



# 1

## MERGULHANDO DE CABEÇA: A SORTE FAVORECE OS OBCECADOS

O bom requer motivação.

O excelente requer obsessão.

— M. Cobanli<sup>1</sup>

Faça o seguinte: acesse o site [relentless.com](http://relentless.com) pelo seu celular ou pelo computador. Você saberia dizer por que apareceu na sua tela a página inicial da Amazon? Pode parecer estranho que a palavra *relentless* (“implacável”, em inglês) leve a um site que vende de tudo, desde chá até televisores, mas você vai entender quando nos aprofundarmos na história da empresa. O fundador da Amazon, Jeff Bezos, pode ser considerado o líder de negócios mais influente dos Estados Unidos. Sua empresa revolucionou a maneira como fazemos compras e forçou os concorrentes, tanto os grandes quanto os pequenos, a se adaptarem à economia digital que a Amazon ajudou a criar. Bezos também causou uma grande disrupção no setor da tecnologia com a Amazon Web Services e está avançando em áreas como logística, publicidade, mídia e saúde. É raro encontrar alguém capaz de mudar todo o cenário competitivo de um único setor, mas é quase inédito encontrar uma pessoa que conseguiu fazer isso em vários setores.<sup>2</sup>

Bezos fundou sua empresa pensando que a internet, que na época só estava começando, mas que já vinha crescendo em alta velocidade, poderia ser usada para mudar a maneira como as pessoas fazem compras. Nem pensamos duas vezes quando compramos produtos com um único clique e recebemos na nossa casa em questão de dias ou até de horas.<sup>3</sup> Mas o que hoje consideramos normal, estava muito longe disso quando Bezos fundou a Amazon.

A internet nasceu como uma ferramenta de comunicação de emergência para os militares. Ela evoluiu para uma plataforma que

---

Nota da editora: All In, título deste livro, é uma expressão utilizada no jogo de Poker. Significa apostar todas as fichas ou todo o dinheiro que temos disponível à mesa. Apostar-se tudo o que se pode apostar.

permitia que pesquisadores acadêmicos e científicos compartilhassem informações e descobertas. Bezos viu o potencial comercial da internet e analisou possibilidades para sua *startup* com base nas empresas de mala direta que mais faziam sucesso na época, que incluíam a venda de livros, música, vídeos e computadores. Ele constatou que os livros seriam o produto mais vantajoso para sua nova empresa, porque a internet permitiria oferecer uma ampla seleção de títulos dentre os milhões de livros impressos e sua empresa poderia usar a tecnologia para ajudar os clientes a encontrar, avaliar e comprar rapidamente títulos de seu interesse.

Essas vantagens potenciais eram interessantes porque não poderiam ser reproduzidas nem pelas maiores redes de livrarias convencionais. A maior livraria só tinha 150.000 títulos em estoque e não poderia competir com as possibilidades de buscar e avaliar oferecidas pela internet. Mesmo assim, Bezos achava que sua “ideia maluca” não contava com mais de 30% de chances de sucesso e disse aos amigos e parentes que investiram na ideia que eles, provavelmente, perderiam o dinheiro. Aos 30 anos, Bezos largou seu emprego bem remunerado em uma empresa de serviços financeiros de Nova York e deu um verdadeiro salto de fé e apostou tudo no empreendedorismo. Ele e sua esposa foram de carro para Seattle, do outro lado do país, e, durante a viagem, Bezos esboçou seu plano de negócios e pensou em nomes para seu novo empreendimento.

Os dois gostaram do nome *relentless.com* por acreditar que as pessoas capazes de manter um foco intenso eram recompensadas com coisas boas na vida. Bezos é um exemplo fantástico da verdade dessa crença. Ele se empenhava com um rigor que seus conhecidos caracterizavam como excepcional. Uma história de sua infância nos dá uma boa ideia de sua personalidade. Os professores de sua escola, que seguia o método Montessori, disseram à mãe dele que nenhum outro aluno era capaz de se concentrar tanto nas atividades escolares. Era tão recorrente que os professores pegavam a cadeira de Jeff, com o menino ainda sentado nela, como forma de afastá-lo do que estava fazendo e convencê-lo a passar para a próxima atividade na aula. As histórias de infância contadas por celebridades e seus pais tendem a ser exageradas. No entanto, as pessoas que trabalharam com Bezos ao longo dos anos o descrevem como um sujeito excepcionalmente intenso e metódico em quase tudo o que faz.<sup>4</sup>

Bezos registrou o nome de domínio *relentless.com* assim que chegou a Seattle.<sup>5</sup> Ele decidiu não usar o nome porque alguns amigos lhe disseram

que esse nome não ajudaria a vender livros. “Implacável” sugere alguém ou algo obstinado, inclemente e austero. É uma palavra que poderia ser usada para descrever uma matilha de lobos perseguindo sua presa. Bezos começou com outro nome fantasia, mas logo se decidiu pela Amazon (Amazonas, em português). O rio Amazonas, o maior rio do mundo, representava sua ambição de criar a maior livraria do planeta. Só que Bezos nunca abriu mão do site relentless.com e o vinculou ao site da Amazon, talvez acreditando que isso ajudaria a lembrar seus funcionários de que era necessário ser implacável para transformar sua ideia maluca em realidade.<sup>6</sup>

Nos vinte e cinco anos que se seguiram, Bezos construiu uma das empresas de crescimento mais rápido da história. Mais de 200 milhões de pessoas visitam os sites da Amazon todo mês,<sup>7</sup> e a Amazon é o nome mais confiável do setor do comércio eletrônico.<sup>8</sup> O sucesso da Amazon, é claro, não resulta apenas da natureza implacável de Bezos. Nem todas as pessoas implacáveis conseguem criar uma empresa de sucesso, muito menos uma que se compara à Amazon. Bezos é um líder com uma capacidade estratégica visionária, capaz de enxergar padrões, tendências e possibilidades que a maioria das pessoas ignora. Ele vislumbrou o potencial do comércio eletrônico quando os outros achavam que a internet não passava de uma ferramenta de pesquisa. Ele enxergou, apesar da resistência de seu conselho de administração, que uma ampla variedade de empresas poderia se beneficiar da plataforma tecnológica da Amazon. Ele pressionou a empresa a desenvolver o *e-reader* Kindle e o dispositivo inteligente Echo quando poucos clientes (ou até nenhum cliente) se mostravam interessados nesse tipo de tecnologia. Hoje, a Amazon investe em uma série de outras iniciativas inovadoras, como a utilização de drones para entregar produtos aos clientes com ainda mais rapidez e a um preço ainda mais baixo. Muitas vezes, Bezos identificou oportunidades que os outros deixaram de ver e fez investimentos de longo prazo para capitalizar seus *insights*.

Bezos também possui uma ampla visão operacional. Ele tem um conhecimento profundo dos detalhes operacionais cruciais para o sucesso de sua empresa. Bezos conhece especificidades de seu negócio, sabe como o planejamento está executado e o que é necessário ter ou fazer para melhorar o desempenho da empresa. Ele conhece, por exemplo, as complexidades da gestão da cadeia de suprimento e sabe o que é preciso fazer para reduzir ainda mais o prazo de entrega para os clientes. Se você já o viu descrever a maneira como a Amazon lida com os problemas logísticos e as operações