mas acredito que aquelas eram realmente duas lembranças em separado, pois acho pouco provável que um garoto de dois anos de idade fosse capaz de pegar um vaga-lume no ar.

Quando eu tinha cinco anos de idade, meu pai conseguiu um emprego na Califórnia, então nos mudamos para Marin County, que fica do outro lado da Golden Gate Bridge, bem ao norte de São Francisco. Morávamos em Lucas Valley. Nossa casa ficava a uns vinte minutos de carro do Skywalker Ranch, onde George Lucas (celebridade do *Star Wars*) viveu e de onde dirigiu sua empresa de cinema.

Meus pais eram típicos pais asiático-americanos. Meu pai era um engenheiro químico da Chevron e minha mãe era assistente social. Tinham grandes expectativas em termos de desempenho acadêmico tanto para mim como para meus dois irmãos mais novos. Andy era dois anos mais novo do que eu, e quatro anos depois da mudança para a Califórnia, nasceu David, meu irmão caçula.

Não havia muitas famílias asiáticas morando em Marin County, mas, de alguma forma, meus pais conseguiram encontrar todas as dez existentes, e tínhamos encontros regulares em que todos os pais e filhos se reuniam para um almoço trivial e depois ficavam juntos passando o tempo. As crianças assistiam à TV, enquanto os adultos se socializavam, separados em uma sala, e se gabavam uns com os outros das realizações de seus filhos. Era apenas uma parte da cultura asiática: as realizações das crianças eram os troféus pelos quais muitos pais definiam os seus próprios sucessos e status. Nós éramos sua última esperança.

Havia três categorias de realizações que importavam para os pais asiáticos.

Categoria 1 eram realizações acadêmicas: conseguir boas notas, qualquer tipo de prêmio ou reconhecimento público, receber boa pontuação no SAT (teste de aptidão escolar) ou fazer parte da equipe de matemática da escola contavam pontos. A parte mais importante era que faculdade seu filho acabaria cursando. Harvard rendia os mais prestigiados direitos de se envaidecer.



Categoria 2 eram realizações profissionais: tornar-se um médico, ou obter um PhD, era visto como a realização final, porque nos dois casos significava que você podia passar de “Sr. Hsieh” para “Dr. Hsieh”.

Categoria 3 era o domínio de instrumentos musicais: quase todas as crianças asiáticas eram forçadas a aprender piano ou violino, ou ambos, e em cada um dos encontros, tinham de tocar, na frente do grupo de pais, após o jantar. Aparentemente, era para entreter os pais, mas, na verdade, era uma maneira de os pais compararem seus filhos dentro do grupo.

Meus pais, assim como os outros pais asiáticos, foram muito rígidos na minha educação para que pudéssemos vencer todas as três categorias. Estava autorizado a assistir somente uma hora de TV por semana. Era esperado que eu obtivesse somente notas máximas em todas as minhas aulas, e meus pais me faziam passar pelos testes SAT durante todo o ensino fundamental e médio. O SAT é um teste padronizado que normalmente é executado apenas uma vez, no final do ensino médio, como parte do processo seletivo para a faculdade. Mas meus pais queriam que eu começasse a me preparar quando ainda estava na sexta série.

No ensino médio, acabei tocando quatro instrumentos musicais diferentes: piano, violino, trompete e trompa francesa. Durante o ano letivo, deveria praticar cada um deles por trinta minutos por dia nos dias de semana, e uma hora por instrumento aos sábados e domingos. Durante o verão, era uma hora de cada instrumento por dia, o que, acredito, deveria ser classificado como uma forma de punição cruel e incomum para as crianças que querem curtir a parte das *férias* nas *férias de verão*.

Então, encontrei uma forma de continuar a desfrutar de meus fins de semana e férias de verão. Acordava cedo, às 6h da manhã, enquanto meus pais ainda estavam dormindo, e descia até onde o

piano ficava. Em vez de realmente tocar o piano, usava um gravador de fita e reproduzia uma sessão de uma hora de duração que havia gravado anteriormente. Em seguida, às sete da manhã, voltava para meu quarto, trancava a porta e reproduzia uma gravação minha de uma hora tocando violino. Assim, passava o tempo lendo um livro ou a revista *Boys' Life*.

Como você pode imaginar, meus professores de piano e violino não conseguiam entender por que eu não apresentava melhora nas aulas semanais. Acho que pensavam que eu tinha apenas um processo lento de aprendizagem. Do meu ponto de vista, não entendia como aprender a tocar todos esses instrumentos musicais resultaria em qualquer tipo de benefício que fosse mensurável.

(Espero que a minha mãe não fique muito brava quando ler isto. Provavelmente deveria lhe devolver todo o dinheiro que gastou nas minhas aulas de piano e violino.)

Meus pais, especialmente minha mãe, tinham grandes esperanças de que eu acabaria indo para a faculdade de medicina ou conseguiria um doutorado (PhD). Acreditavam que a educação formal era a coisa mais importante, mas, para mim, ter os primeiros 25 anos da minha vida já traçados parecia organizado e sufocante demais.

Estava muito mais interessado em conduzir meu próprio negócio e imaginava diferentes maneiras de ganhar dinheiro. Quando eu estava crescendo, meus pais sempre me disseram para não me preocupar sobre como ganhar dinheiro para que eu pudesse me concentrar em minha vida acadêmica. Disseram-me que pagariam por toda a minha educação até eu atingir o meu MD (Doctor of Medicine) ou doutorado (PhD). Também me disseram que comprariam as roupas que eu quisesse. Felizmente para eles, nunca tive qualquer queda para a moda, então nunca pedia muito.

Sempre fantasiei sobre fazer dinheiro porque, para mim, dinheiro significava que, mais tarde na vida, teria a liberdade de fazer o que quisesse. A ideia de um dia conduzir a minha própria empresa também significava que eu poderia ser criativo e, no final, viver a vida à minha maneira.

Organizei muitas vendas do tipo “bazar na garagem” durante meus anos de ensino fundamental. Quando terminei de vender a sucata da garagem dos meus pais, perguntei a uma amiga se podíamos fazer uma venda do tipo “bazar na garagem” em sua casa. Colocamos toda a sucata da casa de seus pais em exibição na calçada, fizemos uma limonada, e depois a vestimos com uma roupa de menina que a fez parecer cinco anos mais jovem. A ideia era que, mesmo se as pessoas não comprassem nada, poderíamos, pelo menos, vender-lhes um pouco de limonada. Acabamos por ganhar mais dinheiro vendendo limonada do que com qualquer coisa da venda “bazar na garagem”.

No ensino médio, procurei outras maneiras de ganhar dinheiro. Tinha um trabalho de entregador de jornal, mas logo descobri que ser um fornecedor independente entregando jornais em minha bicicleta era realmente apenas um caminho para o jornal local burlar as leis de trabalho infantil. Depois de fazer as contas, calculei que meu salário somava cerca de US\$ 2 por hora.

Deixei a minha vida de entregador de jornal e decidi preparar meus próprios jornais. Cada edição continha cerca de vinte páginas de histórias que escrevi, com palavras cruzadas e piadas. Imprimi meu jornal em papel brilhante alaranjado, batizei-o de The Gobbler e defini o preço de US\$ 5 cada. Vendi quatro exemplares para os meus amigos do ensino fundamental. Percebi que precisaria fazer mais amigos que pudessem se dar ao luxo de comprar o meu jornal, ou teria de pensar em outra fonte de renda. Então, quando fui cortar meu cabelo, mostrei ao meu barbeiro uma cópia do The Gobbler e

perguntei se ele queria comprar um anúncio de página inteira na edição seguinte por US\$ 20.

Quando ele disse sim, sabia que estava prestes a algo maior. Tudo que eu precisava fazer era vender mais quatro anúncios e ganharia US\$ 100, que era mais dinheiro do que jamais vira na minha vida. Cheio de confiança depois da minha primeira venda, fui às empresas vizinhas do barbeiro e perguntei se queriam anunciar naquele que seria certamente o próximo jornal-sensação a varrer o país, ou pelo menos o condado.

Todos disseram não, mas da maneira mais educada possível. Poucas semanas depois, publiquei a segunda edição de *The Gobbler*. Desta vez, vendi somente dois exemplares.

Decidi descontinuar as operações.

Era muito trabalho e meus amigos estavam gastando o dinheiro do almoço.

Todo mês, meu irmão Andy e eu costumávamos esperar cada edição da revista *Boys' Life* e lê-la do início ao fim. Minha seção favorita era bem no final — uma seção de anúncios classificados para comprar coisas fantásticas que nem sequer sabia que existiam, mas sabia que teria de ter um dia. Havia todos os tipos de truques de magia e itens de novidades (por muito tempo, achei que a definição de *novidade* fosse “muito, muito legal”), inclusive um kit para conversão de um aspirador de pó em um miniaerobarco.

Porém, o que mais me interessou foi o anúncio de página inteira na parte de trás da revista, que mostrava todos os tipos de prêmios que você podia ganhar com a venda de cartões de felicitações. Parecia tão fácil: bastava andar pelo bairro, de porta em porta, vender alguns cartões de Natal (que *todos* precisavam, o anúncio me garantia),

ganhar muitos pontos e trocá-los por um skate ou um brinquedo que nunca tive, mas que agora queria.

Então, decidi comprar alguns cartões de amostra e um catálogo, que chegou em uma semana. Ainda estava em férias de verão, portanto tinha muito tempo para ir de porta em porta. Minha primeira parada foi a casa do meu vizinho de porta.

Mostrei à mulher que atendeu a porta o catálogo com os mais variados cartões de Natal. Ela me disse que, como ainda era agosto, realmente não estavam interessados em comprar cartões de Natal naquele momento. Achei que ela tinha razão. Eu me senti um estúpido tentando vender cartões de Natal em agosto, e então aquela acabou por ser também a minha última parada.

Voltei para casa para tentar pensar em uma ideia de negócio que fosse menos sazonal.

Na escola fundamental, tive um grande amigo chamado Gustav. Fazíamos tudo juntos, íamos à casa um do outro, apresentávamos peças para nossos pais assistirem, ensinávamos linguagens e códigos secretos um para o outro e dormíamos um na casa do outro uma vez por semana.

Durante uma de minhas visitas a sua casa, ele me emprestou um livro chamado *Free Stuff for Kids* [Coisas grátis para crianças]. Foi o maior livro de todos os tempos. Dentro havia centenas de ofertas de itens grátis e de até 1 dólar que as crianças podiam comprar, incluindo coisas como mapas gratuitos, canetas de 50 centavos, adesivos de para-choque de carro grátis e amostras grátis de produtos. Para cada item, tudo o que se tinha de fazer era escrever uma carta para cada um dos diferentes endereços, inclusive um SASE (que aprendi que era a abreviatura para “envelope selado com endereço para retorno”) e o pagamento de qualquer item de até um dólar que fosse pedido, se

houvesse. Gustav e eu olhamos o livro e fizemos o pedido de todos os itens que achamos que seriam legais.

Após a minha tarefa de dez minutos como um vendedor de cartões de Natal porta a porta, voltei para casa para ler a seção de classificados da *Boys' Life* de novo e vi um anúncio de um kit para fazer *buttons* por US\$ 50. O kit permitia converter qualquer foto ou pedaço de papel em um button que você poderia depois usar em sua camiseta. O custo das peças era de 25 centavos para cada button.

Fui à minha estante, agarrei o livro que tinha pegado emprestado do Gustav anos antes e que nunca tinha devolvido, e olhei para ver se algumas das empresas citadas no livro já estavam oferecendo *buttons* de fotos. Não havia nenhuma.

Animado, digitei uma carta ao editor do livro e fingi que já estava no negócio de *buttons* e que gostaria que considerassem minha inclusão na edição do próximo ano. A fim de fazer parecer ainda mais que eu estava dirigindo um negócio legítimo, acrescentei “Depto. FSFK” como parte do meu endereço. FSFK era meu código secreto para “Coisas grátis para crianças” (*Free Stuff for Kids*). Minha oferta era para crianças enviarem uma foto, um SASE e US\$ 1. Eu transformaria em um button e, em seguida, o devolveria pelo SASE. Meu lucro seria de 75 centavos por encomenda. Cerca de dois meses depois, recebi uma carta-resposta da editora. Disseram que a minha proposta tinha sido selecionada para ser incluída na próxima edição do livro. Disse a meus pais que tinha de comprar o kit para fazer *buttons* por US\$ 50, além de gastar outros US\$ 50 para as peças, mas que pagaria de volta depois de minhas primeiras cem encomendas. Não acho que meus pais acreditaram que eu realmente conseguiria as cem encomendas. Tinham me ouvido falar antes sobre quanto dinheiro eu ganharia vendendo centenas de cópias do *The Gobbler*, ou quanto ganharia ao receber uma centena de pedidos de cartões de felicitações. Mas como continuava tirando boas notas na escola,

imagino que pensaram em permitir que eu solicitasse o kit para fazer *buttons* e as peças mais como uma recompensa.

Alguns meses depois, recebi um exemplar da nova edição do livro. Foi muito legal ver o endereço da minha casa na mídia impressa, em um livro de verdade. Mostrei o livro para meus pais, e esperei ansiosamente pela chegada do primeiro pedido.

O carteiro do bairro sempre seguia a mesma rota para entregar as correspondências. Nossa casa ficava perto da base de uma colina, e ele costumava iniciar seu percurso na base do lado oposto da rua, subir o morro, virar e, em seguida, descer a colina. Assim, no momento em que eu ouvia o caminhão do correio no outro lado da rua, sabia que a correspondência seria entregue exatamente doze minutos depois em nossa casa, e esperava sua chegada fora de casa. Geralmente acontecia por volta de 13h36. Duas semanas depois que o livro foi publicado, recebi minha primeira encomenda. Abri o envelope e dentro havia uma foto de uma menina de doze anos, em um vestido xadrez vermelho, segurando um poodle francês. Mais importante, havia uma nota de um dólar lá dentro. Meu negócio estava oficializado! Transformei a foto em button e o mandei de volta no envelope de retorno selado. Mais tarde naquela noite, contei aos meus pais. Acho que ficaram um pouco surpresos por eu ter recebido um único pedido. Eu lhes dei a nota de 1 dólar, e registrei em meu diário que a minha dívida fora reduzida para US\$ 99.

No dia seguinte, recebi duas encomendas. O negócio dobrou da noite para o dia. E ao longo do mês seguinte, houve vezes em que eu recebia dez encomendas em um único dia. Até o final do primeiro mês, consegui ganhar mais de US\$ 200. Paguei todo o meu saldo devedor, e ganhei um dinheiro muito bom para uma criança no ensino fundamental. Mas fazer os *buttons* estava levando até uma hora por dia. Nos dias em que eu tinha uma porção de tarefas da escola, não tinha tempo para fazer os *buttons*; então, algumas vezes deixava as

encomendas se acumularem até o fim de semana e, ao longo dele, tinha de gastar quatro ou cinco horas fazendo *buttons*. O dinheiro era formidável, mas ter de ficar em casa nos fins de semana não era, então decidi que era hora de fazer o upgrade para uma máquina de *buttons* semiautomática de US\$ 300, a fim de melhorar minha eficiência e produtividade.

Meu negócio de *buttons* trouxe a quantia constante de US\$ 200 por mês durante meus anos de ensino fundamental. Acho que a maior lição que aprendi foi que era possível conduzir um negócio com sucesso por correspondência, sem qualquer interação face a face.

Ocasionalmente, quando estava muito ocupado, tinha de terceirizar um pouco do trabalho aos meus irmãos. Quando me formei no ensino fundamental, comecei a ficar entediado por ter de fazer *buttons* todos os dias, então resolvi passar o negócio para meu irmão, Andy. Pensava que finalmente começaria outro negócio de mala direta, pelo qual estava mais entusiasmado.

Não sabia disso na época, porém o negócio de *buttons* se tornaria um empreendimento familiar. Poucos anos depois, Andy passou o negócio para o nosso irmão caçula, David. E alguns anos mais tarde, paramos de anunciar no livro e encerramos o negócio. Meu pai conseguira uma promoção que exigia que se mudasse para Hong Kong, e ele levou com ele a minha mãe e o meu irmão, David. Não havia mais irmãos para passar o negócio.

Olhando para trás, penso que deveríamos ter tido um plano de sucessão melhor.

## Discando por dólares

Lembro-me de sentir que no primeiro dia do ensino médio realmente não me senti muito diferente do último dia do ensino fundamental. Acho que, em minha cabeça, tinha pensado que de repente me



sentiria mais velho e mais maduro, que de alguma forma a vida rapidamente seria diferente então, já que estava no ensino médio.

Um dia, enquanto vagava pela biblioteca da escola, descobri o laboratório de informática que ficava escondido do lado de fora da biblioteca. Conheci a professora de ciência da computação, a sra. Gore, que sugeriu que eu me inscrevesse para as suas aulas de Pascal. Nunca tinha ouvido falar de Pascal antes. Ela me disse que era uma linguagem de programação de computador, e fazer as aulas me prepararia para um AP (Advanced Placement), teste nacional de ciência da computação. Não sabia o que era um teste de AP, exceto que era algo bom para a minha admissão à faculdade. No ensino fundamental, tinha aprendido sozinho a fazer alguma programação de computação BASIC e tinha gostado, então decidi me inscrever para o Pascal.

Gostei das aulas e acabei passando minhas horas de almoço e as horas depois da escola no laboratório de informática. Não sabia naquela época, mas, dois anos mais tarde, estaria ali dando aulas de Pascal no curso de verão. Havia algumas outras pessoas que também eram frequentadoras assíduas do laboratório, e acabávamos passando muito tempo juntos.

Fomos apresentados ao mundo dos BBSs. Eu aprendi que BBS era um acrônimo para “Bulletin Board System”. Um dos computadores no laboratório tinha um modem conectado a ele, que era um dispositivo especial que se conectava a uma linha de telefone comum. Com o modem, o computador tinha a capacidade de ligar para outros computadores e falar com eles.

Tínhamos uma lista de números de telefone para os diferentes BBSs que eram ligações locais para nós, e podíamos ligar para cada BBS e conectar com o equipamento eletrônico equivalente a um mural de cortiça comunitário que os estudantes usavam no andar de baixo, na área da recepção: qualquer um poderia deixar uma

mensagem, postar um anúncio, iniciar uma discussão, baixar arquivos ou juntar-se para um debate sobre uma ampla série de temas. Era a versão pré-internet do Craigslist.

Logo descobrimos que a informática e a linha telefônica não eram limitadas apenas às ligações locais, de modo que começamos a fazer ligações de longa distância para os BBSs de todo o país. Foi maravilhoso poder participar de discussões com estranhos de Seattle, Nova York e Miami. De repente tivemos acesso a um mundo que antes não sabíamos existir.

Um dia, enquanto a sra. Gore estava fora do laboratório em sua pausa de almoço, alguém veio com a ideia de desconectar o modem da tomada e, em seu lugar, ligar um telefone comum. Não tínhamos certeza se realmente funcionaria, mas quando tiramos o fone do gancho, ouvimos um tom de discagem. Podíamos então fazer gratuitamente qualquer telefonema que quiséssemos. Apenas não sabíamos para quem ligar com o nosso recém-descoberto poder secreto.

Perguntei se alguém tinha ouvido falar dos números 976. Tinha visto todos os tipos de anúncios em TV para os diferentes números 976. Você podia ligar 976-PIADA, por exemplo, para ouvir a piada do dia, ao custo de 99 centavos por chamada. Então, tentamos ligar para 976-PIADA, e ouvimos uma piada que não era muito engraçada. Tentamos ligar para o número mais uma vez para ouvir uma piada melhor, e tudo o que fizeram foi repetir a mesma piada. Fazendo um retrospecto, acho que fazia sentido, uma vez que se supunha ser a piada do dia, e não a piada do minuto.

Então, começamos a discar números 976 aleatoriamente para ver o que obteríamos. Um dos números que tentei foi o 976-SEXY. Começou com uma gravação automática dizendo que a despesa seria de US\$ 2,99 por minuto e que o serviço era apenas para adultos. A

gravação informou que, se eu tivesse menos de 21 anos, deveria desligar imediatamente.

Então é claro que não desliguei. Minha curiosidade foi aguçada.

Uma mulher atendeu ao telefone e começou a falar comigo com voz sedutora.

— Olá — disse ela. — Você está se sentindo sexy neste exato momento?

Bem, certamente parecia muito mais interessante e divertido do que me conectar pelo computador a outros usuários de BBSs em Nova York. Um completo mundo novo estava realmente se abrindo para mim.

— Estou sim — disse na minha voz mais grave possível. De repente, a voz sensual se tornou uma voz formal, irritada, lembrava a voz do meu professor de geometria ao me dar sermão por chegar tarde para a aula.

— Você tem mais de 21 anos? — ela perguntou, desconfiada. Aparentemente, minha voz mais grave não era realmente tão grave. A puberdade pode ser um estágio muito estranho na vida de alguém.

Respirei fundo.

— Claro que sim — disse de forma segura.

— Ok, então, em que ano você nasceu?

Fui apanhado completamente desprevenido. Evidentemente, não podia fazer a conta na minha cabeça rápido o bastante para enganá-la. Estava perdido.

— Vinte e um anos atrás! — Gritei, e rapidamente desliguei o telefone. Meus amigos e eu começamos a rir descontroladamente. Depois de alguns minutos, fizemos os cálculos e todos começamos a praticar dizendo com segurança que nascemos em 1966. Queríamos ter certeza de que não cometeríamos o mesmo erro novamente no futuro.

Ao longo das semanas seguintes, um pequeno grupo se reunia diariamente no laboratório de informática durante o almoço e se revezava para ligar para o 976-SEXY. Podíamos ligar apenas na hora do almoço porque aquela era a única hora em que a sra. Gore também não estava na sala. Éramos parte de um clube secreto, e a primeira regra do clube de almoço do laboratório de informática era que não se falasse sobre o clube de almoço do laboratório de informática.

Ninguém tinha ideia do que estávamos fazendo.

E então, um dia, como todos nos reuníamos durante a hora do almoço, fomos surpreendidos, pois a sra. Gore não tinha saído para o almoço ainda. Talvez tivesse algum trabalho para terminar primeiro; assim, decidimos usar o computador para ligar para os BBSs enquanto esperávamos a sua saída.

— Ei, garotos? — a sra. Gore falou. Todos olharam para ela. — Tem algum de vocês fazendo ligações para 976-7399? Acabei de receber essa conta de telefone e ela informa que, no mês passado, mais de trezentas ligações foram feitas do modem para esse número. Acabei de tentar telefonar para o número e não é uma resposta de computador.

Todos nós nos entreolhamos e depois olhamos para ela. Tenho quase certeza de que todos nós parecíamos culpados, como poderíamos ser, mas todos nos lembramos da primeira regra do clube de almoço do laboratório de informática, por isso apenas olhamos para ela e encolhemos os ombros, da forma mais inocente que podíamos.

— Deve ser algum tipo de erro — concluiu a sra. Gore. — Ligarei para a companhia telefônica e solicitarei a exclusão de todos os custos. Acho que é humanamente impossível fazer todos esses telefonemas. — Mal sabia ela de nossas habilidades super-humanas.

E esse foi o fim do clube de almoço do laboratório de informática.

## Economia clássica

Deixando de lado as travessuras do laboratório de informática, tentei me arriscar com o máximo possível de coisas interessantes no ensino médio. Meu pensamento era que quanto mais perspectivas pudesse ganhar, melhor.

Fiz muitas aulas de língua estrangeira, incluindo francês, espanhol, japonês e até latim. Na aula de Educação Física, em vez de um esporte mais tradicional, decidi aprender esgrima (embora, verdade seja dita, parte do interesse foi porque a aula de esgrima era somente uma vez por semana). Fiz aula de piano para jazz para cumprir a exigência de música, e muito tempo de curso de desenho para cumprir o requisito de artes. Entrei para o clube de xadrez e para o clube de eletrônica, onde aprendi o código Morse e me tornei operador de radioamador certificado.

Para cumprir o requisito de serviços comunitários, me ofereci para trabalho voluntário em um teatro local e ajudei a convertê-lo em uma casa mal-assombrada gigante. Durante a semana antes do Halloween, me ofereci para trabalho voluntário como guia turístico. Cada visitante doava US\$ 15 para um passeio de vinte minutos na casa mal-assombrada.

Realmente gostei de estar envolvido com teatro, especialmente nos bastidores. Eu era operador da mesa de luz para muitas de nossas apresentações do ensino médio e, em certo ponto, ainda fiz uma apresentação de mágica no palco com um amigo para um dos nossos shows de talentos. Um dos meus primeiros trabalhos remunerados no colégio foi operar o refletor (conhecido como “ponto” em linguagem de teatro) para um dos teatros de nossa comunidade local. Havia algo fascinante em estar envolvido com uma atividade em que o único objetivo era criar uma experiência e uma viagem emocional para as

peças, e depois não ter nada além de recordações em que se prender.

No entanto, o esquema de ter um calendário fixo de aulas e fazer lições de casa começaram a me desgastar, então comecei a escolher as aulas com base em como isso afetava a minha agenda e não com base na própria aula. Houve um ano em que consegui marcar minhas aulas de modo que tinha somente uma aula para assistir às terças-feiras, e depois tinha o resto do dia de folga. Comecei a negociar com meus professores para que concordassem em me deixar faltar suas aulas, contanto que eu fosse bem em seus testes.

Quanto às lições de casa, tentei o máximo para encontrar maneiras criativas para realmente não trabalhar muito. Nas aulas de Shakespeare, uma de nossas atribuições era escrever um soneto. Um soneto é um poema de catorze linhas, escrito em pentâmetros iâmbicos, o que significa que cada linha se alterna em um padrão repetido de sílabas tônicas e átonas, combinando com determinados padrões de rima. Tudo parecia muito complicado para mim, então, em vez disso, decidi apenas apresentar as catorze linhas em código Morse, onde o poema inteiro não era nada além de pontos e traços alternados.

Dependendo do humor do professor, sabia se conseguiria um A ou um F. Felizmente, meu professor decidiu me dar um “A+++++++++++”. Acho que foi assim que aprendi que, mesmo na escola, às vezes vale a pena arriscar e pensar diferente.

Um dos meus momentos mais infelizes na escola foi quando fui acusado de roubar o cartão de almoço de alguém, que equivalia a um cartão de crédito para nossa cafeteria. Não tenho certeza absoluta de como esse cartão foi parar no meu bolso. Meu melhor palpite é que provavelmente a caixa me entregou de volta o cartão de almoço de

alguém por engano no dia anterior. De qualquer forma, acabei no Conselho Judicial, que era como um minijúri, constituído pelo diretor da escola e alguns membros do corpo docente.

Deram-me a oportunidade de apresentar meu caso, mas realmente não tinha um caso, pois não tinha ideia de como o cartão de almoço foi parar no meu bolso. Em vez disso, fui para a sessão confiando cegamente que a coisa certa aconteceria, contanto que eu dissesse a verdade, de modo que foi exatamente o que fiz. Como tudo saiu ao contrário, ninguém acreditou em mim, e fui suspenso da escola por um dia, o que entrou no meu histórico escolar oficial. Paguei por um crime que não cometi.

Saí dessa experiência com a lição de que, às vezes, a verdade sozinha não é suficiente, e que a apresentação da verdade é tão importante quanto apenas a verdade. Ironicamente, o lema da nossa escola era “A verdade é bela, bela verdade”, com base no poema de John Keats “Ode on a Grecian Urn” [Ode Sobre uma Urna Grega].

Não me senti muito belo naquele dia.

Além das atividades acadêmicas, meu maior foco durante a escola era tentar descobrir como poderia ganhar mais dinheiro. Fui contratado como um analista de videogame para a Lucasfilm. Ganhava US\$ 6 por hora para jogar o videogame *Indiana Jones e a Última Cruzada*. Foi um trabalho divertido, mas só pagavam US\$ 6 por hora, assim, quando apareceu um emprego que pagava mais, aceitei-o imediatamente.

Quando estava no último ano do ensino médio, consegui um trabalho de programação de computadores em uma empresa chamada GDI. O emprego pagava US\$ 15 por hora, que era um dinheiro muito bom para um estudante de ensino médio. O trabalho envolvia a criação de softwares que permitiam que as agências

governamentais e empresas de pequeno porte preenchessem formulários por computador em vez de papel.

Para me divertir, de vez em quando pregava peças no meu patrão, que era um francês mais velho, com cabelos grisalhos e com um forte sotaque. Ele gostava de tomar chá e tinha uma rotina rígida de colocar um copo de água no micro-ondas, que ficava ao lado de minha mesa, ligar o micro-ondas e depois voltar à sua sala porque não queria esperar cerca de três minutos até aquecer a água. Depois, voltava para fazer o chá.

Uma vez, decidi desligar o micro-ondas assim que ele saiu. Quando voltou, poucos minutos depois, percebeu que a água ainda estava fria, então pensou que tinha esquecido de ligar o micro-ondas. Colocou o micro-ondas para aquecer novamente por três minutos e saiu.

Assim que sumiu de vista, desliguei o micro-ondas novamente. Quando voltou pela segunda vez, notou que a água estava fria mais uma vez, e murmurou alguma coisa sobre o micro-ondas estar quebrado. Tive de me segurar para não cair na risada.

Ele decidiu tentar aquecer a água pela última vez, só que, desta vez, selecionou cinco minutos no micro-ondas, apenas para ter certeza, e se afastou um pouco, perplexo e frustrado.

Quando finalmente retornou, abriu a porta do micro-ondas e gritou: “O que é isto?” E começou a rir. Olhou em torno da sala e viu a culpa estampada em todos os nossos rostos, porque todos sabíamos da brincadeira. Pegou a xícara de chá e mostrou a todos o que eu havia feito poucos minutos antes.

A xícara de chá estava cheia de cubos de gelo.

Todos na sala começaram a rir descontroladamente. Acho que fazia muito tempo que nenhum de nós ria daquela forma, e foi ótimo ver como ter um pouco de diversão no trabalho pode melhorar o humor de todos.

Também fico feliz por não ter sido despedido naquele dia.



Enquanto estava ganhando um bom dinheiro na GDI, fiquei pensando nos dias da minha empresa de *buttons* por reembolso postal e na emoção e no entusiasmo de esperar o carteiro aparecer em minha casa. Pensei em como a empresa que me vendeu o kit de *buttons* deve ter sido uma empresa bem-sucedida neste tipo de negócio, pois fiz a encomenda na seção de classificados da contracapa da revista *Boys' Life*.

Então decidi que deveria tentar vender alguma coisa lá também. Como estava lendo livros de magia no meu tempo livre, fiquei pensando em vender um truque de magia em que uma moeda pareceria se dissolver por dentro de um pedaço de borracha. Era realmente um truque muito legal. Todo mundo a quem eu havia mostrado o truque ficava maravilhado e queria saber como era feito. Além de uma moeda, um copo e uma faixa de borracha, a única coisa necessária para fazer o truque era um quadrado de látex, que soube ser a mesma coisa que os dentistas usam e que chamam de “dental dam”.

Fiz algumas pesquisas e descobri que se comprasse em quantidade grande e suficiente, poderia comprar “dental dams” por menos de 20 centavos cada. Um anúncio de classificados na parte de trás da revista *Boys' Life* custa US\$ 800, então, se definisse o preço do truque da magia em US\$ 10, poderia zerar os custos, mesmo que recebesse apenas oitenta pedidos.

Parecia quase fácil demais. Meu negócio de fazer *buttons* variava de duas a três centenas de pedidos por mês. Presumi que a revista *Boys' Life* teria um público muito mais amplo que a *Free Stuff for Kids*. Além disso, esse truque de magia era muito mais tranquilo do que um *button* de fotografia. Com duzentos pedidos, o custo do meu fornecimento seria de US\$ 40, então eu lucraria US\$ 1.160. Com trezentos pedidos, meu lucro seria de US\$ 2.140. Havia descoberto a

beleza de vender produtos com preços de venda médios altos e altas margens brutas.

O montante de US\$ 800 pago para a *Boys' Life* pelo anúncio de classificados era quase o valor de duas semanas de trabalho, mas esse era o investimento. Devido ao longo tempo de espera para que meu anúncio fosse publicado, teria de aguardar cerca de dois meses para os pedidos começarem a chegar, mas eu era paciente e pensava em longo prazo.

Depois do que parecia uma eternidade, o carteiro finalmente apareceu com a edição da *Boys' Life* em que meu anúncio de classificados foi colocado, e uma semana depois recebi minha primeira encomenda. Parecia os US\$ 10 mais fáceis que já havia ganhado, e esperei ansiosamente pela chegada do meu próximo pedido.

O problema é que esse dia nunca chegou.

Aquele foi o único pedido que recebi para a minha empresa de truques de mágica por correio. Com base no sucesso da confecção de *buttons*, pensava que era o invencível rei dos pedidos por correio, quando, na realidade, era apenas sorte.

Aprendi uma valiosa lição de humildade. E de alguma forma, ironicamente, tinha acabado de aprender o termo *arrogância* na minha aula de história grega, que foi definido como “um sentimento exagerado de orgulho ou autoconfiança”, e que causou a ruína de muitos heróis gregos.

Aprendi também que era muito doloroso apostar o minhocário em algo que não funcionava. Mas, pensando bem, não tinha apenas apostado um minhocário.

Oitocentos dólares representavam realmente vinte e quatro minhocários.

## Faculdade

Para a faculdade, inscrevi-me em várias: Brown, UC Berkeley, Stanford, MIT, Princeton, Cornell, Yale e Harvard. Passei em todas. Minha primeira escolha foi a Brown, porque tinha maior visibilidade, o que fazia parecer que poderia ser mais relevante para o mundo dos negócios do que qualquer um dos outros cursos oferecidos pelas outras faculdades.

Meus pais, no entanto, queriam que eu fosse para Harvard, porque era a mais prestigiada, especialmente entre a comunidade asiática, então acabei indo para lá.

A primeira coisa que comprei quando cheguei em Harvard foi uma TV. Não tinha mais a restrição dos meus pais de assistir a uma hora de TV por semana, então assistia a quatro horas de TV por dia, em minha nova liberdade. Fiquei sabendo que enquanto usava meu tempo assistindo à TV, alguns outros estudantes em meu dormitório estavam ocupados pregando peças, como retirar todo o papel do banheiro das meninas ou transformar a banheira do nosso inspetor em um tanque gigante de chá quente (nosso inspetor não achou graça).

Organizei minha grade de horários para que tivesse aulas somente das 9h às 13h às segundas, quartas e sextas-feiras, deixando minhas terças e quintas-feiras totalmente livres. Teoricamente, parecia uma ótima ideia, mas sendo uma coruja da noite, acabei em um estranho ritmo de 48 horas, em que ficava acordado por 32 e depois dormia durante dezesseis horas direto.

Em dias de aula, meu alarme das 8h era o som mais indesejado do mundo. Apertava o botão de soneca repetidamente e, em seguida, dizia a mim mesmo que podia matar a primeira aula do dia e pegar as anotações com alguém depois. Então, uma hora mais tarde, me convencia de que, já que a lógica funcionava tão bem para a primeira

aula, podia aplicá-la à segunda, e assim perdia aquela aula também. Na hora de me aprontar para a terceira aula, pensava que uma vez que já havia matado duas aulas, realmente não teria muita importância matar mais uma. E, por fim, na hora em que deveria estar indo para a última aula do dia, concluía que não havia nenhum motivo para assistir apenas a uma aula, pois havia enforcado todas as outras. A vantagem de me levantar apenas para ir a uma aula simplesmente não parecia valer a pena.

Então, basicamente, acabei não frequentando nenhuma aula do meu ano de calouro. Como não saía da cama, tinha muita preguiça de tomar banho e caminhar toda aquela distância até a ala de refeições. E acabava comendo um monte de miojo durante o dia e assistindo a todos os episódios de *Days of Our Lives*.

Meu ano de calouro foi gasto principalmente saindo com os novos amigos que fiz e que moravam no mesmo dormitório, chamado de Canaday A. Assistíamos a muita TV juntos, jogávamos videogame e conversávamos muito. Inspirado nos meus dias de Gobbler, criei o Boletim Canaday A. Formávamos um grupo de quinze estudantes e éramos inseparáveis. A maioria de nós nunca fez nenhum amigo fora da nossa turma, e ficamos juntos durante todos os quatro anos da faculdade.

Assim como no ensino médio, tentava fazer o mínimo de trabalhos na faculdade, conseguindo ainda tirar notas decentes. Tive aulas como língua de sinais americana, linguística e mandarim chinês (cuja língua já conversei com meus pais). Para cumprir um dos meus requisitos básicos, matriculei-me em um curso sobre a Bíblia. A boa notícia sobre a aula era que não tinha realmente lição de casa valendo nota, portanto acabava não indo à aula. A má notícia era que minha nota seria baseada no meu desempenho no exame final, para o qual estava completamente despreparado, pois nunca abri nenhum dos livros didáticos que deveriam ter sido lidos ao longo do semestre.

Acho que a habilidade que mais aprimorei na faculdade foi a protelação.

Duas semanas antes do exame final, o professor passou uma lista dos cem possíveis temas em que seríamos testados. Fomos informados de que, para o exame real, cinco daqueles temas seriam escolhidos aleatoriamente, e cada um de nós teria de escrever alguns parágrafos sobre cada um daqueles cinco tópicos. Não havia como ler em duas semanas tudo o que deveria ter lido ao longo do semestre e também não queria ser reprovado naquela matéria.

Dizem que a necessidade é a mãe da invenção. Em Harvard, podíamos usar nossos computadores para nos conectarmos a grupos de notícias eletrônicas, que eram o equivalente aos BBSs que eu utilizava no ensino médio. Postei uma mensagem a um dos grupos de notícias eletrônicas e convidei todos os estudantes de Harvard que estavam fazendo o curso de Bíblia para participar do maior grupo de estudos que já havia sido criado, porque este seria virtual.

Para quem estivesse interessado, eu atribuía três dos possíveis cem tópicos para pesquisa aprofundada. Depois, cada estudante tinha de me enviar um e-mail com os seus parágrafos sobre cada um daqueles três tópicos como se fossem os tópicos reais escolhidos para o exame final. Eu compilava as respostas de todos, tirava cópia, encadernava e, em seguida, distribuía as apostilas a US\$ 20 cada. Apenas quem tivesse contribuído com os três temas para o projeto estava autorizado a comprar uma apostila.

Quando foi divulgado, houve muito interesse, então realmente recebi várias respostas para cada tópico de pessoas diferentes. Sem nunca abrir um livro ou escrever qualquer coisa, acabei montando o guia de estudos mais abrangente que já havia sido criado, e todos acharam útil. Como bônus, também acabei tendo algum lucro. The Crimson, nosso jornal acadêmico, escreveu uma história sobre toda a

experiência do grupo de estudos virtual, e acabei indo bem no exame final.

Descobri o poder do *crowdsourcing*.<sup>[1]</sup>

Estava exposto a várias coisas diferentes durante os primeiros tempos de faculdade.

Entrei para a sociedade do filme, que fazia dinheiro alugando filmes para serem mostrados em um dos auditórios da escola e depois vendia bilhetes para os alunos. Visitei a fazenda de um amigo, onde aprendi como tirar leite de vaca durante o dia, e acabei levando pontos à noite, após cair e bater com o queixo enquanto tentava aprender a patinar no gelo. Não sei o que foi mais traumático: a ordenha ou a sala de emergência.

Ganhei ingressos da estação de rádio local para o meu primeiro show e fui ver uma apresentação do U2 durante sua turnê Zoo TV. Tive vários empregos durante a faculdade, inclusive de garçom de bufês em casamentos, depois de fazer uma sessão de quatro horas na Harvard Bartending School e ganhar um certificado de como fazer drinks. Também realizei vários trabalhos de programação de computador, até mesmo para Agências de Estudantes de Harvard, Spinnaker Software, e um estágio de verão na Microsoft.

Uma das empresas em que trabalhei foi a BBN, que desenvolveu a tecnologia que acabou se tornando a espinha dorsal da Internet. A BBN atendia a diferentes agências governamentais, então foi necessário que eu tirasse um atestado de antecedentes para alcançar o status Secreto, que era um nível abaixo do status Super Secreto. Evidentemente havia níveis de sigilo do governo que eram tão altos que até mesmo o nome do status era confidencial.

Para a maior parte do meu trabalho na BBN, tinha de ir a uma grande sala isolada com vários níveis de segurança, incluindo crachás

eletrônicos e códigos secretos de acesso, por meio de diferentes portas.

Não era permitido levar qualquer coisa para dentro ou retirar algo da sala, especialmente aparelhos eletrônicos ou qualquer tipo de mídia ou memória eletrônica.

Em um verão, decidi atravessar o rio de Cambridge para Boston para explorar a cidade. De alguma forma, acabei passando pela sede da divisão de Boston da Guardian Angels, um grupo de pessoas cuja missão era prevenir e combater o crime. Tornei-me membro por alguns meses e ajudei a patrulhar os sistemas de metrô e os becos de Boston.

Na turma, meu apelido era “Secret”. A princípio, pensei que era porque tinha mencionado o meu status Secret com o governo, mas compreendi mais tarde que um dos outros membros da turma queria originalmente apelidar-me de “Ancient Chinese Secret” (Segredo Chinês Antigo).

Durante meus anos de júnior e sênior na faculdade, percebi que sentia falta de gerenciar meu próprio negócio, então assumi a Quincy House Grille, uma área de refeições no andar térreo do dormitório Quincy House. Nosso dormitório abrigava cerca de trezentos estudantes, e o Quincy House Grille era um ponto de encontro de fim de noite para os alunos jogarem pebolim e fliperama, e satisfazerem suas vontades da madrugada. Um dos meus colegas de quarto, Sanjay, dirigia o restaurante comigo. Éramos responsáveis por definir o cardápio e os preços, fazer pedidos aos fornecedores, contratar funcionários e, ocasionalmente, fazer a comida.

Na época, uma lei municipal impedia que estabelecimentos de *fast-food* fossem abertos em qualquer lugar perto do campus, então decidi tomar o metrô para a estação que tivesse um McDonald’s mais próximo. Falei com o gerente e ele me vendeu cem hambúrgueres e pães congelados do McDonald’s, que depois carreguei em um táxi e

trouxe para nosso dormitório. Por alguns meses, isso fazia parte da minha rotina diária. Como não havia nenhum outro lugar do campus para comprar hambúrgueres do McDonald's, podia cobrar US\$ 3 pelo hambúrguer que me custava US\$ 1.

Acabei me cansando de fazer as corridas diárias ao McDonald's, e decidi ver o que seria necessário para transformar o restaurante de grelhados em uma pizzaria. Soube que pizzas davam uma alta margem de lucro. Uma pizza grande custava menos de US\$ 2, mas poderia ser vendida por US\$ 10 (ou mais com coberturas adicionais). E ainda mais dinheiro poderia ser ganho com a venda de pizzas por fatias. Após algumas pesquisas, descobri que custaria cerca de US\$ 2.000 para investir em fornos de pizza. Parecia que o risco valeria a pena, então respirei fundo e fiz um cheque por US\$ 2.000.

Também queria transformar o restaurante em um lugar de entretenimento, então passei muitas noites gravando clips da MTV, pausando a gravação quando aparecia um comercial, porque essa era a época pré TV a cabo. A exibição de vídeos acabou por ser um grande sucesso e, combinado com a nova oferta de pizzas, acabamos por triplicar as vendas no restaurante em comparação com o ano anterior. O investimento de US\$ 2.000 foi recuperado em dois meses.

Foi por meio da empresa de pizza que conheci Alfred, que acabaria se unindo à Zappos como o nosso CFO e COO. Ele era realmente o meu cliente número um, e passava toda noite para encomendar uma pizza de pepperoni grande.

Pusemos dois apelidos em Alfred enquanto estávamos na faculdade: "Human Trash Compactor" (Compactador de Lixo Humano) e "Monster" (Monstro). Ganhou esses apelidos porque cada vez que um de nossos grupos saía de um restaurante (normalmente era um grupo de dez pessoas, tarde da noite, em um restaurante chinês gorduroso chamado The Kong), ele literalmente



acabava com as sobras de todos os pratos. Estava grato por não ser um dos colegas de quarto com quem ele compartilhava o banheiro.

Então, para mim, realmente não era tão estranho que Alfred desse uma passada todas as noites para encomendar uma pizza de pepperoni inteira. Mas, às vezes, ele passava algumas horas mais tarde e pedia outra pizza de pepperoni grande. Na época, me lembro de pensar comigo mesmo: “*Uau, este cara come...*”.

Descobri muitos anos depois que Alfred levava as pizzas para o andar de cima, para seus colegas de quarto, e então as vendia em fatias. Acho que é por esse motivo que decidimos contratá-lo como o nosso CFO e COO na Zappos.

Acabamos fazendo as contas alguns anos atrás e concluímos que, enquanto eu ganhava mais dinheiro com o negócio de pizza que Alfred, ele ganhava cerca de dez vezes mais *por hora* do que eu ao fazer especulação com as pizzas. (Havia também muito menos risco de sua parte. O restaurante foi vítima de um roubo no valor de US\$ 2.000 em uma noite. No final do ano, calculei que havia efetivamente ganho cerca de US\$ 2 por hora.)

Não sabia disso na época, mas nosso relacionamento por meio da pizzaria foi a semente que levou a oportunidades de negócios de muitos milhões de dólares pelo caminho.

Quando o final do meu último ano na faculdade se aproximava, Sanjay apresentou-me a esta coisa chamada World Wide Web. Naquele momento, pensei que fosse uma coisa muito interessante e divertida de se explorar, mas não prestei muita atenção.

O foco para a maioria dos seniores, inclusive eu, era tentar conseguir um emprego antes da graduação. Várias empresas de todo o país e de diferentes setores enviaram recrutadores para o campus de

Harvard, de forma que nós não precisávamos viajar para sermos entrevistados por nossos futuros empregadores.

Muitos dos nossos colegas de quarto se candidataram a empregos em bancos ou em consultorias de gestão, que eram considerados os empregos “quentes” do momento. Para mim, os dois pareciam ser muito chatos, e também ouvi dizer que os dias úteis eram de dezesseis horas de duração.

Então, Sanjay e eu decidimos participar de entrevistas principalmente em empresas de tecnologia. Meu objetivo era encontrar um trabalho com alta remuneração. De fato, não me preocupava com a função específica, em que empresa trabalharia, como era a cultura empresarial ou onde acabaria morando.

Queria apenas um emprego que pagasse bem e não demandasse muito trabalho.

## Você ganha, você perde

Saindo para o mundo real

**T**anto Sanjay como eu recebemos ofertas da Oracle.

Recebi algumas ofertas de trabalho diferentes, mas era muito fácil decidir aceitar a da Oracle. Não me ofereceram somente mais dinheiro (US\$ 40 mil por ano em 1995 era um salário muito bom para um recém-formado), mas também pagariam a mudança para a Califórnia de tudo que eu tinha acumulado durante meus anos de faculdade, além de colocarem gratuitamente Sanjay e eu em alojamentos da empresa durante algumas semanas enquanto estivéssemos no programa de treinamento para os novos contratados.

Senti que tinha conseguido. Havia vencido o jogo sobre tudo o que me foi dito na faculdade: conseguir um emprego que pagasse o máximo de dinheiro possível. Ao comparar as ofertas de trabalho com as ofertas que meus outros colegas de quarto receberam, era evidente que Sanjay e eu ganharíamos mais do que eles.

Poucos meses depois, Sanjay e eu estávamos juntos na mesma aula de treinamento de novos contratados da Oracle. Era um programa de três semanas, e estávamos com vinte outras pessoas que também tinham acabado de se formar na faculdade. Essas três semanas voaram. Foi basicamente um curso intensivo de programação de banco de dados. Tivemos projetos desafiadores e interessantes. Realmente senti que estava aprendendo muito, fazendo novos amigos e, mais importante, fazendo um bom dinheiro. No final do curso de treinamento, estava ansioso para conhecer meu novo chefe e começar meu novo emprego.

Realmente não tinha ideia do que faria ou o que deveria esperar. Na realidade, não tinha feito nenhuma pesquisa sobre a Oracle. Tudo o que sabia era que tinham enviado alguém para me entrevistar no campus, enquanto estava na faculdade, e que ficaram impressionados com o meu currículo. De fato, não sabiam quem eu era, e eu realmente não sabia quem eles eram. Apenas sabia que era um “engenheiro de software” e que estavam me pagando US\$ 40 mil.

No meu primeiro dia de trabalho real na Oracle me mostraram minha mesa e descreveram minhas tarefas e responsabilidades. Basicamente, trabalharia com garantia de qualidade técnica e testes de regressão. Não tinha ideia do que isso significava, mas realmente não me importava. Estava ganhando bem. E dentro de uma semana, entendi que isso era, de fato, dinheiro fácil também.

Tudo que tinha a fazer era realizar alguns testes todos os dias. Levava cerca de cinco minutos configurar um teste, e depois, cerca de três horas para o teste automatizado executar, e durante aquele tempo apenas ficaria sentado por perto à espera de o teste terminar. Então, podia fazer somente dois ou três testes por dia no máximo. Também percebi que ninguém acompanhava meu horário de chegada ou de saída do escritório. Na verdade, acredito que ninguém sabia realmente quem eu era.

No primeiro mês, senti-me incrivelmente sortudo. Era difícil acreditar que ganhava bem para fazer algo que quase não demandava esforço. Sanjay e eu tínhamos encontrado um apartamento que ficava a sete minutos do escritório, e fomos colegas de quarto mais uma vez.

Dentro de uma semana, a minha rotina diária era:

10h – Chegar à minha mesa.

10h05 – Começar a executar um dos testes.

10h10 – Checar meus e-mails, enviar e-mails aos amigos da minha turma de treinamento.

11h30 – Ir para casa para almoçar.

12h30 – Tirar um cochilo.

13h45 – Voltar para o escritório.

14h – Executar mais um teste.

14h05 – Checar meus e-mails, responder e-mails dos amigos da minha turma de treinamento.

16h – Voltar para casa.

Senti que tinha sorte por conta desse horário fácil, considerando que Sanjay normalmente não chegava em casa antes das 19h. Ocasionalmente, perguntava-lhe sobre seu trabalho, e ele balançava os ombros, dizendo: “É legal. Mas não empolgante.” Disse a ele que meu trabalho também não era empolgante, mas talvez pudéssemos trabalhar em algo durante a noite e nos fins de semana juntos por prazer, para ajudar a combater o tédio. Havia aquela coisa chamada World Wide Web que estava começando a tornar-se cada vez mais popular. Sanjay era realmente bom em design gráfico, então talvez pudéssemos começar algo à parte onde pudéssemos criar sites para outras empresas.

A ideia de começar o nosso próprio negócio à parte parecia muito engraçada. Decidimos que o nome da empresa seria Internet

Marketing Solutions, ou IMS, para abreviar. Criamos nosso próprio site, pedimos uma segunda linha de telefone para o nosso apartamento e fomos para a Kinko's imprimir alguns cartões de visita personalizados. Estávamos prontos para começar a captar alguns clientes.

Tínhamos um plano para captar clientes: em primeiro lugar, abordaríamos a câmara de comércio local e ofereceríamos nossos serviços para construir seu site gratuitamente. Depois, poderíamos dizer a todas as empresas locais que a câmara era nossa cliente (evitando qualquer menção sobre não termos cobrado), contatar o maior número possível de empresas locais e o dinheiro começaria a chegar em grande quantidade logo a seguir.

Então, primeiro as primeiras coisas. Tínhamos de conseguir que a câmara de comércio nos deixasse construir seu site. Mesmo que nossa investida não envolvesse dinheiro, minha primeira ligação telefônica seria para abordá-los, e em contrapartida trataria de assuntos comerciais. Consegui marcar uma reunião com eles às 12h30, que se ajustava perfeitamente com minha rotina diária da Oracle.

No dia da reunião, estava nervoso. Nunca tinha realizado uma ligação de vendas bem-sucedida, mas sabia que minha missão era convencê-los de que precisavam de um site e que éramos os parceiros certos. Sabia que a aparência era importante, então, quando saí da Oracle para almoçar, às 11h30, fui primeiro para casa e coloquei o terno e a gravata que usei na formatura alguns meses antes. Certifiquei-me de que tinha uma quantidade suficiente de cartões de visita. E separei alguns dos nossos folhetos que Sanjay criara e imprimira uns dois dias antes.

Embora estivesse nervoso, a reunião correu bem. Foram particularmente receptivos ao fato de que estávamos nos oferecendo para fazer tudo gratuitamente. Ao longo das próximas semanas, meus horários de almoço ficaram cada vez mais longos, e acabei passando a

maior parte do meu tempo durante o dia em reunião com a câmara para me certificar de que estavam felizes com o que estávamos criando. As noites de Sanjay ficaram cada vez mais longas, já que era o único que ficava a noite toda acordado, criando o site. Eu era a pessoa de vendas e suporte ao cliente, e ele era a pessoa de produção e de design. Formávamos uma boa equipe.

Lançamos o site da câmara de comércio no prazo de um mês, e agora estávamos prontos para começar a conseguir clientes pagadores. Nossa primeira meta era o shopping Hillsdale, que era o grande shopping da rua em que morávamos. Pensamos que o shopping seria uma boa escolha, pois se conseguíssemos conquistá-lo como cliente, então poderíamos abordar cada uma das suas lojas e argumentar que se o shopping era nosso cliente, as lojas também deveriam seguir o mesmo caminho.

Durante os meses seguintes, passei cada vez menos tempo no escritório da Oracle, devido às reuniões com o Shopping Hillsdale e outras pequenas empresas. Finalmente convencemos o shopping a nos pagar US\$ 2.000 para projetar, gerenciar e hospedar seu site inteiro.

Conseguimos! Tínhamos nosso primeiro cliente verdadeiramente pagador. Podíamos deixar para trás nossos dias chatos e insatisfatórios na Oracle para dirigir nosso próprio negócio em tempo integral.

E decidimos que era o que faríamos.

Estava uma pilha de nervos na manhã em que deveria falar com meu chefe na Oracle e pedir demissão. Depois de postergar por meia hora, finalmente criei coragem para caminhar pelo corredor do seu escritório. Estava pronto para contar-lhe as novidades. Pela janela de seu escritório, ele me viu me aproximando e olhou para cima. Fizemos um contato pelo olhar. Pude sentir meu coração batendo cada vez mais rápido. Então, ele desviou o olhar. Dei uma olhada e

percebi no último minuto que ele estava em uma reunião com outra pessoa em seu escritório, então não pude falar com ele naquele momento. Senti uma enorme sensação de alívio, e continuei andando e passei pelo seu escritório, fingindo que estava na verdade indo ao banheiro, no final do corredor.

Então lavei minhas mãos e esperei dentro do banheiro por mais alguns minutos para fazer parecer que na verdade tinha ido ao banheiro. E depois passei pelo escritório do meu chefe, voltando para minha mesa e gastei a próxima meia hora enviando e-mails para os meus amigos. Calculei que trinta minutos seria tempo suficiente para que a reunião em que ele estava acabasse, mas então decidi esperar mais outros quinze minutos apenas para ter certeza, e em seguida comecei a caminhar em direção ao seu escritório novamente.

Por alguma razão, estava ainda mais nervoso na segunda vez. Penso que talvez seja porque não tinha certeza se ele ainda estava em reunião com a mesma pessoa. Se ainda estivesse naquela reunião, teria de fingir que estava indo novamente ao banheiro, e ele provavelmente começaria a pensar que talvez eu estivesse com algum problema sério de bexiga ou estômago. Provavelmente pensaria também que era estranho eu usar o banheiro próximo ao seu escritório em vez de usar o outro perto do meu cubículo. Mas talvez pensasse que aquele perto de mim estivesse quebrado ou algo assim. Tinha certeza de que todos esses pensamentos estavam passando pela sua mente, então estava tentando me convencer de que isso realmente não importava, este seria meu último dia de qualquer maneira. Mas lá no fundo, fiquei pensando que tudo o que se lembraria dez anos mais tarde seria eu precisando usar o banheiro várias vezes em um curto período de tempo no lado errado do edifício. Seria desastroso.

Então resolvi ter certeza de que sua última lembrança a meu respeito não seria “aquele cara estranho que precisava muito ir ao



banheiro”. E elaborei um plano. Caminharia direto para seu escritório e acabaria com isso. Então saí em marcha, me dizendo que não havia como voltar agora. Para me certificar de que acidentalmente não teríamos nenhum contato visual incômodo de antemão, desta vez caminhei mais perto da parede para que não pudesse me ver chegando de longe. Com meu coração acelerado, vi que a porta estava aberta naquele momento, e quando finalmente cheguei em frente à sua porta, olhei para dentro, pronto para dizer-lhe que estava me demitindo.

Mas não havia ninguém lá.

Esta entraria para a história como a demissão mais difícil de todos os tempos. Acredito que tenha ido para outra reunião ou para o almoço, então decidi almoçar também. Voltaria à tarde para a Tentativa de Demissão Número Três.

Assim, soltei um suspiro e me virei. E dei de cara com meu chefe, que estava atrás de mim.

“Tony? Estava procurando por mim?”, ele perguntou.

Eu não estava mentalmente preparado para esse cenário. Estava pensando sobre qual prato pediria no Taco Bell. Surpreso e atrapalhado, apressadamente murmurei um estranho “não, desculpe” e saí o mais rápido possível sem despertar mais suspeitas.

No Taco Bell, tomei duas decisões muito importantes. Decidi experimentar o prato Double Decker Taco, que produziu um efeito surpreendentemente calmante no meu estômago. Também decidi que esperaria até o dia seguinte para me demitir. É evidente que estava recebendo sinais de que hoje não era o dia certo.

Quando voltei para o escritório no final da tarde, estava muito mais relaxado, pois não tive de lidar com a demissão naquele dia. Fui ao banheiro que era próximo a minha baia, apenas para ser saudado por uma placa na porta que dizia que o banheiro estava sendo limpo e

para, por favor, usar o outro banheiro — aquele ao lado da sala do meu chefe.

Felizmente para mim, já estava bastante familiarizado com o local daquele banheiro, assim fui até lá. Ao me aproximar do banheiro, vi que meu chefe estava sozinho em sua sala com a porta aberta. Impulsivamente decidi que queria acabar com isso, então, antes que pudesse pensar muito, me forcei a caminhar para a sua sala.

“Você tem alguns minutos?”, perguntei. Fechei a porta e sentei-me à sua frente. Agora não tinha mais volta.

“Eu... decidi pedir demissão”, disse, nervoso. Estava na Oracle havia apenas cinco meses e realmente não tinha realizado nada lá. Não sabia como meu chefe reagiria à notícia. Estava preocupado que pudesse ficar chateado por eu não ter ficado na Oracle muito tempo e já estar saindo. Ou talvez soubesse que eu fazia longas pausas para o almoço e estava secretamente feliz porque estava saindo. Ou talvez não se importasse. Os três segundos que se passaram para que ele respondesse pareceram três minutos.

“Uau! Você deve estar indo para outro start-up! Que oportunidade ótima!” Parecia genuinamente animado e feliz por mim. Pensou que eu estivesse indo a uma empresa que tinha milhões de dólares em empreendimento de capital de risco.

Não tive coragem de lhe dizer que estava entediado na Oracle e queria ter tempo para fazer mais ligações de vendas para o negócio de web design que Sanjay e eu estávamos fazendo na nossa sala de estar. No ritmo que estávamos indo, realmente ganhávamos muito menos dinheiro do que na Oracle.

Mas queríamos dirigir o nosso próprio negócio e controlar nosso próprio destino. Essa decisão não estava relacionada ao dinheiro, mas a não ficarmos entediados. Ambos, Sanjay e eu, tínhamos agora oficialmente pedido demissão, estávamos prontos para começar o próximo capítulo de nossa vida. Não tínhamos ideia de onde nos

levaria, mas aonde quer que fosse, sabíamos que tinha de ser melhor do que sentirmo-nos aborrecidos e insatisfeitos. Estávamos prontos para uma aventura.

## O começo

Como era de se esperar, a aventura que estávamos esperando acontecer acabou não acontecendo por conta própria. Acabamos sentados em nosso apartamento, eventualmente fazendo alguns trabalhos de web design e saindo de vez em quando para tentar angariar mais algumas vendas.

No final da primeira semana, ocorreu-me que nenhum de nós estava realmente apaixonado pelo trabalho de web design. Nós adoramos a ideia de sermos proprietários e dirigir nosso próprio negócio, mas a realidade acabou sendo muito menos divertida do que a fantasia.

Meus pais não estavam muito empolgados com a ideia da demissão na Oracle sem um plano concreto para o próximo passo. Quando disse ao meu pai que Sanjay e eu estávamos pensando em ter um negócio de web design, ele me disse que realmente não parecia algo que se tornaria um negócio grande o suficiente para ser significativo. E agora, uma semana envolvidos com isso, tanto Sanjay como eu estávamos começando a nos perguntar se havíamos tomado a decisão correta ao deixar a Oracle.

As semanas seguintes foram difíceis e um tanto deprimentes. Começamos a passar a maior parte do nosso tempo apenas surfando na web para combater o tédio e nos entreter. Observar Sanjay entrar no armário de casacos para tirar uma soneca no meio do dia foi a primeira coisa engraçada que aconteceu. Estávamos começando a nos sentir um pouco nervosos.

Felizmente, tínhamos o bastante na poupança, resultante dos empregos que tivemos na faculdade, e não precisávamos nos preocupar com o pagamento do aluguel para o resto do ano. Não sabíamos o que queríamos fazer, mas sabíamos o que não queríamos fazer. Não queríamos trabalhar para a Oracle. Não queríamos mais trabalhar com web design. Não queríamos mais fazer nenhuma ligação de vendas. E não queríamos ficar entediados.

Então, passamos nossos dias e noites tentando imaginar a próxima grande ideia de empresa de internet, mas não conseguimos ter nenhuma boa ideia. Em um fim de semana de puro tédio decidimos fazer uma programação de computador para testar uma ideia sobre algo que inicialmente chamamos de Internet Link Exchange (ILE), e que acabamos renomeando apenas de LinkExchange.

A ideia por trás da LinkExchange era bastante simples. Se você tivesse um site, então poderia se registrar no nosso serviço de graça. Ao se cadastrar, você inseria um código especial na sua página da Web, o que fazia com que começassem a aparecer banners de propagandas no seu site automaticamente.

Cada vez que um visitante fosse ao seu site e visse um dos banners, você ganharia meio crédito. Então, se você tivesse mil visitantes por dia no seu site todos os dias, acabaria ganhando quinhentos créditos por dia. Com esses quinhentos créditos, seu site seria gratuitamente anunciado quinhentas vezes pela rede LinkExchange, desta forma, era uma ótima maneira para sites que não tinham orçamentos para publicidade ganharem mais divulgação gratuita. As quinhentas impressões de publicidade extras que sobravam seriam para nos manter. A ideia era de que desenvolveríamos a rede LinkExchange ao longo do tempo e, conseqüentemente, estocaríamos publicidade suficiente para vender a grandes corporações.

Sanjay e eu terminamos toda a programação de computador para a nossa experiência em um fim de semana e, em seguida, enviamos e-

mails para cinquenta dos nossos pequenos sites favoritos, que encontramos enquanto surfávamos, perguntando se gostariam de ajudar a testar nosso novo serviço.

Para nossa surpresa, mais da metade dos sites para os quais enviamos e-mails se inscreveram para nos ajudar a testar o serviço no prazo de 24 horas. Quando visitaram seus sites e viram os banners, a notícia sobre a LinkExchange começou a se espalhar. Dentro de uma semana, sabíamos que o nosso projeto, que era inicialmente destinado a combater o tédio, tinha o potencial de se tornar algo grande. Decidimos que deveríamos concentrar todos os nossos esforços para fazer a LinkExchange se tornar um negócio bem-sucedido.

Os cinco meses seguintes foram parecidos com um redemoinho. Todos os dias, cada vez mais sites da Web se inscreviam em nosso serviço. Ainda não estávamos realmente preocupados em tentar ganhar dinheiro. Estávamos focados apenas em aumentar o tamanho da rede LinkExchange. Estávamos animados por criar algo que estava crescendo rapidamente e que outras pessoas realmente pareciam gostar de usar.

Sanjay e eu estávamos trabalhando o tempo todo, gastando a metade do nosso tempo fazendo programação de computador, e a outra metade respondendo a e-mails de assistência ao cliente. Éramos meticulosos na tentativa de responder a cada e-mail que chegava o mais rápido possível. Geralmente podíamos respondê-los dentro de dez minutos, e as pessoas ficavam espantadas com a nossa rapidez.

Chegamos ao ponto em que não conseguíamos responder a todos os e-mails sozinhos, então um amigo que estava nos visitando, vindo de outra cidade, decidiu ajudar e nunca mais nos deixou. Era uma época emocionante, divertida, mágica e surreal para todos nós. Sabíamos que estávamos ligados em uma coisa grande, apenas não

tínhamos ideia de como viria à tona. Todos os dias começavam obscuros. Literalmente não tínhamos ideia de que dia da semana era.

Em um dia de agosto de 1996, recebemos um telefonema de um cara chamado Lenny. Estava ligando de Nova York e disse que queria comprar publicidade em nossa rede e também explorar a possibilidade de lhe vendermos a empresa. Sanjay e eu concordamos em encontrá-lo para jantar ainda naquela semana em São Francisco.

O encontro foi no Tony Roma's, uma cadeia de restaurantes especializada em todos os tipos de costelas. Lenny se apresentou como Bigfoot (Pé grande), que era aparentemente tanto o nome de sua empresa como o seu apelido. Pediu uma bebida com Kahlúa, então pedi o mesmo. Sanjay, no entanto, evitou o Kahlúa. Ele e Kahlúa não combinavam desde a noite em que nossos colegas de quarto da época da faculdade batizaram de a "noite da Kahlúa", quando algumas doses de Kahlúa a mais foram consumidas (e vomitadas mais tarde no banheiro que compartilhávamos como colegas de quarto).

Lenny nos falou que queria nos fazer uma oferta: US\$ 1 milhão em dinheiro e ações para que vendêssemos a LinkExchange para a Bigfoot. Como parte do negócio, Lenny queria que nos mudássemos para Nova York para trabalhar para a Bigfoot. Sanjay e eu olhamos um para o outro, em choque. A LinkExchange tinha apenas cinco meses, e agora tínhamos a oportunidade de vendê-la por US\$ 1 milhão. Poderia ser a oportunidade de mudar nossa vida. Dissemos a Lenny que queríamos uns dias para pensar, mas a única palavra que conseguia pensar era Uau.

Sanjay e eu passamos as 24 horas seguintes conversando sobre o que deveríamos fazer. Realmente acreditávamos que a LinkExchange tinha potencial para ser muito maior, mas também era difícil perder

tanto dinheiro. Então decidimos dizer a Lenny que venderíamos a empresa por US\$ 2 milhões em dinheiro. Deste modo, Sanjay e eu poderíamos ficar com US\$ 1 milhão cada, depois de apenas cinco meses de trabalho. Li em algum lugar que você está na sua melhor posição de negociação se não se importar com a consequência e não tiver medo de ir embora. Por US\$ 2 milhões, ficaria feliz se o negócio acontecesse ou não.

Quando isso foi exposto, Lenny não achou que valêssemos US\$ 2 milhões (e também não achei que ele tivesse US\$ 2 milhões), então concordamos em seguir caminhos separados, mas continuar em contato.

“A LinkExchange é uma oportunidade única na vida”, Lenny disse. “Ganhei muito dinheiro durante a vida, mas também perdi muito dinheiro quando decidi arriscar tudo que eu tinha em vez de tirar o dinheiro da jogada. Desejo-lhe toda a sorte.”

Sanjay e eu estávamos mais motivados do que nunca para garantir que a LinkExchange fosse bem-sucedida. Teríamos de provar que Lenny estava errado.

Como cada vez mais pessoas se cadastravam em nosso serviço, Sanjay e eu entendemos que precisávamos de muito mais ajuda, tanto para a assistência ao cliente quanto para programação de computador. Além de convencer amigos de fora da cidade que estavam nos visitando a não irem embora para casa e, em vez disso, ajudar-nos a responder e-mails, também começamos a procurar mais programadores de computação.

Lembrei-me de que na faculdade participei de um concurso internacional de programação de computador. Cada faculdade tinha permissão para enviar uma equipe com seus três melhores programadores de computação para competir contra as equipes das outras faculdades. A equipe em que eu estava acabou ganhando o primeiro lugar na competição. Decidi que deveria conversar com

Hadi, que fora meu colega durante um dos meus anos na equipe, para ver se estaria interessado em juntar-se à LinkExchange.

Voltando à época da faculdade, soube que Hadi era interessado em magia, então discutimos rapidamente a ideia de fazermos um show de magia no anfiteatro da faculdade como uma forma de, eventualmente, ganhar algum dinheiro extra. Pensamos que poderíamos ser a próxima dupla David Copperfield, mas, no final, nunca aconteceu nada porque estávamos sempre muito ocupados.

Quando entrei em contato com Hadi, perguntei-lhe se estaria interessado em se ligar à LinkExchange, e apresentei todas as informações sobre a rapidez com que fomos crescendo, a oferta de US\$ 1 milhão que rejeitamos e como tudo era emocionante. Ele me disse que definitivamente parecia muito bom, mas estava ocupado em Seattle trabalhando na Microsoft, dirigindo a equipe que lançaria um navegador da Web chamado Internet Explorer para concorrer com o navegador Netscape e que, por isso, não poderia se unir a nossa equipe.

No entanto, me disse que tinha um irmão gêmeo que se parecia exatamente com ele, e agia exatamente como ele. Os dois eram tão semelhantes, ele me disse, que na faculdade costumavam ir às entrevistas de trabalho um do outro e fingir ser o outro se um deles estivesse muito ocupado. Gostaria de saber se nunca fingiram ser o outro quando iam a encontros às escuras.

— Então... resumindo, você quer que contratemos seu dublê...? —, eu perguntei.

— Sim.

— Aquela história de vocês irem a entrevistas de trabalho um para o outro é verdade?

— Sim.

— Ok, parece bom. Qual é o nome do seu dublê?

— Ali.



Assim, após um encontro com Ali em nosso apartamento, Sanjay e eu decidimos torná-lo nosso terceiro parceiro na LinkExchange, e abrimos um escritório real em São Francisco. Cada um de nós começou a recrutar amigos para se juntarem à LinkExchange e, um por um, foram aparecendo.

Em dezembro daquele ano, havia 25 funcionários na LinkExchange, e a maioria deles eram nossos amigos. Foi quando Jerry Yang, cofundador do Yahoo, disse que queria nos encontrar. O Yahoo! tinha se destacado em uma oferta pública de ações no mesmo ano, e foi avaliado em US\$ 1 bilhão. Jerry era o símbolo da loucura da época dot.com, por isso estávamos muito empolgados com a oportunidade de conhecer uma celebridade da internet. Tínhamos esperança de que seríamos capazes de descobrir algum tipo de negócio de publicidade com o Yahoo! para ajudar a acelerar o nosso crescimento.

No entanto, Jerry não estava interessado em negócios de publicidade. Estava interessado em nos comprar, o que, de certa forma, nos chocou. Tivemos de esperar o fim das férias, porque todos do seu escritório de desenvolvimento corporativo estavam de férias, então marcamos para conversar novamente em janeiro. Depois do Ano-novo, ele veio e encontrou-se conosco em nosso antigo apartamento, e disse a Sanjay, a Ali, e a mim o valor da estimativa que estavam dispostos a pagar.

“Vinte milhões de dólares.”

Esforcei-me ao máximo para não vacilar e para parecer o mais calmo possível. O primeiro pensamento que me veio à mente foi Uau. O segundo pensamento que me veio à mente foi: *estou feliz por não termos vendido a empresa para o Lenny cinco meses atrás.*

Dissemos a Jerry que pensaríamos e responderíamos em poucos dias. Nessa situação toda me senti como em déjà vu, exceto que desta vez os números eram maiores. Muito, muito maiores.

Os dias seguintes foram cheios de muita angústia. Havíamos dito aos nossos funcionários o que havia acontecido, e que Sanjay, Ali e eu daríamos a decisão final. Se aceitássemos os US\$ 20 milhões, não teria mais que trabalhar pelo resto de minha vida.

Como um exercício, fiz uma lista das coisas que poderia ter com o dinheiro:

- Compraria um apartamento ou um loft em São Francisco para que tivesse um lugar para morar que pudesse chamar de meu, em vez de alugar e morar com um colega de quarto.
- Compraria uma TV com uma tela grande e faria um home theater.
- Poderia sair em miniférias (finais de semana prolongados) quando quisesse, para lugares como Las Vegas, Nova York, Miami e Los Angeles.
- Compraria um computador novo.
- Começaria outra companhia, porque realmente gostei da ideia de construir e desenvolver algo.

Fiquei surpreso por minha lista ser tão curta, e era realmente muito difícil acrescentar outras coisas. Com as economias dos meus empregos anteriores, atualmente já tinha a capacidade de comprar a TV e o computador e sair em miniférias. Apenas nunca tive a ideia de colocar em prática.

Já estava ajudando a dirigir uma companhia com a qual estava empolgado. Parecia uma tolice vendê-la a fim de começar outra companhia para me empolgar. Com exceção de ter de fato minha moradia própria em vez de alugar, concluí que já tinha meios de comprar tudo o que quisesse.

As palavras de Lenny voltavam em minha cabeça repetidas vezes: “A LinkExchange é uma oportunidade única na vida.” Sabia em meu coração que, mesmo se falhássemos, ir atrás da oportunidade era a

coisa certa a ser feita. Era muito mais importante que possuir um apartamento ou um loft aos 23 anos de idade. Tornar-me proprietário da minha residência poderia esperar.

Falei com Sanjay e Ali sobre meu raciocínio, e tinham independentemente chegado à mesma conclusão. Ainda éramos jovens. Podíamos nos dar ao luxo de sermos ousados.

No dia seguinte, tivemos uma reunião da empresa para anunciar nossa decisão.

— Como todos sabem, recebemos uma oferta da Yahoo! para comprar a companhia, e passamos os últimos dias pensando se devemos aceitar ou não a oferta — eu comecei. Podia-se notar a tensão gerada na sala.

— Decidimos rejeitar a oferta.

Quando olhei em torno da sala, fiquei surpreso porque parecia haver uma sensação de alívio nos rostos das pessoas.

— Estamos vivendo em uma época muito especial — disse. — A indústria da internet está explodindo. Companhias como Netscape, eBay, Amazon e Yahoo! estão mudando o curso da história da humanidade. Nunca houve antes companhias se tornando sucessos em um período de tempo tão curto. Temos a oportunidade de ser uma dessas companhias enquanto estivermos vivendo.

Não sei o porquê, mas por alguma razão comecei a ficar cada vez mais emocionado. Minha voz começou a tremer. Tive de finalizar minhas palavras e terminar a reunião, senão começaria a chorar:

— Nunca haverá outro 1997.

Éramos nós contra o mundo, e estávamos certos de que ganharíamos.

Os próximos meses foram um pouco confusos. De alguma forma, tudo parecia se encaixar como se houvesse alguém nos observando e

garantindo que não fizéssemos nada errado. Michael Moritz, da Sequoia Capital, a mesma empresa de capital de risco que fundou o Yahoo!, tornou-se membro de nosso conselho e investiu US\$ 3 milhões por uma participação de 20% na companhia. Cada vez mais sites se cadastravam em nossos serviços, e começamos a fazer grandes anúncios para trazer receita para a empresa. Contratamos muitas pessoas inteligentes e apaixonadas (muitas delas amigas de funcionários), e nos divertimos muito juntos. Estávamos no topo do mundo. Não tenho certeza de como começou, mas realmente tínhamos uma tradição muito divertida na LinkExchange. Uma vez por mês, eu enviava um e-mail para toda a companhia comunicando que estávamos fazendo uma reunião importante, e que alguns dos nossos importantes investidores e membros do conselho compareceriam; assim, era exigido que todos usassem terno e gravata no dia da reunião.

Todos, exceto os funcionários recentemente contratados, sabiam que não era uma reunião de negócios de verdade, e que não teriam de usar realmente terno e gravata. O motivo real para a reunião era para que pudéssemos iniciar e dar um trote em todos os novos funcionários que tinham se ligado à LinkExchange no mês anterior.

Assim, uma vez ao mês, todos os recém-contratados apareceriam no escritório de terno e gravata. Lá descobririam que eram o alvo da brincadeira de toda a empresa. Na reunião da tarde, todos os novos contratados seriam chamados à frente da sala e realizariam algum tipo de tarefa constrangedora.

Após o investimento da Sequoia, pedimos a Michael Moritz para comparecer à nossa reunião inicial, e o chamamos à frente da sala junto com os outros seis funcionários que haviam sido contratados no mês anterior.

Depois de cada pessoa ter se apresentado, avisamos que, em honra à presença de Moritz, decidimos que todos deveriam dançar juntos a

música que seria tocada.

Se você já leu algo na mídia sobre Moritz, ele sempre é descrito como um jornalista britânico que virou capitalista de risco, inteligente e introspectivo, então todo mundo estava curioso para ver se ele ia querer ficar na frente da sala com os outros novos funcionários. Alguém ligou uma caixa de som e todo mundo começou a bater palmas e a dar vivas. E então a música começou a tocar. Era Macarena.

Não acho que palavras possam descrever verdadeiramente como era assistir a Moritz sendo forçado a dançar a Macarena. Pode-se dizer que era uma das visões mais estranhas. Todo mundo na sala inteira estava aplaudindo e rindo, e no final da canção, lágrimas escorriam pelo meu rosto de tanto rir.

Lembro-me de olhar ao redor da sala em todos os rostos felizes e pensar comigo mesmo: *Não consigo acreditar que isso é verdade*. Não era só porque Moritz estava dançando a Macarena ou porque todo mundo na sala inteira estava rindo. Era tudo o que tinha acontecido no ano passado. Simplesmente não parecia real.

Nas palavras de *Uma Linda Mulher*, eu estava vivendo um conto de fadas.

## Crescimento rápido

Logo depois de recebermos o financiamento do Sequoia, conversei com Alfred, o rapaz a quem eu tinha vendido pizza na faculdade, para ver se queria se juntar a nós em tempo integral. Estava ocupado trabalhando para obter seu PhD em Estatística em Stanford. Para mim, era a segunda coisa mais chata do mundo a se fazer (a mais chata era ver tinta secar à noite, quando está escuro demais para ver de que cor é a tinta).

Ao longo dos últimos dois anos, vinha tentando imaginar algum tipo de negócio que pudéssemos fazer juntos. Uma das minhas ideias anteriores era a abertura de uma franquia de sanduíches Subway com Alfred em algum lugar no campus de Stanford. Na época, a Subway era uma das franquias que mais cresciam nos Estados Unidos, em parte porque a taxa de franquia e os custos de abertura eram mesmo baixos. Alfred tinha pensado seriamente sobre o assunto, mas descobriu que Stanford não permitia atividades comerciais em seu campus no momento.

Quando Sanjay e eu começamos a LinkExchange, perguntei a Alfred se queria participar. Ele achou muito arriscado naquela época e também estava preocupado que seus pais ficassem bravos se soubesse da faculdade, por essa razão concordou em permanecer em contato e, em vez disso, trabalhava como consultor para nós de vez em quando.

Desta vez, porém, Alfred estava muito mais receptivo. Acho que foi devido à combinação de saber que tínhamos US\$ 3 milhões do Sequoia e perceber que obter o doutorado realmente não era coisa para ele. Juntou-se à LinkExchange em tempo integral em 1997, como nosso vice-presidente financeiro.

Durante os dezessete meses seguintes, todos nós dormimos muito pouco. Estávamos crescendo rapidamente e contratando pessoas tão rápido quanto podíamos. Esgotamos demais nossa rede de amigos para contratar empregados, então começamos a contratar praticamente qualquer pessoa com disposição para trabalhar e que não tivesse mais de seis meses de tempo de prisão. O andar que tínhamos alugado ficou pequeno para o nosso escritório e começamos a expandir para outros andares do nosso prédio. Chegamos a abrir escritórios de vendas em Nova York e Chicago. Era uma estranha sensação andar pelo escritório e ver pessoas que eu não reconhecia. Parecia que a cada semana havia alguém novo. Não era justo que eu não soubesse os nomes das pessoas ou suas funções...