

Amazon sem limites

Jeff Bezos e a invenção de um império global

BRAD STONE

Tradução de
Isabella Pacheco
Livia de Almeida
Regina Lyra



Copyright da tradução para o português © 2021 by Editora Intrínseca Ltda
Copyright © 2021 by Brad Stone
Todos os direitos reservados.
Publicado mediante acordo com a editora original, Simon & Schuster, Inc.

TÍTULO ORIGINAL
Amazon Unbound

PREPARAÇÃO
Diogo Henriques

REVISÃO
Eduardo Carneiro
Juliana Pitanga

DESIGN DE CAPA
Math Monahan

FOTO DE CAPA
John Keatley/REDUX

ADAPTAÇÃO DE CAPA
Julio Moreira | Equatorium Design

REVISÃO DE E-BOOK
Cristiane Pacanowski | Pipa Conteúdos Editoriais
Laura Zúñiga | Zúñiga Consultoria Textual
Maíra Pereira

GERAÇÃO DE E-BOOK
Intrínseca

E-ISBN
978-65-5560-235-7

Edição digital: 2021

1ª edição

Todos os direitos desta edição reservados à
Editora Intrínseca Ltda.
Rua Marquês de São Vicente, 99, 3º andar
22451-041 — Gávea
Rio de Janeiro — RJ
Tel./Fax: (21) 3206-7400
www.intrinseca.com.br

Sumário

[\[Avançar para o início do texto\]](#)

Capa

Folha de rosto

Créditos

Mídias sociais

Dedicatória

Epígrafe

Introdução

PARTE I: Invenção

1. O gerente de produto *über*
2. Um nome insípido demais para chamar a atenção
3. Caubóis e matadores
4. Um ano para engolir sapos
5. “A democracia morre na escuridão”
6. Bombardeando Hollywood

PARTE II: Alavancagem

7. A máquina de seleção
8. O futuro da Amazon é CRaP
9. A reta final
10. A mina de ouro no quintal
11. *Gradatim Ferociter*

PARTE III: Invencibilidade

12. Licença para operar
13. Complicadores
14. Ajuste de contas
15. Pandemia

Agradecimentos

Notas

Tradução dos tuítes citados no livro

Fotos

Sobre o autor

Conheça outros títulos do autor

Leia também

Para meu pai, Robert Stone

“Sua genialidade não estava em inventar, e sim em inventar um sistema de invenção. Dezenas de pesquisadores, engenheiros e aperfeiçoadores de desenvolvimento trabalhavam sob o comando de Edison em uma organização hierárquica cuidadosamente construída que ele fundou e supervisionou.”

Graham Moore, *Os últimos dias da noite*

“Sempre me pareceu estranho. As coisas que admiramos nos homens — a bondade e a generosidade, a franqueza, a honestidade, a compreensão e a sensibilidade — são os elementos do fracasso em nosso sistema. E aquelas que detestamos — a astúcia, a ganância, a avidez, a mesquinhez, o egoísmo e o interesse próprio — são os traços do sucesso. E, enquanto os homens admiram a qualidade das primeiras, eles amam o resultado das últimas.”

John Steinbeck, *A rua das ilusões perdidas*

Introdução

Era o tipo de grande aglomeração em ambiente fechado que logo pareceria anacrônica, como um antigo costume de uma civilização perdida. Em uma noite de domingo em novembro de 2019, um mês antes de a Covid-19 aparecer pela primeira vez em Wuhan, na China, dando início à pior pandemia da história moderna, celebridades do mundo da política, da mídia, do mundo dos negócios e das artes se reuniram na Smithsonian's National Portrait Gallery em Washington, D.C. Michelle Obama, Hillary Clinton, Nancy Pelosi e centenas de outros convidados lotaram o pátio do museu para um evento de gala apenas para convidados. Eles estavam ali para comemorar a entrada de seis retratos na coleção permanente da galeria, que homenageavam americanos icônicos como o criador de *Hamilton*, Lin-Manuel Miranda, a editora da *Vogue*, Anna Wintour, e uma das pessoas mais ricas do mundo: Jeff Bezos, fundador e CEO da Amazon.

O retrato realista de Bezos feito pelo pintor fotorrealista Robert McCurdy o mostra contra um fundo branco, vestindo uma impecável camisa branca, gravata prata e o olhar severo que perturbara os funcionários da Amazon por 25 anos. Em seu discurso naquela noite, ao aceitar o Prêmio Retrato de uma Nação pelo compromisso com “o serviço, a criatividade, a individualidade, a percepção e o engenho”, Bezos agradeceu a seu grande círculo de familiares e colegas na plateia e fez soar uma nota característica de humildade pública.

“Minha vida é baseada numa grande série de erros”, disse ele, depois de uma eloquente introdução feita por seu filho mais velho, Preston, de 19 anos. “Sou meio famoso por isso no mundo dos negócios. Quantas pessoas aqui têm um Fire Phone?” A multidão gargalhou e depois ficou silenciosa — o smartphone da Amazon, de 2014, foi um fracasso retumbante. “Pois é, não, ninguém tem. Obrigado”, disse ele rindo.

“Cada coisa interessante que fiz, cada coisa importante, cada coisa benéfica, passou por uma cascata de experimentos, erros e fracassos”, continuou Bezos. “Isso me cobriu de cicatrizes.” Revelou ter selecionado McCurdy a partir das pastas de artistas fornecidas pelo museu e disse que estava procurando “alguém que me pintasse de forma hiper-realista, com cada falha, cada imperfeição, cada pedaço de tecido cicatricial que tenho”.

O público respondeu ao discurso de Bezos extasiado, com uma ovação de pé. Foi esse tipo de noite. A banda Earth, Wind & Fire tocou, os convidados beberam e dançaram, e o comediante James Corden entregou um prêmio a Wintour enquanto a representava de peruca loira, óculos escuros pretos e casaco forrado de pele. “Peça a Jeff Bezos para me trazer um café!”, exclamou, sedutor. A multidão abastada caiu na gargalhada, encantada.

Fora dessa próspera reunião, no entanto, os sentimentos em relação à Amazon e a seu CEO no meio do 26º ano da empresa eram bem mais complicados. A Amazon crescia, mas seu nome estava manchado. Onde quer que houvesse aplausos, havia também críticas discordantes. A Amazon era admirada e até amada pelos clientes, ao mesmo tempo que se desconfiava de suas intenções ocultas. E o elevado patrimônio líquido de seu fundador, comparado com a difícil situação da força de trabalho nos armazéns da empresa, provocava questionamentos inquietantes sobre a distribuição assimétrica de dinheiro e poder. A Amazon não era mais apenas uma história de negócios inspiradora, mas um referendo sobre a sociedade e as responsabilidades que as grandes companhias têm para com seus funcionários, suas comunidades e a saúde de nosso frágil planeta.

Bezos havia tentado dar conta desta última preocupação ao conceber o Climate Pledge [Compromisso com o clima], uma promessa de que a Amazon eliminaria suas emissões de gases do efeito estufa até 2040, dez anos antes do prazo para as metas mais ambiciosas estabelecidas pelo Acordo de Paris. Os críticos martelavam a Amazon para que ela seguisse o exemplo de outras empresas e revelasse sua pegada de carbono — a contribuição para as emissões prejudiciais que rapidamente aquecem o

globo. Sua divisão de sustentabilidade havia trabalhado durante anos para criar padrões mais eficientes para seus edifícios e para reduzir o desperdício de materiais de embalagem. Mas não bastava simplesmente divulgar o trabalho e seguir o que outras empresas faziam, lançando um relatório de impacto de carbono. Bezos insistiu que a Amazon lidasse com o problema de forma criativa, para que pudesse ser vista como líder e seus milhões de clientes ao redor do mundo ainda pudessem se sentir bem para visitar o site e clicar nos botões com os dizeres “Comprar Agora”.

Não existia nenhuma maneira concreta de atingir esse objetivo, particularmente diante da frota poluente cada vez maior de aviões, caminhões e vans de entrega.¹ Mesmo assim, Bezos queria lançar o compromisso e convidar outras empresas a assiná-lo com um grande gesto. Uma ideia discutida ativamente dentro da empresa era que ele anunciasse a iniciativa com um vídeo gravado pessoalmente numa das calotas polares. Os funcionários dos departamentos de sustentabilidade e de relações públicas da Amazon de fato passaram alguns dias pensando em como realizar aquela façanha supercomplexa e intensiva em carbono, até que desistiram da ideia. Bezos faria o anúncio nos confins mais acessíveis e mais aquecidos do National Press Club em Washington, D.C.

Na manhã de 19 de setembro de 2019, dois meses antes do evento de gala no Smithsonian, algumas dezenas de representantes da imprensa se reuniram para uma rara audiência com o CEO da Amazon. Bezos sentou-se num pequeno palco com Christiana Figueres, ex-secretária executiva da Convenção-Quadro das Nações Unidas Sobre a Mudança do Clima. “As previsões feitas pelos climatologistas há cinco anos se mostraram erradas”, começou ele. “As camadas de gelo da Antártida estão derretendo 70% mais depressa do que o previsto há cinco anos. Os oceanos estão se aquecendo 40% mais depressa.” Para ajudar no cumprimento das novas metas, prosseguiu ele, a Amazon passaria a usar em suas operações 100% de energia renovável. Começaria pela encomenda de cem mil vans elétricas da Rivian Automotive, startup sediada em Plymouth, Michigan, que a Amazon ajudara a financiar.

Na entrevista coletiva que se seguiu ao anúncio, um repórter perguntou a Bezos a respeito do grupo de trabalhadores que se juntara sob o lema “Funcionários da Amazon pela Justiça Climática”.² Eles exigiam, entre outras coisas, que a empresa retirasse apoio financeiro a políticos negacionistas das questões climáticas e rompesse os contratos de computação na nuvem com empresas de combustível fóssil. “Acho perfeitamente compreensíveis”, disse Bezos, referindo-se às preocupações do grupo, mas observando também que não concordava com todas as suas demandas. “Não queremos que esta seja a tragédia dos plebeus. Temos que trabalhar juntos nisso.” Poucos meses depois, em meio à pandemia de Covid-19, a Amazon demitiria dois dos organizadores do grupo.

Eu também estava na plateia naquele dia e levantei a mão para fazer a última pergunta da manhã para Bezos: ele confiava que a humanidade conseguiria agir com rapidez suficiente para escapar dos cenários mais terríveis de um planeta em aquecimento? “Sou de um otimismo congênito”, respondeu, fixando em mim o olhar de laser que o artista Robert McCurdy capturou com tanta fidelidade. “Eu realmente acredito que quando há engenho, quando há invenção, quando as pessoas se tornam determinadas, quando a paixão surge, quando objetivos fortes são estabelecidos [...] é sempre possível inventar um modo de sair de qualquer caixa. Isso é o que nós, humanos, precisamos fazer agora. Eu acredito que é o que vamos fazer. Tenho certeza de que é o que vamos fazer.”

Sua resposta sugeria fé total nas virtudes fundamentais da tecnologia e na capacidade dos inovadores mais inteligentes e determinados para sair de qualquer encrenca. Pelo menos naquele momento, ele parecia *o mesmo velho Jeff*, e não o bilionário que fundara e dirigia uma empresa que, a depender da perspectiva, ou estava impulsionando o mundo para um futuro empolgante, ou ajudando a apagar o sol nutritivo da concorrência leal e da própria livre-iniciativa.

* * *

Hoje, a Amazon vende quase tudo e entrega suas encomendas prontamente, alimenta grande parte da internet em seus data centers, transmite programas de TV e filmes para nossas casas e vende uma linha popular de alto-falantes ativados por voz. Mas, há pouco mais de 27 anos, ela não passava de uma ideia circulando no quadragésimo andar de um arranha-céu no centro de Manhattan. Caso você não esteja familiarizado com essa narrativa fundamental da tradição da internet, a história foi assim:

Desejando aos trinta anos arriscar-se no empreendedorismo, Jeffrey Preston Bezos largou seu emprego bem remunerado no estimado fundo de hedge D. E. Shaw, em Wall Street, para iniciar um negócio aparentemente modesto: uma livraria on-line. Com a esposa, MacKenzie, de 24 anos, ele voou de Nova York para Fort Worth, tirou da garagem o Chevy Blazer 88 da família e pediu à mulher que dirigisse para o noroeste enquanto ele ia sentado no banco do carona, fazendo projeções financeiras numa planilha em seu laptop. Estávamos em 1994, o ano paleolítico da internet.

Ele montou sua startup na garagem de um rancho de três quartos num subúrbio ao leste de Seattle, com um velho aquecedor de ferro fundido no centro, e fez com as próprias mãos as duas primeiras escrivaninhas a partir de portas de madeira compradas por 60 dólares na Home Depot. Decidiu chamar a empresa de Cadabra Inc., então pensou melhor e considerou os nomes Bookmall.com, Aard.com e Relentless.com, antes de finalmente deduzir que o maior rio do planeta poderia representar a maior seleção de livros — Amazon.com.

A princípio, Bezos financiou a startup sozinho, contando também com um investimento de 245 mil dólares de Jackie e Mike, seus pais devotados. Quando o site foi ao ar, em 1995, a Amazon foi pega no exato instante em que começava a surgir a mania por uma nova tecnologia chamada World Wide Web. A cada semana os pedidos aumentavam em 30%, 40%, 50%, minando qualquer tentativa de planejamento cuidadoso e obrigando aquele primeiro lote de recrutas ecléticos a trabalhar num ritmo tão frenético que mais tarde eles compartilhariam uma sensação palpável de amnésia sobre aquela época. A maioria dos primeiros

investidores em potencial recuou, desconfiando da internet e daquele jovem *geek* e autoconfiante da Costa Leste com uma risada incomum, que lembrava um latido. Mas, em 1996, os capitalistas de risco do Vale do Silício começaram a investir na startup, e a abundância de dinheiro acionou um interruptor no cérebro do CEO em formação, gerando um fervor otimista de ambições ferozes e delírios de dominação.

O primeiro lema para toda a empresa foi “Get Big Fast” [ficar grande depressa]. Foi épica a rápida expansão da Amazon, durante o período que ficaria conhecido como o *boom* das pontocom no fim dos anos 1990. Bezos contratou novos executivos, abriu mais armazéns, encenou um IPO bem divulgado em 1997 e lutou contra uma ação judicial desesperada de seu primeiro rival, a livraria Barnes & Noble. Bezos achou que a marca Amazon poderia ser maleável, como a Virgin de Richard Branson, e mergulhou de cabeça em novas categorias de produtos. Começou a vender CDs, DVDs, brinquedos e eletrônicos. “Vamos levar isso para a Lua”, disse ele a Howard Schultz, da Starbucks, outro CEO de Seattle.

Bezos queria definir suas próprias métricas de sucesso, sem interferência de intrusos impacientes. Para isso, codificou sua filosofia operacional na primeira carta aos acionistas, na qual prometeu um foco não nos retornos financeiros imediatos ou na satisfação das demandas míopes de Wall Street, mas no aumento do fluxo de caixa e crescente participação de mercado a fim de gerar valor a longo prazo para os acionistas leais. “Este é o Dia 1 para a internet e, se executarmos bem o nosso trabalho, para a Amazon.com”, escreveu ele, cunhando a expressão sagrada “Dia 1”, que dentro da Amazon viria a representar a necessidade de invenção constante, tomada de decisão rápida e apoio entusiástico a tendências tecnológicas mais amplas. Os investidores aderiram à corrida, elevando o preço das ações a alturas inimagináveis. O CEO se tornou um milionário e uma celebridade, aparecendo na capa da revista *Time* como “Personalidade do Ano” em 1999, no crepúsculo do século, com sua cabeça careca despontando com ar de galhofa do interior de uma caixa de papelão cheia de amendoins de isopor coloridos.

Mas, nos bastidores, as coisas estavam uma bagunça. Os investimentos perdulários da Amazon em outras startups pontocom davam errado, uma série de aquisições não funcionou e muitos dos primeiros contratados, provenientes de varejistas tradicionais como a Walmart, viram o caos crescente com desconfiança e fugiram. Os primeiros armazéns ficavam tão sobrecarregados com os pedidos no período de Natal que os funcionários de Seattle tinham que deixar suas mesas a cada dezembro, arregaçar as mangas e trabalhar na linha de frente, empacotando e embrulhando presentes enquanto se acomodavam em quartos de hotéis econômicos.

Nos dois anos seguintes, a empresa sangrou dinheiro e quase morreu durante o período conhecido como o estouro da bolha das ponto-com. Um jornal financeiro apelidou a empresa de “Amazon.bomb”, declarando que “os investidores começam a perceber que essas ações de contos de fadas têm problemas” — e o apelido pegou. Bezos foi amplamente ridicularizado e, em 2001, foi até investigado pela Securities and Exchange Commission (SEC) por *insider trading*. Um analista gerava manchetes frequentes ao prever repetidas vezes que a empresa estava prestes a ficar sem dinheiro. Naquela época, a Amazon havia se mudado para um hospital militar *art déco* dos anos 1930 no alto de uma colina com vista para o centro de Seattle. Quando o terremoto de Nisqually atingiu o noroeste do Pacífico, em fevereiro de 2001, houve uma chuva de tijolos e argamassa, numa situação que lembrava uma profecia sinistra. Bezos e seus funcionários sobreviveram ao encontrar abrigo sob as mesas feitas a partir de portas grossas.

As ações da Amazon despencaram para a casa de um dígito, arruinando sonhos de enriquecimento rápido. Bezos, com 37 anos, rabiscou “Não sou o preço das minhas ações!” num quadro-branco em seu escritório e dobrou os mimos aos clientes, como a entrega expressa do mais recente livro de Harry Potter no dia do lançamento.

Os funcionários estavam com medo, mas Bezos parecia ter gelo correndo nas veias. Por meio de algumas ofertas de títulos de dívida oportunas e uma infusão de última hora de 100 milhões de dólares do serviço on-line AOL no verão de 2001, a empresa levantou dinheiro

suficiente para cobrir suas obrigações e escapar do destino que se abateu sobre a maioria das pontocom. Quando a Amazon finalmente cortou custos o bastante para obter lucro em um trimestre na primavera de 2003, o rancoroso CEO escondeu uma sigla, *milliravi*,³ em um comunicado à imprensa, uma piada interna que ridicularizava o analista que previra a morte da Amazon.

A companhia tinha sobrevivido, mas havia pouco nela que parecesse muito especial. A loja on-line rival eBay tinha uma seleção muito maior de produtos à venda. O varejista físico Walmart tinha preços mais baixos. O motor de busca Google, em crescimento, estava atraindo os melhores engenheiros do mundo e direcionando compradores on-line para o site de mesmo nome, e cobrando então da Amazon para colocar anúncios nos resultados de pesquisas a fim de atraí-los de volta.

O que se seguiu foi uma das reviravoltas mais notáveis da história dos negócios. Depois de não conseguir igualar o sucesso do eBay nos leilões on-line, Bezos abriu o site para vendedores terceirizados e permitiu que eles listassem suas mercadorias ao lado dos próprios produtos da Amazon, deixando que os clientes decidissem de quem comprar. Aí ele teve uma epifania, reconhecendo o volante, ou círculo virtuoso, que conduzia seu negócio. Ao adicionar fornecedores externos e seleção adicional à Amazon.com, a empresa atraía novos clientes e ganhava comissões sobre essas vendas, que poderiam ser usadas para reduzir preços ou subsidiar entregas mais rápidas. Isso, por sua vez, atraía mais compradores e mais vendedores — e o processo se repetia. Invista em qualquer parte desse círculo, raciocinou Bezos, e ele se acelerará.

Bezos também contratou um executivo chamado Jeff Wilke, da gigante aeroespacial e automotiva AlliedSignal. Wilke era bem parecido com Bezos: precoce, ambicioso e focado em satisfazer os clientes acima de quase tudo, inclusive dos sentimentos de seus funcionários. Juntos, eles redesenharam os armazéns, batizando-os de “centros de atendimento de pedidos”, e reescreveram o software de logística do zero. A capacidade de atender aos pedidos dos clientes de maneira eficiente e previsível permitiu à Amazon retomar a expansão em novas categorias de produtos, como joias e roupas, acabando por introduzir a sedutora

garantia de remessa em dois dias ao custo de 79 dólares por ano, chamada Amazon Prime.

Com Andy Jassy, outro de seus encarregados com maneira de pensar semelhante, Bezos também se expandiu numa direção ainda mais surpreendente. Ao contemplar a forma como seus engenheiros trabalhavam e a experiência que a empresa havia desenvolvido na construção de uma infraestrutura de computação estável que pudesse resistir a enormes picos sazonais de tráfego, ele concebeu um novo negócio chamado Amazon Web Services. A ideia era que a Amazon vendesse seu poder de computação bruto para outras organizações, que poderiam acessá-lo on-line e usá-lo para executar suas operações de forma econômica.

O plano de negócios mal era compreensível para muitos dos funcionários e membros do conselho da própria Amazon. Mas Bezos, aos quarenta anos, acreditava naquilo, microgerenciando o projeto e enviando recomendações e metas detalhadíssimas aos líderes de equipe da AWS, geralmente tarde da noite. “Isso tem que escalar ao infinito, sem tempo de inatividade planejado”, disse ele aos pobres engenheiros que trabalhavam no projeto. “Infinito!”

Ao mesmo tempo, Bezos ficou chocado com a rápida ascensão da Apple nas vendas de música com o iPod e a loja iTunes. Preocupado com uma incursão semelhante no mercado de livros, ele iniciou um projeto secreto para a criação do leitor de livros digitais da Amazon, o Kindle. Colegas achavam que era loucura a Amazon, eternamente deficitária, se dedicar a dispositivos eletrônicos. “Eu sei que é difícil, mas vamos aprender a fazer”, disse Bezos.

Ele colocou Steve Kessel, outro de seus homens de confiança, no comando e pediu-lhe que abandonasse as responsabilidades à frente do negócio original de venda de livros da Amazon e “agisse como se seu objetivo fosse tirar do mercado todos aqueles que vendem livros físicos”. As disputas com as editoras tradicionais sobre os termos para o novo mercado de e-books duraram anos e geraram acusações de que a Amazon estava adotando uma conduta predatória. Paradoxalmente, também resultaram em um caso antitruste contra cinco grandes editoras

de livros e a Apple, sob a alegação de que haviam conspirado para fixar preços digitais para e-books acima do padrão do Kindle, de 9,99 dólares.

A confluência dessas três iniciativas — dos centros de atendimento de pedidos, da AWS e do Kindle — trouxe de volta a simpatia de Wall Street. Em 2008, a Amazon ultrapassou o eBay em capitalização de mercado e começava a ser mencionada com o mesmo fôlego que o Google, a Apple e um recém-chegado ao Vale do Silício, o Facebook. Bezos usou então toda a alavancagem à disposição para superar a Walmart e adquirir dois rivais emergentes no comércio eletrônico: a varejista de calçados Zappos e um vendedor de bens de consumo chamado Quidsi, dono do popular site Diapers.com. As autoridades antitruste autorizaram esses negócios rapidamente — decisões que mais tarde seriam vistas com ceticismo à luz do crescente domínio da Amazon.

Descobriu-se que o CEO, cada vez mais em forma e agora com a cabeça raspada, era bem mais complexo do que qualquer um suspeitara. Ele era um leitor voraz, liderando executivos seniores na discussão de livros como *O dilema da inovação*, de Clayton Christensen, e tinha aversão absoluta a fazer qualquer coisa do modo convencional. Os funcionários eram instruídos a modelar seus catorze princípios de liderança, como a obsessão pelo cliente e alto padrão de talento e frugalidade, e foram treinados para ter em mente esses princípios no cotidiano, ao tomar decisões sobre qualquer assunto, desde novas contratações, promoções e até mesmo ao fazer mudanças triviais em produtos.

Apresentações em PowerPoint, com uma ladainha de tópicos e pensamentos incompletos, foram proibidas dentro da empresa, apesar da popularidade no resto do mundo corporativo norte-americano. Em vez disso, todas as reuniões começavam com leituras quase meditativas de relatórios de seis páginas, ricos em dados, chamados de “narrativas”. O ato de construir negócios na Amazon era um processo editorial, com artigos sujeitos a inúmeras revisões, debates sobre o significado de palavras individuais e consideração meticulosa por líderes da empresa, principalmente do próprio Bezos. Enquanto isso, os grupos de trabalho

dentro da Amazon foram divididos em pequenas unidades versáteis, chamadas equipes de duas pizzas (porque eram pequenas o suficiente para serem alimentadas com duas pizzas), e receberam ordens de agir com rapidez, muitas vezes competindo entre si.

Essa cultura corporativa incomum e descentralizada martelava na mente dos funcionários que não havia como escolher entre velocidade e precisão. Eles tinham que agir rápido e *nunca* quebrar nada. Metas, responsabilidade e prazos foram empurrados para a base da organização, enquanto as métricas foram alimentadas para cima, por meio de relatórios de negócios semanais e trimestrais e de reuniões anuais de planejamento e avaliação de toda a companhia, chamadas de OP1 (no fim do verão) e de OP2 (depois das festas de fim de ano). O desempenho de cada equipe era avaliado pelo consagrado conselho de liderança de Bezos, formado por gênios da matemática com ideias semelhantes: o S Team (S de “*seniors*”, ou veteranos). No topo de tudo estava o próprio Bezos, que se concentrava em novos projetos promissores ou em resolver problemas de equipes com resultados decepcionantes com o mesmo foco e padrões exigentes que havia implementado nos primeiros dias da Amazon. Ele não dava nada como garantido, nem mesmo o crescente sucesso da companhia.

Suas explosões de irritação, dirigidas a funcionários que não cumpriam tais padrões, eram famosas dentro da empresa. “Por que você está desperdiçando minha vida?”, perguntava ele, com desdém, a subordinados que não atendiam às suas expectativas. Ou os arrasava com tiradas como “Desculpe, será que tomei minhas pílulas de estupidez hoje?”. Embora fossem enervantes para muitos funcionários, o estilo de liderança brutal e a cultura específica também demonstravam uma eficiência inegável. Na primavera de 2011, a Amazon foi avaliada em 80 bilhões de dólares. Impulsionado pela alta de suas ações, Bezos, aos 47 anos, era a trigésima pessoa mais rica do mundo, com um patrimônio líquido de 18,1 bilhões de dólares.⁴

Esse sucesso extraordinário começou a chamar a atenção. As legislaturas estaduais reconheceram que a crescente enxurrada de vendas isentas de impostos pela internet estava esvaziando seus cofres e

aprovaram uma legislação que exigia dos varejistas on-line o pagamento de impostos sobre as vendas, fechando uma brecha criada antes da era da internet para as empresas de encomendas postais. Bezos estava preparado para lutar para proteger uma vantagem significativa de preço sobre os rivais off-line e até apoiou uma consulta aos eleitores da Califórnia para anular uma nova lei estadual que obrigaria o recolhimento de impostos sobre vendas pelos varejistas virtuais. Mas, no meio da luta, ele mudou de estratégia; a elisão fiscal sobre vendas gerou preocupação na empresa, exigindo que ela limitasse os locais onde podia abrir instalações e até mesmo para onde os funcionários podiam viajar. Ao admitir o imposto sobre vendas, Bezos abriu mão de sua valiosa vantagem. No lugar dela, ele adotou uma visão mais ampla, possibilitando que a Amazon abrisse escritórios e centros de atendimento de pedidos em estados mais populosos, muito mais próximos de seus clientes, estabelecendo as bases para uma das maiores expansões da história do mundo corporativo.

A Amazon estava se espalhando em todas as direções, tanto on-line quanto em sua sede. Deixou para trás uma série de escritórios dispersos ao redor de Seattle e se instalou em quase uma dúzia de prédios num novo distrito de escritórios perto de Lake Union, ao norte do centro da cidade. No início de 2012, panfletos anônimos afixados na região sul de Lake Union⁵ davam um nome depreciativo para o quadro crescente de funcionários que se espalhava pela área com seus crachás de identificação: “*Am-holes* [um trocadilho com a palavra *asshole*, babaca, em inglês].” Isso pressagiava um crescente mal-estar entre a empresa e sua cidade natal, com tendências esquerdistas e operária.

Embora tenha triunfado sobre imensas dificuldades, Jeff Bezos preferia que artigos negativos — como a antiga matéria de capa da *Barron's*, “Amazon.bomb” — fossem afixados nas paredes de seu escritório, para que ele e seus colegas permanecessem amedrontados e motivados. “Ainda é o Dia 1!”, lembrou ele disciplinadamente a seus funcionários e investidores na carta aos acionistas publicada naquela primavera. Afinal, havia muito a ser feito para aumentar a seleção quase

infinita de produtos físicos e digitais nas prateleiras virtuais da loja de tudo.

* * *

Lancei um livro com o título *A loja de tudo* em outubro de 2013, tomado pelo fascínio crescente do mundo pela Amazon. Foi uma tentativa de explicar uma clássica história de negócios moderna — como o empresário de livros on-line quase foi à ruína e virou de cabeça para baixo não apenas o varejo, mas a mídia digital e a computação empresarial.

Em geral, houve resenhas positivas e algumas negativas infames. “Eu queria gostar desse livro”, escreveu MacKenzie Bezos em uma crítica de uma estrela postada na Amazon.com. Ela alegou imprecisões factuais, um “retrato distorcido e enganoso das pessoas e da cultura da Amazon”, e criticou minha caracterização dos discípulos de Bezos, que canalizavam suas máximas e seu estilo de liderança como robôs. Mais tarde, também soube que Bezos e a esposa ficaram chateados com a maneira como eu havia localizado o pai biológico de Bezos, o agora falecido Ted Jorgensen, um homem que abandonou a família quando Bezos era bebê e não sabia o que tinha acontecido com o filho até que eu o visitei 45 anos depois.

Na época, pensei ter escrito um livro abrangente sobre a ascensão da Amazon. Mas uma coisa estranha aconteceu. Em 2014, a Amazon lançou o primeiro Echo, um alto-falante ativado por voz com uma assistente virtual, a Alexa. O produto foi um sucesso e, nos cinco anos seguintes, a empresa vendeu mais de cem milhões de dispositivos, iniciando uma nova onda de computação conectada por voz e eliminando a aura de fracasso da Amazon na área de dispositivos para o consumidor, como o Fire Phone. A Amazon estava deixando a porta de seus clientes e entrando nas suas salas de estar, com acesso a uma ampla gama de solicitações e perguntas e, talvez, a suas conversas mais íntimas.

Quase ao mesmo tempo, a divisão AWS da Amazon expandiu sua linha de serviços de banco de dados a fim de atrair grandes empresas e

agências governamentais para o futuro etéreo do empreendimento de computação conhecido como “nuvem”. A Amazon divulgou os resultados financeiros da AWS pela primeira vez na primavera de 2015, chocando os investidores pela lucratividade e o crescimento, só para gerar mais uma rodada de entusiasmo febril pelas ações da Amazon.

Alguns anos depois, a Amazon abriu seu primeiro protótipo da Amazon Go, loja física em Seattle, usando a inteligência artificial e a visão computacional para que os clientes pudessem sair da loja e ser automaticamente cobrados, em vez de finalizar a compra com um caixa humano. A empresa também se expandiu geograficamente, entrando na Índia, no México e em outros países, a um custo enorme e em competição direta com a maior empresa do mundo em vendas: a Walmart. Ao mesmo tempo, seus investimentos em Hollywood, via Amazon Studios, rendiam sucessos de crítica como *Transparent*, *A maravilhosa sra. Maisel* e *Jack Ryan*, junto com alguns fracassos retumbantes, como *Crise em seis cenas*, de Woody Allen. Isso colocou a Amazon atrás da Netflix na corrida para redefinir o entretenimento doméstico para uma nova era.

Enquanto tudo isso se desenrolava, a Amazon também revigorava seus negócios mais antigos. O marketplace da Amazon, onde vendedores independentes apregoavam seus produtos na Amazon.com, explodiu com uma onda de produtos de baixo preço (incluindo falsificações e cópias baratas) fabricados na China. Em 2015, o valor total dos produtos vendidos no marketplace superou o valor das unidades vendidas pela Amazon no próprio site. A Amazon adquiriu a rede de supermercados orgânicos Whole Foods Market em 2017, salvando a icônica rede de mercearias americana de uma incursão indesejável de investidores ativistas e impulsionando seus próprios esforços até então ineficazes para entrar no negócio de produtos alimentícios.

A Amazon também refez suas operações de entrega, diminuindo a dependência de parceiros como a UPS com sua rede própria de centros de triagem, motoristas e aeronaves de carga com a marca Amazon Prime. E reativou o negócio de publicidade, incorporando anúncios em seus resultados de pesquisa, assim como o Google havia feito com

pioneirismo uma década antes para irritação da Amazon, gerando uma nova linha de receita lucrativa para a empresa.

A Amazon sobre a qual escrevi valia quase 120 bilhões de dólares no fim de 2012. A capitalização de mercado da empresa atingiu 1 trilhão de dólares pela primeira vez no outono de 2018 — oito vezes mais valiosa em menos de cinco anos — e voltou a superar esse limite, aparentemente para sempre, no início de 2020. Minha Amazon tinha menos de 150 mil funcionários. No fim de 2020, ela somava a impressionante cifra de 1,2 milhão de funcionários. Eu estava escrevendo sobre a empresa do Kindle, mas ela havia se tornado a empresa da Alexa. E também a empresa da nuvem. E um estúdio de Hollywood. E criadora de videogame, fabricante de robótica, dona de uma mercearia, e assim por diante.

Enquanto seduzia investidores e clientes, a Amazon também se movia para o centro de uma luta política acirrada que tinha o potencial de redefinir o capitalismo de livre mercado. Seus críticos mais ruidosos achavam que um acúmulo tão descarado de riqueza e poder tinha um custo significativo, exacerbando a desigualdade de renda e criando um desequilíbrio em relação aos trabalhadores e aos negócios locais.

“As grandes empresas de tecnologia de hoje têm muito poder [...] poder demais sobre nossa economia, nossa sociedade e nossa democracia”, escreveu a senadora Elizabeth Warren no começo da malsucedida campanha por uma candidatura à Casa Branca em 2019. “A Amazon esmaga as pequenas empresas ao copiar os produtos que elas vendem no marketplace e, em seguida, vender sua própria versão de marca.” Ela insistiu para que a criação meticulosa de Jeff Bezos fosse obrigada a vender a Zappos e a Whole Foods Market e a se dividir em partes menores.⁶

* * *

À medida que a Amazon mudava, Bezos também passava por uma surpreendente transformação.

Nos primeiros anos da empresa, ele geralmente usava calça cáqui pregueada com camisa azul-marinho e andava em sua scooter Segway de duas rodas pelo escritório, com sua risada ricocheteando nas paredes. Ele morava com a esposa e os quatro filhos no opulento subúrbio de Medina, Washington, nos arredores de Seattle, e protegia sua privacidade de modo feroz. Apesar da crescente riqueza, parecia ter pouco interesse em colecionar ativos como carros esportivos antigos ou pinturas caras obtidas em leilões exclusivos. Não era, de modo algum, aficionado por iates de luxo. Apenas seu jato particular parecia despertar entusiasmo, porque evitar voos comerciais lhe poupava um recurso que o dinheiro não podia comprar: tempo.

Mas, no fim da década de 2010, Bezos, como *geek* obstinado e sem senso de moda, estava se tornando obsoleto. Até mesmo o nerd mais ou menos melhorado do lançamento do Fire Phone em 2014, que se deliciava em recitar as especificações técnicas do malfadado smartphone, havia saído de cena.

Deixando de lado a imagem de *geek* desajeitado, embora seguro de si, Bezos emergiu como um chefão dos negócios que, a princípio, parecia ter uma aura quase mística de invencibilidade. Durante o verão de 2017, Bezos se tornou a pessoa mais rica do mundo, uma eventualidade matemática produzida pela alta das ações da Amazon e o crescimento relativamente mais lento da fortuna do cofundador da Microsoft, Bill Gates, que estava doando dinheiro para a filantropia, um processo que Bezos ainda precisava começar de forma significativa. Quando Bezos subiu ao topo da lista dos mais ricos do mundo, uma foto amplamente divulgada da prestigiosa conferência da Allen & Company em Sun Valley mostrou-o com elegantes óculos de sol dobráveis da marca Garrett Leight, camisa polo de manga curta e colete acolchoado, expondo bíceps enormes. A foto viralizou. Jeff Bezos era o herói de ação do mundo empresarial.

No início, os que tinham contato com ele tiveram dificuldade para perceber quanto Bezos de fato mudara. Colegas disseram que ele permanecia absorto na mecânica de novos negócios na Amazon, como a Alexa. Mas outras demandas exigiam seu tempo, incluindo seus esforços

filantrópicos incipientes, sua nova e ambiciosa empresa espacial, a Blue Origin, e o *Washington Post*, o prestigioso jornal que ele comprou em 2013, um alvo contumaz do impetuoso presidente dos Estados Unidos, Donald J. Trump.

O CEO do JPMorgan, Jamie Dimon, um amigo de longa data, disse que “o Jeff que eu conheço é o mesmo Jeff de sempre”. Mas enquanto trabalhava com Bezos em fóruns como o Conselho de Negócios, uma organização de Washington que se reúne várias vezes por ano para discutir políticas, e a Haven Healthcare, a iniciativa conjunta fracassada entre Amazon, JPMorgan e Berkshire Hathaway para reduzir os custos de saúde dos funcionários, Dimon observava que os olhos do amigo aos poucos se abriam. “Jeff era como uma criança numa loja de doces. Tudo parecia novo para ele. Ele esteve tão focado na Amazon por tanto tempo. Depois, foi se tornando aos poucos um cidadão do mundo.”

Para outros, a metamorfose de Bezos indicava a presença de algo mais: a arrogância que acompanha um sucesso inimaginável. No outono de 2017, ele instruiu a Amazon a organizar um concurso chamado HQ2, uma competição entre cidades na América do Norte para receber uma nova sede da Amazon fora de Seattle. A competição pública sem precedentes criou um frenesi que durou dezessete meses, com 238 regiões fazendo malabarismo para atrair o gigante da tecnologia. A cidade de Nova York e a região norte da Virgínia foram consideradas as vencedoras, mas àquela altura o sentimento político havia se voltado fortemente contra a Amazon por (entre outras coisas) buscar generosos incentivos fiscais locais. Legisladores progressistas no Queens, como a popular congressista Alexandria Ocasio-Cortez, e seus aliados nos setores da organização trabalhista fizeram barulho suficiente para que a Amazon rescindisse, de forma vergonhosa, sua oferta de abrir o escritório em Long Island City, Nova York.

A partir daí as coisas tomaram um rumo ainda mais esquisito. Em janeiro de 2019, Bezos tuitou a notícia surpreendente de seu divórcio de MacKenzie, depois de 25 anos de casamento, atordoando até mesmo aqueles que acreditavam conhecer bem o casal. No dia seguinte, o *National Enquirer*, o infame tabloide vendido em supermercados,

publicou uma matéria de onze páginas na qual revelava o relacionamento extraconjugal de Bezos com a celebridade da TV Lauren Sanchez, que incluía mensagens de texto picantes trocadas pelos dois. Bezos ordenou uma investigação para descobrir como o jornal havia obtido suas mensagens particulares e fotografias íntimas; no ano seguinte, o drama de mau gosto ampliou-se e passou a envolver acusações de espionagem global e indícios de uma conspiração que envolvia Mohammed bin Salman, o príncipe herdeiro da Arábia Saudita. *Como um dos homens mais disciplinados do mundo se mete numa situação dessas?* Foi o que mais de um executivo da Amazon perguntou a si mesmo na época.

O fundador da Amazon se tornara muitas coisas aos olhos do público, tudo ao mesmo tempo: um inventor, sem dúvida o CEO mais talentoso do mundo, um empreendedor espacial, salvador de um jornal e intrépido defensor da imprensa livre — bem como um monopolista ameaçador, inimigo dos pequenos negócios, explorador dos trabalhadores dos armazéns e objeto de fascinação lasciva dos tabloides. Uma gama disparatada de reações se manifestou com o anúncio, em fevereiro de 2021, de que passaria a se dedicar de forma mais intensa a novos produtos e projetos na Amazon, bem como a outros interesses, entregando o cargo de CEO ao antigo colaborador Andy Jassy e assumindo o posto de presidente executivo.

Apesar de seu otimismo em relação às soluções para o aquecimento global na coletiva de imprensa do Climate Pledge, estava muito claro que aquele *não era* o mesmo velho Jeff. Por isso, resolvi escrever este segundo livro e investigar como a Amazon cresceu tanto em tão pouco tempo. Eu voltaria a fazer uma pergunta crucial: será que a Amazon e Jeff Bezos são bons para a competição empresarial, para a sociedade moderna e até mesmo para o planeta?

A tarefa foi concluída com a ajuda da Amazon, do *Washington Post* e da Blue Origin, que facilitou entrevistas com muitos executivos veteranos. A Amazon, no fim das contas, não permitiu acesso ao próprio Bezos, apesar dos repetidos pedidos e súplicas pessoais. Também entrevistei várias centenas de funcionários atuais e antigos, sócios,

concorrentes e muitos outros que foram tragados pelo ciclone rodopiante de Bezos, de seus múltiplos empreendimentos e dramas pessoais.

O resultado é este livro. Ele é a história de um CEO obstinado que criou uma cultura corporativa tão fértil que, mesmo colossal, repetidamente se livrou de sua própria burocracia para inventar produtos novos e empolgantes. É também a história de como uma empresa líder de tecnologia se tornou tão onipotente ao longo de uma única década que muitos passaram a se preocupar com a possibilidade de que ela crie uma vantagem injusta definitivamente, prejudicando empresas menores. E mostra como um dos empresários mais famosos do mundo pareceu se perder e, em seguida, tentou se encontrar de novo — bem no meio de uma pandemia global aterrorizante que aumentou ainda mais seu poder e lucro.

Este é um conto que descreve um período da história empresarial em que as antigas leis pareciam não mais dar limites às companhias mais poderosas do mundo. E ele explora o que aconteceu quando um homem e seu vasto império estavam prestes a estar totalmente livres de amarras.

PARTE I

Invenção

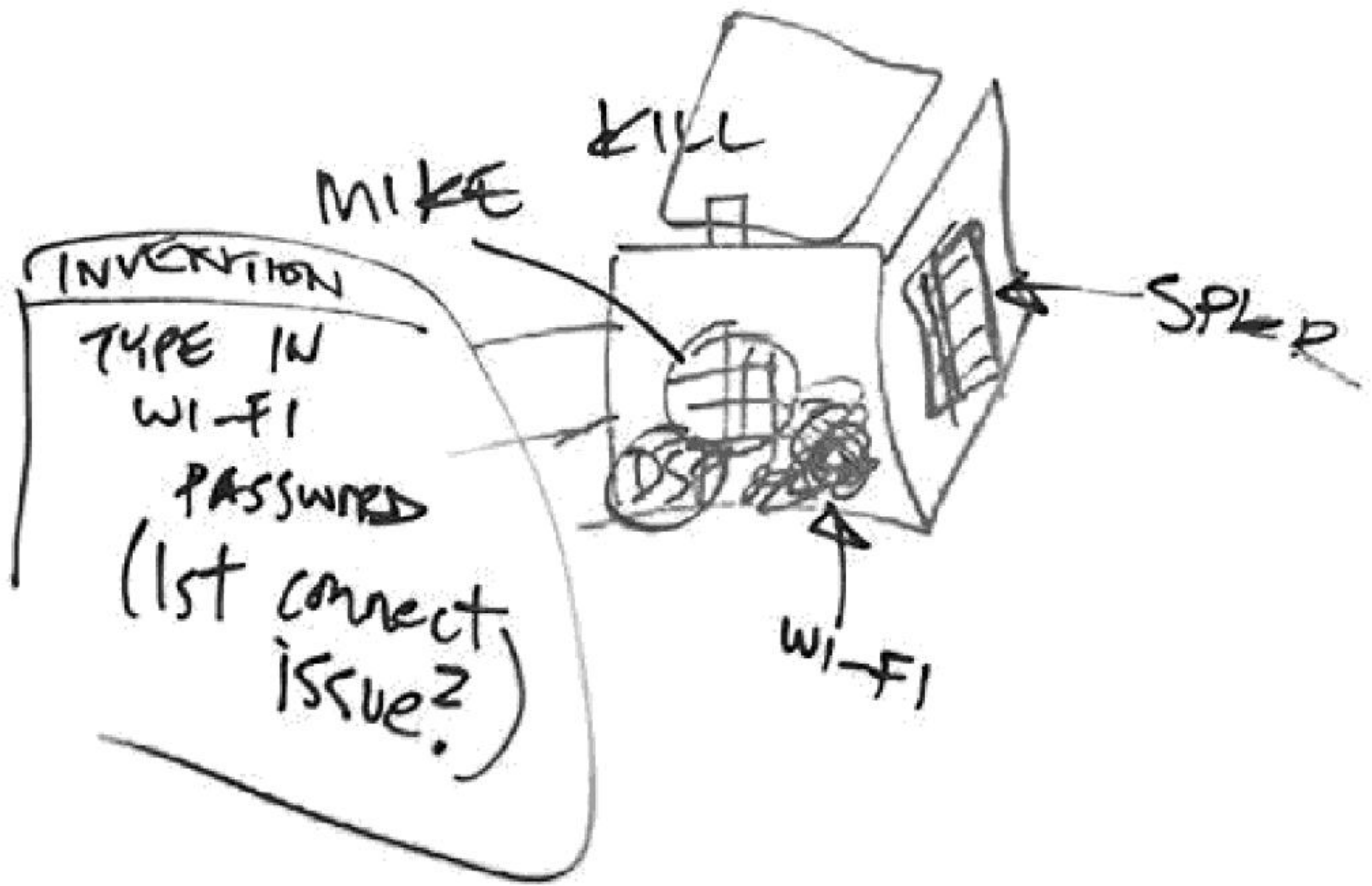
Amazon, 31 de dezembro de 2010

Vendas líquidas anuais: 34,20 bilhões de dólares

Funcionários de meio período e período integral: 33.700

Capitalização de mercado no fim do ano: 80,46 bilhões de dólares

Patrimônio líquido de Jeff Bezos no fim do ano: 15,86 bilhões de dólares



Esboço de Jeff Bezos para um alto-falante ativado por voz, fim de 2010

0 gerente de produto *über*

Não havia nada de particularmente distinto naquela dezena (ou pouco mais) de prédios baixos no florescente distrito de South Lake Union, em Seattle, para onde a Amazon se mudou durante o ano de 2010. Eram comuns do ponto de vista arquitetônico e, por insistência do CEO, não tinham nenhuma sinalização óbvia indicando a presença de uma empresa icônica da internet com quase 35 bilhões de dólares em vendas anuais. Jeff Bezos havia advertido seus colegas de que nada de bom poderia advir desse tipo de autoengrandecimento óbvio. Quem mantinha negócios legítimos com a empresa já sabia da sua localização, enquanto quem não sabia — como os incômodos repórteres que tentavam emboscar executivos — talvez não fosse capaz de descobrir.

Embora os escritórios agrupados em torno do cruzamento da Terry Avenue N com a Harrison Street fossem em grande parte anônimos, em seu interior eles traziam todas as marcas características de uma cultura corporativa única e idiossincrática. Os funcionários usavam crachás codificados por cores ao redor do pescoço, indicando tempo de casa (azul para aqueles com até cinco anos de casa, amarelo para até dez, vermelho para até quinze), e os escritórios e elevadores eram decorados com pôsteres que delineavam os catorze sacrossantos princípios de liderança de Bezos.

Dentro dessas paredes vagava o próprio Bezos, com 46 anos na época, comportando-se como um exemplo da ideologia operacional única da Amazon. O CEO fazia um grande esforço para ilustrar o princípio nº 10 da Amazon, “frugalidade”: *Realizar mais com menos. Restrições geram criatividade, autossuficiência e invenção. Não há ganhos extras em aumentar o número de funcionários, o orçamento ou as despesas fixas.* Sua esposa,

*image
not
available*

Bezos e seus funcionários comentaram a ideia por e-mail por alguns dias, mas nenhuma ação foi tomada e tudo poderia ter terminado ali. Então, algumas semanas depois, Hart se encontrou com Bezos numa sala de reuniões do sexto andar na sede da Amazon, Day 1 North, para discutir suas opções de carreira. Seu período como consultor técnico estava chegando ao fim e por isso eles analisaram várias oportunidades possíveis para liderar novas iniciativas na empresa, incluindo cargos no streaming de vídeo da Amazon e em grupos de publicidade. Bezos anotou as ideias num quadro-branco, acrescentando algumas de sua própria autoria, e então começou a aplicar seus critérios habituais de avaliação de mérito: se funcionarem, crescerão e se tornarão grandes negócios? Se a empresa não os perseguisse agressivamente naquele momento, perderia uma oportunidade? Bezos e Hart acabaram riscando todos os itens da lista, exceto um — a ideia de Bezos para um computador em nuvem ativado por voz.

“Jeff, não tenho experiência em hardware e a maior equipe de software que chefei tem apenas umas quarenta pessoas”, lembrou-se Hart de ter dito.

“Você vai se sair bem”, respondeu Bezos.

Hart agradeceu o voto de confiança e disse: “Tudo bem, lembre-se disso quando metermos os pés pelas mãos no meio do caminho.”

Antes que cada um seguisse o seu caminho, Bezos ilustrou sua ideia para o computador de voz sem tela no quadro-branco. A primeira representação de um dispositivo Alexa mostrava o alto-falante, o microfone e um botão de *mudo*. E identificava o ato de configurar o dispositivo para uma rede sem fio como um desafio que exigia reflexão, uma vez que ele não seria capaz de ouvir os comandos ao sair da caixa. Hart tirou uma foto do desenho com seu telefone.

Bezos permaneceria intimamente envolvido com o projeto, reunindo-se com a equipe quase todo dia, tomando decisões detalhadas sobre o produto e autorizando o investimento de centenas de milhões de dólares antes que o primeiro Echo fosse lançado. Usando o superlativo alemão, os funcionários se referiam a ele como o gerente de produto *über*.

*image
not
available*

escrita. Com um colega de turma mais jovem, Michal Kaszczuk, ele gravou a voz de um ator e selecionou fragmentos de palavras, chamados difones, e depois os misturou, ou “concatenou”, em diferentes combinações para se aproximar de palavras e frases de som natural que o ator jamais poderia ter proferido.

Os fundadores da Ivona tiveram um primeiro vislumbre de como sua tecnologia poderia ser poderosa. Ainda estudantes, eles pagaram a um popular ator polonês chamado Jacek Labijak para registrar horas de fala e criar um banco de dados de sons. O resultado foi seu primeiro produto, o Spiker, que logo se tornou a voz de computador mais vendida da Polônia. Nos anos seguintes, ela seria amplamente utilizada em metrô, elevadores e em campanhas de chamadas automáticas. Labijak começou a se ouvir em todos os lugares e recebia com regularidade telefonemas com a própria voz, incitando-o, por exemplo, a votar em determinado candidato nas eleições seguintes. Brincalhões manipularam o software para que o ator dissesse coisas inadequadas e postaram os clipes na internet, onde foram descobertos por seus filhos. Os fundadores da Ivona tiveram que renegociar o contrato do ator depois que ele tentou arduamente retirar sua voz do software.¹ (Hoje, “Jacek” continua a ser uma das vozes polonesas oferecidas pelo serviço de voz por computador Amazon Polly, da AWS.)

Em 2006, a Ivona começou a participar e a vencer repetidamente o Blizzard Challenge, uma competição anual pela voz computacional mais natural, organizado pela Universidade Carnegie Mellon. Em 2012, a Ivona havia se expandido para vinte outros idiomas e tinha mais de quarenta vozes. Depois de ficarem sabendo da startup, Greg Hart e Al Lindsay fizeram um desvio de rota para Gdansk durante uma viagem pela Europa em busca de alvos de aquisição. “Desde o minuto em que entramos em seus escritórios, soubemos que havia um encaixe cultural”, disse Lindsay, apontando para o progresso da Ivona num campo onde os pesquisadores muitas vezes se distraíam com atividades nobres. “Sua combatividade permitia que olhassem para fora da academia pura e não fossem ofuscados pela ciência.”

*image
not
available*

*image
not
available*

de TV *A feiticeira*. Por um tempo, ele também acreditou que a palavra de despertar deveria ser “Amazon”, de forma que qualquer aura de bom sentimento gerada pelo dispositivo fosse transferida para a empresa.

Os executivos do Doppler argumentaram que as pessoas não gostariam de falar com uma entidade corporativa dentro de suas casas, e isso gerou outro desentendimento prolongado. Bezos também sugeriu “Alexa”, uma homenagem à antiga biblioteca de Alexandria, considerada a capital do conhecimento. Esse também era o nome de uma startup que a Amazon havia adquirido na década de 1990, sem qualquer relação com o assunto, que vendia dados de tráfego da web e continuava a operar de forma independente. Após debates intermináveis e testes de laboratório, “Alexa” e “Amazon” se tornaram os principais candidatos para a palavra de despertar, à medida que o dispositivo passava por testes limitados nas casas dos funcionários da companhia no início de 2013.

Os dispositivos que os funcionários receberam se pareciam muito com o Echo original, que seria lançado pela Amazon menos de dois anos depois. Os designers industriais do Lab126 o chamaram de “lata de Pringles” — um cilindro alongado para criar separação entre o conjunto de sete microfones omnidirecionais na parte superior e os alto-falantes na parte inferior, com cerca de 1.400 orifícios perfurados no tubo de metal para expelir ar e som. O aparelho tinha na parte superior um anel de luz de LED, outra ideia de Bezos, que se iluminava na direção da pessoa que falava, reproduzindo a deixa social de se olhar para a pessoa com quem se fala. Não era um dispositivo de aparência elegante, pois Bezos instruíra os designers a deixar a função ditar a forma.

Os dispositivos experimentais Doppler nas casas de centenas de funcionários da Amazon não eram inteligentes — eram, segundo todos os relatos, lentos e burros. Um gerente da Amazon chamado Neil Ackerman se inscreveu para o beta interno, levando um aparelho para casa no início de 2013. Ele e a esposa tiveram que assinar vários acordos de confidencialidade, prometendo que o desligariam e esconderiam se visitas aparecessem. Todas as semanas, eles tinham que preencher uma planilha, respondendo a perguntas e listando o que eles perguntavam e o

*image
not
available*

telefônicas. Em 2000, trabalhou em outro sistema, que transcrevia automaticamente os procedimentos de um tribunal. A gravação acurada de conversas de vários microfones colocados em torno de uma sala de tribunal apresentou-lhe os desafios do reconhecimento de voz em campo distante. No início do projeto, ele disse que oitenta em cada cem palavras estavam incorretas; mas, no primeiro ano, eles conseguiram reduzir esse número para 33.

Anos depois, enquanto a equipe do Doppler tentava melhorar a compreensão de Alexa, Bill Barton, que chefiava o escritório da Amazon em Boston, apresentou Prasad a Greg Hart. Prasad não sabia muito sobre a Amazon e foi para a entrevista em Seattle de terno e gravata (uma pequena gafe) e sem nenhuma ideia sobre os catorze princípios de liderança da empresa (uma gafe maior). Ele se mostrou relutante em se juntar a uma empresa de tecnologia grande e lenta, mas, quando voltou a seu quarto de hotel, Hart lhe enviou um e-mail que prometia: “Somos essencialmente uma startup. Embora façamos parte de uma grande empresa, não agimos como tal.”

Persuadido, Prasad foi trabalhar nos problemas de reconhecimento de voz em campo distante, mas acabou defendendo o modelo de aprendizado profundo. Os gráficos de conhecimento da Evi eram muito sistemáticos para servir de modelo de resposta fundamental de Alexa; se um usuário dissesse “Toque música de Sting” [*Play music by Sting*], o sistema podia pensar que ele estava tentando se despedir [*bye*] do artista e ficar confuso, explicou Prasad mais tarde. Ao usar os métodos de treinamento estatístico de aprendizagem profunda, o sistema podia verificar rapidamente que, quando a frase é pronunciada, a intenção é quase certamente tocar “Every Breath You Take” a todo o volume.

Mas Tunstall-Pedoe, da Evi, argumentava que os gráficos de conhecimento eram a solução mais prática e desconfiava da abordagem da aprendizagem profunda. Sentia que era sujeita a erros e exigiria uma alimentação interminável de dados de treinamento para moldar adequadamente os modelos de aprendizagem da Alexa. “O problema dos cientistas de aprendizado de máquina é que eles nunca admitem a derrota, porque todos os seus problemas podem ser resolvidos com mais

*image
not
available*

caminho para descobertas drásticas. “O que realmente empurrará os negócios para a frente serão coisas que os clientes não saberão pedir”, escreveria ele anos depois numa carta aos acionistas. “Devemos inventar em nome deles. Temos que explorar nossa imaginação interior sobre o que é possível.”⁸

Mas muitos funcionários do Tyto estavam céticos em relação à visão dele para smartphones. Ninguém tinha certeza de que a tela 3-D servia para alguma coisa além de aumentar muitíssimo o consumo de bateria do telefone. Bezos também tinha alguns pontos cegos preocupantes em relação aos smartphones. “Alguém de fato usa a agenda no telefone?”, perguntou ele numa reunião. “Nós usamos, sim”, respondeu alguém que não dispunha de vários assistentes pessoais.

Assim como no projeto Doppler, os prazos dados por Bezos não eram realistas, e, para tentar cumpri-los, a equipe contratou mais engenheiros. Contudo, colocar mais engenheiros em projetos de tecnologia fracassados apenas torna o fracasso mais espetacular. O Kindle era estrategicamente importante para a Amazon na época, então, em vez de roubar funcionários internamente, o grupo Tyto teve que procurar engenheiros de hardware de outras empresas como Motorola, Apple e Sony. Naturalmente, eles não contaram a ninguém no que trabalhariam até o primeiro dia. “Se você tivesse uma boa reputação na indústria de tecnologia, eles o encontravam”, disse um gerente do Fire Phone.

O lançamento se encontrava perpetuamente a seis meses de distância. O projeto se arrastou enquanto a equipe tentava fazer o display 3-D funcionar. Os componentes originais de primeira linha logo ficaram desatualizados, então eles decidiram reiniciar o projeto com um processador e câmeras atualizados. Ele recebeu um novo codinome, Duke, ainda no tema das corujas.⁹ O grupo começou e depois cancelou outro projeto de telefone, um aparelho básico de baixo custo a ser fabricado pela HTC e de codinome Otus, que também usaria o tempero Amazon do sistema operacional Android que funcionava nos novos tablets Fire, os quais se mostravam promissores como alternativa econômica ao iPad da Apple.

*image
not
available*

as transcrições, classificando as consultas que poderiam confundir uma máquina, por exemplo, “ligar *Jogos Vorazes*”, como sendo um pedido para reproduzir o filme de Jennifer Lawrence, para que da próxima vez Alexa acertasse.¹¹

O teste de Boston se mostrou promissor e a Amazon expandiu o programa, alugando mais casas e apartamentos em Seattle e em dez outras cidades nos seis meses seguintes para capturar as vozes e os padrões de fala de outros milhares de voluntários pagos. Foi uma explosão de dados em forma de cogumelo sobre o posicionamento do dispositivo, ambientes acústicos, ruído de fundo, sotaques regionais e todas as formas gloriosamente aleatórias pelas quais um ser humano pode fazer uma simples solicitação para ouvir a previsão do tempo, por exemplo, ou para tocar um sucesso de Justin Timberlake.

O fluxo de pessoas aleatórias em casas e apartamentos, que durava o dia inteiro, fez com que vizinhos desconfiados chamassem a polícia repetidamente. Num dos casos, um morador de um condomínio de Boston suspeitou que havia uma quadrilha de traficantes de drogas ou uma rede de prostituição em funcionamento na vizinhança e chamou a polícia, que pediu para entrar no apartamento. A equipe, nervosa, deu-lhes uma explicação evasiva e um tour e, em seguida, fechou o local às pressas. De vez em quando trabalhadores temporários apareciam, achavam todo aquele roteiro muito vago e bizarro e simplesmente se recusavam a participar. Um funcionário da Amazon que anotava as transcrições se lembraria, mais tarde, de ter ouvido um trabalhador temporário interromper uma sessão e sussurrar para quem ele suspeitava estar ouvindo: “Isso é tão estúpido. A empresa por trás disso deveria se envergonhar!”

Mas a Amazon não estava envergonhada de modo nenhum. Em 2014, ela havia aumentado dez mil vezes seu armazenamento de dados de voz e fechado amplamente a lacuna de dados com o Google. Bezos estava tonto. Hart não pedira sua aprovação para o AMPED, mas, algumas semanas antes do início do programa, atualizara Bezos com um relatório de seis páginas que o descrevia e informava o custo multimilionário. Um sorriso enorme se espalhou pelo rosto de Bezos

*image
not
available*

Rohit Prasad, que seria promovido a vice-presidente e acabaria se juntando ao alardeado comitê de liderança da Amazon, o S Team. “Eu conhecia a cartilha para o lançamento da Alexa e do Echo. Mas não tinha a cartilha para os próximos cinco anos.”

Nos meses seguintes, a Amazon lançaria o Alexa Skills Kit, que permitia a outras empresas criar aplicativos habilitados para voz para o Echo, e o Alexa Voice Service, que permitia a fabricantes de produtos como lâmpadas e despertadores integrar a Alexa a seus dispositivos. Bezos também disse a Greg Hart que a equipe precisava lançar novos recursos com uma cadência semanal e que, como não havia como sinalizar as atualizações, a Amazon deveria enviar e-mails aos clientes todas as semanas para avisá-los sobre os novos recursos oferecidos por seus dispositivos.

A lista de desejos de Bezos se tornou o plano de produto — ele queria que a Alexa estivesse em todos os lugares, fazendo tudo de uma vez. Serviços que originalmente haviam sido deixados de lado na luta pelo lançamento, como fazer compras com a Alexa, se tornaram prioridades urgentes. Bezos encomendou uma versão menor e mais barata do Echo, o Echo Dot, do tamanho de um disco de hóquei, bem como uma versão portátil com baterias, o Amazon Tap. “Vai ficar tudo bem com a Amazon se alguém vier e nos ultrapassar”, disse Bezos durante uma das reuniões anuais de planejamento OPI no fim do verão, um ano após o lançamento da Alexa, comentando sobre a corrida para construir um assistente virtual e um alto-falante inteligente. “Mas não seria muito irritante se não pudéssemos ser os líderes na criação disso?”

A vida dentro do Edifício Prime, e de um número crescente de escritórios ao redor de South Lake Union ocupados pela equipe da Alexa, tornou-se ainda mais atribulada. Muitos dos novos recursos seriam lançados depressa, para que a Amazon pudesse começar a coletar feedback dos clientes. As startups do Vale do Silício chamam esse estilo de desenvolvimento de produto de “produto mínimo viável”, ou MVP (do inglês *minimum viable product*). Na Amazon, Jeff Wilke popularizou a ideia de chamá-lo de “produto mínimo adorável”, ou MLP (do inglês *minimum lovable product*), ao perguntar: “O que teríamos orgulho de

*image
not
available*

Mais tarde, os executivos da Alexa diriam que o envolvimento próximo de Bezos dificultava suas vidas, mas também produzia resultados incomensuráveis. Jeff “nos dava a licença e a permissão para fazer algumas das coisas necessárias para ir mais rápido e crescer”, revelou Toni Reid. “Você pode facilmente se regular ou pensar sobre o que vai fazer com os recursos existentes... Às vezes, você não sabe quais são os limites. Jeff só queria que fôssemos ilimitados.”

* * *

Mas havia desvantagens na velocidade e no crescimento frenético. Durante anos, o aplicativo de smartphone Alexa parecia algo que um estudante de design havia inventado durante uma noitada. Configurar um Echo, ou conectar Echos em toda a casa, era mais complicado do que precisava ser. Também era difícil e confuso para os usuários formular comandos da maneira certa para acionar habilidades desenvolvidas por terceiros e recursos específicos.

A abordagem descentralizada e caótica de incontáveis equipes bem pequenas dirigidas por líderes de linha única de execução repercutiu na qualidade do produto. “Foi doloroso, muito doloroso para o cliente”, concordou Tom Taylor, um executivo sardônico e equilibrado da Amazon que substituiu Mike George como líder da divisão Alexa em 2017. Ele se propôs a “encontrar todos os lugares em que os clientes estão sofrendo com nossa estrutura organizacional”.

Havia muita turbulência que Taylor e seus colegas não conseguiram conter. Em março de 2018, um bug fez com que Alexas em todo o mundo soltassem risadas loucas e espontâneas de forma aleatória.¹⁸ Poucos meses depois, um Echo inadvertidamente gravou a conversa particular de um casal em Portland, Oregon, e, de forma inexplicável, enviou a gravação para um dos funcionários do marido em Seattle, cujo contato se encontrava na lista de contatos dele. A Amazon disse que o dispositivo pensou ter ouvido a palavra para despertar e depois uma série de comandos para gravar e enviar a conversa. Era “uma ocorrência raríssima”, disse a companhia, e que, “por mais improvável que tenha

*image
not
available*

varejista da Amazon à época. “Assim como ele se entusiasmou com o reconhecimento de voz por computadores, também ficou animadíssimo com a visão computacional.”

A sedução pela visão computacional, aliada ao interesse em aproveitar a posição vantajosa da Amazon na nuvem para expandir as fronteiras da inteligência artificial, voltou a atizar a fértil imaginação do fundador da Amazon. Mais de 90% das transações no varejo eram realizadas em lojas físicas, de acordo com a divisão de recenseamento americana. Talvez houvesse um jeito de explorar esse vasto reservatório de vendas com uma loja física totalmente self-service que utilizasse tecnologias emergentes, como visão computacional e robótica.

Em 2012, Bezos apresentou essa ideia geral numa reunião com o S Team fora do local de trabalho. Sozinho, Bezos escolheu a dedo os membros para o conselho diretor, que tinham sessões de *brainstorming* todos os anos, em geral na casa em que ele morava às margens do lago Washington, a fim de discutir novas ideias e reforçar a importância de “pensar grande”. Exigia-se dos membros que redigissem uma tese com uma ideia criativa capaz de expandir os negócios da Amazon.

A julgar pelos executivos aos quais delegou o acompanhamento de tal desafio, Bezos considerava significativa a oportunidade de entrar no varejo físico com uma loja self-service. Para liderar o projeto, nomeou Steve Kessel, o vice-presidente que dera início ao projeto Kindle quase uma década antes. Kessel, formado em Dartmouth e jogador de hóquei amador, funcionário da Amazon desde 1999, teve as primeiras conversas sobre a empreitada durante um período sabático que passou com a família no sul da França. Sua nova tarefa, no dialeto Amazon, era adotar “o foco em um segmento único” para implementar uma nova linha de lojas inovadoras. Para gerenciar o projeto, Kessel, por sua vez, chamou de volta Gianna Puerini, uma vice-presidente que ao longo dos anos administrara a homepage e as recomendações comerciais da Amazon.

Puerini, casada com Brian Valentine, membro do S Team, estava curtindo sua aposentadoria na época, restaurando casas em Seattle e vendendo-as depois, e não tinha planos nem necessidade financeira de voltar a trabalhar. Disse que considerou sedutor o convite de Kessel:

10% — a maior queda num ano em que a companhia fora atingida pelo fracasso do Fire Phone e por um crescimento incomumente morno das vendas. Mas Bezos se manteve impassível. Embora pudesse ser um chefe implacável, capaz de aterrorizar os funcionários quando estes não satisfaziam seus padrões exigentes, aparentemente não lhe faltava paciência com aqueles que na empresa praticavam a desafiadora arte da invenção. “Se havia uma hora em que o sujeito ficava animado, a hora era essa”, disse Lamontagne. “Em todas as vezes que estive com ele numa sala, ele nunca nos perguntou ‘Quanto isso vai me custar?’ ou ‘Em quanto tempo vamos ganhar dinheiro?’. Ele nos olhava e falava: ‘Sei que isso é muito difícil e que inventar algo é bastante cansativo. Vocês estão no caminho certo.’”

Os executivos da Go imaginaram lojas de grande escala com pouco menos de três mil metros quadrados, aproximadamente o tamanho de um supermercado de bairro. Passados alguns meses, concluíram que tal megamercado era ambicioso demais e reduziram pela metade a loja proposta. A mercearia de porte médio ofereceria um leque de serviços, não apenas corredores de prateleiras com itens pegue e leve, mas balcões com queijeiros, baristas e açougueiros. Os funcionários imaginaram uma experiência calorosa e receptiva e adotaram a ideia de vender refeições quentes e café. A equipe de Puerini planejou a primeira loja conceito numa de suas salas de reunião, usando blocos de armar e estantes para livros, além de escrivaninhas, a fim de imaginar como seria o comportamento dos clientes nesse ambiente.

Conforme o projeto se aproximava da esperada apresentação em meados de 2015, a Amazon anonimamente alugou o andar térreo de um prédio de apartamentos luxuoso na zona abastada de Capitol Hill, em Seattle. As licenças requeridas à prefeitura incluíam projetos para um grande departamento de produtos naturais, refrigeradores para laticínios e uma cozinha no local para o preparo de comida fresca. A equipe da Go então buscou a aprovação de Bezos. A ocasião seria uma típica “reunião com Jeff” — os documentos incansavelmente reescritos e burilados, o dia coreografado nos ínfimos detalhes e todos prendendo a respiração e torcendo para que as coisas não saíssem dos trilhos.

*image
not
available*

trancadas. Nas prateleiras lotadas o que se via era comida falsa feita de argila e isopor e tiras de papelão verde imitando alface.

Kumar pedia aos funcionários da Go que visitassem o local e tentassem enganar as câmeras no teto e os algoritmos de visão computacional. Eles usavam casacões pesados ou chegavam de muletas ou em cadeiras de rodas. Um dia, pediu-se a todos que carregassem guarda-chuvas a fim de descobrir se eles vedavam a visão das câmeras. Numa outra ocasião, os funcionários vestiram camisetas dos Seahawks de Seattle para confundir os algoritmos que diferenciavam, em parte, os consumidores utilizando a cor de suas roupas.

A dificuldade era que, embora a tecnologia não fosse enganada com frequência, ela errava o suficiente para causar problemas constrangedores caso fosse amplamente empregada pela Amazon. Mudanças nas condições de iluminação e acúmulo de sombras, maior ou menor profundidade na posição de um produto nas prateleiras e mãos e corpos que escondiam adesivos grudados nos produtos podiam facilmente confundir o sistema. Crianças pequenas constituíam uma dificuldade extra — a baixa estatura delas dificultava a tarefa dos computadores de distingui-las dos pais, além de serem a fonte de todo tipo de estripulias anormais dentro de lojas. Os adultos podiam carregá-las nos ombros, por exemplo, ou no colo, ou empurrá-las em carrinhos, confundindo ainda mais os algoritmos de identificação de clientes que determinavam a conta a ser debitada.

Enquanto Kumar e seus engenheiros cuidavam desses desafios, Bezos e Kessel começavam a se impacientar. A despeito de três anos de trabalho, a Amazon não abria sequer uma loja. Por isso, no estilo peculiar de invenção existente na empresa, foram criadas equipes especiais para bater a meta única de introduzir a Amazon no vasto reino do varejo físico. Bezos gostava de dizer que a Amazon era “teimosa na visão, flexível nos detalhes”, e aqui temos uma ilustração disso: os grupos que trabalhavam em trilhas paralelas iriam basicamente competir para alcançar o ideal “Just Walk Out” e solucionar o problema de uma loja sem caixa registradora.

*image
not
available*

alimentação, constatou-se, vinham se mostrando tão difíceis de gerenciar quanto os algoritmos de Dilip Kumar.

A loja Amazon Go original abriu para todos os funcionários em dezembro de 2016. A abertura ao público foi programada para algumas semanas depois, mas acabou sendo adiada por um ano após o surgimento de uma nova série de problemas.⁵ Segundo o *Wall Street Journal*, o sistema tendia a congelar quando vinte ou mais consumidores estavam na loja ao mesmo tempo e parava de rastrear os produtos quando os clientes os pegavam num lugar e depois os largavam numa prateleira diferente. Os funcionários precisavam ser avisados para devolver o item a seu devido lugar. O sistema também não era preciso, mesmo sob as circunstâncias mais favoráveis, e os executivos da Amazon não podiam se sujeitar a possíveis erros, cobranças indevidas aos clientes e ao risco de perder a credibilidade do consumidor.

Os próprios clientes se mostraram confusos com o formato inovador. “Reparamos que muitos clientes hesitavam na saída, perguntando se de fato podiam sair”, comentou Puerini mais tarde. “Nos testes, penduramos um baita cartaz dizendo: ‘Sim, você pode simplesmente ir embora!’” Uma versão dele ainda está na loja original.

Quando a primeira loja Amazon Go finalmente foi aberta para o público, em janeiro de 2018, o evento foi considerado um vislumbre do futuro. (“O processo todo era tão rápido e contínuo que eu quase me esqueci de que as mercadorias não eram gratuitas”, resenhou um jornalista da *CNET*.)⁶ Mas o espaço pequeno da loja, a escolha limitada de produtos, a enorme despesa com salários e operações e os números por trás do projeto horrorizavam os executivos financeiros. Um deles me disse que a loja Go original, suas cozinhas e o data center custavam mais de 10 milhões de dólares.

“Para um capitalista de risco, isso simplesmente já não fazia sentido”, comentou outro executivo com acesso ao processo de decisões. Mas Bezos queria ir em frente. “Jeff era o mestre do ‘não está funcionando hoje, mas pode funcionar amanhã’”, prosseguiu. Em 2017, a Amazon gastou 22,6 bilhões de dólares em pesquisa e desenvolvimento, mais que a Alphabet (16,6 bilhões), a Intel (13,1 bilhões) e a Microsoft (12,3

*image
not
available*

Caubóis e matadores

Enquanto Jeff Bezos buscava a nova onda de crescimento da Amazon apoiando projetos ambiciosos de tecnologia como a loja Amazon Go, a Alexa e o Fire Phone, ele também abriu uma loja on-line na Índia, um país com 1,3 bilhão de pessoas, onde as cidades cosmopolitas estavam rapidamente adotando os smartphones e o acesso à internet banda larga. Ao longo de vários anos, a Amazon investiria bilhões de dólares no país. A aposta era que haveria uma renovação do inegável destino da companhia: vender não só tudo, mas em todos os lugares.

Bezos tinha perdido uma oportunidade de investir na Índia anteriormente. Em 2004, a Amazon abriu um dos seus primeiros centros de desenvolvimento de software no exterior, em Bangalore, num pequeno escritório na sobreloja de uma concessionária. Funcionários que trabalhavam na instável área de engenharia de pesquisa, a A9, e no planejamento embrionário da nuvem, a Amazon Web Services, sugeriam repetidas vezes planos para iniciar uma loja on-line local. Mas, conforme a Amazon se recuperava do estouro da bolha das pontocom e concentrava suas energias no lançamento na China, a Índia estava praticamente em segundo plano.

Como resultado, alguns dos funcionários da Amazon recém-contratados na Índia pediram demissão para montar suas próprias empresas. Em 2007, dois engenheiros, Sachin Bansal e Binny Bansal — amigos sem relação de parentesco e ex-alunos do IIT (Indian Institute of Technology, em inglês), o Instituto de Tecnologia da Índia, em Nova Délhi —, saíram da Amazon para abrir sua própria empresa, a Flipkart, e tentar replicar a mágica original de Bezos de venda de livros on-line.

*image
not
available*

Um dos primeiros movimentos da Amazon na Índia foi tentar atrair de volta seus dois ex-funcionários. Quatro anos antes de se lançarem sozinhos no mercado, Binny Bansal e Sachin Bansal transformaram a Flipkart numa marca reconhecida em todo o país, que vendia não só livros, como também telefones celulares, CDs e DVDs. Amit Agarwal encontrou seus ex-funcionários no luxuoso hotel ITC Maurya, no centro de Nova Délhi, para conversar sobre a aquisição. Sentindo-se confiantes com o progresso da Flipkart, os Bansal pediram 1 bilhão de dólares.³ Agarwal riu da quantia, e a negociação caiu por terra.

Depois que os Bansal torceram o nariz para a Amazon, Agarwal começou a montar uma equipe para competir com eles. Ele rondou os prédios de South Lake Union oferecendo com entusiasmo uma “oportunidade única na vida” para impactar a Amazon e “mudar a trajetória” da democracia da Índia. Seu alvo eram indianos dentro da Amazon que entendessem tanto a empresa quanto as peculiaridades culturais e as diversas línguas do vasto mercado indiano.

Em 2012, a equipe da Amazon na Índia, cerca de uma dúzia de engenheiros, ocupava um escritório no oitavo andar do grandioso edifício chamado World Trade Center, um prédio alto de vidro curvado no nordeste de Bangalore. A princípio, eles estavam incertos sobre como proceder. As regras de investimento estrangeiro direto da Índia pareciam impedir a abertura de uma loja on-line tradicional, onde a Amazon comprava produtos dos fabricantes a preços baixos e então os vendia para compradores on-line.

Portanto, no esquema típico da Amazon, eles tentaram ser espertos, introduzindo um site de comparação de preços de produtos, em fevereiro de 2012, chamado junglee.com. Ao vasculhar a internet e listar todos os preços de produtos à venda em outros sites, a Amazon poderia começar a reunir dados e ganhar comissão por indicação sem intermediar as transações e violar a lei. Mas a Flipkart viu esse movimento como uma possível avalanche incontrolável e se recusou a permitir que o Junglee rastreasse seu site para coletar informação. Após um frenesi inicial, o Junglee fracassou em conseguir movimentação.

*image
not
available*

*image
not
available*

meados de 2014, com o bilionário Narayana Murthy, cofundador do gigante terceirizado indiano Infosys, a Amazon abriu uma sociedade conjunta chamada Prione Business Services, em que a Amazon possuía 49% das ações. A Prione gerenciaria uma empresa chamada Cloudtail, que venderia itens populares, como os smartphones e eletrônicos mais recentes do mercado. A Cloudtail logo se tornou o maior vendedor da amazon.in, responsável por cerca de 40% das vendas.⁶

A Prione era um exemplo evidente das regras, por vezes obscuras, para investimento estrangeiro direto na Índia (De acordo com uma notícia da Reuters na época, um slide interno da Amazon instruíu: “teste os limites do que é permitido pela lei”).⁷ A negociação permitia que a Amazon oferecesse aos clientes oportunidades exclusivas de compra dos smartphones novos mais disputados, de empresas como a sul-coreana Samsung e a indiana OnePlus. A Flipkart, com estrutura financeira de empreendimentos capitalistas estrangeiros, havia pavimentado o caminho até aqui, criando seu próprio revendedor autorizado, a WS Retail, e oferecendo ofertas exclusivas de celulares da Motorola, Xiaomi e Huawei. As duas empresas jogariam esse jogo durante anos — disputando descontos e ofertas exclusivas com os quais o vasto mercado de pequenos negócios ao redor do país jamais conseguiria competir.

Em meados de 2014, o tráfego on-line estava excedendo as projeções mais otimistas, tanto da Amazon quanto da Flipkart. Em 29 de julho, alguns meses após adquirir a Myntra, uma rival do comércio de moda on-line, a Flipkart anunciou uma injeção de 1 bilhão de dólares em capital de risco e investimento em startups de inovação de pequeno e médio porte, avaliando a empresa em 7 bilhões de dólares — mais do que a soma de todas as startups de internet indianas.⁸ No dia seguinte, a Amazon, tendo atingido o total de 1 bilhão de dólares em vendas no país após somente um ano de operação, divulgou um comunicado à imprensa anunciando uma injeção de 2 bilhões de dólares na Amazon Índia. A oportunidade apresentada pelo comércio eletrônico no país era um reflexo lucrativo da batalha prévia na China — a essa altura, Bezos estava determinado a não perder.

*image
not
available*

Índia — um sinal da importância que ele dava ao país —, Gagnon reportava-se a Jeff Wilke, diretor de Negócios de Consumo Global, que estava a cargo de “qualquer coisa que esbarre na I-5”, a rodovia interestadual que recorta a Costa Oeste dos Estados Unidos.

Uma das primeiras ordens de trabalho no México foi encontrar um CEO local que pudesse implementar e ser o rosto da Amazon no país. Após alguns longos meses de pesquisa, a diretora de recrutamento da Amazon, Susan Harker, conseguiu contratar o executivo de comércio eletrônico da Walmart no México, Juan Carlos Garcia, que estava pronto para viver uma mudança quando um notório escândalo de suborno no país forçou vários de seus colegas de trabalho a pedir demissão e afetou bastante o moral da empresa. Garcia já havia fundado e vendido uma série de startups de comércio eletrônico.

Ele visitou a sede da Amazon naquele mês de outubro e passou dois dias pulando de entrevista em entrevista. Pediram que ele escrevesse um relatório de seis páginas explicando “a coisa mais inovadora que já fiz” e “a coisa mais obcecada pelo consumidor que já fiz na minha carreira”. Ao final dessa desgastante sessão, ele foi levado para uma última reunião-surpresa que não estava na agenda: com o próprio Bezos. Bezos gosta de dizer que fica “acanhado perto de empresários”,¹² e a conversa de dez minutos estendeu-se por uma hora. Bezos revelou o que ninguém até então havia dito explicitamente a Garcia — que a Amazon estava abrindo suas operações no México.

Garcia aceitou o emprego e montou a pequena equipe da Amazon México, que se mudou para um escritório no espaço de coworking Regus, em Polanco, área nobre da Cidade do México. Então, começaram a fazer planos. A proposta inicial de seis páginas de Garcia para o projeto — apelidado de Projeto Diego, em homenagem ao pintor mexicano Diego Rivera — foi rejeitada por Bezos por ser conservadora demais. Garcia havia projetado um modelo de abordagem baseado na implementação metódica realizada na Itália e na Espanha, onde a empresa introduziu algumas categorias de produtos para começar e só depois acrescentou outras, junto a vendedores terceirizados no marketplace. Mas Bezos, reunindo o que havia aprendido na China e na

*image
not
available*

que fora feita por engano no site dos Estados Unidos, e não no do México. Disse que, antes de ser demitido, apontou o erro para Wilke, que nunca respondeu nem pediu desculpas pelo descontrole. Garcia afirmou ter se sentido “desrespeitado”.

Alexandre Gagnon passou mais algum tempo no México depois que Garcia deixou a empresa e, em determinado momento, passou a função a um de seus funcionários canadenses. Sob sua supervisão, com acesso total aos anúncios do Google, a Amazon México prosperou. No fim daquele ano, a empresa era um dos líderes no mercado de comércio eletrônico de 7,1 bilhões de dólares do país — logo à frente do MercadoLibre e da Walmart.¹⁴

Mas há um acontecimento chocante nessa história. Após nossa conversa, Garcia e eu concordamos em manter contato. Mas, apesar de ter me enviado alguns e-mails logo depois, ele sumiu durante semanas. E então, em novembro de 2019, uma reportagem no jornal chamou minha atenção: o ex-CEO da Amazon México Juan Carlos Garcia estava sendo procurado para interrogatório sobre o assassinato de sua mulher, Abril Pérez Sagaón.¹⁵

A assustadora história começou em janeiro, oito meses antes de eu conhecê-lo. Após uma briga, Garcia supostamente bateu na mulher com um taco de beisebol e retalhou seu rosto com uma faca. O filho de quinze anos testemunhou o incidente e a filha adolescente documentou os machucados da mãe em fotografias pavorosas. Pérez se recuperou e conseguiu uma ordem de restrição contra Garcia, que foi mantido em prisão preventiva nos meses seguintes. Mas um juiz acabou reduzindo a pena para violência doméstica, o que aparentemente permitiu que ele me visitasse em San Francisco. Eu não fazia ideia desse incidente, que não tinha sido divulgado na mídia.

E então, algumas semanas depois, no dia 25 de novembro de 2019, Pérez pegou um voo para a Cidade do México para uma audiência de custódia dos três filhos do casal. Na volta para o aeroporto, ela estava sentada no banco do carona do carro de seu advogado, que dirigia, com dois de seus filhos no banco de trás, quando um assassino numa

*image
not
available*

bem mais de 1 bilhão de dólares por ano. A grande varejista Walmart, sob o comando do CEO Doug McMillon, estava aparecendo de novo no comércio eletrônico global e tentando segurar a vantagem da Amazon ao redor do mundo; eles já tinham avaliado antes a possibilidade de investir na Flipkart.

Enquanto isso, Modi se preparava para concorrer ao segundo mandato e estava tornando as coisas mais difíceis na condução dos negócios na Índia, apesar de suas promessas no sentido contrário. Seu partido, o Bharatiya Janata, propunha um novo conjunto de regras para evitar que um único vendedor em um marketplace on-line estrangeiro como a [amazon.in](https://www.amazon.in) concentrasse mais do que 25% das vendas totais do site.²⁰ Isso era uma faca direcionada especificamente às subsidiárias da Amazon e da Flipkart, Cloudtail e WS Retail — e uma maneira encontrada por Modi para apaziguar sua base eleitoral poderosa de pequenos vendedores, cada vez mais inquietos com o frenesi do comércio eletrônico.

Durante esses acontecimentos conturbados, Sachin Bansal conheceu Jeff Bezos na The Weekend, uma conferência da elite em Aspen, Colorado, organizada por Ari Emanuel, CEO da agência de entretenimento e mídia Endeavor, e pelo presidente do Google, Eric Schmidt. Ele sugeriu uma aquisição, que daria fim ao conflito de capital intensivo entre as duas empresas, mas manteria ambos os sites independentes. A [amazon.in](https://www.amazon.in) venderia itens do dia a dia, como alimentos e livros, enquanto a Flipkart comercializaria produtos de valor mais alto, o que lhe permitiria fechar acordos melhores com os vendedores, como as fabricantes de smartphones. Após ser excluído na sequência da desastrosa tentativa de funcionar somente através do celular, Bansal poderia usar essa oportunidade como um caminho de volta ao comando da Flipkart.

Bezos, sempre “hesitante” diante de empresários jovens e impetuosos, ficou intrigado com a proposta. Ele pediu ao diretor de Fusões e Aquisições, Peter Krawiec, para dar início às negociações.

Krawiec começou com uma oferta baixa, apoiado em números que mostravam que a Amazon Índia havia crescido mais do que a Flipkart.

*image
not
available*

na entrada da loja. De um lado havia centenas de capas de todos os modelos de smartphone já lançados. Do outro, uma combinação de telefones de preços baixos e médios, assim como o Vivo V11, um modelo recente da China vendido por 26 mil rupias.

Purohit não esperava vender tantos telefones. “Todas as vendas de telefone celular passaram a ser feitas pela internet”, resmungou ele ao ouvir a típica pergunta hindu “*Dhanda kaisa hai?*” [Como vão os negócios?]. “A Flipkart e a Amazon estão sempre divulgando descontos nesses celulares, então quem é que vai vir aqui?” Ele estava tentando compensar a baixa de vendas de aparelhos com a venda de acessórios.

Na Raj Shree Computech, no fim da rua, Mahendra Kumar e seus dois irmãos vendiam computadores e acessórios havia doze anos. Nos últimos tempos, os negócios tinham ficado “*thoda thanda*” — um pouco devagar. O motivo não era tão misterioso. “Quem quer que venha aqui logo compara com os preços da Flipkart e da Amazon, mesmo antes de dizermos qualquer coisa”, disse Kumar. Ou então “as pessoas vêm aqui, experimentam o som de vários fones de ouvido e vão embora dizendo que voltam depois. Nós sabemos que não vão voltar”. Assim como seu colega dono de loja na mesma rua, Kumar relutou em começar a vender na Amazon ou na Flipkart, pois as margens de lucro eram baixas e as devoluções sempre geravam dor de cabeça.

As regulamentações de concorrência na Índia haviam sido criadas para evitar esse tipo de carnificina. A Amazon e a Walmart estavam trocando farpas, expandindo na entrega de vestuário, alimentos frescos e supermercado, e cada uma perdia mais de 1 bilhão de dólares por ano. Parecia que a corda da força do capitalismo global estava sendo amarrada no pescoço de milhões de pequenas empresas indianas.

Após Modi ser reeleito em 2019 em meio à recessão econômica mais séria do país em anos, o pêndulo balançava drasticamente contra os gigantes varejistas estrangeiros. Como já havia ameaçado, o governo de Modi endureceu as leis de investimento estrangeiro.²³ A Amazon e a Flipkart tiveram que vender parte de suas ações para as subsidiárias afiliadas e foram impedidas de entrar em acordos exclusivos com fornecedores ou de oferecer descontos absurdos.

*image
not
available*

Ballmer, é claro, fazia pouca ideia de como estava se saindo o possível motor de lucratividade da Amazon, a Amazon Web Services — e era isso que Jeff Bezos queria. Durante a primeira década, as receitas e os lucros da AWS foram um segredo bem guardado. A divisão gerou 4,6 bilhões de dólares em vendas em 2014 e crescia a uma taxa de 50% ao ano. Mas a Amazon disfarçava esses números, junto com as receitas de publicidade nascentes, numa categoria diversificada denominada “outros” em sua demonstração de resultados, de forma que concorrentes potenciais como Microsoft e Google não percebessem a atratividade do negócio de computação em nuvem. Observadores e analistas só podiam imaginar as dimensões financeiras de um empreendimento singular de computação empresarial, aninhado de maneira invulgar no interior de uma varejista on-line.

Nos anos que se seguiram à introdução de seus primeiros produtos em 2006, a AWS foi usada sobretudo por startups e laboratórios universitários que precisavam de poder de processamento extra e se inscreviam com um cartão de crédito para executar seu software pela internet nos servidores da Amazon. Quando engenheiros dentro de corporações e governos desejavam realizar experimentos de computação, muitas vezes contornavam discretamente os rigorosos processos de aquisição de suas organizações via AWS. Como tantas outras revoluções tecnológicas, a computação em nuvem foi inicialmente domínio dos *geeks* e depois se espalhou.

As primeiras empresas a adotar a AWS se tornaram seus testadores beta e evangelistas. Startups do Vale do Silício, como Uber, Airbnb, Dropbox e o site de compartilhamento de fotos SmugMug executavam suas operações na AWS e logo puderam solicitar mais servidores à medida que seus negócios cresciam em taxas sem precedentes. A AWS foi uma das maiores facilitadoras do boom de tecnologia pós-recessão — sem dúvida mais importante até do que o iPhone, embora pessoas de fora tenham entendido muito pouco sobre o assunto. O Laboratório de Propulsão a Jato da Nasa em Pasadena, Califórnia, se inscreveu em 2009 e usou a AWS para armazenar e transmitir imagens do Curiosity Rover na superfície de Marte. “Ainda tenho a apresentação que fiz aos colegas”,

*image
not
available*

“CEO da Amazon quer administrar seu negócio com a tecnologia por trás do site da empresa. Mas Wall Street quer que ele cuide da loja.”³

A cultura da AWS era um microcosmo da Amazon: dura, implacável e focada em atender a padrões impossivelmente altos. Jassy e seus colegas gerentes faziam perguntas cruéis aos subordinados e atacavam qualquer um que não tivesse respostas adequadas ou não assumisse a responsabilidade por um problema de sua competência. As operações diárias eram guiadas por relatórios de seis páginas repletos de dados e pela contemplação obsessiva das necessidades dos clientes. Quando os funcionários retornavam com resultados sólidos, o debate sempre passava para como poderiam ter feito ainda melhor. Um ex-executivo descreveu a mentalidade da seguinte maneira: “Éramos muito bons em subir ao pódio para receber o ouro e reclamar que nossas medalhas não reluziam o bastante.”

Os engenheiros receberam *paggers* e foram designados para turnos de plantão, quando deveriam estar disponíveis a qualquer hora para lidar com interrupções do sistema. Se um problema técnico sério surgisse enquanto os dispositivos estavam silenciados durante as reuniões na AWS, o programa de *pager* da Amazon contornava automaticamente o “modo silencioso” e a reunião explodia numa orquestra contínua de pings eletrônicos.

Em muitos aspectos, a filosofia de negócios de Jassy era um destilado daquela de Bezos. Alguns anos depois de ingressar na Amazon, em 1997, vindo da Harvard Business School, Jassy escapou por pouco da demissão num expurgo precoce do departamento de Marketing. Bezos o salvou, chamando-o de “um dos maiores potenciais entre os nossos”, de acordo com Diego Piacentini, ex-integrante do S Team. Por dezoito meses, ele foi a primeira sombra em tempo integral de Bezos — ou consultor técnico. Essa novíssima função envolvia seguir o CEO de modo quase servil, e os colegas faziam delicadas provocações a Jassy por causa disso.

Jassy incorporava plenamente os valores da Amazon, como a frugalidade e a humildade. Costumava usar casacos esportivos baratos e alardeava seu entusiasmo por diversões como times esportivos de Nova York, *buffalo wings* e Dave Matthews Band. Mesmo enquanto seu

*image
not
available*

analistas previram que a AWS seria revelada apenas como mais um “projeto científico” da Amazon — um negócio ruim e de baixa margem que estaria minando a energia dos esforços mais avançados da empresa no varejo.

Na verdade, constatou-se o oposto. Naquele ano, a AWS teve uma taxa de crescimento de 70% e margem operacional de 19,2%, em comparação com a taxa de crescimento de 25% do grupo de varejo da América do Norte e margem operacional de 2,2%.⁵ Jorrava dinheiro na AWS, embora ela consumisse depressa a maior parte desses recursos para ampliar ainda mais sua capacidade de computação e acompanhar as empresas de internet em rápido crescimento, como o Snapchat, que se amontoavam em seus servidores.

Esse relatório foi uma grande surpresa para os analistas e investidores que monitoravam e examinavam a Amazon, e provavelmente uma surpresa ainda maior para a Microsoft, o Google e o resto do mundo da computação corporativa. Zombeteiramente, o analista Ben Thompson chamou esse relatório de lucros de abril de 2015 de “um dos maiores e mais importantes IPOs da indústria da tecnologia”.⁶ Após ser revelado, a avaliação de mercado da Amazon disparou quase 15% num único dia, ultrapassando a marca de 200 bilhões de dólares pela primeira vez e eliminando o mito de que a Amazon era uma máquina destinada a perpetuamente perder dinheiro.

* * *

Alguns meses antes da publicação do relatório, o S Team vinha analisando a perda de terreno da Amazon na China e o sucesso da extravagância anual de compras de fim de ano do Alibaba, o Dia dos Solteiros. Nos últimos cinco anos, o rolo compressor de comércio eletrônico de Jack Ma transformou a data de 11 de novembro num híbrido de Black Friday e Dia dos Namorados, oferecendo um frenesi de ofertas que em 2014 gerou mais de 9 bilhões de dólares em vendas e um tsunami confiável de divulgação gratuita.⁷



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.