

# JEFF BEZOS

O EMPREENDEDOR  
QUE MUDOU O MUNDO



CHRIS MCNAB

# ÍNDICE

Introdução .....	9
Capítulo 1 Ponto de entrada .....	15
Capítulo 2 <i>Startup</i> .....	39
Capítulo 3 O grande momento .....	55
Capítulo 4 O modelo de crescimento .....	81
Capítulo 5 Amazon em todo o lado .....	113
Capítulo 6 Bezos mais além — Blue Origin .....	133
Capítulo 7 Horizontes em expansão .....	167
Conclusão A abordagem Bezos .....	191
Fontes e leituras adicionais .....	211
Índice remissivo .....	215
Créditos fotográficos .....	221

# INTRODUÇÃO

Parece seguro dizer, sem o risco de criar uma hagiografia, que Jeff Bezos é um dos indivíduos mais extraordinários da era moderna. É necessário, contudo, ter alguma cautela nesta alegação. O biógrafo de qualquer grande figura pública pode ser facilmente levado a enfatizar as voltas e reviravoltas da história. Afinal de contas, grande parte da vida é uma experiência de *pinball*, em que se salta entre eventos desconexos e decisões aleatórias. Só com a memória e a narração é que se unem estes episódios numa narrativa clara, com um rumo e um propósito. Ao mesmo tempo, é fácil subestimar a probabilidade estatística de sucesso num mundo de jogos humanos quase infinitos: talvez, afinal, este indivíduo tenha, simplesmente, tido sorte. Na modelação lógica, podemos chamar a este erro o «viés de sobrevivência». Aqui, o observador escolhe automaticamente os raros casos de enorme sucesso e atribui causalidade a todos os seus movimentos no tabuleiro, vendo as suas *ações* como o segredo para o sucesso. O problema é que a grande maioria dos indivíduos que *não* alcançam a grandiosidade são, em grande medida, invisíveis; o facto de alguns terem realizado ações quase idênticas, mas, ainda assim, terem falhado, não é tido em conta. As causas singulares estão, em grande medida, fora do controlo do empreendedor — um progenitor que adoece

durante alguns meses, uma aquisição solitária insensata, uma súbita ameaça legal, um incêndio num armazém — e podem iniciar uma contagem decrescente destrutiva que, em última análise, conduz à falência e ao entaipar das janelas. Nós, enquanto observadores, gostamos de assobiar ao passar por este cemitério verdadeiramente grande, preferindo concentrar-nos nos sinais de encorajamento dos pouco que ascendem aos céus.

Como tal, uma biografia de Jeff Bezos corre o risco de ignorar o viés de sobrevivência, nomeadamente porque Bezos mostrou as suas garras empreendedoras numa altura verdadeiramente especial da história do mundo. Durante os anos 1980 e 1990, o nosso planeta começou uma revolução tecnológica espantosa, à medida que o computador pessoal e a Internet se uniam para começar a dar nova forma ao tecido da era moderna, incluindo o modo como nos comportamos enquanto sociedades e pensamos enquanto indivíduos. Bezos, felizmente, nasceu na altura certa para se cruzar com este momento, subindo a bordo no instante em que o avião se fazia à pista para a descolagem. Foram vários os fatores que lhe concederam vantagem: um ambiente familiar afetuoso e academicamente encorajador; a exposição a ideias e tecnologias estimulantes; as ligações estabelecidas em Princeton e nos negócios. Em muitos aspetos, as primeiras duas décadas da vida de Bezos garantiram que se encontrava no equivalente a uma «zona habitável circunstelar» — a localização perfeita para uma potencial prosperidade futura.

No entanto, quando deparamos com aquilo que Bezos alcançou, as equações que normalmente aplicamos para descobrir a fórmula de sucesso parecem esvanecer-se. A 5 de julho de 2021, Jeff Bezos deixou a posição de CEO da empresa que criou, a Amazon, Inc. Nesse momento, se Bezos fizesse uma pausa para refletir sobre o que tinha criado, o que veria? Num mundo onde se estima existirem 24 milhões de empresas de *e-commerce*, a Amazon ocupava o topo incontestável, com uma receita anual

de perto de 470 mil milhões de dólares (valor relativo ao ano de 2021). De facto, a Amazon é uma das cinco maiores empresas do planeta, competindo com a Apple, a Microsoft, a Alphabet e a Saudi Arabian Oil. A Amazon tornou-se, verdadeiramente, a «loja de tudo» o que Bezos queria que fosse. No momento em que escrevo este livro, estima-se que a empresa ofereça ao público cerca de 12 milhões de produtos armazenados pela própria Amazon, elevando-se esse número para 350 milhões de linhas de produtos quando incluímos os contributos dos vendedores Marketplace. Em 2021, o Amazon Prime tinha 200 milhões de assinantes por todo o mundo e, em 2019, o ano em que atingiu o pico, a Amazon recebeu 2,79 mil milhões de visitantes. Através da Amazon, o público pode comprar tudo, de feijões cozidos a equipamentos médicos, serras elétricas e tendas de campismo, brinquedos para bebés e carteiras de luxo. Para vastas camadas da população mundial, incluindo o autor deste livro, a Amazon é literalmente o primeiro clique quando se trata de comprar quase tudo. O sucesso do retalho também cresceu para mais de dois milhões de vendedores de todo o mundo que escolhem vender através da loja da Amazon, muitos dos quais são negócios de pequena e média dimensão. Estes negócios representam cerca de 60 por cento das vendas na loja da Amazon.

Mas, sob a liderança de Bezos, a Amazon tornou-se muito, muito mais do que uma loja *online* a uma escala gigantesca. Está agora presente em lojas físicas tradicionais, incluindo a revolucionária tecnologia «Just Walk Out», em que o cliente não tem sequer de passar pela caixa. A Amazon Publishing publica agora os seus próprios livros e ainda oferece o serviço de edição de autor Kindle Direct Publishing (KDP); os números oficiais para as obras em edição de autor KDP não estão disponíveis, mas já em 2016 se dizia ultrapassarem o milhão. A Amazon Web Services (AWS) é o maior fornecedor de serviços de informática em nuvem (de acordo com os dados Statista para 2021,

detém 33 por cento do mercado de informática em nuvem) e *live streaming*, uma entidade comercial que fornece a infraestrutura digital a milhares de empresas e agências governamentais, bem como milhares de milhões de transações, e cujo alcance toca as nossas vidas quotidianas de mais formas do que podemos conceber. A Amazon tornou-se um interveniente internacionalmente respeitado no cinema e na televisão, produzindo conteúdos originais através da Amazon Studios (em março de 2021, os filmes lançados pela Amazon Studios receberam doze nomeações para os Óscares) e mais de duzentos milhões de assinantes Prime assistiram a programas de televisão por *streaming* em 2021. Há milhões de aparelhos eletrónicos produzidos pela Amazon — Kindles, Fire Sticks, colunas inteligentes Echo — nas mãos ou nas casas de utilizadores de todo o mundo. A Amazon tem inúmeras subsidiárias e vastos investimentos em indústrias ou mercados, como os satélites, os veículos autónomos e o *hardware* informático.

Se precisarmos de mais um exemplo da expansão explosiva da Amazon, podemos realçar o facto de, quando a Amazon foi lançada, em 1994, Bezos ter utilizado a garagem da sua casa como armazém; atualmente, tem centenas de instalações logísticas diferentes em todo o mundo e 1,3 milhões de funcionários. Há vinte e dois países com as suas próprias plataformas (no momento em que este livro foi escrito: Estados Unidos, Reino Unido, Austrália, Canadá, China, França, Alemanha, Índia, Irlanda, Itália, Japão, México, Espanha, Brasil, Países Baixos, Egito, Turquia, Singapura, Emirados Árabes Unidos, Arábia Saudita, Suécia e Polónia), mas a Amazon pode alcançar clientes em mais de cem outros países através do seu envio direto internacional. A Amazon está nos nossos quartos e bolsos, nos nossos computadores, a entrar nas nossas caixas de correio, a impulsionar os nossos negócios.

Tentar resumir a escala e os feitos da Amazon será sempre uma tarefa árdua, porque nunca se conseguirá transmitir plenamente a escala do que é, afinal de contas, um dos maiores exemplos de

sucesso comercial de toda a história, e não apenas dos tempos modernos. Mas o que é extraordinário é que a Amazon já não é o único elemento definidor dos feitos implacáveis de Bezos. Além desta, construiu um dos mais importantes programas de exploração espacial, Blue Origin, e viajou pessoalmente para o espaço numa das suas próprias naves espaciais. Criou fundações filantrópicas com vários milhares de milhões de dólares, uma rede de novas escolas, é proprietário do jornal *The Washington Post*, investiu em centenas de empresas, meteu milhares de milhões em tecnologia I&D e, para não deixar nada de fora, está a construir um relógio que se manterá em funcionamento durante dez mil anos.

Tudo o que foi referido terá, diz-se, garantido a Jeff Bezos riquezas incalculáveis. Em julho de 2018, Bezos recebeu o título de «homem mais rico da história moderna», quando a sua fortuna atingiu os 150 mil milhões de dólares, um valor que subiu para 200 mil milhões em 2020. A riqueza de Bezos tornou-se uma lente obsessiva através da qual é visto pelo público. (Num aparte interessante, deve notar-se que Jeff Bezos não retirou quaisquer ações da Amazon desde a fundação da empresa; ou seja, o crescimento da sua riqueza recaí em grande parte no crescimento do valor dessas ações.) Mas a riqueza pessoal de Jeff Bezos, como espero que esta biografia revele, em muitos aspetos é uma fraca métrica para medir o seu sucesso. Muito melhor será concentrarmo-nos na análise de *como* deixou a sua marca neste planeta. Como é que ele pensa? Como é que inova? Como é que gere equipas, tempo, dinheiro e risco? Ao explorar estas perguntas, e muitas mais, veremos que a riqueza de Bezos é mais um resultado do que um objetivo, o que corresponde, em grande medida, a como Bezos se vê a si mesmo. Abstraindo-nos da riqueza, ficaremos mais abertos a ver as lições de uma vida extraordinária.

## PONTO DE ENTRADA

O filósofo grego Aristóteles terá dito: «Tragam-me uma criança até aos 7 anos e mostrar-vos-ei o homem.» Séculos de desenvolvimento subsequente na ciência e psicologia vieram, em grande medida, corroborar esta observação, demonstrando que o ambiente da criança nos seus primeiros anos estabelece as bases sólidas, ou não, para o posterior desenvolvimento intelectual e emocional. Contudo, mesmo durante a infância, existem pontos decisivos e transformadores. No caso de um jovem destinado à grandeza, podemos identificar uma clara bifurcação na estrada, aos 4 anos.

### O INÍCIO

Jeff Bezos nasceu a 12 de janeiro de 1964, em Albuquerque, no Novo México. A mãe, Jacklyn Gise, tinha apenas 16 anos e ainda estava na escola quando engravidou. Tal como a sua juventude sugere, a gravidez foi o resultado não planeado de um romance juvenil. Jackie (como é conhecida) tinha-se apaixonado por um tal Theodore (Ted) Jorgensen, um carismático finalista de 18 anos. A família de Ted era originária de Chicago, embora pudesse fazer recuar a sua linhagem aos avós emigrantes dinamarqueses. A família Jorgensen mudara-se para Albuquerque durante a primeira década de vida de Ted e foi aí que Jackie o conheceu, um



adolescente prestes a entrar na idade adulta. A atração poderá ter sido ajudada pela inusitada perícia de Ted no unicyclo, algo que, mais do que um mero passatempo, se tornaria uma atividade profissional. Ted tinha um talento considerável no veículo de uma roda, fosse a andar para trás, num arame suspenso ou em formação com outros membros da sua trupe, os Unicycle Wranglers, com os quais realizava espetáculos em exposições, feiras, circos (incluindo importantes circos como os Ringling Brothers e Barnum & Bailey) e noutros eventos por todos os Estados Unidos.

A gravidez inesperada projetou o romance adolescente de Jackie e Ted contra a dura realidade. Jackie tinha, pelo menos, a segurança de uma família sólida, uma família que também teria uma importância intelectual e emocional seminal na vida do filho. O pai de Jackie, Lawrence Preston Gise, afetuosamente conhecido como «Pop» pela família e pelos amigos próximos, e a mãe, Mattie, ofereceram a Jackie uma base emocional estável. Lawrence era um trabalhador de colarinho branco, o diretor regional da Atomic Energy Commission (AEC) dos Estados Unidos, a organização formada em 1946 para assumir o controlo da investigação e das instalações dedicadas à ciência atômica americana. A família de Mattie tinha um rancho com pouco mais de dez mil hectares perto de Cotulla, no Texas. Três elementos trazidos para a mesa pelos avós maternos — a natureza carinhosa, o interesse científico e o espaço físico para explorar — tornar-se-iam importantes forças modeladoras para o jovem Jeff, à medida que realizava o seu caminho para a idade adulta.

Para os adolescentes Jackie e Ted, a vida começou a impor problemas, para os quais Jackie foi descobrindo soluções imperfeitas, mas práticas. Antes da chegada do filho, casaram, embora as questões legais relacionadas com a sua idade tenham ditado que o fizessem em Juárez, no México, com a família de Jackie a fornecer os meios financeiros para que fizessem a viagem. Em Albuquerque, o casal alugou um pequeno apartamento,

a primeira casa do recém-nascido Jeffrey Preston Jorgensen. O rapaz entrou no mundo rodeado por um ambiente caracterizado pelas tensões dos jovens forçados a enfrentar os problemas da vida adulta antes de tempo. O dinheiro era quase inevitavelmente escasso, apesar do apoio financeiro da família de Jackie. A profissão de Ted em cima de um unicycle revelou-se incompatível com as novas exigências e acabou por se arrastar por uma série de trabalhos mal pagos, além de algumas tentativas falhadas de melhorar a sua educação formal. Estava escrito nas estrelas: Jackie acabou por regressar a casa dos pais e pediu o divórcio quando Jeff tinha apenas 17 meses. Assim, os dois separaram-se e Ted afastou-se definitivamente da vida de Jeff.

Ted Jorgensen faleceu em 2015, aos 70 anos. Durante a sua vida, o distanciamento em relação a Jeff fora total. O jornalista Brad Stone localizou-o em 2012, tendo-o descoberto a gerir uma oficina de reparação de bicicletas no Arizona. Quase inconcebivelmente, não fazia ideia do rumo que a vida do filho seguira. Ao ouvir a verdade, expressou arrependimento pelas suas falhas enquanto jovem, mas não mostrou qualquer desejo de impor a sua presença na vida do filho adulto.

Para Jackie, contudo, o seu tempo estava agora concentrado nos esforços, apoiados pela família, para educar o filho pequeno. Apesar da sua situação, Jackie provaria, desde o início, e de forma consistente, a sua capacidade enquanto mãe protetora (sem cair no exagero) e determinada, dedicada ao bem-estar e ao desenvolvimento do filho. Durante os anos de crescimento de Jeff, foi incentivando os interesses do filho, manteve-se ao seu lado, acreditou nas suas capacidades. Embora devamos evitar qualquer sugestão de predestinação biográfica, em muitos aspetos é difícil imaginar que a vida de Jeff tivesse os mesmos resultados prodigiosos sem a sua extraordinária e carinhosa mãe.

Contudo, não educaria Jeff sozinha. A sorte de Jackie mudou para melhor quando começou de novo a namorar, desta feita com

um tal Miguel «Mike» Bezos. Miguel era um imigrante cubano, uma das catorze mil crianças cubanas, entre os 6 e os 18 anos, que foram levadas para os Estados Unidos sozinhas, para escapar aos receios dos pais de uma vida sob o regime revolucionário de Fidel Castro. O movimento fora batizado com o nome Operação *Pedro Pan*, e levou a que uma maré de jovens hispânicos, confusos e assustados, chegasse à costa dos Estados Unidos, sendo as crianças conduzidas a grandes campos de acolhimento e centros de instrução. Miguel, como todas as crianças, fora separado dos pais, embora inicialmente a ligação à família tivesse sido parcialmente mantida quando se encontrou com o primo, também ele imigrante, e os dois se tornaram inseparáveis. Grande parte do trabalho de adaptação de *Pedro Pan* foi gerida pela Igreja Católica, e Miguel e o primo tiveram a sorte de ficar sob a disciplina iluminada do padre James Byrnes, que geria o abrigo Case de Sales para vinte e um rapazes no número 1330 de Broom Street, em Wilmington, Delaware. Byrnes garantiu que todas as crianças sob o seu cuidado eram educadas na Escola Salesiana local, tinham



*Um jovem e bem vestido Jeff Bezos posa com a mãe, Jacklyn Bezos. Jacklyn tinha apenas 16 anos quando engravidou de Jeff e permaneceria uma presença constante e dedicada durante a sua infância.*

uma existência estruturada e gozavam de uma sensação de pertença e valor próprio. O velho lugar-comum do «Assim como fizeres, assim receberás» pode ser aqui aplicado. Em junho de 2021, a Escola Salesiana de Wilmington — a evolução do abrigo original — recebeu uma doação de 12 milhões de dólares de Miguel e Jackie (acionistas da Amazon), 10 milhões dos quais foram utilizados para financiar vinte e quatro bolsas de estudo completas, sob o nome adequado de «Bolsa OSFS Rev. James P. Byrnes». Lamentavelmente, o próprio James Byrnes falecera em 2020.

Miguel conheceu Jackie quando começou a trabalhar, a tempo parcial, como escriturário, no Bank of New Mexico, para se sustentar enquanto frequentava o primeiro ano na Universidade de Albuquerque, em meados dos anos 1960. Jackie também trabalhava lá como guarda-livros. O romance floresceu durante turnos sobrepostos e comunicações difíceis (Miguel ainda estava a estudar inglês), tendo culminado no casamento de ambos, em abril de 1968.

Miguel, ou «Mike», como era conhecido, revelar-se-ia uma bênção tanto para Jackie como para o filho desta. Era um marido e um pai trabalhador e responsável, com uma ética de trabalho determinada e uma aptidão para a engenharia que lhe garantiu um lugar na empresa petrolífera ExxonMobil, exigindo que a família se mudasse para Houston, no Texas. Mike tinha uma mentalidade científica e inquisitiva, que encorajava o debate, a análise, o escrutínio e a submissão à lógica. Além disso, dado o seu passado em Cuba, era um apaixonado pelas liberdades civis e pela liberdade de expressão oferecidas pelos Estados Unidos; a antipatia pela intervenção excessiva do governo foi algo que Jeff herdou (Stone 2018: 185) — um facto que provavelmente ajuda a explicar a sua relação por vezes difícil com figuras autoritárias e governamentais. Querendo estabilidade para a sua nova família, Mike adotou Jeff, cujo apelido foi, entretanto, alterado de

Jorgensen para Bezos. Nos anos que se seguiram ao casamento, Jackie e Mike trouxeram ao mundo mais duas crianças, Christina e Mark. Para Jackie, os primeiros anos de dificuldades tinham ficado para trás e Jeff fazia agora parte de uma família carinhosa.

## **MODELOS DE MASCULINIDADE**

As aptidões e as capacidades de alguns empreendedores emergem lentamente num período mais tardio da sua vida, dando poucas indicações do seu potencial durante a infância. Jeff Bezos não foi uma dessas pessoas. Desde o início, parecia determinado a forjar um caminho diferente comparativamente ao daqueles que estavam à sua volta, repleto de energia, algo de que a mãe cedo se apercebeu. Jackie comentou numa entrevista que, quando Jeff tinha 2 anos e meio, num parque infantil, subiu para um carrossel com um barco que girava sobre um eixo, com um grupo de outras crianças, mas, enquanto estas gritavam de alegria perante o movimento físico, Jeff estava concentrado na mecânica do carrossel em si, observando de forma compenetrada e silenciosa o sistema de cabos e roldanas em ação. Pouco depois, também tentou desmontar o berço com uma chave de fendas: claramente o rapaz estava fascinado com o modo como o mundo era feito e compreendia que era possível dar forma ao mundo, mecanicamente, através dos seus próprios esforços.

Os anos de escola de Jeff pressagiavam muitas das características que viriam a alimentar a sua carreira profissional posterior e a formação da Amazon, apoiada pelo facto de ter a oportunidade de prosperar em instituições educativas com elevados padrões de ensino. No jardim de infância Montessori, que frequentou antes da escola primária, os professores aperceberam-se de que o pequeno Bezos se mostrava inusitadamente atento e concentrado, preso à tarefa que tinha em mãos e determinado a levá-la até ao fim. Na River Oaks Elementary School, onde estudou do 4.º ao 6.º ano, foi colocado no Vanguard, um programa de

conhecimento e desenvolvimento avançado. O seu caráter excepcional conduziu-o em várias direções claras, tanto em aptidão como em interesse. Mostrou uma forte apetência para tudo o que estivesse relacionado com tecnologia, nomeadamente computadores. Nos anos 1970, os computadores acessíveis ao grande público ainda eram uma raridade, com a maior parte das máquinas confinadas à indústria e à defesa. No entanto, River Oaks tinha o privilégio de ter ligações com uma empresa local com capacidade de *mainframe* a mais, que alugava à escola e a que as crianças conseguiam aceder através de telétipo. Por comparação com a tecnologia que conhecemos hoje, o sistema era quase pré-historicamente volumoso, mas a interação entre máquina e *mainframe* fascinou Bezos, nomeadamente pela forma como o sistema podia ser programado para produzir novos resultados.



*O primeiro encontro de Jeff Bezos com um computador foi através de um telétipo, na escola de River Oaks. Ficou maravilhado com as possibilidades digitais desde o primeiro momento.*

O crescente interesse de Bezos pela tecnologia encontrou um corolário natural em todas as questões relacionadas com o espaço. A série *Star Trek*, que estreou em 1966, era uma constante inspiração para todo o tipo de brincadeiras. Bezos e os amigos recriavam cenas de *Star Trek* com toda a imaginação infantil, com *tasers* de cartão e uma criança a assumir o papel do computador falante da nave *Enterprise*. Este computador, com a sua capacidade para lidar com *inputs* de voz naturais, permaneceria na mente de Bezos, uma semente primeva que floresceria mais tarde no altifalante Amazon Echo e na assistente virtual Alexa. (Em 2016, Bezos chegou a aparecer como oficial extraterrestre da Starfleet no filme *Star Trek: Além do Universo*, cumprindo o sonho de infância de integrar, ainda que de forma teatralmente fugaz, a saga *Star Trek*.)

A educação não era o único espaço que permitia que Bezos explorasse o mundo e apurasse os seus talentos. Em 1968, o seu querido Pop tinha-se demitido da AEC, começando a passar mais tempo no rancho da família. Jeff passaria aí grande parte dos meses das férias de verão, descobrindo tanto um espaço para explorar como uma influência formadora no avô materno. Pop era um verdadeiro homem do campo: autoconfiante, robusto, rigorosamente prático. Qualquer tarefa no rancho, desde castrar touros a reparar maquinaria agrícola complexa, era encarada com pensamento criativo, improvisado e autoaprendizagem, em vez de agarrar automaticamente no telefone para lidar com ajuda externa (Pop também odiava o desperdício de dinheiro desnecessário). Bezos partilhava o trabalho no rancho e era encorajado a desenvolver as mesmas qualidades de autoconfiança e adaptabilidade, tendo-se o rancho transformado num espaço aberto, soalheiro, onde o rapaz podia «inventar e criar» (para utilizar o título de uma futura coleção de escritos de Bezos) de uma forma prática.

Mas Pop também encorajava os evidentes interesses intelectuais de Bezos, levando o rapaz em passeios até à biblioteca local para lhe abrir a mente, através da leitura de alguns dos grandes

nomes da ficção científica, como Isaac Asimov e Robert Heinlein. Existe uma relação inquestionável entre o fascínio pelo espaço e a ficção científica da infância de Bezos e a sua viagem ao espaço a 20 de julho de 2021, a bordo do foguetão *New Shepard*, construído e lançado pela sua própria empresa de exploração aeroespacial, Blue Origin. De facto, é plausível argumentar que todos os esforços empresariais revolucionários de Bezos, nomeadamente a fundação e a expansão estratosférica da Amazon, tiveram por objetivo a realização das suas visões de exploração espacial e da possibilidade de, um dia, podermos viver e prosperar noutros planetas. Em 2018, Steven Levy, jornalista da revista *Wired*, conseguiu uma entrevista com Bezos para falar sobre o seu empreendimento Blue Origin. Um pré-requisito para a entrevista era que Levy assistisse a um documentário de trinta minutos transmitido pela primeira vez em 1975, chamado «Roundtable», no qual Harold Hayes entrevistava o astrofísico Gerard O'Neill e o autor de ficção científica Isaac Asimov. A entrevista (ainda disponível no YouTube) concedia a duas mentes brilhantes a oportunidade de apresentarem as suas visões da vida para lá deste mundo, incluindo a ideia de O'Neill de que a Terra poderia, um dia, tornar-se um parque recreativo imaculado, visitado pela humanidade, entretanto enviada para colónias no espaço. A presença desta ideia, como veremos, tem exercido um fascínio duradouro em Bezos, que contempla a possibilidade de que se trate de um objetivo concretizável. Uma namorada de Bezos, Ursula Werner, comentaria numa entrevista que sentira que Bezos também aspirava a ser multimilionário porque essa seria a única forma de poder ter a sua própria estação espacial (Stone 2018: 193).

Os modelos masculinos positivos abundam nos primeiros anos de Bezos, mas Pop foi, sem dúvida, central. Uma história, contada pelo próprio Bezos num discurso que realizou em Princeton, ilustra como o avô não só se mostrava preocupado com o fortalecimento intelectual do neto, como também se apresentava como



a sua bússola moral. Durante uma viagem de autocaravana com Pop e Mattie, Bezos informou descontraidamente a avó, que era fumadora, de que tinha feito as contas e o facto de ela fumar lhe retiraria nove anos de vida. Mattie, que estava, de facto, a lutar contra um cancro, começou a chorar. Pop chamou a criança à parte e, de forma calma, mas firme, apresentou-lhe uma lição de vida fundamental: «Jeff, um dia irás compreender que é mais difícil ser bondoso do que inteligente.» Este motivo da bondade subjacente à inteligência seria invocado frequentemente por Bezos nos seus discursos, numa fase posterior da vida, tendo sido algo que o sensibilizou claramente.

Juntamente com os seus interesses académicos e culturais, Bezos envolveu-se, em certa medida, no desporto escolar, em especial no basebol e no futebol americano. De acordo com todos os relatos, não era o melhor dos jogadores em qualquer um destes desportos, mas era competitivo e aplicado, e também levava ao desporto uma memória fortíssima e um instinto inato para a análise de sistemas. Na fase de recrutamento para a equipa de futebol americano, por exemplo, não seria de imediato o candidato mais forte, quase não passando na pesagem. No entanto, passadas duas semanas, o treinador concedeu-lhe o papel de capitão defensivo porque Jeff se conseguia lembrar de todas as jogadas e também era capaz de mapear mentalmente as posições dos jogadores da equipa adversária.

Quando Bezos tinha 13 anos, surgiram novas oportunidades de trabalho para o pai adotivo e a família mudou-se para Pensacola, na Florida. A mudança de local não quebrou a forte trajetória académica que Bezos já tinha estabelecido, e ele foi colocado num programa de conhecimento e desenvolvimento avançado da sua nova escola, um ano à frente do correspondente à sua idade. Durante os anos da adolescência revelou um interesse crescente por todas as questões relacionadas com a tecnologia e engenharia. Os seus estudos teóricos encontraram

expressão prática em muitos projetos exploratórios, realizados através de eletrodomésticos modificados e da aquisição de *kits* na Radio Shack local. Um *Hoover* foi transformado num *hovercraft*. Sistemas de alarme de diversos géneros e disparos surgiam por toda a casa, provocando alguma agitação nos pais e irmãos, que tinham de se deslocar com cautela pela casa. Um chapéu de chuva aberto, com o tecido substituído por folha de alumínio, tornou-se uma experiência em cozinha solar. Era óbvio que Jeff não era uma criança interessada apenas na aprendizagem através dos livros; o conhecimento tinha de ganhar vida através da expressão no mundo real.

Dois anos depois da sua mudança para a Florida, a família voltou a mudar-se, desta feita para Dade County, em Miami, onde Jeff frequentou uma escola em Palmetto Bay. Jeff manteve a sua veia de excelência inquisitiva, alimentada por uma capacidade para o trabalho árduo, implacável, que professores e colegas consideravam espantoso, e, sem dúvida, ocasionalmente intimidante. Descobriu novos amigos e desafios nos clubes de ciências e xadrez da escola, e também frequentou o Programa de Formação em Ciências da Universidade da Florida, que oferecia aos alunos do secundário uma aprendizagem avançada em campos relacionados com as ciências, a engenharia e a informática. As suas competências eram como um íman para os prémios educativos. Estes incluíam não só prémios sucessivos para melhor aluno em ciência e matemática, mas também uma Bolsa de Mérito Nacional conquistada em 1982. Esse ano revelou-se frutífero para Bezos, dado que foi também declarado vencedor do Silver Night Award, um programa nacional em vigor desde 1959 que o jornal *Miami Herald* concedia a finalistas do secundário pelo seu desempenho académico excecional.

Durante os últimos anos da adolescência, Bezos começou a revelar tendências empreendedoras que nunca o viriam a deixar. Estas foram em parte inspiradas por uma revelação sobre aquilo

que *não queria* fazer na vida. Diz-se que, quando tinha 16 anos (em 1980), foi trabalhar na McDonald's durante o verão, assumindo funções nos fundos da loja, a confeccionar centenas de hambúrgueres sob a pressão dos clientes. Não queria realizar trabalhos menores, mas aprendeu algumas lições de negócio graças à observação direta, em especial sobre como se podia aumentar a velocidade através de processos automatizados. Observou a forma como os pedidos, as campainhas, as fritadeiras e outras máquinas estavam coreografados num processo implacavelmente eficiente

Homestead High's salutatorians are Chris Mueller and Tom DePlonty.

**Killian**

Michelle Sernaker, 17, first in a class of 749, will attend Massachusetts Institute of Technology and study engineering.



Sernaker won her school's French award and is one of three Dade students to win a corporate-sponsored National Merit Scholarship.

"I sort of wanted to be valedictorian the whole time. I couldn't have done it if I hadn't worked toward it," she said.

Salutatorian is Joanne Kirk.

Jeffrey Bezos, 18, first in a class of 680, will study electrical engineering and business administration at Princeton University.



He wants to build space hotels, amusement parks, yachts and colonies for two or three million people orbiting around the earth.

"The whole idea is to preserve the earth," he said. His final objective is to get all people off the earth and see it turned into a huge national park.

Bezos won the Silver Knight winner in science and is a National Merit Scholar. He has won his school's Best Science Student award for the past three years.

Please turn to BEST / 24

Sunday, June 20, 1982      w      The MIAMI HERALD      25

*Este breve perfil de um Jeff Bezos com 18 anos, no jornal Miami Herald (20 de junho de 1982), ilustra como as visões futuras do espaço eram centrais no seu pensamento nos anos da adolescência.*

concebido para remover quaisquer barreiras entre o momento em que os clientes pediam a sua comida e aquele em que a recebiam nas mãos. Em entrevistas posteriores também explicou que a McDonald's lhe ensinou as primeiras lições fundamentais sobre o serviço ao cliente e o foco no cliente.

Por mais valiosa que tenha sido a experiência na McDonald's, quando chegaram as férias de verão seguintes, estava determinado a não regressar à cozinha. Em vez disso, e com uma ambição considerável, criou um programa de aprendizagem em ambiente de campo de verão, durante dez dias, para alunos do 4.º ao 6.º ano, conhecido como DREAM Institute, que viria a desenvolver e gerir. Note-se que ele não estava a oferecer um qualquer esforço infantil e engraçado, estava a cobrar 600 dólares por criança, e seis pessoas inscreveram-se no evento (embora duas delas fossem o seu irmão e irmã). Grande parte da visão de Bezos estava estampada no nome do seu campo de verão: «DREAM» significava Direct Reasoning Method, uma visão da inteligência como estando ligada a objetivos intencionais. O currículo do campo era uma mistura de literatura, ciências e engenharia, uma abordagem polímata, que viria mais tarde a incorporar na composição de competências das suas próprias empresas. Assim, os alunos que seguiam aquele curso viam-se a ler e a debater *O Senhor dos Anéis*, de Tolkien, e *David Copperfield*, de Dickens, num instante, e, no seguinte, a descobrir sobre buracos negros ou o computador Apple II (a máquina que Bezos utilizava na altura), ou sobre teorias de viagens espaciais interestelares. No folheto que Bezos criou para persuadir os pais a inscreverem os seus filhos, explicava que alimentaria «a utilização de novas formas de pensar áreas de conhecimento antigas».

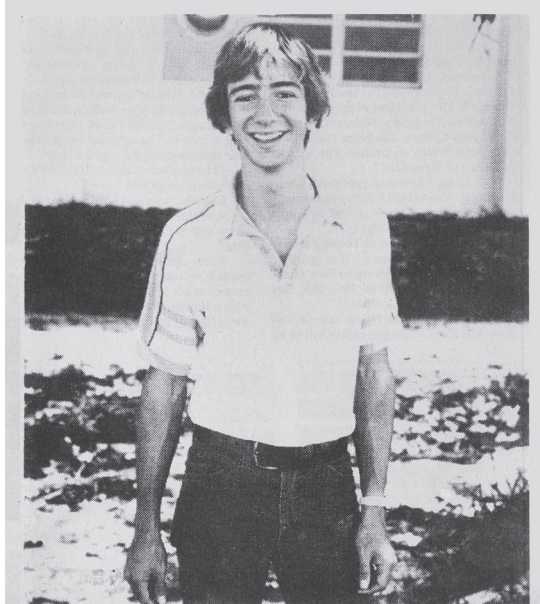
Tendo em conta a experiência acumulada que Bezos ganhara através da sua educação, e as suas competências de liderança emergentes, não foi surpreendente que tivesse ocupado o pódio como o melhor aluno da escola no final de cada ano. O seu discurso

combinava o amor pelas coisas espaciais com uma crescente ambição juvenil, explicando à audiência jovem o seu sonho de libertar a humanidade da sua dependência do planeta ao estabelecer colónias no espaço sideral. Olhando para trás, o que poderia parecer uma fantasia delirante na maior parte dos outros adolescentes, surge-nos agora como um objetivo concentrado na vida de Jeff Bezos.

## **DA UNIVERSIDADE AO TRABALHO**

Depois de ter terminado a escola, o passo seguinte foi a Universidade de Princeton, na qual Bezos entrou cedo graças ao seu percurso académico e aos prémios, como Silver Knight. Inscreveu-se no programa de elite Electrical Engineering and Computer Science (EECS), sendo Bezos apenas um de vinte alunos aceites, com o objetivo de se formar com uma licenciatura em Ciência de Engenharia (BSE). Nessa altura, o grau de BSE de Princeton reunia Engenharia e Ciência Informática como duas especialidades num só curso. Um ano depois de Bezos ter terminado o curso, estes dois temas foram separados, cada um com a sua própria licenciatura. O facto de Bezos ter realizado uma abordagem multidisciplinar ao tema, contudo, terá funcionado a seu favor quando se tratou de criar a Amazon, onde teria de enfrentar diversos problemas técnicos, do armazenamento e eficiência na distribuição às complexidades das encomendas e do *marketing online* durante um período em que a Internet ainda estava a dar os primeiros passos.

Embora possa ser superficialmente encorajador para os simples mortais (incluindo o autor) ler sobre empreendedores multimilionários que abandonaram o sistema universitário para iniciar a sua ascensão, Bezos não foi um desses indivíduos. De facto, a sua natureza confiante e competitiva significava que encarava a educação universitária com toda a intenção de ser o melhor. Terminou os estudos em 1986 *summa cum laude* («com a maior distinção») com



Junior Jeff Bezos: the future scientist hopes to follow his flies into space someday. Photo by Barry Carothers

## **Bezos' ideas for future anything but earthbound**

By J.L. WEINSTEIN

He wants to send flies into space; he has fixed everything from a windmill in Texas to a binary electronics system in Miami; he is President of Phi Beta Chi and past president of JETS; and he was first runner-up for the Miami Herald Grand Award in science at Dade County Youth Fair Science Fair.

Junior Jeff Bezos is obviously not the average student.

The National Space and Aeronautics Administration (NASA) and its Space Shuttle Student Involvement Program selected Bezos as one of the top 200 young scientists in the nation for his project, "The Effect of Zero Gravity on the Common Housefly."

For this, he and his faculty advisor Deanna Ruel, have won an all-expense paid trip to the Marshall Space Flight Center, located in Huntsville, Alabama. This Space Flight Center is NASA's main research complex.

Bezos's idea calls for the sending of 9 cages of 75 houseflies each aboard the space shuttle. "My original idea," says Bezos, "was to find out whether zero gravity would reduce the aging process."

On the eighth and ninth of April, Bezos attended the Florida State Science Fair in Bradenton, Florida where he received a superior rating and the second place award

in physics for his project "The Effects of Ultrasonics on Air Friction."

Last summer he attended the Governors Program for Physics.

Bezos, who is a member of Spanish National Honor Society, Social Science Honor Society, Mu Alpha Theta, English Honor Society, and Phi Beta Chi, along with the Junior Engineering and Technological Society (JETS) and the Spanish Club plans on pursuing a career as a "Space Entrepreneur."

Bezos says "The earth is finite, and if the world economy and population is to keep expanding, space is the only way to go." As a "space entrepreneur," he would "construct solar power satellites that would make the world peaceful and affluent through abundant, cheap energy."

Last summer, Bezos attended the Governors Program for Physics, but most of his summers are spent of his grandfather's 2,000 acre ranch in Texas fishing and rounding up cattle on horseback.

Bezos says that the 3 people he admires most are "Benjamin Franklin, because he could do so many things well, Thomas Edison, because of his inventive mind, and Walt Disney, because of his ability to make people see his dreams."

*Este artigo de um jornal local de Miami capta a singularidade de Jeff Bezos. Repare como Bezos é citado como desejando ser um «empreendedor espacial», reconhecendo o autor do artigo que «Jeff Bezos não é, obviamente, um estudante comum».*



uma Grade Point Average (GPA) de 4,2 — em termos de desempenho académico, isto colocava Bezos nos 3 por cento de formandos que estão no topo. No entanto, o seu elevado desempenho académico não foi alcançado às custas do seu envolvimento social. O seu fascínio constante pelas questões espaciais manteve-se, tornando-se Bezos presidente da organização Estudantes pela Exploração e Desenvolvimento do Espaço de Princeton (SEDS, do inglês Students for Exploration and Development of Space), uma organização estudantil internacional dedicada, como explica a sua página na Internet, a «alimentar o desenvolvimento de futuros líderes e contribuidores para a expansão da indústria espacial». Bezos era igualmente membro da associação Phi Beta Kappa (fundada em 1776), a mais antiga das sociedades de honra dos Estados Unidos; o acesso à organização de Princeton só era possível a um décimo de alunos com melhores notas no último ano de estudos. Da mesma forma, Bezos foi eleito para a Tau Beta Pi Association, uma sociedade de honra de engenharia nacional fundada em 1885, cujas portas se abriam apenas para aqueles com os melhores resultados académicos. Para reunir ainda mais filiações na sua carreira universitária, Bezos era membro do Quadrangle Club (o «Quad»), um dos onze «clubes gastronómicos» de Princeton. Os clubes gastronómicos eram, no fundo, clubes gastronómicos e sociais privados, cada um localizado numa das grandes mansões de Prospect Avenue (o Quad está localizado no número 33). Antigos alunos do Quad incluem senadores, governadores, embaixadores, juízes, militares de elevada patente e escritores influentes.

Bezos manteve uma forte ligação a Princeton, realizando discursos para alunos e professores. A sua educação de primeira concedeu, sem dúvida, à sua mente um alcance técnico que mais tarde se tornaria útil. No entanto, o maior impacto da educação de Princeton em Bezos poderá ter sido o conhecimento sobre a natureza e os limites do talento. Quando iniciou os seus estudos

universitários, a sua intenção original consistia em seguir física teórica; no entanto, ao testemunhar a excelência das mentes matemáticas de alguns dos outros alunos, em especial o dotado aluno do Sri Lanka chamado Yasantha Rajakarunanayake, isso conduziu a uma mudança de foco reveladora. Certo dia, Bezos e um amigo, um excelente aluno de física, estavam a braços com um problema de matemática avançada, e depois de horas de esforço continuavam a não estar mais perto de descobrir uma solução. Por isso, perguntaram a Rajakarunanayake, que tinha uma mente matemática verdadeiramente excepcional, se podia ajudar. Rapidamente, Rajakarunanayake resolveu o problema, apresentando três páginas de notas detalhadas ao fazê-lo. A 13 de setembro de 2018, Bezos deu uma entrevista no Milestone Celebration Dinner do Economic Club de Washington, em Washington, D. C., na qual explicou o significado do que acontecera:

Tratou-se de um momento importante para mim, porque foi nesse momento que me apercebi de que jamais seria um físico teórico excepcional. Comecei a perscrutar a minha alma. Na maior parte das funções, estamos no percentil 90 no que diz respeito ao que iremos contribuir. Na física teórica, temos de ser um dos melhores cinquenta do mundo; caso contrário, não iremos ajudar em muito.

Bezos tinha aprendido uma lição existencial: utilizar os seus pontos fortes. Também compreendia que as pessoas eram feitas de forma diferente e que algumas podem ser excepcionais por uma fração do esforço necessário comparativamente a outras para alcançar o mesmo nível de competência, quando o conseguem alcançar de todo. As constantes contratações e despedimentos de Bezos na Amazon — em busca das melhores e mais brilhantes mentes e rejeitando todos aqueles que foram incapazes de dar à Amazon o máximo — são o reflexo desta perspetiva dos recursos



humanos. Reconhecendo que a física teórica seria um campo em que não se destacaria, mudou de área e também, de acordo com uma entrevista na revista *Wired* em 1999, decidiu que se iria dedicar a alcançar o sucesso nos negócios. Embora Bezos tivesse pouca probabilidade de o ter constatado em 1985, Princeton apresentou-lhe uma nova tecnologia que viria a definir não só o futuro de Bezos, mas também o futuro do planeta: a Internet.

## **A ENTRADA NOS NEGÓCIOS**

Tendo em conta os feitos académicos e as ligações sociais que tinha alcançado em Princeton, bem como a crescente influência da tecnologia informática em quase todos os campos da ciência, dos negócios, das finanças e do governo, Bezos terminou os seus estudos como um indivíduo altamente empregável. Recebeu várias ofertas de emprego imediatas, incluindo da Intel (na altura, líder na produção de microprocessadores para o crescente mercado dos computadores pessoais [PC]), a Bell Labs e a Andersen Consulting. Para Bezos, contudo, o seu primeiro grande emprego foi numa *startup* de telecomunicações financeiras em rápido crescimento chamada Fitel. Ali estava precisamente o tipo de empresa em que um Bezos impacientemente ambicioso e inovador poderia inicialmente encontrar autossuficiência financeira e espaço intelectual. A empresa tinha sido fundada em 1985 pelos matemáticos e cientistas académicos Graciela Chichilnisky e Geoffrey Heal. Juntos, tinham desenvolvido um sistema de trocas e resoluções financeiras automatizado chamado Equinet, que permitia que os PC se ligassem a bases de dados financeiras em grande escala para permitir transações mais rápidas e mais reativas em tempo real. Aqui, Bezos recebeu uma lição objetiva sobre aquilo que a Internet se poderia tornar quando mergulhada numa fonte de informações valiosas e na necessidade direta do consumidor. Também viu como a tecnologia poderia produzir poupanças de eficiência gigantescas em relação aos modelos de sistema

anteriores; utilizando a Equinet, o utilizador poderia introduzir, confirmar, resolver e registar uma transação financeira, além de o fazer com plena encriptação dos dados. A prova do sistema foi demonstrada pelo rápido crescimento da Fitel, e, quando por fim Bezos se juntou à empresa, esta já tinha escritórios em Nova Iorque, Londres e Tóquio.

Desde o início, Bezos impressionou as chefias com a sua mentalidade solucionadora de problemas e a sua capacidade para trabalhar durante longas horas de forma objetiva. Tornou-se diretor de desenvolvimento e diretor de apoio ao cliente; é difícil pensar em duas melhores posições em que Bezos pudesse alcançar a experiência relevante para a criação e o crescimento inicial da Amazon. Também revelou a sua capacidade para liderar, gerindo em diversos momentos os escritórios de Londres e Nova Iorque. Um fator-chave no sucesso de Bezos residia no facto de ele não sofrer da introversão comum no mundo da engenharia informática, uma tendência que impedia muitos engenheiros informáticos talentosos de emergir das sombrias salas de programação para os holofotes da liderança. Bezos não tinha, certamente, um tipo de personalidade típico. Era implacavelmente inquisitivo, fanaticamente trabalhador, por vezes desagradável, mas tinha uma capacidade impressionante para se concentrar no objetivo a alcançar e depois conceber tanto o esforço quanto o sistema para alcançar esse objetivo. Era, e ainda é, teimosamente resistente à ideia de que algo é impossível.

O trabalho com a Fitel foi o primeiro de uma série de papéis nas empresas tecnológicas de Wall Street que Bezos ocuparia no final dos anos 1980 e início dos anos 1990. O seu emprego seguinte, de 1988 a 1990, foi na Bankers Trust Company, em Nova Iorque. Uma vez mais, o seu papel estava no cruzamento entre a finança e a computorização. Tendo em conta que Bezos só esteve na empresa dois anos, a sua ascensão na hierarquia foi rápida, tendo atingido o auge em fevereiro de 1990, quando se tornou

o mais jovem diretor-coordenador da empresa. O emprego levou Bezos a acostumar-se ainda mais a lidar com enormes volumes de negócio, mais de 250 mil milhões de ativos durante o tempo em que ali esteve, através de redes informáticas.

A evolução seguinte na carreira de Bezos, contudo, seria um passo verdadeiramente significativo no seu caminho para a criação da Amazon. Em 1988, David Elliot Shaw, um antigo professor assistente de Ciência Informática da Universidade de Columbia, estabeleceu a empresa de fundos de capital de risco D. E. Shaw & Co (também conhecida como DESCO). Este tornar-se-ia um dos intervenientes mais inovadores de Wall Street, embora os seus esforços para manter o seu trabalho, tecnologia e portefólio dos clientes deliberadamente discretos tivessem levado James Aley, da revista *Fortune*, a rotulá-lo, em 1996, como a «mais intrigante e misteriosa força de Wall Street». Na altura em que o artigo foi publicado, a DESCO tinha trezentos funcionários, cerca de 600 milhões de dólares em capital bruto e um volume de negócios igual a cerca de 5 por cento de toda a Bolsa de Valores de Nova Iorque. Em 1990, quando Bezos se juntou à empresa, esta era significativamente mais pequena, mas representava já uma força a ter em conta.



*Jeff Bezos ao lado do seu pai adotivo, Mike Bezos, imigrante cubano que conseguiu uma família e uma vida de sucesso nos Estados Unidos.*

# O HOMEM QUE REVOLUCIONOU O MUNDO DOS NEGÓCIOS

Fundador e CEO da Amazon até 2021, Jeff Bezos é amplamente considerado um dos empresários mais bem-sucedidos do mundo, aparecendo nos lugares cimeiros do índice de riqueza da *Forbes*.

Este livro debruça-se sobre as suas primeiras influências, a sua educação, as decisões que tomou na sua impressionante carreira e o modo como construiu e gere o seu império de negócios, que teve início numa *startup* fundada na sua própria garagem.

Atualmente, Jeff Bezos mantém-se como o principal acionista da Amazon, mas os seus interesses viram-se agora para áreas como a filantropia, a educação da geração mais jovem e a exploração do espaço, tendo fundado a empresa de astronáutica Blue Origin e realizado em 2021 a sua primeira expedição ao espaço.

**UMA LEITURA FASCINANTE PARA ASPIRANTES  
A EMPREENDEDORES E PARA QUALQUER  
PESSOA QUE PROCURE CONSTRUIR  
UM NEGÓCIO DE SUCESSO.**



Penguin  
Random House  
Grupo Editorial

[www.penguinlivros.pt](http://www.penguinlivros.pt)  
penguinlivros

ISBN 9789896239398



9 789896 239398 >