

# **Inventar & Vagar**

CAP. DE AMOSTRA

CAP. DE AMOSTRA

# Sumário

Introdução por Walter Isaacson	1
Uma Nota sobre as Fontes	27

## **Parte 1**

### **AS CARTAS AOS ACIONISTAS**

Tudo Gira em Torno do Longo Prazo (1997)	31
Obsessões (1998)	37
Construindo para o Longo Prazo (1999)	44
Planejando o Futuro (2000)	51
A Franquia do Cliente é Nosso Bem Mais Valioso (2001)	55
O que é Bom Para os Clientes é Bom para os Acionistas (2002)	60
Pensando no Longo Prazo (2003)	64
Pensando em Finanças (2004)	67
Tomando Decisões (2005)	72
Abrindo Novos Negócios (2006)	76
Uma Equipe de Missionários (2007)	80
Trabalhando Retroativamente (2008)	84

Definindo Metas (2009)	88
Ferramentas Fundamentais (2010)	92
O Poder da Invenção (2011)	97
Motivação Interna (2012)	103
“Uau” (2013)	108
Três Grandes Ideias (2014)	124
Grandes Vencedores Pagam por Muitos Experimentos (2015)	136
Combatendo o Dia 2 (2016)	150
Criando uma Cultura de Padrões Elevados (2017)	157
Intuição, Curiosidade e o Poder de Vagar (2018)	172
Escalar para o Bem (2019)	182

## **Parte 2**

### **VIDA & TRABALHO**

Meu Presente na Vida	195
Um Momento Crucial em Princeton	197
“Somos o que Escolhemos Ser”	199
Discurso para os formandos de Princeton de 2010	199
Engenhosidade	203
Por que Deixei o Setor Financeiro para Vender Livros	206
Encontrando a Causa do Problema	210
Criando Riqueza	211
A Ideia do Prime	212
Pensando Três Anos na Frente	214
De Onde Veio a Ideia para a Amazon Web Services	216

Alexa, IA e Aprendizado de Máquina	218
Lojas Físicas e Whole Foods	222
A Compra do <i>Washington Post</i>	224
Confiança	227
Harmonia Trabalho-Vida	229
Recrutando Talentos	231
Você Quer Mercenários ou Missionários?	231
Decisões	233
Concorrência	236
Escrutínio do Governo e Grandes Empresas	238
O Compromisso com o Clima	240
O Fundo Dia Um de Bezos	245
O Propósito de Ir para o Espaço	250
Ainda é o Dia Um para a América	263

CAP. DE AMOSTRA

# Introdução

*por Walter Isaacson*

**P**ERGUNTAM-ME COM FREQUÊNCIA quem, das pessoas que vivem hoje, eu consideraria estar no mesmo nível daqueles sobre os quais escrevi como biógrafo: Leonardo da Vinci, Benjamin Franklin, Ada Lovelace, Steve Jobs e Albert Einstein. Todos eram muito inteligentes. Contudo, não foi a inteligência que os tornou especiais. Pessoas inteligentes são comuns e, muitas vezes, não são bem-sucedidas. O que conta é ser criativo e imaginativo. Essas são as qualidades que as tornam verdadeiros inovadores. E é por isso que minha resposta à pergunta é Jeff Bezos.

Assim, quais são os ingredientes da criatividade e da imaginação e o que me faz acreditar que Bezos pertence ao mesmo nível de meus outros objetos de estudo?

O primeiro é ser curioso, apaixonadamente curioso. Veja o exemplo de Leonardo. Em seus cadernos repletos de maravilhas vemos sua mente dançando em todos os campos da natureza com uma curiosidade que é exuberante e lúdica. Ele faz perguntas e tenta encontrar respostas para centenas de questões fascinantemente aleatórias: por que o céu é azul? Como é a língua de um pica-pau? As asas de um pássaro se movem

mais rápido ao bater para cima ou para baixo? Qual é a semelhança entre as forças que criam os redemoinhos de água e os cachos de cabelo? O músculo do lábio inferior está conectado ao do superior? Leonardo não precisou saber esses detalhes para pintar a *Mona Lisa* (embora tenham sido úteis); ele precisava saber porque era Leonardo, sempre obsessivamente curioso. “Não tenho talentos especiais”, Einstein disse. “Sou apenas apaixonadamente curioso.” Isso não é totalmente verdade (ele certamente tinha talentos especiais), mas tinha razão quando disse, “A curiosidade é mais importante do que o conhecimento”.

Uma segunda característica essencial é amar e conectar artes e ciência. Sempre que Steve Jobs lançava um novo produto como o iPod ou o iPhone, sua apresentação terminava com placas de rua que mostravam o cruzamento da rua das Artes Liberais e a da Tecnologia. “Faz parte do DNA da Apple que apenas a tecnologia não é suficiente”, ele disse em uma dessas apresentações. “Acreditamos que é a união da tecnologia e das ciências humanas que produz o resultado que faz nosso coração bater mais forte.” Einstein, da mesma forma, compreendeu o quanto é importante interligar as artes e a ciência. Quando se sentia frustrado em sua busca pela teoria da relatividade, ele pegava o violino e tocava Mozart, dizendo que a música ajudava a conectá-lo à “harmonia das esferas”. De Leonardo da Vinci, temos o maior símbolo da conexão entre artes e ciência: o *Homem Vitruviano*, seu desenho de um homem nu em pé em um círculo e um quadrado, o triunfo da anatomia, matemática, beleza e espiritualidade.

Na verdade, é útil se empolgar por todas as disciplinas. Leonardo da Vinci e Benjamin Franklin queriam saber tudo o que você pudesse saber sobre tudo o que era cognoscível. Eles estudaram anatomia, botânica, música, arte, armamentos, engenharia hidráulica e tudo que havia entre eles. Pessoas que apreciam todos os campos do conhecimento são as que têm mais condições de identificar padrões que existem na natureza. Franklin e Leonardo eram fascinados por turbilhões e redemoinhos de água. Isso ajudou Franklin a descobrir como as tempestades subiam a costa e mapear a Corrente do Golfo. Ajudou Leonardo a compreender



como funciona a válvula do coração e a pintar a água ondulando nos tornozelos de Jesus em o *Batismo de Cristo* e os cachos da *Mona Lisa*.

Outra característica de pessoas realmente inovadoras e criativas é que elas possuem um campo de distorção da realidade, uma frase usada sobre Steve Jobs e extraída de um episódio de *Jornada nas Estrelas* no qual alienígenas criam um mundo totalmente novo por meio de pura força mental. Quando seus colegas alegavam que seria impossível implementar alguma das ideias ou propostas de Jobs, ele usava um truque que aprendeu com um guru na Índia: ele olhava para eles sem piscar e dizia, “Não tenham medo. Vocês conseguem.” Geralmente, funcionava. Ele enlouquecia as pessoas, fazia com que se distraíssem, mas também os motivava a fazer coisas que não acreditavam que poderiam fazer.

Relacionado a isso está a capacidade de “pensar diferente”, como Jobs colocou em uma memorável série de anúncios da Apple. No início do século XX, a comunidade científica estava intrigada sobre como a velocidade da luz parecia permanecer constante, não importa a rapidez com que o observador se aproximava ou afastava da fonte. Na época, Albert Einstein era um técnico de terceira classe no Serviço Suíço de Patentes que estudava dispositivos que enviavam sinais entre diferentes relógios a fim de sincronizá-los. Ele teve um pensamento “fora da caixa” baseado em sua percepção de que as pessoas que estavam em diferentes estados de movimento teriam diferentes percepções sobre se os relógios estavam sincronizados. Talvez a velocidade da luz fosse constante, ele teorizou, porque o tempo em si é relativo dependendo do estado de movimento da pessoa. O restante da comunidade de físicos levou alguns anos para compreender que “essa teoria da relatividade” estava certa.

Uma última característica partilhada por todos meus objetos de estudo é que eles conservavam um senso infantil de deslumbramento. Em certo momento da vida, a maioria de nós para de questionar os fenômenos do cotidiano. Nossos professores e pais, impacientes, nos dizem para não fazermos mais tantas perguntas tolas. Podemos admirar a beleza de um céu azul, mas não mais nos incomodamos em saber por que ele tem essa cor. Leonardo se incomodava. E também Einstein,

que escreveu para outro amigo, “Nós dois nunca deixamos de ser como crianças curiosas diante do grande mistério em que nascemos”. Devemos ter cuidado para nunca superar esses anos de deslumbramento — nem permitir que nossos filhos o façam.

Jeff Bezos personifica essas características. Ele nunca superou seus anos de deslumbramento e conserva uma curiosidade infantil insaciável e alegre sobre quase tudo. Seu interesse em narrativa e contação de histórias não vem só das raízes da Amazon no negócio da venda de livros; é também uma paixão pessoal. Quando criança, Bezos lia dezenas de livros de ficção científica a cada verão em uma biblioteca local e hoje ele organiza um retiro anual para escritores e cineastas. Da mesma forma, embora seu interesse em robótica e inteligência artificial tenha sido despertado devido à Amazon, esses campos se transformaram em paixões intelectuais e ele atualmente organiza outro evento anual que reúne especialistas interessados em aprendizado de máquina, automação, robótica e espaço. Ele coleciona artefatos históricos de momentos significativos na ciência, exploração e descoberta. E associa seu amor por humanas e a paixão por tecnologia à aptidão para os negócios.

Esta trifeta — humanas, tecnologia, negócios — tornou-o um dos inovadores mais bem-sucedidos e influentes de nossa era. Como Steve Jobs, Bezos transformou inúmeros setores. A Amazon, o maior varejista online do mundo, mudou a forma como compramos e o que esperamos de remessas e entregas. Mais da metade das famílias norte-americanas são membros do Amazon Prime e a empresa entregou 10 bilhões de encomendas em 2018, o que são 2 bilhões a mais que o número de pessoas neste planeta. A Amazon Web Services (AWS) oferece serviços de computação em nuvem e aplicativos que possibilitam a startups e empresas consagradas criar novos produtos e serviços com facilidade, assim como o iPhone App Store abriu um novo caminho para os negócios. A Amazon Echo criou um novo mercado para caixas de som domésticas inteligentes, e a Amazon Studios produz filmes e programas de sucesso para a TV. A Amazon também está prestes a provocar uma disrupção na indústria farmacêutica e de saúde. No início, a compra

da rede Whole Foods Market causou certa surpresa até ficar claro que a jogada poderia ser uma forma brilhante de unir os elementos de um novo modelo de negócios de Bezos, que envolve varejo, compras online e entrega super-rápida, combinados com lojas físicas. Bezos também está construindo uma empresa espacial privada com a meta de longo prazo de transferir indústrias pesadas para o espaço, e ele se tornou proprietário do *Washington Post*.

Naturalmente, ele também possui características exasperantes que distinguem Steve Jobs e outros. Apesar da fama e influência, ele continua, por trás de sua gargalhada ruidosa, a ser uma pessoa enigmática. Mas por meio de suas histórias e escritos, é possível compreender o que o motiva.

Quando Jeff Bezos era criança — de orelhas grandes, uma risada estrondosa e uma curiosidade insaciável — passava o verão na imensa fazenda no sul do Texas do avô materno, Lawrence Gise, um comandante naval íntegro, mas adorável que ajudou a desenvolver a bomba de hidrogênio quando diretor assistente da Comissão de Energia Atômica. Ali, Jeff aprendeu autossuficiência. Quando um buldôzer quebrou, ele e o avô construíram uma grua para retirar as engrenagens e consertá-las. Juntos, castraram o gado, construíram moinhos, instalaram canos e tinham longas conversas sobre as fronteiras da ciência, tecnologia e viagens espaciais. “Ele fazia todo o trabalho veterinário”, Bezos lembra. “Ele fabricava as próprias agulhas para realizar suturas no gado. Ele usava um pedaço de arame, aquecia-o com um maçarico, achatava-o e afiava-o, e fazia um orifício na extremidade — e tinha uma agulha. Parte do gado até sobreviveu.”

Jeff era um leitor voraz com uma mente aventureira. Seu avô o levava à biblioteca que tinha uma enorme coleção de livros de ficção científica. Durante o verão, Jeff percorria as estantes, lendo centenas deles. Isaac Asimov e Robert Heinlein tornaram-se seus favoritos e, mais tarde, ele não só os citava, mas ocasionalmente também invocava suas regras, lições e jargões.

Sua autossuficiência e espírito aventureiro também foram instigados pela mãe, Jackie, que era tão persistente e perspicaz quanto seu pai e filho. Ela engravidou de Jeff quando tinha apenas 17 anos. “Ela era aluna do ensino médio”, Jeff explica. “Você provavelmente está pensando, ‘Uau, em 1964, em Albuquerque, provavelmente era muito legal ser uma garota grávida’. Não, não era. Foram necessários muito esforço e ajuda dos pais. A escola até tentou expulsá-la. Acho que eles pensaram que a gravidez poderia ser contagiosa. E meu avô, um sujeito legal e sábio, negociou um acordo com o diretor que permitiu que ela ficasse e terminasse o ensino médio.” Qual foi a principal lição que Jeff aprendeu com ela? “Você cresce com uma mãe dessas e acaba tendo muita coragem”, ele diz.

O pai biológico de Jeff tinha uma loja de bicicletas e se apresentava em um monociclo com uma trupe de circo. Ele e Jackie ficaram casados brevemente. Quando Jeff tinha 4 anos, sua mãe se casou novamente. O segundo marido foi uma escolha melhor, uma pessoa que também ensinou a Jeff o valor da coragem e determinação: Miguel Bezos, conhecido como Mike. Ele, também, era autossuficiente e aventureiro. Ele foi para os Estados Unidos com 16 anos como um refugiado da Cuba de Fidel Castro, viajando sozinho e vestindo uma jaqueta que sua mãe havia costurado para ele com retalhos. Depois de se casar com Jackie, ele adotou seu animado filho, que recebeu seu sobrenome e para sempre o considerou seu verdadeiro pai.

Em julho de 1969, aos 5 anos, Jeff assistiu na televisão à cobertura da missão Apollo 11 que culminou com a caminhada de Neil Armstrong na lua. Foi um momento inspirador. “Lembro de assistir ao evento na TV da sala, a empolgação de meus pais e avós”, ele conta. “Crianças pequenas captam esse tipo de entusiasmo. Elas sabem que algo extraordinário está acontecendo. Definitivamente, isso se tornou uma paixão para mim.” Entre outras coisas, a euforia em relação ao espaço tornou-o um fã ardoroso de *Jornada nas Estrelas* que conhece todos os episódios.

Na pré-escola montessoriana, Bezos já era fanaticamente focado. “A professora queixou-se para minha mãe que eu ficava muito focado em uma tarefa e que ela não conseguia me fazer mudar de atividade, então

ela tinha que pegar a cadeira e me mudar de lugar”, ele lembra. “E, a propósito, se você perguntar às pessoas que trabalham comigo, provavelmente isso ainda é verdade hoje.”

Em 1974, aos 10 anos, sua paixão pela *Jornada nas Estrelas* o levou aos computadores. Ele descobriu que podia jogar um videogame espacial no terminal da sala de informática da escola em Houston, onde o pai trabalhava para a Exxon. Isso foi antes da chegada dos computadores pessoais e uma conexão discada ligava o terminal de computação da escola ao mainframe de uma empresa que tinha doado o seu excesso de tempo de computador. “Tínhamos um teletipo conectado por um velho modem acústico”, Bezos conta. “Você literalmente discava um telefone comum e pegava o fone e o colocava no gancho. E ninguém — nenhum dos professores sabia operar o computador. Mas havia uma pilha de manuais e eu e algumas outras crianças ficávamos depois das aulas e aprendemos a programar essa coisa... E então, descobrimos que os programadores do mainframe em alguma localização central de Houston já tinham programado o computador para o jogo *Jornada nas Estrelas*. E desse dia em diante, passamos a jogar o tempo todo.”

A mãe estimulou seu amor pela eletrônica e mecânica levando-o à RadioShack e permitindo que transformasse a garagem em um laboratório de projetos de ciências. Ela até deixava que ele inventasse armadilhas engenhosas para assustar o irmão e a irmã mais novos. “Eu constantemente montava armadilhas pela casa com vários tipos de alarmes, e alguns não eram apenas sonoros, mas verdadeiras armadilhas físicas”, ele conta. “Minha mãe é uma santa, porque me levava à RadioShack várias vezes ao dia.”

Seus heróis da infância eram Thomas Edison e Walt Disney. “Sempre me interessei por inventores e invenções”, ele conta. Mesmo que Edison tenha sido o inventor mais produtivo, Bezos passou a admirar mais Disney por causa da ousadia de sua visão. “Ele tinha essa capacidade incrível de criar uma visão que poderia fazer um grande número de pessoas compartilhar”, ele falou. “As coisas que Disney inventou, como a Disneylândia, os parques temáticos, eram visões tão grandes que nenhum in-

divíduo poderia concretizar sozinho, ao contrário de muitas coisas em que Edison trabalhava. Walt Disney realmente conseguiu fazer com que uma grande equipe trabalhasse em uma direção específica.”

Quando entrou para o ensino médio, sua família tinha mudado para Miami. Bezos era um aluno nota 10, um tanto nerd e ainda totalmente obcecado com a exploração do espaço. Ele foi escolhido como o orador da formatura da turma, e seu discurso foi sobre o espaço: como colonizar planetas, construir hotéis no espaço e salvar nosso pobre planeta encontrando outros locais para a instalação de fábricas. “O espaço, a última fronteira, encontrem-me lá!”, ele concluiu.

Ele foi para Princeton com a intenção de estudar física. Parecia um plano inteligente até se deparar com um curso de mecânica quântica. Certo dia, ele e o companheiro de quarto tentavam resolver uma equação diferencial parcial extremamente difícil e foram até o quarto de outro colega de classe pedir ajuda. O rapaz olhou para a equação por um momento e então lhes deu a resposta. Bezos surpreendeu-se pelo aluno ter feito o cálculo — que era explicado em três páginas de álgebra detalhada — de cabeça. “Foi nesse momento que compreendi que nunca seria um grande físico teórico”, Bezos falou. “Vi os escritos no mural e mudei rapidamente para engenharia elétrica e ciência da computação.” Foi uma descoberta difícil. Em seu coração ele estava determinado a se tornar um físico, mas finalmente ele confrontou seus próprios limites.

Depois de formado, Bezos foi para Nova York para aplicar suas habilidades em computação à indústria financeira. Ele acabou na empresa de investimentos dirigida por David E. Shaw, que usava algoritmos de computador para descobrir disparidades de preço nos mercados financeiros. Bezos conduziu o trabalho com zelo disciplinado. Em um prenúncio do fanatismo no local de trabalho que depois tentaria instilar na Amazon, ele mantinha um saco de dormir no escritório para o caso de querer dormir lá depois de trabalhar até tarde.

Em 1994, enquanto trabalhava no fundo de investimentos, Bezos descobriu a estatística de que a web vinha crescendo mais de 2.300% por

ano. Ele decidiu que queria subir a bordo desse foguete e teve a ideia de abrir uma loja online, algo como o catálogo da Sears da era digital. Ele se deu conta de que seria prudente começar com um produto e escolheu livros, em parte porque gostava deles, e também porque não eram perecíveis, eram uma commodity, e poderiam ser comprados de dois grandes distribuidores atacadistas. E havia mais de 3 milhões de títulos impressos — muito mais que uma loja física poderia manter em exposição.

Quando disse a David Shaw que queria deixar a empresa para colocar sua ideia em prática, Shaw o levou a um passeio de duas horas no Central Park. “Sabe, Jeff, essa é realmente uma boa ideia. Acho que você está diante de um excelente plano, mas seria ainda melhor para alguém que já não tivesse um bom emprego.” Ele convenceu Bezos a pensar a respeito por alguns dias antes de tomar uma decisão. Bezos consultou a esposa, MacKenzie, que tinha conhecido na empresa e com quem se casara no ano anterior. “Você sabe que pode contar 100% comigo, não importa o queira fazer”, ela respondeu.

Para tomar a decisão, Bezos criou um exercício mental que se tornaria parte famosa de seu processo de cálculo de risco. Ele o chamou de “estrutura de minimização de arrependimento”. Ele imaginou o que sentiria quando fizesse 80 anos e pensasse na decisão. “Eu quero ter minimizado meus arrependimentos”, ele explica. “Eu sabia que aos 80 anos não me arrependeria de ter tentado isso. Não me arrependeria de tentar participar dessa coisa chamada internet que acreditei que seria algo realmente grande. Eu sabia que, se falhasse, não me arrependeria, mas sabia que me arrependeria de não tentar. Eu sabia que isso me perseguiria todos os dias.”

Ele e MacKenzie voaram até o Texas, onde ele pediu um Chevrolet emprestado ao pai e deram início à jornada que se tornaria lendária nas histórias sobre nascimento de empresas. Enquanto MacKenzie dirigia, Jeff digitava um plano de negócios e planilhas com previsões de receitas. “Você sabe que um plano de negócios não sobrevive aos primeiros encontros com a realidade”, ele diz. “Mas a disciplina de criar um plano o obriga a refletir sobre algumas questões e ficar mentalmente confor-

tável com esse espaço. Então você começa a compreender que, se apertar esse botão, irá para determinado lugar, e assim por diante. Então, esse é o primeiro passo.”

Bezos escolheu Seattle para instalar sua nova empresa, em parte porque era a sede da Microsoft e muitas outras empresas de tecnologia e, portanto, tinha uma grande quantidade de engenheiros para serem recrutados. Também era perto de uma empresa de distribuição de livros. Bezos queria abrir logo a empresa, e durante a viagem ligou para um amigo pedindo a indicação de um advogado em Seattle. Ele tinha cuidado do divórcio do amigo, mas foi capaz de lidar com a documentação. Bezos disse a ele que queria chamar a nova empresa de Cadabra, como a palavra mágica “abracadabra”. O advogado respondeu: “Cadáver?” Bezos soltou sua famosa risada estrondosa e se deu conta de que precisaria encontrar um nome melhor. Ele finalmente decidiu nomear o que esperava que fosse a maior loja do mundo, em homenagem ao rio mais longo do mundo.

Quando ligou e contou seus planos ao pai, Mike Bezos perguntou, “O que é a internet”? Ou, pelo menos, essa é a narrativa idealizada de Jeff. Na verdade, Mike Bezos foi usuário dos primeiros serviços de conexão discada e tinha uma boa ideia do que poderia ser o varejo online. Mesmo que ele e Jackie achassem que era arriscado deixar o emprego muito bem remunerado no setor financeiro por uma aventura, pegaram grande parte de suas economias — US\$100 mil, no início, depois mais — e concordaram em investir. “O capital inicial da startup veio principalmente de meus pais e eles investiram uma boa parte de suas economias no que se tornou a Amazon.com”, Bezos conta. “Foi uma grande demonstração de coragem e confiança da parte deles.”

Mike Bezos admitiu que nunca entendeu o conceito ou o plano de negócios. “Ele estava apostando no filho, assim como minha mãe”, Jeff diz. “Eu disse a eles que havia 70% de chance de perderem todo o investimento... Eu pensei que estava me dando o triplo das chances normais, porque, na verdade, se você analisar as chances de uma startup ter sucesso, é apenas cerca de 10%. Ali estava eu, dando-me uma chance de 30%.”



Como sua mãe, Jackie, disse depois, “Não investimos na Amazon, investimos em Jeff”. Eles aplicaram mais dinheiro, tornaram-se donos de 6% da empresa e usaram os recursos para se tornar filantropos ativos e criativos focados em proporcionar oportunidades de aprendizado para crianças.

Outras pessoas também não entenderam bem a ideia. Na época, Craig Stoltz era repórter do *Washington Post* e dirigia a seção sobre tecnologia de consumo. Bezos foi vender sua ideia. “Ele era baixo, mostrava um sorriso contrafeito, cabelos rareando e uma aparência inquieta”, Stoltz escreveu mais tarde em um blog. Nada impressionado, Stoltz livrou-se dele e recusou-se a escrever sobre a ideia. Anos depois, muito tempo após o repórter ter deixado o jornal, Bezos o comprou.

Jeff e MacKenzie iniciaram a empresa em uma casa alugada de dois quartos perto de Seattle. “Eles transformaram a garagem em escritório e instalaram três estações de trabalho SUN”, Josh Quittner escreveu depois na *Time*. “Cabos de extensão serpenteavam de todas as tomadas da casa até a garagem e um buraco negro se abria no teto — onde havia sido retirado um forno redondo para criar mais espaço. Para economizar, Bezos foi até o Home Depot e comprou três portas de madeira. Com mãos francesas e caibros de madeira, ele construiu três escrivaninhas por US\$60 cada.”

A Amazon.com nasceu em 16 de julho de 1995. Bezos e sua pequena equipe instalaram uma campainha que tocava sempre que uma venda era realizada, mas ela precisou ser desligada rapidamente devido à rapidez com que os pedidos chegavam. No primeiro mês, sem nenhum plano de marketing ou publicidade além do boca a boca dos amigos, a Amazon fechou vendas em todos os 50 estados e em 45 países. “Nos primeiros dias, senti que aquilo seria grande”, Bezos disse à *Time*. “Ficou claro que estávamos diante de algo muito maior do que ousáramos imaginar.”

No começo, Jeff, MacKenzie e alguns funcionários iniciais faziam de tudo, incluindo separar, embalar e levar as caixas para serem enviadas. “Tínhamos tantos pedidos para os quais não estávamos prontos que não tínhamos nenhuma organização real em nosso centro logístico”,

Bezos conta. “Na verdade, fazíamos pacotes ajoelhados no piso duro de cimento.” Uma outra história icônica sobre o início da Amazon contada muitas vezes por Bezos com sua gargalhada estrondosa é sobre como eles descobriram um meio de facilitar o processo de empacotamento.

“Esses pacotes estão me matando! Minhas costas doem, meus joelhos estão machucados por causa do cimento”, Bezos exclamou certo dia. “Sabe do que precisamos? Almofadas para os joelhos!”

Um funcionário olhou como se ele fosse a pessoa mais idiota do mundo. “Precisamos de mesas para empacotamento”, ele falou.

Bezos encarou o rapaz como se ele fosse um gênio. “Achei que era a ideia mais inteligente que já tinha ouvido” Bezos lembra. “No dia seguinte, compramos mesas de empacotamento e acho que dobramos nossa produtividade.”

O fato de a Amazon ter crescido tão rapidamente significava que Bezos e seus colegas não estavam preparados para muitos dos desafios que surgiram. Mas Bezos viu o lado positivo em uma situação difícil. “Ela formou uma cultura de atendimento ao cliente em todos os departamentos da empresa”, ele conta. “Como trabalhávamos muito próximos aos clientes a fim de garantir que os pedidos saíssem, todos na empresa realmente criaram uma cultura vantajosa, e nossa meta é ser a companhia do mundo mais centrada no cliente.”

O objetivo de Bezos logo passou a ser criar uma “loja de tudo”. Seus próximos passos foram expandir para música e vídeos. Mantendo o foco no cliente, ele enviou mil e-mails para descobrir o que mais eles gostariam de comprar. As respostas o ajudaram a compreender melhor o conceito de “long tail” [cauda longa], que significa poder oferecer itens que não são os que mais vendem e, portanto, não dominam espaço nas prateleiras na maioria das lojas. “Eles responderam com o que quer que estivessem procurando no momento”, ele diz. “Eu me lembro de que uma das respostas foi ‘Eu gostaria que você vendesse limpadores de para-brisa, porque é o que preciso agora’. Assim, pensei que pode-

ríamos vender qualquer coisa dessa forma, e então lançamos produtos eletrônicos, brinquedos e muitas outras categorias ao longo do tempo.”

No final de 1999, eu era editor da *Time*, e tomamos a decisão um tanto incomum de escolher Bezos como Personalidade do Ano, mesmo ele não sendo um líder ou político mundial famoso. Eu acreditava na teoria de que as pessoas que mais afetam nossa vida costumam ser as do setor de negócios ou tecnologia que, pelo menos, no início da carreira, não são encontradas nas primeiras páginas. Por exemplo, indicamos Andy Grove, da Intel, para Personalidade do Ano no final de 1997, porque achava que a explosão dos microchips estava mudando nossa sociedade mais do que qualquer primeiro-ministro, presidente ou secretário do tesouro.

Mas quando a data de publicação do exemplar sobre Bezos se aproximou em dezembro de 1999, o ar estava começando a escapar da bolha das pontocom. Eu estava preocupado — com razão — com a possibilidade de as ações da internet, como as da Amazon, começarem a cair. Então perguntei ao CEO da Time Inc., o sábio Don Logan, se eu estava cometendo um erro ao escolher Bezos e pareceria idiota no futuro se a economia da internet perdesse a força. Não, Don disse, “Mantenha a escolha. Jeff Bezos não está no ramo da internet. Ele está no ramo de atendimento ao cliente. Ele estará em atividade durante décadas, muito depois de as pessoas terem esquecido todas as pontocom que desaparecerão”.

Assim, fomos em frente. O grande fotógrafo de retratos Greg Heisler convenceu Bezos a posar com a cabeça saindo de uma caixa da Amazon cheia de produtos, e na casa de Margaret Carlson realizamos uma festa apenas com comida e bebida pedidas online. Joshua Cooper Ramo, um dos nossos jovens editores mais inteligentes, redigiu um resumo que colocou Bezos em uma perspectiva histórica:

Sempre que uma mudança sísmica ocorre em nossa economia, há pessoas que sentem as vibrações muito antes das demais, vibrações tão íntensas que exigem ação — ação que pode parecer imprudente, até absurda. O dono de balsas Cornelius Vanderbilt abandonou o negócio quando viu a chegada das ferrovias. Thomas Watson Jr., dominado pela

sensação de que os computadores estariam em todos os lugares mesmo quando não estavam em nenhum lugar, apostou a empresa de equipamentos de escritório do pai neles: IBM. Jeffrey Preston Bezos passou pela mesma experiência quando espiou o labirinto de computadores conectados chamado World Wide Web e compreendeu que o futuro do varejo estava brilhando para ele... a visão de Bezos do universo do varejo online foi tão completa, seu site Amazon.com tão elegante e atraente que desde o Primeiro Dia se tornou o ponto de referência para todos que tinham qualquer coisa para vender online. E isso, na verdade, é todo mundo.

De fato, a Amazon foi grandemente afetada pelo colapso da bolha da internet. Suas ações valiam US\$106 em dezembro de 1999, quando nossa edição da Personalidade do Ano foi lançada. Um mês depois, ela tinha sofrido uma queda de 40%. Em dois anos, tinha atingido o preço de US\$6 por ação. Jornalistas e analistas de investimentos ridicularizaram a empresa, chamando-a de “Amazon.toast” [Amazon.frita] e “Amazon.bomb” [Amazon.bomba]. Na carta anual aos acionistas depois disso, Bezos começou com uma única palavra: “Ai!”

Mas Don Logan estava certo. A Amazon e Bezos sobreviveram ao estouro. “Quando observei a queda das ações de 113 para 6, também observei todas as nossas métricas de negócios internas: quantidade de clientes, lucro por unidade”, ele diz. “Todos os aspectos do negócio estavam melhorando rapidamente. É um negócio de custo fixo. E, assim, a partir das métricas internas, notei que após um determinado nível de volume cobriríamos os custos e a empresa seria lucrativa.”

Bezos foi bem-sucedido ao ficar atento ao longo prazo, renunciando aos lucros para crescer e sendo implacável e, às vezes, impiedoso com os concorrentes e até mesmo com seus colegas. Em um ponto durante a derrocada das pontocom, ele e alguns outros empresários da internet participaram do especial da *NBC Nightly News* com Tom Brokaw. “Sr. Bezos, o senhor sabe soletrar ‘lucro’ [P-R-O-F-I-T]?” Brokaw perguntou, ressaltando o fato de que a Amazon estava perdendo dinheiro enquan-

to crescia. “Claro”, Bezos respondeu, “P-R-O-P-H-E-T” [P-R-O-F-E-T-A]. E em 2019, as ações da Amazon valiam US\$2 mil, a empresa tinha uma receita de US\$233 bilhões e 647 mil funcionários no mundo todo.

Um exemplo de como Bezos inova e opera foi o lançamento do Amazon Prime, que transformou o modo como as pessoas pensam na rapidez e no baixo custo pelos quais podem ser gratificadas ao fazer pedidos online. Um dos membros do conselho tinha sugerido que a Amazon criasse um programa de fidelidade semelhante ao das empresas aéreas com os programas para viajantes frequentes. Separadamente, um engenheiro da Amazon sugeriu que a empresa oferecesse frete grátis aos clientes mais fiéis. Bezos uniu as duas ideias e pediu à equipe financeira para avaliar seus custos e benefícios. “O resultado foi horrível”, Bezos conta, rindo. Mas Bezos seguia uma norma, que era usar o coração e a intuição, além de dados empíricos para tomar uma decisão importante. “Precisamos correr riscos e ficar atentos aos instintos. Todas as boas decisões precisam ser tomadas dessa forma”, ele afirma. “Você faz isso com o grupo e com muita humildade.”

Ele sabia que criar o Amazon Prime era o que chama de porta única: era uma decisão difícil de reverter. “Cometemos erros, fracassos como o Fire Phone e muitas outras coisas que simplesmente não funcionaram. Não vou enumerar todos os nossos experimentos fracassados, mas os grandes vencedores pagam por milhares de experimentos malsucedidos.” Ele estava ciente de que o início seria assustador, pois os primeiros assinantes do Prime seriam os maiores usuários do frete grátis. “O que acontece quando você oferece um bufê grátis de coma-tudo-o-que-puder? Quem aparece primeiro?” ele pergunta. “Os comilões. É assustador. É algo como, ah, meu Deus, eu realmente disse todos os camarões que você puder comer?” Mas o Amazon Prime acabou por gerar a combinação de um programa de fidelidade e conveniência, além de uma enorme fonte de dados de clientes.

A inovação mais importante e insólita feita por Bezos foi a criação da Amazon Web Services. As ideias iniciais — que incluíam uma plataforma de software chamada Elastic Compute Cloud e uma operação

de hospedagem conhecida como Simple Storage Service — borbulharam de dentro da empresa. Por fim, uma série de ideias relacionadas se uniram em um memorando que propôs a criação de um serviço que “permitiria a desenvolvedores e empresas usar serviços da Web para construir aplicações sofisticadas e escaláveis”.

Bezos aproveitou seu potencial e, às vezes com enorme paixão que se transformava em episódios de fúria, impeliu a equipe a desenvolvê-la mais depressa e com mais intensidade. O resultado impulsionaria o empreendedorismo na internet como nenhuma outra plataforma desde o iPhone App Store. Ela permitiria a qualquer aluno nos dormitórios das faculdades ou qualquer negócio em ruas importantes — ou qualquer grande corporação — experimentar ideias e criar novos serviços sem ter que comprar racks de servidores e conjuntos de software. Em vez disso, eles poderiam partilhar uma estrutura de fazendas de servidores distribuída globalmente, capacidade computacional on demand e aplicações mais extensas do que de qualquer empresa no mundo.

“Reinventamos completamente a forma pela qual as empresas compram computação”, Bezos diz. “Tradicionalmente, se você fosse uma empresa e precisasse de computação, construiria um centro de dados e o colocaria em um servidor e teria que fazer um upgrade no sistema operacional dos servidores e manter tudo funcionando, e assim por diante. Nada disso agregaria valor ao que a empresa faz. Era uma espécie de preço de admissão, um trabalho pesado não diferenciado.” Bezos se deu conta de que esse processo também limitava vários grupos de inovadores dentro da própria Amazon. Os desenvolvedores de aplicativos da empresa enfrentavam dificuldades constantes com as equipes de hardware, mas Bezos os fez desenvolver algumas interfaces de programação de aplicações padronizados (APIs) e acesso a recursos de computação. “Assim que fizemos isso, imediatamente ficou óbvio que todas as empresas do mundo desejariam isso”, ele diz.

Por algum tempo, aconteceu um milagre: durante alguns anos, nenhuma empresa entrou no espaço como concorrente. A visão de Bezos

estava muito adiante da dos demais. “Até onde sabemos, foi o maior golpe de sorte nos negócios na história das empresas”, ele diz.

Às vezes, o sucesso e o fracasso andam juntos. Foi o que aconteceu com o insucesso do Fire Phone, da Amazon, e o sucesso da Amazon Echo, o alto-falante inteligente e assistente doméstico conhecido como Alexa. “Embora o Fire Phone tenha sido um fracasso, usamos as lições (e os desenvolvedores) e aceleramos nossos esforços para a criação do Echo e da Alexa”, Bezos escreveu em sua carta aos acionistas de 2017.

Seu entusiasmo pelo Echo nasceu do entusiasmo pela *Jornada nas Estrelas*. Quando jogava com os amigos na adolescência, Bezos gostava de desempenhar o papel do computador na nave *Enterprise*. “A visão do Echo e da Alexa foi inspirada pelo computador de a *Jornada nas Estrelas*”, ele escreveu; “A ideia também teve origem em duas outras áreas onde vínhamos trabalhando e observando há anos: aprendizado de máquina e a nuvem. Desde os primeiros dias da Amazon, o aprendizado de máquina foi parte essencial das recomendações de nossos produtos e a AWS nos deu uma posição vantajosa em relação às capacidades da nuvem. Depois de muitos anos de desenvolvimento, o Echo foi lançado em 2014, acionado por Alexa, que vive na nuvem AWS.” O resultado foi uma maravilhosa combinação de alto-falantes inteligentes, um computador doméstico falante da *Jornada nas Estrelas*, e uma assistente pessoal inteligente.

A gênese do Echo da Amazon foi, de certa forma, como o desenvolvimento do Apple iPod, de Steve Jobs. Ele surgiu da intuição, e não de grupos de discussão, e não foi uma resposta a alguma solicitação óbvia dos clientes. “Nenhum cliente estava pedindo o Echo”, Bezos diz. “A pesquisa de mercado não ajuda. Se você procurasse um cliente em 2013 e perguntasse, ‘Você gostaria de um cilindro preto do tamanho de uma lata de Pringles sempre conectado em sua cozinha com quem pode falar e fazer perguntas, que também acende suas luzes e toca música?’, garanto que ele o olharia intrigado e diria, ‘Não, obrigado.’” Ironicamente, Bezos derrubou a Apple na criação desse dispositivo doméstico e depois fez com que seus componentes — reconhecimento de voz e

aprendizado de máquina — funcionassem melhor do que dispositivos concorrentes da Google e, depois, da Apple.

No futuro, Bezos espera integrar a loja online da Amazon, o Amazon Prime, o Echo e a análise de dados dos clientes com a rede de supermercados Whole Foods Market, que a Amazon adquiriu em 2017. Bezos diz que a compra da empresa se deu, em parte, devido à sua admiração pela postura de seu fundador, John Mackey. Quando se encontra com o fundador ou diretor executivo de uma empresa que a Amazon pensa em comprar, Bezos tenta avaliar se ele está ali somente para ganhar dinheiro ou devido a uma real paixão em atender os clientes. “Sempre tento descobrir uma coisa antes de tudo: essa pessoa é um missionário ou um mercenário?” Bezos, conta. “Mercenários tentam obter lucro. Missionários amam seu produto ou serviço e amam seus clientes, e tentam criar um ótimo atendimento. A propósito, o grande paradoxo aqui é que geralmente são os missionários que ganham mais dinheiro.” Mackey lhe pareceu ser um missionário e sua paixão inspirou o caráter da Whole Foods. “É uma empresa missionária, e ele é um missionário.”

Além da Amazon, a maior paixão de Bezos, alimentada desde a infância, são as viagens espaciais. Em 2000, ele criou uma empresa em segredo, perto de Seattle, chamada Blue Origin, inspirado pelo pálido planeta azul que deu origem aos humanos. Ele convocou um de seus escritores de ficção científica preferidos, Neal Stephenson, para ser seu consultor. Eles trabalharam loucamente ao redor de ideias novas, como usar um dispositivo semelhante a um chicote para impulsionar objetos para o espaço. Por fim, Bezos focou os foguetes reutilizáveis. “Qual é a diferença entre a situação no ano 2000 e 1960?” ele perguntou. “Os motores podem ser melhores, mas ainda são motores de propulsão química. A diferença está nos sensores dos computadores, câmeras, software. Poder aterrissar na vertical é o tipo de problema que pode ser tratado pelas tecnologias que existem no ano 2000, mas não nos anos de 1960.”

Em março de 2003, Bezos começou a preparar um grande rancho no Texas onde poderia construir seus foguetes reutilizáveis em segredo. Uma das grandes cenas de *The Space Barons* [*Os Barões do Espaço*, em tradução



livre], de *Christian Davenport*, é a descrição da viagem de helicóptero feita por Bezos para encontrar o terreno, que acabou em um terrível acidente.

Quando o repórter e biógrafo de Bezos, Brad Stone, descobriu a existência da Blue Origin, ele lhe enviou um e-mail, pedindo um comentário. Bezos não estava pronto para falar a respeito, mas entrou em contato para dissuadir Stone da ideia de que ele fundou a empresa por achar que o programa da NASA, gerido pelo governo, tinha se tornado excessivamente avesso a riscos e lento. “A NASA é um tesouro nacional e é totalmente absurdo alguém se sentir frustrado por ela”, Bezos escreveu a Stone. “O único motivo pelo qual estou interessado no espaço é porque (a NASA) me inspirou quando eu tinha 5 anos. Quantos órgãos governamentais são capazes de inspirar uma criança de 5 anos? A atividade realizada pela NASA é tecnicamente muito complicada e inerentemente arriscada, e eles continuam a realizar um trabalho fantástico. A ÚNICA razão pela qual qualquer empresa espacial de pequeno porte tem a chance de realizar ALGUMA COISA é porque elas podem aprender com as realizações e engenhosidade da NASA.”

Bezos encara seus esforços sobre o espaço como um missionário, e não um mercenário. “Este é o trabalho mais importante que estou fazendo e tenho plena convicção disso”, ele fala. A Terra é finita e o uso de energia aumentou tanto que logo, ele acredita, esgotará os recursos de nosso pequeno planeta. Isso nos deixará uma escolha: aceitar o crescimento estático para a humanidade ou explorar e expandir para lugares além da Terra. “Quero que os netos de meus netos usem muito mais energia por pessoa que eu”, ele diz. “E gostaria que não chegássemos a ter um limite populacional. Eu gostaria que houvesse um trilhão de seres humanos no sistema solar: então haveria mil Einsteins e mil Mozarts.” Mas ele receia que em um século a Terra não será capaz de sustentar esse crescimento populacional e o uso de energia. “Assim, o que acontecerá? Acontecerá uma estase. Eu nem acredito que estase seja compatível com liberdade.” Isso o motivou a acreditar que deveríamos começar agora a pensar em novas fronteiras. “Podemos corrigir esse problema”, ele diz, baixando o custo do acesso ao espaço e usando recursos espaciais.

A Blue Origin foca reduzir o custo de acesso ao espaço por meio de veículos de lançamento e motores reutilizáveis. *New Shepard*, que recebeu o nome do primeiro norte-americano no espaço, Alan Shepard, foi o primeiro foguete a decolar verticalmente, ir para o espaço e depois aterrissar verticalmente na volta à Terra — e foi o primeiro a ser reutilizado. Lançado do oeste do Texas, o *New Shepard* foi projetado desde o início para viagens com humanos e o foguete está sendo preparado para levar clientes pagantes para o espaço e de volta e tem lançado experimentos de pesquisa a bordo para universidades, laboratórios de pesquisa e a NASA. O maior foguete orbital da Blue Origin, *New Glenn*, que recebeu o nome de John Glenn, a primeira pessoa a orbitar a Terra, está preparado para levar clientes comerciais, da NASA e da segurança nacional para o espaço. Em 2019, Bezos também anunciou o módulo de aterrissagem na lua, *Blue Moon*, que recebeu um contrato de quase US\$500 milhões da NASA para desenvolver um sistema para levar humanos novamente à lua. A Blue Origin fez parceria com a Lockheed Martin, a Northrop Grumman e a Draper para o projeto. Separadamente, Bezos financiou uma expedição que recuperou vários motores F-1 que propulsionaram o foguete *Saturno V* para a lua durante o programa Apollo.

Outra paixão pessoal é o *Washington Post*, que Bezos comprou em 2013. Em uma época em que os jornais estavam em declínio, ele injetou dinheiro, energia, capacidades tecnológicas e novos repórteres no *Post*, ao mesmo tempo em que conferiu controle editorial irrestrito ao ótimo editor, Martin Baron. “Eu não estava procurando um jornal”, Bezos conta. “Isso nunca me ocorreu. Não era um sonho de criança.” Mas então o proprietário do jornal, Donald Graham o procurou e, ao longo de uma série de conversas, convenceu-o de que a missão era importante. Assim, Bezos refletiu algum tempo e, como sempre, confiou na intuição e nas análises. “Essa é uma instituição importante”, ele diz que concluiu. “Esse é o jornal da capital do país mais importante do mundo. O *Washington Post* tem um importante papel a desempenhar nessa democracia.” Assim, ele disse a Graham que o compraria, e não regateou o preço. “Não negocie com ele e não procedi a uma diligência prévia”, ele conta. “Com Don, não era necessário. Ele me contou todos os problemas e dificuldades e

também os aspectos positivos. E todos os pontos que ele me contou de ambos os lados mostraram ser verdadeiros.”

Embora Bezos tenha melhorado o jornal e o tornado mais financeiramente viável, a compra foi muito cara. Donald Trump não entendeu ou tampouco se importou se Bezos exercia ou não controle editorial, e que o jornal estava totalmente separado da Amazon. Assim, o presidente, de formas que me parecem corruptas, abusou do poder do governo federal para tentar punir a empresa e recusar contratos merecidos para a Amazon Web Services.

A política e a filosofia de Bezos, que ele não impõe ao *Post*, abrangem uma combinação de liberalismo social — ele doou para a campanha a favor do casamento gay — e opiniões econômicas que enfatizam a liberdade individual. Essa é uma atitude que ele partilha com o pai, que fugiu da Cuba de Castro. “Uma economia de livre mercado, que necessariamente envolve muita liberdade, funciona bem em termos de alocação de recursos”, ele diz. Mas o mérito do livre mercado surge não simplesmente de sua eficiência, mas também do valor moral conferido aos indivíduos, ele acredita.

Imagine um mundo em que um computador com incrível inteligência artificial pudesse realmente fazer um trabalho melhor do que a mão invisível que aloca recursos, e dissesse, “Não deveria haver essa quantidade de galinhas, mas essa outra quantidade de galinhas”, só algumas a mais ou a menos. Bem, isso pode até gerar uma maior riqueza agregada. Assim, poderia haver uma sociedade em que, ao se abrir mão da liberdade, todos poderiam ser um pouco mais ricos. Agora, a questão que eu apresento é, se isso acontecesse no mundo, “Essa é uma boa troca?” Pessoalmente, acho que não. Pessoalmente, acho que seria uma péssima troca. Acho que o Sonho Americano é sobre liberdade.

NESTE LIVRO, você aprenderá muitas lições e segredos revelados nas entrevistas, artigos e cartas anuais aos acionistas redigidas pessoalmente por Bezos desde 1997. Aqui estão as cinco que considero mais importantes:

1. *Foque o longo prazo.* “*Tudo gira em torno do longo prazo*”, ele disse no título em itálico de sua primeira carta aos acionistas em 1997. “Continuaremos a tomar decisões de investimento tendo em vista considerações de liderança de mercado no longo prazo, em vez de considerações de lucratividade de curto prazo ou reações de Wall Street de curto prazo.” Focar o longo prazo permite que os interesses de seus clientes, que querem serviços melhores, mais baratos e rápidos, e os interesses dos acionistas, que querem retorno do investimento, se alinhem. Isso nem sempre ocorre no curto prazo.

Além disso, o pensamento de longo prazo permite inovação. “Gostamos de inventar e fazer coisas novas”, ele diz “e tenho certeza de que uma orientação de longo prazo é essencial para a invenção, pois você enfrentará vários fracassos ao longo do caminho”.

Bezos afirma que o seu interesse em viagens espaciais o ajuda a manter o foco no horizonte distante. Entre seus vários pontos positivos, está a capacidade de ficar atento a esse horizonte distante, como ele tem feito na Amazon. Na filosofia de sua empresa espacial, ele escreveu, “A Blue Origin buscará esse objetivo de longo prazo com paciência, passo a passo.” Enquanto Elon Musk fez seu próprio programa espacial concorrente avançar aos trancos e barrancos, Bezos aconselhou sua equipe, “Sejam a tartaruga, não a lebre.” O emblema da Blue Origin exibe um lema em latim, *Gradatim Ferociter*: “Passo a Passo, com Coragem.”

Entre os vários pontos positivos de Bezos está a capacidade de seguir esse lema sendo exuberantemente paciente e pacientemente exuberante. Em seu rancho no Texas, Bezos começou a construção do “relógio do longo agora” que funcionará por 10 mil anos, projetado pelo futurista Danny Hillis, que tem um ponteiro para os séculos que avança a cada cem anos

e um cuco que sai a cada milênio. “É um relógio especial, destinado a ser um símbolo, um ícone do pensamento a longo prazo”, ele diz.

2. *Foque incansável e apaixonadamente o cliente.* Como ele escreveu na carta de 1997, “Seja Obcecado pelos Clientes”. Cada carta anual reforça esse mantra. “Pretendemos construir a maior empresa do mundo centrada no cliente”, ele escreveu no ano seguinte. “Adotamos o axioma que os clientes são perceptivos e inteligentes... Mas não há descanso para os exaustos. Constantemente lembro aos nossos funcionários de terem medo, de acordarem todas as manhãs apavorados. Não de nossa concorrência, mas dos clientes.”

Em uma entrevista comigo em uma conferência patrocinada pelo Instituto Aspen e a revista *Vanity Fair*, Bezos explicou. “O coração da empresa é a obsessão pelo cliente em comparação à obsessão com a concorrência”, ele disse. “A vantagem de focar os clientes é que eles sempre estão insatisfeitos. Eles sempre querem mais, e dessa forma o puxam com eles. Por outro lado, se você for obcecado pela concorrência, se você for um líder, poderá olhar em volta e verá todos correndo atrás de você, talvez você desacelere um pouco.”

Um exemplo de manter o foco no cliente foi a política de permitir que avaliações negativas dos produtos apareçam na Amazon. Um investidor queixou-se de que Bezos estava esquecendo que a Amazon só ganha dinheiro quando vende produtos, então avaliações negativas prejudicam o negócio. “Quando li essa carta, pensei, não ganhamos dinheiro quando vendemos produtos”, Bezos conta. “Ganhamos dinheiro quando ajudamos os clientes a tomar decisões de compra.”

A Amazon é criticada — assim como a Walmart — por pressionar fornecedores e obrigá-los a reduzir custos. Mas Bezos vê a “implacável redução de preços” para os clientes como essencial à missão da empresa. Na maioria dos últimos anos, a Amazon ocupou o primeiro lugar em importantes pesquisas de satisfação de clientes.

3. *Evite apresentações com slides e PowerPoint.* Essa máxima também era seguida por Steve Jobs. A crença de Bezos no poder da narrativa signifi-

ca que ele acha que seus colegas devem ser capazes de criar uma narrativa legível quando apresentam uma ideia. “Não usamos apresentações com PowerPoint (ou qualquer outro programa com slides) na Amazon”, ele escreveu em uma recente carta aos acionistas. “Em vez disso, redigimos memorandos de seis páginas com uma estrutura narrativa. Lemos um no início de cada reunião em uma espécie de sala de estudo.”

Os memorandos, limitados a seis páginas, devem ser escritos com clareza, o que Bezos acredita (corretamente) obriga a pensar com clareza. Muitas vezes eles são fruto de esforços colaborativos, mas podem ter um estilo pessoal. Às vezes, eles incorporam proposta de press releases. “Mesmo no exemplo de escrever um memorando de seis páginas, esse é um trabalho em equipe”, ele afirma. “Alguém na equipe precisa ter essa habilidade.”

4. *Foque as decisões importantes.* “Como executivo sênior, o que você realmente é pago para fazer?”, ele pergunta. “Você é pago para tomar uma pequena quantidade de decisões significativas. Sua função não é tomar milhares de decisões todos os dias.”

Ele divide as decisões que devem ser tomadas entre as que podem ser revertidas, e as irreversíveis. Estas últimas exigem muito mais cuidado. No caso das primeiras, ele procura descentralizar o processo. Na Amazon, ele criou o que chama de “múltiplos caminhos para o sim”. Em outras empresas, ele aponta, uma proposta pode ser derrubada pelos supervisores em muitos níveis e precisa passar por todas essas etapas a fim de ser aprovada. Na Amazon, os funcionários podem vender suas ideias às centenas de executivos que têm condições de chegar ao sim.

5. *Contrate as pessoas certas.* “Continuaremos a nos concentrar em contratar e reter funcionários versáteis e talentosos”, ele escreveu em uma das primeiras cartas aos acionistas. A remuneração, principalmente no início, era intensamente associada a ações e não a dinheiro. “Sabemos que nosso sucesso será amplamente afetado por nossa capacidade de atrair e reter uma base motivada de colaboradores, que devem pensar como e, conseqüentemente, ser proprietários.”

Existem três critérios que ele instrui os gerentes a considerarem ao contratar: Você admirará essa pessoa? Essa pessoa aumentará o nível de eficiência do grupo em que está ingressando? Até que ponto essa pessoa poderá ser um superastro?

Nunca foi fácil trabalhar na Amazon. Quando Bezos entrevista pessoas, ele avisa, “Você pode trabalhar muitas horas, com afinco ou com inteligência, mas na Amazon.com você não pode escolher duas em três.” Bezos não apresenta desculpas. “Estamos trabalhando para construir algo importante, algo de valor para nossos clientes, algo que todos possamos contar para os nossos netos”, ele fala. “Essas coisas não devem ser fáceis. Somos incrivelmente afortunados de ter esse grupo de funcionários dedicados cujos sacrifícios e paixão constroem a Amazon.com.”

Essas lições me lembram de como Steve Jobs operava. Às vezes, esse estilo pode ser esmagador e para algumas pessoas pode parecer duro e até cruel. Mas também pode levar à criação de inovações extraordinárias e empresas que mudam a forma como vivemos.

Bezos fez tudo isso. Mas ele ainda tem muitos capítulos a escrever em sua história. Ele sempre teve espírito público, mas desconfio que nos próximos anos ele se dedicará mais à filantropia. Assim como os pais de Bill Gates o conduziram a essas empreitadas, Jackie e Mike Bezos têm sido modelos para Bezos, pois ele se concentra em missões como proporcionar uma ótima educação infantil para todas as crianças.

Também estou confiante de que ele tem, pelo menos, ainda um grande salto a dar. Desconfio que ele será — e está, é claro, ansioso para ser — um dos primeiros cidadãos comuns a ir para o espaço. Como ele disse para sua classe na formatura de 1982, “O espaço, a última fronteira, encontrem-me lá!”

DURANTE TODOS OS ANOS de criação da Amazon para atingir seu incrível papel global, Bezos não poderia ter previsto a cascata de crises de 2020. A pandemia da COVID-19 criou um pico imediato na demanda de entregas de e-commerce quando as pessoas foram encorajadas a ficar em casa, e a Amazon se deparou com o enorme desafio de manter as dezenas de milhares de funcionários de depósito em segurança. Bezos disse que seu tempo e pensamentos ficaram “totalmente voltados para a COVID-19 e em como a Amazon poderia desempenhar melhor o seu papel”. O *New York Times* informou que ele estava realizando chamadas diárias para ajudar a tomar decisões sobre questões como estoque, testagem de vírus, uma mudança acentuada em relação aos anos recentes quando Bezos tinha passado as responsabilidades cotidianas a executivos seniores enquanto focava projetos de longo prazo. E houve a pressão do congresso sobre a indústria de tecnologia. Em 29 de julho, Bezos testemunhou em uma audiência no Congresso com os CEOs do Facebook, da Google e da Apple. Em seu testemunho, Bezos falou dos desafios enfrentados pela nação: “Estamos em meio a uma muito necessária avaliação de uma disputa. Também enfrentamos os desafios das mudanças climáticas e da desigualdade de renda e estamos tropeçando em meio a uma crise provocada por uma pandemia global.” E então ele mudou o tom para o lado positivo de um empreendedor. “Mesmo assim, com todos os nossos problemas e falhas, o resto do mundo adoraria dar um pequeno gole no elixir que temos aqui nos EUA... Ainda é o Primeiro Dia para este país.”



# Uma Nota sobre as Fontes

Todo o conteúdo da Parte 1 e Parte 2 deste livro foi extraído das palavras e ideias de Jeff Bezos.

A Parte 1, “As Cartas aos Acionistas”, é composta pela carta enviada por Jeff Bezos em abril de cada ano para os acionistas da Amazon.com.

A Parte 2, “Vida e Trabalho”, foi baseada nas seguintes transcrições de entrevistas e palestras de Jeff Bezos:

Clube Econômico de Washington, em 13 de setembro de 2018 (David Rubenstein, entrevistador)

Entrevista Coletiva sobre o Compromisso com o Clima, em 19 de setembro de 2019

Conferência Transformadores do *Washington Post* em 18 de maio de 2016

Discurso de Jeff Bezos para a turma de graduação de Princeton de 2010

Conferência da Iniciativa Nacional de Defesa Reagan (RNDF), instituto Ronald Reagan (presidido por Fred Ryan, entrevista de Roger Zakheim) em 7 de dezembro de 2019

Washington, DC, evento em 9 de maio de 2019, para apresentação do módulo lunar, *Blue Moon*, da Blue Origin.

Conversas de Jeff Bezos com o irmão, Mark Bezos, na Conferência LA17, em 4 de novembro de 2017.

As seções da Parte 2 são extraídas das fontes indicadas:

Meu Presente na Vida (entrevista ao Clube Econômico)

Um Momento Crucial em Princeton (entrevista ao Clube Econômico)

“Somos o que Escolhemos Ser”: Discurso na Formatura da Turma de 2010 em Princeton (discurso de Jeff Bezos para os formandos)

Engenhosidade (transcrição de conversa entre Jeff Bezos e Mark Bezos)

Por que Deixei o Setor de Investimentos para Vender Livros (entrevista ao Clube Econômico)

Encontrando a Causa Principal (entrevista ao Clube Econômico)

Criando Riqueza (entrevista ao Clube Econômico)

A Ideia do Prime (entrevista ao Clube Econômico)

Pensando Três Anos à Frente (entrevista ao Clube Econômico)

De onde Veio a Ideia da Amazon Web Services (entrevista ao Clube econômico)

Alexa, IA e Aprendizado de Máquina (conferência no *Washington Post*)

Lojas Físicas e Whole Foods (entrevista ao Clube Econômico)

Comprando o *Washington Post* (entrevista ao Clube Econômico)

Confiança (entrevista à RNDF)

Harmonia Trabalho-Vida (transcrição de conversa entre Jeff Bezos e Mark Bezos)

Recrutando Talentos: Você Quer Mercenários ou Missionários? (entrevista à RNDF)

Decisões (entrevista à RNDF)

Concorrência (entrevista à RNDF)

Escrutínio do Governo e Grandes Empresas (entrevista ao Clube Econômico)

O Compromisso com o Clima (entrevista coletiva sobre o Compromisso com o Clima)

O Fundo Bezos do Dia Um (entrevista ao Clube Econômico)

O Propósito de Ir Para o Espaço (Washington, DC, evento da Blue Origin)

Ainda é o Dia Um para a América (observações enviadas por Jeff Bezos antes de seu testemunho diante do Comitê da Câmara dos Representantes no Subcomitê Judiciário sobre Leis Antitruste, Comerciais e Administrativas em 29 de julho de 2020)

*Parte 1*

AS  
CARTAS AOS  
ACIONISTAS

CAP. DE AMOSTRA

CAP. DE AMOSTRA

# Tudo Gira em Torno do Longo Prazo

1997

**A**MAZON.COM COMEMOROU VÁRIAS conquistas em 1997: no final do ano, atendemos mais de 1,5 milhão de clientes com uma receita de US\$147,8 milhões, um crescimento de 838%, e ampliamos a liderança de mercado apesar da entrada de concorrentes agressivos.

Mas este é o Dia 1 para a internet e, se tivermos bom desempenho, para a Amazon.com. Hoje, o comércio online economiza dinheiro e tempo valioso para os clientes. Amanhã, por meio da personalização, o comércio online acelerará o processo de descoberta. A Amazon.com usa a internet para criar valor real para os clientes e, dessa forma, espera criar uma franquia duradoura, mesmo em mercados consagrados e expressivos.

Temos uma janela de oportunidade à medida que participantes mais fortes organizam recursos para buscar a oportunidade online e à medida que clientes, novos na compra online, estão receptivos à formação de novos relacionamentos. O cenário competitivo continuou a evoluir em ritmo acelerado. Muitos participantes importantes passaram ao setor online com ofertas válidas e dedicaram muita energia e recursos para construir consciência, tráfego e vendas. Nossa meta é solidificar e am-

pliar nossa posição atual enquanto começamos a buscar oportunidades de comércio online em outras áreas. Vemos oportunidades significativas nos grandes mercados que desejamos atingir. Essa estratégia envolve riscos: ela exige investimento sério e execução firme contra líderes de franquias estabelecidas.

### Tudo Gira em Torno do Longo Prazo

Acreditamos que uma medida fundamental de nosso sucesso será o valor do acionista que criamos no *longo prazo*. Esse valor será resultado direto da habilidade de ampliar e consolidar nossa atual posição de liderança no mercado. Quanto mais forte nossa liderança, mais poderoso será nosso modelo econômico. A liderança de mercado se traduzirá diretamente em receitas, lucros e velocidade de capital maiores, e retornos correspondentemente mais sólidos do capital investido.

Nossas decisões sempre refletem esse foco. Primeiro, nos avaliamos em termos das métricas mais indicativas de nossa liderança de mercado: aumento de número de clientes e de receita, a taxa de compras repetidas e a força de nossa marca. Investimos e continuaremos a fazê-lo agressivamente para ampliar e alavancar a base de clientes, a marca e a infraestrutura à medida que avançamos para criar uma franquia duradoura.

Devido à ênfase no longo prazo, tomamos decisões e analisamos compensações de modo diferente que outras empresas. Assim, queremos partilhar com vocês nossa abordagem fundamental de gestão e de tomada de decisões para que, na qualidade de acionistas, possam confirmar que ela é consistente com sua filosofia de investimento:

Continuaremos a focar incansavelmente os nossos clientes.

Continuaremos a tomar decisões de investimento com vistas a considerações de liderança de mercado de longo prazo e não considerações de lucro ou reações de Wall Street de curto prazo.

Continuaremos a medir nossos programas e a eficiência de nossos investimentos analiticamente a fim de descartar os que não proporcio-

nam retornos aceitáveis e aumentar os que funcionam melhor. Continuaremos a aprender com nossos erros e sucessos.

Tomaremos decisões de investimento ousadas quando virmos suficientes probabilidades de obter vantagens de liderança de mercado. Alguns desses investimentos darão resultados, outros, não, e em ambos os casos, teremos aprendido mais uma lição valiosa.

Quando obrigados a escolher entre otimizar a aparência de nosso GAAP [Generally Accepted Accounting Principles — Princípios Contábeis Geralmente Aceitos] e maximizar o valor presente de fluxos de caixa futuros, escolheremos os fluxos de caixa.

Partilharemos nossos processos de pensamento estratégico com vocês quando fizermos escolhas ousadas (até onde as pressões competitivas permitirem), para que possam avaliar por si mesmos se estamos fazendo investimentos de liderança de longo prazo racionais.

Trabalharemos com afinco para gastar com sabedoria e manter nossa cultura enxuta. Compreendemos a importância de reforçar continuamente uma cultura preocupada com custos, especialmente em um negócio sujeito a perdas líquidas.

Equilibraremos nosso foco no crescimento com ênfase nos lucros de longo prazo e gestão de capital. Nessa etapa, escolheremos priorizar o crescimento porque acreditamos que escala é essencial para atingir o potencial de nosso modelo de negócios.

Continuaremos a nos concentrar na contratação e retenção de funcionários versáteis e talentosos e a preferir remunerá-los com opções de ações em vez de dinheiro. Sabemos que nosso sucesso será amplamente afetado por nossa capacidade de atrair e reter uma base motivada de colaboradores, que devem pensar como e, conseqüentemente, ser proprietários.

Não ousamos alegar que a filosofia de investimento acima é a “certa”, mas é a nossa e seríamos negligentes se não fôssemos claros na abordagem que adotamos e continuaremos a adotar.

Com esses fundamentos, gostaríamos de revisar nosso foco nos negócios, nosso progresso em 1997, e nossas perspectivas para o futuro.

## Obsessão com os Clientes

Desde o início, nosso foco tem sido oferecer aos clientes um valor atraente. Compreendemos que a web era, e ainda é, a *World Wide Wait*. Portanto, decidimos oferecer aos clientes algo que eles simplesmente não conseguiriam de outra forma e começamos a atendê-los com livros. Oferecemos uma seleção muito maior do que seria possível em uma loja física (nossa loja ocuparia agora seis campos de futebol), e a apresentamos em um formato prático com busca e navegação fácil em uma loja aberta 365 dias por anos, 24 horas por dia. Mantemos um foco obstinado em melhorar a experiência de compra e, em 1997, melhoramos significativamente nossa loja. Hoje oferecemos aos clientes vales-presente, compras com 1-Click e muito mais avaliações, conteúdo, opções de navegação e dispositivos de recomendação. Baixamos os preços extraordinariamente, aumentando o valor do cliente. O boca a boca continua a ser nossa ferramenta mais poderosa de aquisição de clientes e somos gratos a eles pela confiança em nós depositada. Compras repetidas e boca a boca combinaram-se para tornar a Amazon.com líder no mercado de vendas de livros online.

Sob muitos aspectos, a Amazon.com percorreu um longo caminho em 1997:

As vendas cresceram de US\$15,7 milhões em 1996 para US\$147,8 milhões — um aumento de 838%.

As contas cumulativas de clientes cresceram de 180 mil para 1,510 milhão — um aumento de 738%.

A porcentagem de compras repetidas cresceu de mais de 46% no quarto trimestre de 1996 para mais de 58% no mesmo período de 1997.

Em termos de alcance de público, segundo a Media Metrix, nosso site saiu do nonagésimo lugar e ficou entre os vinte primeiros.

Criamos relacionamentos de longo prazo com importantes parceiros estratégicos, incluindo America Online, Yahoo!, Excite, Netscape, GeoCities, AltaVista, @Home e Prodigy.



## Infraestrutura

Durante 1997, trabalhamos duro para expandir a infraestrutura do negócio a fim de auxiliar o intenso crescimento do tráfego, das vendas e dos níveis de atendimento:

A base de funcionários da Amazon.com passou de 158 a 614, e fortalecemos significativamente nossa equipe gerencial.

A capacidade do centro logístico passou de 4.700m<sup>2</sup> para 27 mil m<sup>2</sup>, incluindo uma ampliação de 70% de nossas instalações em Seattle e o lançamento de nosso segundo centro logístico em Delaware, em novembro.

Os estoques aumentaram para mais de 200 mil títulos no final do ano, melhorando a disponibilidade para nossos clientes.

Nosso capital e o saldo de investimento no final do ano foram de US\$125 milhões, graças à nossa oferta pública inicial em maio de 1997 e o empréstimo de US\$75 milhões, possibilitando-nos uma significativa flexibilidade estratégica.

## Nossos funcionários

O sucesso do ano passado é resultado de um grupo talentoso, inteligente e dedicado do qual tenho orgulho de fazer parte. Definir um elevado padrão em nossa abordagem de contratação foi e continuará sendo o elemento mais importante do sucesso da Amazon.com.

Não é fácil trabalhar aqui (quando eu entrevisto pessoas, eu lhes digo, “Você pode trabalhar muitas horas, com afinco ou com inteligência, mas na Amazon.com você não pode escolher duas em três”), mas estamos trabalhando para construir algo importante, algo de valor para nossos clientes, algo que todos possamos contar para os nossos netos. Essas coisas não devem ser fáceis. Somos incrivelmente afortunados de ter esse grupo de funcionários dedicados cujos sacrifícios e paixão constroem a Amazon.com.

## Metas para 1998

Ainda estamos nos primeiros estágios de aprender como trazer novo valor para os clientes por meio do comércio e merchandising na internet. Nossa meta é continuar a solidificar e ampliar nossa marca e base de clientes. Isso exige investimento sustentado em sistemas e infraestrutura que apoiem uma excelente conveniência, seleção e atendimento ao cliente enquanto crescemos. Planejamos acrescentar música à nossa oferta de produtos e, ao longo do tempo, acreditamos que outros produtos serão investimentos prudentes. Também achamos que há oportunidades significativas para melhor atender o público no estrangeiro, como reduzir tempo de entrega e melhor adequar a experiência do cliente. Certamente, grande parte de nosso desafio não será encontrar novos meios de expandir os negócios, mas em priorizar nossos investimentos.

Hoje sabemos muito mais sobre comércio online do que quando a Amazon.com foi fundada, mas ainda temos muito a aprender. Embora sejamos otimistas, precisamos ficar atentos e manter um senso de urgência. Os desafios e dificuldades que enfrentaremos para tornar a visão de longo prazo para a Amazon.com uma realidade são vários: concorrência agressiva, capaz e bem fundamentada; desafios de crescimento consideráveis e riscos de execução; riscos de expansão geográfica e de produtos; e necessidade de grandes investimentos contínuos para atender às oportunidades de mercado em expansão. Entretanto, como já dissemos, venda de livros online e comércio online em geral deverá se mostrar um mercado muito amplo, e é provável que muitas empresas verão benefícios significativos. Nós nos sentimos bem sobre o que fizemos e estamos empolgados sobre o que queremos fazer 1997 foi realmente um ano incrível. Nós, na Amazon.com, somos gratos a nossos clientes por seus negócios e confiança, uns aos outros por nosso trabalho duro e aos nossos acionistas por seu apoio e encorajamento.

# Obsessões

1998

**O**S ÚLTIMOS TRÊS anos e meio têm sido empolgantes. Atendemos 6,2 milhões de clientes cumulativos, saímos de 1998 com uma receita recorrente de US\$1 bilhão, lançamos lojas de música, vídeo e presentes nos Estados Unidos, abrimos lojas no Reino Unido e na Alemanha e, recentemente, lançamos a Amazon.com Auctions [Leilões].

Acreditamos que os próximos três anos e meio serão ainda mais empolgantes. Trabalhamos para construir um local em que dezenas de milhões de clientes possam procurar e encontrar qualquer coisa que queiram comprar online. É realmente o Dia 1 para a internet e, se executarmos bem nosso plano de negócios, continuará sendo o Dia 1 para a Amazon.com. Considerando o que aconteceu, pode ser difícil imaginar, mas achamos que as oportunidades e riscos que nos esperam são ainda maiores que os que já enfrentamos. Teremos que fazer muitas escolhas conscientes e deliberadas, algumas das quais serão ousadas e não convencionais. Esperamos que algumas se tornem vencedoras. Certamente, algumas mostrarão ser equivocadas.

## Recapitulando 1998

O intenso foco nos clientes nos ajudou a fazer progresso significativo em 1998:

As vendas cresceram de US\$148 milhões em 1997 para US\$610 milhões — um aumento de 313%.

Contas de clientes cumulativas cresceram de 1,5 milhão no final de 1997 para 6,2 milhões no final de 1998 — um aumento superior a 300%.

Apesar do grande aumento de novos clientes, a porcentagem de compras repetidas na Amazon.com cresceu de mais de 58% no quarto trimestre de 1997 para mais de 64% no mesmo período de 1998.

Nossa primeira grande expansão de produto, a Amazon.com music store, tornou-se a varejista líder de música online em seu primeiro trimestre.

Seguindo o lançamento de outubro sob a marca Amazon e com a tecnologia da Amazon.com, as vendas combinadas do quarto trimestre nas lojas do Reino Unido e da Alemanha foram praticamente quatro vezes maiores que as do terceiro trimestre, definindo a Amazon.co.uk e Amazon.de como líderes de vendas de livros online em seus mercados.

O acréscimo de música foi seguido pelo de vídeo e presentes em novembro, e nos tornamos o varejista líder de vídeo online em apenas seis semanas.

Vinte e cinco por cento das vendas do quarto trimestre de 1998 originaram-se na Amazon.co.uk, Amazon.de e nas vendas de música, vídeo e presentes na Amazon.com, todos negócios bastante recentes.

Melhoramos significativamente a experiência do cliente com inovações como a compra com 1-Clique, o Gift Click [Clique Presente], classificação de vendas em toda a loja e recomendações instantâneas.

A receita e o crescimento de clientes em 1998 e o crescimento contínuo em 1999 dependeram e continuarão a depender da expansão de nossa infraestrutura. Alguns destaques:

Em 1998, nossa base de funcionários cresceu de aproximadamente 600 para mais de 2.100 e reforçamos significativamente nossa equipe gerencial.

Abrimos centros de distribuição e atendimento ao cliente no Reino Unido e na Alemanha e, no início de 1999, anunciamos a locação de um centro logístico altamente mecanizado de aproximadamente 30 mil m<sup>2</sup> em Fernley, Nevada. Essa última adição mais que dobrará nossa capacidade total de distribuição e nos permitirá melhorar ainda mais o tempo de envio aos clientes.

Os estoques aumentaram de US\$9 milhões no início do ano para US\$30 milhões no fim do ano, melhorando a disponibilidade de produtos para nossos clientes e o seu custo por meio de compra direta do fabricante.

Nossa disponibilidade de caixa e aplicações financeiras após maio de 1998, com a colocação no mercado de títulos de dívida com taxas de juros atraentes, e no início de 1999 com o lançamento de títulos de dívida conversíveis em ações, alcança no momento mais de US\$1,5 bilhão (dados preliminares), proporcionando-nos grande capacidade financeira e flexibilidade estratégica.

Pudemos nos beneficiar de um modelo de negócios que não exige grande investimento de recursos e proporciona boa geração de caixa. Como não precisamos construir lojas físicas, dispensando a necessidade de abastecê-las, nosso modelo de distribuição centralizada nos permitiu estruturar um negócio capaz de movimentar bilhões de dólares com apenas US\$30 milhões de mercadorias em estoque e outros US\$30 milhões em instalações e equipamentos. Em 1998, o fluxo operacional de caixa atingiu US\$31 milhões, superando os US\$28 milhões investidos no ativo imobilizado.

## Nossos Clientes

Pretendemos criar a empresa mais centrada no cliente do mundo. Acreditamos que clientes são perceptivos e inteligentes e que a imagem da marca acompanha a realidade e não o contrário. Nossos clientes nos dizem que escolhem a Amazon.com e falam com os amigos a nosso respeito devido à seleção, facilidade de uso, aos preços baixos e ao atendimento que prestamos.

Mas não há descanso para os exaustos. Constantemente lembro aos nossos funcionários de terem medo, de acordarem todas as manhãs apavorados. Não de nossa concorrência, mas dos clientes. Nossos clientes tornaram a empresa o que ela é, é com eles que nos relacionamos e com quem temos um compromisso importante. E nós os consideramos leais a nós — até o momento em que um concorrente lhes oferecer um atendimento melhor.

Precisamos nos comprometer com a melhoria, experimentação e inovação constantes em todas as iniciativas. Adoramos ser pioneiros, está no DNA da empresa e é uma coisa boa também, porque precisamos desse espírito pioneiro para ter sucesso. Temos orgulho da diferenciação que construímos por meio da inovação constante e do foco incansável na experiência do cliente e acreditamos que nossas iniciativas em 1998 refletem esse fato: nossas lojas de música e vídeo no Reino Unido e na Alemanha, como nossa loja de livros nos EUA, são da melhor qualidade.

### Trabalhe Duro, Divirta-se, Faça História

Seria impossível produzir resultados em um ambiente tão dinâmico como a internet sem pessoas extraordinárias. Trabalhar para criar um pedaço da história não é fácil e, bem, achamos que as coisas são como devem ser! Hoje temos uma equipe de 2.100 pessoas inteligentes, dedicadas e apaixonadas que priorizam os clientes. Definir um padrão

elevado em nossa abordagem de contratação tem sido, e continuará a ser, o elemento mais importante do sucesso da Amazon.com.

Nas reuniões de contratação, pedimos às pessoas que considerem três fatores antes de tomar uma decisão:

*Você admirará essa pessoa?* Se você pensar nas pessoas que admirou na vida, elas provavelmente são pessoas que lhe ensinaram algo ou serviram de exemplo. Eu sempre me esforcei para trabalhar com pessoas que admiro e encorajo nossos colaboradores aqui a ser igualmente exigentes. A vida é definitivamente curta demais para fazer o contrário.

*Essa pessoa elevará o nível de eficiência do grupo em que está ingressando?* Queremos combater a entropia. O padrão precisa subir constantemente. Peço às pessoas que imaginem a empresa daqui a cinco anos. Nesse ponto, cada um de nós deverá olhar em volta e dizer, “Os padrões estão muito altos agora — cara, estou feliz por ter entrado naquela época!”

*Em que medida essa pessoa poderá se tornar um superastro?* Muitas pessoas possuem habilidades, interesses e perspectivas únicas que enriquecem o ambiente de trabalho para todos. Muitas vezes, é algo não relacionado ao seu trabalho. Uma de nossas funcionárias foi Campeã Nacional de Soletração (creio que em 1978). Acho que o fato não a ajuda nas tarefas diárias, mas torna trabalhar aqui mais divertido se você a encontrar no corredor e lhe lançar um rápido desafio: “onomatopeia!”

## Metas para 1999

Ao olharmos para a frente, acreditamos que as oportunidades de e-commerce em geral são enormes, e 1999 será um ano importante. Embora a Amazon.com tenha estabelecido uma forte posição de liderança, é certo que a concorrência será ainda maior. Planejamos investir agressivamente para criar a fundação de uma empresa com receita multibilionária que atenda a dezenas de milhões de clientes com excelência operacional e máxima eficiência. Embora esse nível de investimento futuro seja custoso e apresente vários riscos, acreditamos que proporcionará

a melhor experiência para os clientes em todo o processo e realmente oferecerá uma abordagem de criação de valor de longo prazo menos arriscada para os investidores.

Os elementos de nosso plano para 1999 não os surpreenderão:

*Capacidade de distribuição:* Pretendemos criar uma infraestrutura de distribuição significativa para atender a todas as vendas feitas por nossos clientes, com acesso rápido a um amplo estoque de produtos.

*Capacidade dos sistemas:* Expandiremos a capacidade de nossos sistemas para atender a níveis de crescimento equivalentes. O grupo de sistemas realiza uma tarefa importante: ampliar para atender o crescimento de curto prazo, reestruturar sistemas para uma escala multibilionária e dezenas de milhares de clientes, criar funções e sistemas para inovações e novas iniciativas e aumentar a excelência e eficiência operacional. Ao mesmo tempo em que mantemos uma loja multibilionária de 8 milhões de clientes aberta e disponível em uma base 24/7.

*Promessa de marca:* A Amazon.com ainda é uma empresa pequena e jovem em comparação aos grandes varejistas off-line, e precisamos garantir a formação de relacionamentos amplos e sólidos com os clientes durante esse período crítico.

*Ofertas de produtos e serviços expandidos:* Em 1999, continuaremos a aperfeiçoar a gama de ofertas de produtos e serviços atuais, além de acrescentar novas iniciativas. A Amazon.com Auction é nossa adição mais recente. Se vocês não experimentaram esse serviço, eu sugiro que corram — não andem — para [www.amazon.com](http://www.amazon.com) e cliquem na aba Auctions. Como cliente da Amazon.com, você está pré-registrado para apresentar lances ou vender. Como vendedor, você tem acesso aos 8 milhões de experientes compradores online da Amazon.com.

*Processos e bench strength [reserva de talentos]:* Complicamos nossos negócios drasticamente com novos produtos, serviços, locais, aquisições e adições ao nosso modelo de negócio. Pretendemos investir em equipes, processos, comunicação e práticas de desenvolvimento de pessoas. Es-



calar dessa maneira está entre os elementos mais desafiadores e difíceis de nosso plano.

A Amazon.com deu vários passos à frente no ano passado, mas ainda há muito a aprender e fazer. Continuamos otimistas, mas precisamos ficar vigilantes e manter o senso de urgência. Enfrentamos vários desafios e dificuldades. Entre eles, concorrência agressiva, capaz e bem fundamentada; os desafios do crescimento e riscos de execução associados à nossa expansão, e a necessidade de grandes investimentos contínuos para atender às oportunidades do mercado em expansão.

O mais importante que posso dizer nesta carta foi dito na carta do ano passado, que detalhou nossa abordagem de investimentos a longo prazo. Como temos muitos acionistas novos (este ano estamos imprimindo mais de 200 mil dessas cartas — no ano passado, imprimimos cerca de 13 mil), anexamos a carta do ano passado a esta. Eu os convido a ler a seção intitulada “Tudo Gira em Torno do Longo Prazo”. Talvez queiram lê-la duas vezes para se certificar de que somos o tipo de empresa na qual gostariam de investir. Nela não afirmamos adotar a filosofia certa, apenas que ela é nossa!

Agradecemos e desejamos o melhor a todos os nossos clientes, acionistas e pessoas que trabalham apaixonadamente todos os dias para construir uma empresa importante e duradoura.