



Amazon sem limites

JEFF BEZOS e
a INVENÇÃO de um
IMPÉRIO GLOBAL

Brad Stone

Autor de *A loja de tudo*

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

DIAGRAMAÇÃO
João Zangrandi | Ilustrarte Design

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ
S885a

Stone, Brad, 1971-
Amazon sem limites : Jeff Bezos e a invenção de um império global /
Brad Stone ; tradução Isabella Pacheco, Lívia Almeida, Regina Lyra. - 1. ed.
- Rio de Janeiro : Intrínseca, 2021.
512 p. ; 23 cm.

Tradução de: Amazon unbound
Inclui índice
ISBN 978-65-5560-234-0

1. Amazon.com (Firma). 2. Empreendedorismo. 3. Comércio eletrônico - Estados Unidos. 4. Sucesso nos negócios. 5. Bezos, Jeffrey, 1964-. I. Pacheco, Isabella. II. Almeida, Lívia. III. Lyra, Regina. IV. Título.

21-70213

CDD: 338.04
CDU: 334.722:(004.738.5:339)

Camila Donis Hartmann - Bibliotecária - CRB-7/6472

[2021]
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

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

Introdução

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 negociacionistas 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.

* * *

Introdução

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 escrivanihas 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 contra-

Introdução

tados, 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. Investida 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 trabalha-

Introdução

vam 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

a 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 organiza-

Introdução

ção, 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 crí-

Introdução

tica 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 a 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

Introdução

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 ci-

Introdução

dade 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.

Há quase uma década, Brad Stone registrou a ascensão da Amazon, o empreendimento pioneiro que transformou de forma silenciosa nosso modo de fazer compras pela internet.

Desde então, a empresa tem passado por um crescimento exponencial, inventando produtos — como a assistente pessoal baseada em inteligência artificial Alexa e o serviço de armazenamento em nuvem Amazon Web Services — e desestruturando diversos mercados.

Em *Amazon sem limites*, Brad Stone apresenta o retrato vívido e fascinante de como uma novata no varejo se tornou uma das entidades mais poderosas e temidas na economia global. Com acesso sem precedente a executivos, funcionários, integrantes de órgãos reguladores e críticos, Stone mostra como mudanças profundas na empresa durante a última década levaram a inovações drásticas, bem como os erros que alimentaram uma percepção negativa do público a respeito das agressivas práticas de negócios da Amazon, do seu ambiente de trabalho e sua relação com funcionários e colaboradores, do seu impacto no meio ambiente e na sociedade e do frenesi digno de reality show na busca por uma segunda sede.

Stone também investiga a evolução do próprio Bezos, um tecnólogo geek totalmente dedicado a seu empreendimento, que se transformaria em bilionário disciplinado, com ambições globais, comandando um império com mão de ferro, mesmo quando sua vida pessoal passou a ser escrutinada pelos tabloides. O livro analisa o afastamento gradual de Bezos do dia a dia da companhia para focar em seus muitos outros interesses, bem no momento em que seu império se expande: um movimento que culminou no anúncio de sua importante transição de CEO para presidente executivo.

Definitivo, oportuno e revelador, *Amazon sem limites* é o relato inédito sobre um homem e uma empresa sem os quais não poderíamos imaginar a vida moderna.

SAIBA MAIS EM:

<https://www.intrinseca.com.br/livro/1061/>