



a loja de tudo



**JEFF BEZOS  
E A ERA  
DA AMAZON**

**BRAD STONE**

ELEITO O LIVRO DE  
NEGÓCIOS DO ANO PELO  
*FINANCIAL TIMES*/  
GOLDMAN SACHS



a loja **de tudo**

The image shows the text "a loja de tudo" in a bold, black, sans-serif font. The word "de" is smaller than "tudo". Below the word "tudo" is a black curved arrow pointing to the right, which is the Amazon smile logo.



# a loja de tudo



**JEFF BEZOS E A ERA DA AMAZON**

**BRAD STONE**

TRADUÇÃO DE ANDREA GOTTLIEB



Copyright © 2013 by Brad Stone  
Esta edição foi publicada mediante acordo com Little, Brown,  
and Company, Nova York, EUA. Todos os direitos reservados.

TÍTULO ORIGINAL  
The Everything Store

PREPARAÇÃO  
Fernanda Machtyngier

REVISÃO  
Carolina Rodrigues  
Marcela Lima

DIAGRAMAÇÃO DE MIOLO  
Ilustrarte Design e Produção Editorial

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

---

S885L  
Stone, Brad

A loja de tudo: Jeff Bezos e a era da Amazon / Brad Stone; tradução Andrea Gottlieb. – 1. ed. – Rio de Janeiro: Intrínseca, 2014.  
400 p.: il.; 23 cm.

Tradução de: The everything store  
ISBN 978-85-8057-489-0

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

14-08636

CDD: 381.4500202854678  
CDU: 655.421.1

---

[2014]

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

Para Isabella e Calista Stone





Quando você tiver oitenta anos, num momento tranquilo de reflexão e narrando para você mesmo a versão mais particular da sua história de vida, a parte mais compacta e significativa será a série de escolhas que você fez. No fim das contas, nós somos as nossas escolhas.

— Jeff Bezos, discurso feito durante cerimônia de formatura na Universidade de Princeton,  
30 de maio de 2010



## SUMÁRIO

*Prólogo* 11

**Parte I — Fé // Capítulo 1:** A casa dos analistas 25 // **Capítulo 2:**  
O livro de Bezos 39 // **Capítulo 3:** Delírios 77 // **Capítulo 4:**  
Milliravi 115

**Parte II — Influências literárias // Capítulo 5:** Meni-  
no foguete 155 // **Capítulo 6:** Teoria do caos 177 // **Capítulo 7:**  
Uma empresa de tecnologia, não uma varejista 211 // **Capítulo 8:**  
Fiona 243

**Parte III — Missionário ou mercenário? // Capítulo 9:**  
Decolar! 281 // **Capítulo 10:** Convicções convenientes 307 //  
**Capítulo 11:** O reino do ponto de interrogação 343

*Agradecimentos* 365 // *Apêndice: Lista de leitura de Jeff* 369 // *Notas* 373  
// *Índice remissivo* 383



## PRÓLOGO

**No início** da década de 1970, uma dedicada publicitária chamada Julie Ray ficou fascinada por um programa pouco convencional para crianças superdotadas em escolas públicas na cidade de Houston, no Texas. Seu filho estava entre os primeiros alunos do que mais tarde seria chamado de programa Vanguard, que incentivava a criatividade e a independência nos alunos e estimulava o pensamento inovador. Ray ficou tão apaixonada pelo currículo e pelo entusiasmo dos professores e pais que começou a pesquisar escolas semelhantes na região, com o objetivo de escrever um livro sobre o movimento de educação para superdotados que nascia no Texas.

Passados alguns anos, depois de seu filho entrar no ensino médio, Ray voltou a visitar o programa, sediado em uma ala da River Oaks Elementary School, a oeste do centro de Houston. Para acompanhá-la na visita, o diretor da escola escolheu um aluno do sexto ano, um menino articulado e com cabelos louro-escuros, e seus pais pediram apenas que ele permanecesse no anonimato. Assim, Ray o chamou de Tim.

De acordo com o que ela escreveu em seu livro, *Turning On Bright Minds: A Parent Looks at Gifted Education in Texas*, Tim era “um aluno de uma excelência intelectual geral, de corpo franzino, simpático, porém sério”. Ele não era “exatamente um líder nato”, segundo seus professores, mas se mostrava confiante entre os colegas e exaltava de forma eloquente as virtudes do romance que estava lendo na época, *O hobbit*, de J.R.R. Tolkien.

## A loja de tudo

Aos doze anos, Tim já era competitivo. Ele disse a Ray que estava lendo vários livros para conseguir um certificado de leitor especial na biblioteca, mas afirmou estar em desvantagem em relação a uma colega de classe que alegava estar lendo improváveis doze livros por semana. Tim também mostrou a Ray um projeto de ciências no qual estava trabalhando chamado cubo do infinito — uma engenhoca movida a pilha com espelhos giratórios que criavam a ilusão ótica de um túnel infinito. Tim desenhara o aparelho após ter visto um exemplar semelhante em uma loja. O da loja custava 22 dólares, mas “o meu era mais barato”, contou a Ray. Os professores disseram que três dos projetos de Tim seriam inscritos em uma competição de ciências local, cujos participantes eram, em sua maioria, do ensino médio.

O corpo docente da escola elogiava a inventividade de Tim, mas podemos supor que estivessem cautelosos em relação ao seu intelecto. A fim de praticar tabulação de estatísticas para a aula de matemática, Tim havia desenvolvido uma pesquisa para avaliar os professores da sexta série. O objetivo, segundo ele, era avaliar os instrutores quanto à “forma como ensinam, e não um concurso de popularidade”. Ele aplicou a pesquisa entre os colegas de classe e, na época da visita de Ray, estava calculando os resultados e fazendo os gráficos de desempenho relativo de cada professor.

Os dias de Tim, como ela descreveu, eram cheios. Ele acordava cedo e pegava o ônibus das sete da manhã, a um quarteirão de sua casa. Chegava à escola depois de uma viagem de 32 quilômetros e iniciava uma série de aulas dedicadas à matemática, à leitura, à educação física, às ciências, à língua espanhola e à arte. Havia tempo reservado para projetos individuais e discussões em pequenos grupos. Segundo Julie Ray, em uma aula, sete alunos, entre eles Tim, se sentaram em um pequeno círculo na sala do diretor para um exercício chamado pensamento produtivo. Eles receberam histórias curtas para ler em silêncio e depois discutir. A primeira história envolvia arqueólogos que retornaram de uma expedição e anunciaram a descoberta de um esconderijo de artefatos preciosos e que mais tarde se provou falsa. Ray gravou trechos do diálogo que se seguiu:

“Provavelmente eles queriam ficar famosos. Desejavam afastar o que não queriam enfrentar.”

## Prólogo

“Algumas pessoas passam pela vida sem nunca mudar o pensamento.”

“Você deve ser paciente. Analisar com o que precisa trabalhar.”

Tim disse a Julie Ray que adorava esses exercícios. “Do jeito que o mundo é, você sabe, pode ser que alguém lhe diga para apertar um botão. Você precisa ser capaz de pensar por si mesmo sobre o que está fazendo.”

Ray não conseguiu atrair o interesse de nenhuma editora para *Turning On Bright Minds*. As maiores editoras diziam que o assunto era restrito demais. Então, em 1977, ela usou o dinheiro que ganhara redigindo textos para um catálogo de Natal, imprimiu mil cópias do livro e as distribuiu por conta própria.

Mais de trinta anos depois, encontrei uma cópia na Biblioteca Pública de Houston. Também procurei Julie Ray, que atualmente vive na região central do Texas e trabalha com planejamento e comunicação de causas ambientais e culturais. Ela disse que viu Tim alcançar fama e fortuna ao longo das duas últimas décadas com admiração, mas sem muita surpresa. “Quando o conheci, ainda garoto, suas habilidades eram óbvias, e ele estava sendo educado e encorajado pelo novo programa”, contou ela. “O programa também se beneficiava com a receptividade e o entusiasmo dele pelo aprendizado. Era uma validação perfeita do conceito.”

Ray se lembra do que um professor disse na época, quando ela lhe pediu que estimasse a que ano escolar correspondia o nível do desempenho do rapaz. “Eu realmente não sei”, respondeu o professor. “Exceto que, provavelmente, não há limites para o que ele pode fazer com um pouco de orientação.”

No final de 2011, fiz uma visita a “Tim” — ou Jeff Bezos — na sede de sua companhia, a Amazon.com, localizada em Seattle. Fui lá pedir sua colaboração para este livro, uma tentativa de narrar a extraordinária ascensão de uma empresa de tecnologia poderosa, inovadora, ousada e com frequência polarizada, que se encontrava entre as primeiras a perceberem o potencial ilimitado da internet e acabou mudando para sempre a forma como compramos e lemos.

## A loja de tudo

A Amazon é cada vez mais uma presença diária na vida moderna. Milhões de pessoas acessam regularmente o site principal ou as páginas de seus subprodutos, como o Zappos.com e o Diapers, levadas pelo impulso mais básico em uma sociedade capitalista: *o consumo*. O site da Amazon é um banquete de opções que oferece livros, filmes, ferramentas de jardinagem, móveis, alimentos e, às vezes, peculiaridades como um chifre de unicórnio inflável para gatos (9,50 dólares) e um cofre eletrônico de quase meia tonelada para guardar armas (903,53 dólares) disponível para entrega em três a cinco dias. A empresa está a um passo de alcançar a perfeição na arte da gratificação instantânea, entregando produtos digitais em segundos e suas versões físicas em poucos dias. Não é raro ouvirmos um cliente se gabando de um pedido que apareceu à sua porta muito antes do previsto.

A Amazon lucrou 61 bilhões de dólares em vendas em 2012, seu 17º ano de operação, e provavelmente será a loja de varejo que ultrapassou mais rápido a casa dos 100 bilhões de dólares na história. Ela é amada por muitos de seus consumidores e igualmente temida pelos concorrentes. Até seu nome entrou na linguagem informal do negócio, e não exatamente de forma positiva. *Ser Amazonado* significa “observar de mãos atadas aquela start-up de Seattle que vende on-line sugar os clientes e os lucros da sua loja tradicional, feita de cimento e tijolos”.

A história da Amazon.com se tornou, para o público, uma das mais icônicas da era da internet. A empresa começou de forma modesta, como uma livraria virtual, e depois fez parte da primeira onda das “pontocom” do final dos anos 1990, ampliando seu negócio para a venda de música, filmes, eletrônicos e brinquedos. Tendo escapado por pouco do desastre e desafiado uma onda de ceticismo em relação às suas perspectivas, que coincidiu com a bolha do comércio eletrônico de 2000 e 2001, a Amazon dominou a dinâmica complexa de sua própria rede de distribuição e expandiu os negócios, passando a vender programas de computador, jóias, roupas, acessórios, artigos esportivos, peças automotivas — um sem-fim de categorias. E, no exato momento em que havia se estabelecido como o maior site de comércio eletrônico da internet e uma plataforma líder em que vendedores podem anunciar seus produtos, a Amazon se redefiniu outra vez como uma empresa de tecnologia



## Prólogo

versátil que vendeu infraestrutura de computação na nuvem conhecida como Amazon Web Services e dispositivos digitais práticos e de preço acessível, como o leitor eletrônico Kindle e o tablet Kindle Fire.

“Para mim, a Amazon é a história de um fundador brilhante que promoveu pessoalmente a concretização de sua visão”, diz Eric Schmidt, presidente executivo do Google, concorrente declarado da Amazon, mas também membro do Amazon Prime, seu serviço de entrega em dois dias. “Quase não existem exemplos melhores. Talvez a Apple, porém as pessoas esquecem que muitos acreditavam que a Amazon estava fadada ao fracasso, pois não cresceria dentro de uma estrutura de custos capaz de funcionar. Ela só acumulava perdas. Perdeu centenas de milhões de dólares. Mas Jeff era muito eloquente, muito esperto. É o típico fundador técnico de um negócio, que entende de cada detalhe e se importa mais do que qualquer um.”

Apesar da recente alta no preço das suas ações, que chegaram a patamares vertiginosos, a Amazon continua sendo uma empresa única em sua complexidade. O lucro líquido no balanço geral é notoriamente fraco, e, em meio à expansão frenética para novos mercados e categorias de produtos, ela perdeu dinheiro em 2012. Mas Wall Street parece não se importar. Com suas constantes declarações de que está construindo uma empresa para o longo prazo, Jeff Bezos conquistou tanta confiança entre os acionistas que os investidores estão dispostos a esperar pacientemente pelo dia em que ele decidirá reduzir o ritmo da expansão e passar a cultivar lucros saudáveis.

Bezos se mostrou bastante indiferente à opinião alheia. Ele é ávido por solucionar problemas, um homem com a visão de um grande mestre do xadrez quando o assunto é o panorama competitivo, e tem um desejo obsessivo-compulsivo de satisfazer os clientes e oferecer serviços como o frete grátis. Suas ambições são imensas — não apenas para a Amazon, mas também no sentido de ampliar os limites da ciência e reformular os meios de comunicação. Além de financiar sua própria empresa do ramo de foguetes, a Blue Origin, Bezos comprou o jornal *The Washington Post*, que enfrentava dificuldades, por 250 milhões de dólares em agosto de 2013, numa negociação que surpreendeu a indústria jornalística.

Muitos de seus funcionários podem atestar que é extremamente difícil trabalhar com Bezos. Apesar da famosa risada contagiante e da *persona* pública agradável, ele é capaz de ter as mesmas explosões irascíveis do saudoso fundador da Apple, Steve Jobs, que deixava apavorado qualquer funcionário que entrasse em um elevador com ele. Bezos é um microgerente com uma fonte inesgotável de novas ideias que reage com dureza a esforços não condizentes com seus rigorosos padrões.

Como Jobs, Bezos projeta um campo de distorção da realidade — uma aura repleta de propagandas persuasivas sobre sua empresa, mas, no final das contas, insatisfatórias. Ele costuma afirmar que a missão da Amazon é “elevar os padrões em todas as indústrias no mundo inteiro, mantendo o cliente sempre como foco”.<sup>1</sup> Bezos e seus funcionários se dedicam mesmo à conquista de clientes, mas também podem ser implacavelmente competitivos com rivais e até com parceiros. Bezos gosta de dizer que os mercados em que a Amazon compete são amplos, com espaço para muitos vencedores. Talvez isso seja verdade, mas também fica claro que a Amazon ajudou a prejudicar ou destruir pequenos e grandes concorrentes, cujas marcas, em muitos casos, eram renomadas no mundo inteiro: Circuit City, Borders, Best Buy e Barnes & Noble.

Os americanos costumam ficar nervosos diante da reunião de tanto poder corporativo, em especial quando acumulado por grandes empresas localizadas em cidades remotas e cujo sucesso pode mudar o rumo de suas próprias comunidades. O Walmart enfrentou esse ceticismo, assim como a Sears, a Woolworth's e outras gigantes do varejo de várias épocas, desde a rede de supermercados A&P, que passou por uma devastadora batalha judicial antitruste na década de 1940. Os americanos correm para as grandes redes varejistas pela conveniência e pelos preços baixos. Entretanto, em determinado momento, essas empresas crescem tanto que trazem à tona uma contradição que reside na psique coletiva da população. Queremos coisas baratas, mas não queremos ninguém destruindo a pequena mercearia da esquina nem a livraria local, cujos negócios vêm sendo atacados há décadas — primeiro pelo surgimento de redes de livrarias como a Barnes & Noble e agora pela Amazon.

Bezos é um porta-voz extremamente prudente para sua empresa. Quando se trata dos detalhes dos seus planos, ele é como uma esfinge —

## Prólogo

guarda para si os pensamentos e as intenções e é um enigma na comunidade corporativa de Seattle e na indústria da tecnologia como um todo. Ele raramente fala em conferências e não dá muitas entrevistas. Mesmo aqueles que o admiram e acompanham a história da Amazon tendem a pronunciar seu nome errado (é “*Bei-zos*”, não “*Bi-zos*”).

John Doerr, o investidor de capital de risco que apoia a Amazon desde o início e por uma década fez parte do seu conselho de administração, apelidou o estilo mesquinho de relações públicas da Amazon de “a Teoria da Comunicação de Bezos”. Ele diz que Bezos usa uma caneta vermelha em releases para a imprensa, descrições de produtos, discursos e cartas para acionistas, riscando tudo que não se refira direta e categoricamente aos clientes.

*Achamos* que conhecemos a história da Amazon, mas na verdade só conhecemos o seu folclore, as frases em releases, os discursos e as entrevistas que Bezos não riscou com tinta vermelha.

A Amazon ocupa uma dúzia de prédios despretensiosos ao sul do lago Union, em Seattle — um lago glacial pequeno e de água doce ligado por canais ao estreito de Puget a oeste e ao lago Washington a leste. O lugar abrigava uma grande serraria no século XIX e antes disso era ocupado por acampamentos indígenas. A paisagem bucólica deixou de existir há muito tempo, substituída por uma densa área urbana onde se espalhavam start-ups biomédicas, um centro de pesquisa sobre o câncer e prédios da Faculdade de Medicina da Universidade de Washington.

Do lado de fora, não há nada que identifique ou destaque os edifícios modernos e baixos que abrigam os escritórios da Amazon. Mas basta entrar no edifício Day One North — onde fica o alto comando da Amazon, na avenida Terry com a rua Republican — para ser recebido pela logomarca sorridente da Amazon na parede atrás do longo balcão da recepção. Em um lado do balcão, fica uma tigela com biscoitos de cachorro para os funcionários que levam seus cães para o trabalho (um raro agrado em uma empresa que cobra o estacionamento e os lanches consumidos pelos funcionários). Perto dos elevadores há uma placa preta com letras brancas informando aos visitantes que eles acabaram de entrar no reino de um CEO filósofo. Nela se lê:

## A loja de tudo

Ainda há muito a ser inventado.

Muita coisa nova ainda vai acontecer.

Ninguém ainda faz ideia do impacto que a internet produzirá e de que em muitos aspectos estamos apenas no primeiro dia.

Jeff Bezos

Os costumes internos da Amazon são bastante peculiares. Apresentações em PowerPoint e slides nunca são usados em reuniões. Em vez disso, pede-se aos funcionários que escrevam narrativas de seis páginas apresentando suas ideias em prosa, pois Bezos acredita que isso estimula o pensamento crítico. Para cada novo produto, eles redigem documentos no estilo de um release para a imprensa. O objetivo é descrever uma iniciativa proposta da mesma forma que um cliente ouviria pela primeira vez. As reuniões começam com cada um lendo o documento em silêncio, e logo depois a discussão tem início — exatamente como os exercícios de pensamento produtivo, realizados na sala do diretor da River Oaks Elementary. Para meu primeiro encontro com Bezos a fim de falar sobre este projeto, decidi observar os costumes da Amazon e preparar minha própria narrativa no estilo da empresa — um release fictício para promover o livro.

Bezos me recebeu em uma sala de reuniões, e nos sentamos a uma mesa grande, composta por meia dúzia de mesas feitas de portas, do mesmo tipo de madeira clara que Bezos usou vinte anos antes, quando estava começando a Amazon do zero em sua garagem. As mesas de porta costumam ser usadas como símbolos da eterna frugalidade da empresa. Quando entrevistei Bezos pela primeira vez, em 2000, alguns anos de viagens internacionais incansáveis haviam cobrado seu preço: ele estava pálido e com excesso de peso. Agora ele se encontrava em ótima forma; tinha transformado seu físico da mesma maneira que fizera com a Amazon. Havia até raspado a cabeça já um pouco careca, o que lhe deu uma aparência elegante e lembrava um dos seus heróis da ficção científica, o capitão Picard, de *Jornada nas estrelas: a nova geração*.

Após nos sentarmos, passei para ele o release que eu havia escrito. Quando percebeu o que eu estava fazendo, ele riu tanto que um pouco de saliva voou de sua boca.

## Prólogo

Muita coisa foi dita ao longo dos anos sobre a famosa gargalhada de Bezos. É um relincho surpreendente e assustador que ele dá enquanto tomba o pescoço para trás, de olhos fechados, e solta um rugido gutural que parece uma mistura de alguma ferramenta elétrica com elefante-marinho acasalando. Geralmente essa risada surge quando mais ninguém está achando graça. De certa forma, a gargalhada de Bezos é um mistério que ainda não foi desvendado: ninguém espera que uma pessoa tão séria e focada tenha uma risada estridente assim, e nenhum membro da sua família parece possuir essa característica.

Para os funcionários, ela é, em primeiro lugar, um som tão apavorante que interrompe diálogos e faz seus alvos tremerem nas bases. Muitos colegas de Bezos insinuam que, de certo modo, isso é intencional — que ele usa a risada como uma arma. “É impossível não entender o que há por trás dela”, diz Rick Dalzell, ex-diretor de tecnologia da informação da Amazon. “Ela serve para desarmar e punir. Ele está punindo você.”

Bezos leu meu texto em silêncio durante um ou dois minutos, e então discutimos os objetivos do livro — contar a história da Amazon em detalhes pela primeira vez, desde a sua origem, em Wall Street, no início dos anos 1990 até o presente. Nossa conversa durou uma hora. Falamos sobre outros livros de negócios que poderiam servir de modelo e sobre a biografia de Steve Jobs, escrita por Walter Isaacson, publicada logo depois da morte prematura do CEO da Apple.

Também reconhecemos que seria estranho escrever e vender um livro sobre a Amazon naquele momento em particular. (Todas as livrarias, virtuais e físicas, que venderiam *A loja de tudo* sem dúvida alguma têm fortes opiniões sobre o assunto. Na verdade, a gigante francesa das comunicações Hachette Livre — dona da Little, Brown and Company, que publicou a edição americana deste livro — recentemente entrou em um acordo com o Departamento de Justiça americano e as autoridades reguladoras da União Europeia para pôr fim a um longo processo antitruste, proveniente da disputa do grupo com a Amazon pelos preços dos livros eletrônicos. Como tantas outras empresas em tantas outras indústrias de varejo e comunicação, a Hachette passou a ver a Amazon tanto como uma forte parceira no varejo quanto como uma concorrente perigosa. É claro que Bezos também tinha uma opinião sobre isso. “Não

é a Amazon que está acontecendo no mercado literário”, ele gosta de dizer a autores e jornalistas. “É o futuro que está acontecendo no mercado literário.”)

Já devo ter conversado com Bezos uma dúzia de vezes na última década, e nossas conversas são sempre animadas, divertidas e frequentemente interrompidas pela metralhadora que é a sua gargalhada. Ele é comprometido, cheio de uma energia inquieta e de entusiasmo (se você encontrá-lo no corredor, ele não hesitará em contar que nunca pega o elevador; sempre a escada). Dedicava total atenção à conversa e, ao contrário de muitos outros CEOs, nunca passa a impressão de estar com pressa ou distraído — mas é extremamente cauteloso em não desviar de tópicos muito abstratos e bem definidos. Algumas de suas máximas já se tornaram tão marcantes que podemos até mesmo chamá-las de jeffismos. Uma ou outra já vem sendo usada há uma década ou mais.

“Se você quer saber de verdade o que nos torna diferentes, é isto”, diz Bezos, para então dar um exemplo de um de seus conhecidos jeffismos: “Somos genuinamente focados no consumidor, somos genuinamente voltados para o longo prazo e gostamos genuinamente de inventar. A maioria das empresas não possui essas características. Elas se concentram na concorrência, não no cliente. Querem investir em algo que gera dividendos em dois ou três anos e, se nesse tempo elas não conseguem, passam para algo diferente. E preferem seguir tendências em vez de criar, porque é mais seguro. Portanto, se você quiser descobrir a verdade sobre a Amazon, é por isso que somos diferentes. Pouquíssimas empresas apresentam esses três elementos.”

Ao final da uma hora que passamos discutindo o livro, Bezos se inclinou para a frente, apoiando-se nos cotovelos, e perguntou: “Como você planeja lidar com a falácia narrativa?”

Ah, sim, é claro, a falácia narrativa. Por um momento, senti a mesma onda de suor e pânico que todo funcionário da Amazon já sentiu nas duas últimas décadas ao ser confrontado por uma pergunta inesperada de um chefe hiperinteligente. A falácia narrativa, conforme explicou Bezos, foi um termo criado por Nassim Nicholas Taleb em seu livro *A lógica do cisne negro* para descrever como os humanos são biologi-

## Prólogo

camente propensos a transformar realidades complexas em histórias reconfortantes, porém simplificadas demais. Taleb afirma que as limitações do cérebro humano resultam na nossa tendência de compactar fatos e eventos não relacionados em equações de causa e efeito e depois convertê-las em narrativas fáceis de entender. Essas histórias, escreve Taleb, protegem a humanidade da verdadeira aleatoriedade do mundo, do caos da experiência humana e, até certo ponto, do perturbador elemento da sorte que atua em todos os sucessos e fracassos.

Bezos estava sugerindo que a ascensão da Amazon poderia ser esse tipo de história incrivelmente complexa. Não havia explicação simples para como certos produtos foram inventados, a exemplo do Amazon Web Services, seu negócio pioneiro de serviços de computação em nuvem, que tantas outras empresas on-line hoje usam em suas operações. “Quando uma empresa formula uma ideia, o processo é caótico. Não há um momento do tipo ‘ahá’”, disse Bezos. Ele temia que reduzir a história da Amazon a uma narrativa simples pudesse dar a *impressão* de clareza, em vez do que realmente foi.

Em seu livro — que, por acaso, todos os executivos sênior da Amazon tiveram de ler —, Taleb afirma que, para evitar a falácia narrativa, é preciso dar preferência à experimentação e ao conhecimento clínico, em lugar da narrativa de histórias e da memória. Talvez uma solução mais prática, ao menos para o aspirante a autor, seja reconhecer sua influência em potencial e depois mergulhar de cabeça.

Assim, começo com uma ressalva. A ideia da Amazon foi concebida em 1994, no quadragésimo andar de um arranha-céu no centro de Nova York. Quase vinte anos depois, a empresa que surgiu daí empregou mais de noventa mil pessoas e se tornou uma das corporações mais conhecidas do mundo, frequentemente agradando seus clientes com uma vasta seleção de produtos, preços baixos e um excelente atendimento ao cliente, ao mesmo tempo em que transforma mercados e enlouquece os gerentes de algumas das marcas mais célebres do mundo. Esta é uma tentativa de descrever como tudo aconteceu. Para isso me baseei em mais de trezentas entrevistas com antigos e atuais executivos e funcionários da Amazon, inclusive nas conversas que tive ao longo dos anos com o próprio Bezos — que, por fim, decidiu apoiar o projeto,

## A loja de tudo

apesar de achar que era “cedo demais” para um olhar reflexivo sobre a Amazon. Mesmo assim, ele aprovou muitas entrevistas com os principais executivos, sua família e seus amigos, pelo que sou grato. Também me apoiei em quinze anos cobrindo a empresa para a *Newsweek*, o *New York Times* e a *Bloomberg Businessweek*.

O objetivo deste livro é contar a história dos bastidores de um dos maiores sucessos empresariais desde que Sam Walton sobrevoou o sul dos Estados Unidos com seu turboélice de dois lugares para selecionar possíveis locais para as lojas Walmart. É o conto sobre como um menino superdotado cresceu e se tornou um CEO extraordinariamente focado e versátil e também como ele, sua família e seus amigos apostaram tudo em uma rede revolucionária chamada internet e na visão grandiosa de uma única loja de tudo.





“É uma grande aula de administração de empresas e a biografia de um visionário. Conta como Bezos construiu a maior loja virtual do mundo, quantas besteiras fez e como virou um ícone perseguindo uma só ideia: o poder da rede.”

**ELIO GASPARI, COLUNISTA DE FOLHA DE S.PAULO E O GLOBO**

“Jeff Bezos é um dos empreendedores mais visionários e determinados da nossa era, que, assim como Steve Jobs, transforma e inventa os mercados. Brad Stone captura sua paixão e genialidade nessa narrativa arrebatadora e bem embasada.”

**WALTER ISAACSON, AUTOR DE STEVE JOBS — A BIOGRAFIA**

ISBN 978-85-8057-489-0



[www.intrinseca.com.br](http://www.intrinseca.com.br)