



Howard Schultz foi presidente do conselho da Starbucks. Pela segunda vez, está no comando executivo da rede de cafés americana.

Presidente da Starbucks, Howard Schultz fala sobre o desafio de promover uma guinada na empresa que chegou ao auge sob seu comando.

Entrevista a Adi Ignatius

“Tínhamos de assumir os erros”

QUANDO Howard Schultz deixou a presidência executiva da Starbucks, em 2000, a rede americana de cafés tinha uma das marcas mais reconhecidas do mundo — e uma trajetória de crescimento que não dava sinais de arrefecer. Oito anos depois, quando a Starbucks penava com a crise econômica e erros estratégicos de sua própria autoria, Schultz se sentiu instado a voltar à presidência. Se no mandato anterior vira um crescimento promissor, a missão agora era dura: tirar do atoleiro a empresa que havia erguido. Nesta entrevista editada e condensada, o executivo explica como é retomar as rédeas em meio a uma crise.

HBR: A gente achava que conhecia a história de Howard Schultz. Você teve uma visão, ergueu uma empresa de sucesso e passou o cetro. Mas, aí, a Starbucks começou a enfrentar problemas. Dois anos atrás, você voltou ao comando. Está sendo difícil consertar o estrago?

Schultz: Os últimos dois anos foram de transformação para a empresa e, sinceramente, para mim também. Quando voltei, em janeiro de 2008, a coisa estava pior do que pensava. As decisões que tínhamos de tomar eram muito difíceis. Mas, antes disso, nós, como líderes, precisávamos encarar a empresa inteira e fazer uma espécie de confissão — a de

que a liderança decepcionara os 180 mil colaboradores da Starbucks e suas famílias. E, ainda que não fosse o presidente, eu estava aqui, no comando do conselho. Devia estar mais ciente das coisas. Sou responsável. Tínhamos de assumir os erros cometidos — perante nós mesmos e perante a empresa. Foi um ponto de inflexão incrível. É como contar um segredo há muito guardado: todo aquele peso sai de seus ombros.

Até que ponto a crise financeira contribuiu para a crise na gestão?

Por algum motivo, parecíamos ter virado o símbolo do excesso. É fácil rir disso agora,

mas muita gente dizia que comprar um latte na Starbucks era uma estupidez. O McDonald's espalhou outdoors dizendo que pagar quatro dólares por um café era burrice. O preço da gasolina disparou em certos lugares e, para completar, veio a crise financeira. De repente, vimos uma mudança sísmica no comportamento do consumidor. Nosso maior movimento sempre fora no fim de semana, mas agora as pessoas estavam dirigindo menos. Havia momentos, durante o dia, em que o faturamento por hora não justificava a mão de obra. E isso para uma empresa que sempre tivera um desempenho espetacular. Não sabíamos bem como reagir, pois não é algo que se ensina, e nunca tínhamos passado por aquilo. Passei um bom tempo falando com gente mais sagaz do que eu, gente que dirigia grandes empresas de varejo e marcas de consumo. Fiquei espantado de ver que toda vez que ligava para alguém, essa pessoa queria mais conselhos de mim do que eu tirava dela, pois estava na mesma situação. Ninguém tinha respostas.

Além disso, de repente havia uma concorrência séria. Nunca tivemos muita concorrência. Tudo o que a gente fazia dera certo de um jeito ou de outro. E o grau de arrogância que isso produziu nos cegou para o que estava por vir. Gente em postos muito elevados começou a perceber que o negócio do café era bom, que era muito rentável. O McDonald's e a Dunkin' Donuts estavam no extremo mais popular. Digamos que estavam dispostas a tudo para atrair ou interceptar clientes: dar café de graça, cupons, dizer e fazer o que fosse. Respeitamos as duas como empresas, mas não respeitamos suas práticas. Na ponta nobre, havia as independentes, que fizeram escola com a Starbucks. E havia aquele clima de apoio a empresas locais. Ou seja, a Starbucks estava sendo espremida no meio, e essa posição para nós não é boa.

A essa altura, muitos blogs já estavam atacando a empresa.

De repente, a Starbucks começou a ser definida pelas mídias sociais. Éramos um alvo fácil. O capital da marca estava sendo atacado por blogueiros, o que afetava a confiança do consumidor, nosso pessoal,

tudo. Um dia, ao acordar, fui a minha mesa e vi que havia entre 75 e 100 e-mails e telefonemas sobre um assunto do qual nunca ouvira falar. O jornal londrino *Sun* publicara uma reportagem sensacionalista dizendo que a Starbucks vinha desperdiçando água por deixar a torneira sempre aberta. Meu telefone tocou. Era um repórter querendo saber o que eu achava. “Não tenho ideia do que você está falando”, disse. E ele respondeu: “Olha, sugiro que o senhor abra o Google rapidinho e veja o que estão dizendo sobre a Starbucks”. O *Sun* afirmava que estávamos jogando “milhões de litros de água pelo ralo” devido ao método usado para higienizar utensílios. A notícia era um tremendo exagero. Há anos vínhamos buscando uma solução melhor, mas de repente viramos alvo de grupos conservacionistas. Era um problema sério. A lição foi que o mundo mudara. Um fato ocorrido em Londres ganhara repercussão mundial e fizera a Starbucks ser retratada com veneno e desrespeito. E não sabíamos como reagir. Vimos que tínhamos uma tremenda deficiência no tocante a mídias sociais, a mídias digitais, ao domínio das regras do jogo. Foi um despertar para a empresa. No final, nossa reputação saiu ilesa, mas perdemos um belo tempo nos defendendo, quando na verdade temos um histórico muito forte de liderança ambiental.

Qual foi o pior momento após seu regresso?

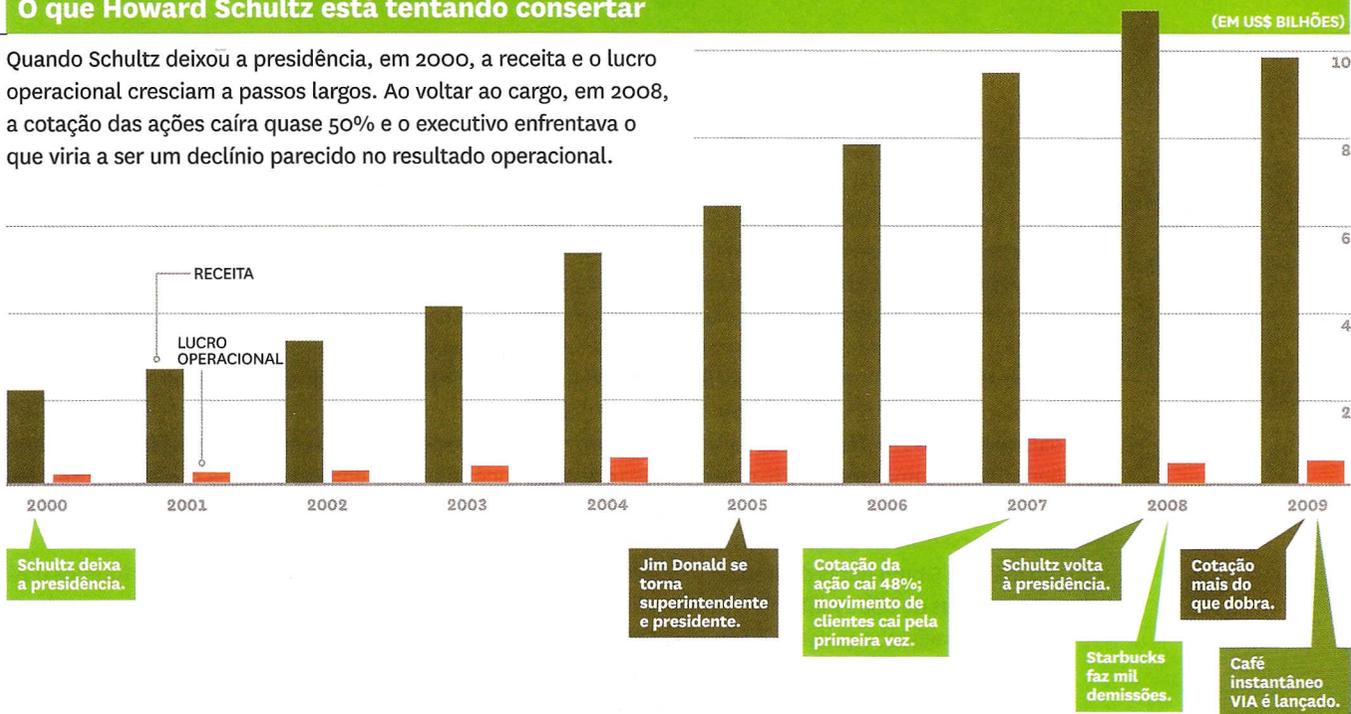
O desafio era preservar e reforçar a integridade dos únicos ativos que temos como empresa: nossos valores, nossa cultura, nossos princípios norteadores e a confiança que o pessoal deposita em nós. De todo lado, sentíamos uma pressão incrível. Guardei todo relatório de analistas e toda reportagem importante, e o que foi dito sobre nós e sobre mim. Meu favorito foi: “Nunca dê cafeína a um gorila de 300 quilos”. Houve uma marcha fúnebre de comentários do gênero “A Starbucks está com os dias contados”, “Não é mais relevante”, “O McDonald's vai aniquilar a Starbucks” e “Qual o sentido de trazer de volta o Schultz, o responsável por isso tudo?”.

Como a empresa chegou a esse ponto?

Havia outra equipe aqui — gente muito boa, que

“É preciso acreditar 100% em sua principal razão de ser. Adotar um sistema de franquias teria fraturado a cultura da empresa.”

Quando Schultz deixou a presidência, em 2000, a receita e o lucro operacional cresciam a passos largos. Ao voltar ao cargo, em 2008, a cotação das ações caía quase 50% e o executivo enfrentava o que viria a ser um declínio parecido no resultado operacional.



merece respeito e não o peso da responsabilidade. Era o presidente do conselho, sou imputável. O sucesso não é sustentável se for definido pelo porte da empresa ou pelo crescimento como um fim em si. Sem um significado emocional, o sucesso é algo muito superficial. Creio que houve uma mentalidade de manada — uma razão de ser que de alguma forma foi vinculada ao P/L, à cotação das ações, e um grupo de gente que se sentia infalível. A Starbucks não é a primeira empresa que passa por isso e, por sorte, reagimos a tempo.

A seu ver, há um conflito entre tentar ser um estabelecimento nobre, com um produto caro, e ser uma empresa de capital aberto?

Creio que não. Centenas de empresas de capital aberto ocupam um espaço premium em sua categoria. O dilema, a meu ver, é se dá para ser grande e continuar “pequeno”. É possível manter a intimidade com o consumidor e com o pessoal? Entendemos muito bem nosso negócio, entendemos nossos clientes. E sabemos, sem exceção, que somos avaliados diariamente e que temos de vir trabalhar todos os dias dispostos a superar as expectativas dos colaboradores e de nossos clientes.

Mas toda empresa que nasce pequena e “autêntica” tem dificuldade, à medida que cresce, para manter essa imagem. Como combater esse mal?

É preciso acreditar 100% em sua principal razão de ser. Nos três ou quatro primeiros meses depois do meu regresso, houve tremenda pressão para mudarmos radicalmente a estratégia e o modelo de negó-

cios da empresa. O mercado estava dizendo: “A Starbucks precisa desistir de operar sozinha os cafés e adotar o sistema de franquias”. Com isso, teríamos enchido os cofres e aumentado consideravelmente o retorno sobre o capital. Do ponto de vista econômico, é um bom argumento. Para o valor ao acionista, também. Mas é algo que teria fraturado a cultura da empresa. Não há como sair de uma situação dessas tentando seguir um roteiro diferente, que não seja fiel à empresa. É preciso ser autêntico, é preciso ser sincero, é preciso acreditar de coração que a coisa vai funcionar. Alguém me disse: “Vocês torram 180 milhões de quilos de café por ano. Se derrubassem em 5% a qualidade, ninguém perceberia. São centenas de milhões de dólares!”. Jamais faríamos isso.

Que medidas foram tomadas para começar a melhorar as coisas? Até que ponto foi uma vantagem já ter ocupado a presidência?

Fiz uma série de coisas que um novo presidente talvez não pudesse ter feito, por não ter a autoridade que eu tinha. Um exemplo foi fechar os cafés durante três horas e meia para a reciclagem do pessoal. Muitos disseram: “Quanto vai custar isso?”. Uma série de acionistas me ligou para perguntar se eu ficara louco. Respondi que estava fazendo a coisa certa. Disse: “Estamos recapacitando o pessoal porque esquecemos o que representamos — um compromisso absoluto e inequívoco com a qualidade”.

Qual foi seu grande momento de liderança desde a volta?

Decidi — ignorando o conselho de muita gente à época, pois o custo era alto — levar dez mil gerentes de lojas a New Orleans. Sabia que, se pudesse despertar todos para nosso caráter e nossos valores, poderíamos fazer diferença. A meta do encontro era galvanizar toda a liderança da empresa — era baixar a guarda e ser transparente com o pessoal sobre a gravidade da situação e como todo mundo precisava entender que cada um deveria se responsabilizar pessoalmente pelo resultado de toda interação com o cliente. Começamos o encontro com o serviço comunitário. Foi a maior empreitada conjunta de apoio comunitário na história de New Orleans. Contribuímos com mais de 54 mil horas de serviço voluntário e investimos mais de US\$ 1 milhão em projetos locais de pintura, paisagismo e construção de parquinhos. Ao longo de uma semana, tocamos projetos em vários bairros. Ajudei pessoalmente na reconstrução de casas numa das zonas mais atingidas da cidade.

Sem New Orleans, não teríamos recuado a empresa. Foi algo real, foi verdadeiro, foi uma questão de liderança. Um executivo de fora teria chegado à Starbucks e certamente feito o que era mais esperado — enxugar as coisas ao máximo. Não foi o que fizemos. É verdade que eliminamos US\$ 581 milhões em custos. Os

cortes envolveram todo o setor da empresa. Buscamos mais eficiência na cadeia de suprimento, menos desperdício, otimizar a dimensão da estrutura de apoio. Mas 99% dos cortes não mexiam com a interação com o consumidor e, aliás, a satisfação do cliente começou a subir naquele momento e alcançou níveis inéditos. Reinvestimos em nosso pessoal, reinvestimos na inovação, reinvestimos nos valores da empresa.

Até que ponto há um conflito entre ser a pessoa que você quer ser, com os valores que tem, e ser responsável por administrar uma grande empresa de capital aberto?

É uma pergunta muito importante. Nos últimos dois anos, foi difícil ser presidente de uma empresa de capital aberto. E solitário. O conflito descrito parte do princípio de que não dá para ser fiel a seus valores e conseguir sucesso ou respeito em Wall Street. A meu ver, não é verdade. Só que o único ingrediente que funciona nesse cenário é o desempenho. Temos, portanto, de mostrar resultados. Se não o fizermos, é porque temos a estratégia errada ou não merecemos estar aqui. Creio que demonstramos que a estratégia é certa e que o equilíbrio entre dar lucro, ter uma consciência social e ser uma empresa benévola produzirá a longo prazo um valor considerável ao acionista.

“Fomos criticados pela iniciativa do café solúvel porque achavam que era um lance de desespero da nossa parte. Mas vai ser um grande negócio para a empresa.”

Cite uma decisão sua que desagradou o investidor.

Manter o plano de saúde. Nos últimos 12 meses, nosso gasto com seguro-saúde foi de cerca de US\$ 300 milhões [na Starbucks, qualquer funcionário qualificado que trabalhe pelo menos 20 horas por semana tem plano de saúde]. Para mim, a ideia de retirar esse benefício era impensável. Ano passado, recebi um telefonema de um de nossos investidores institucionais. “Nunca houve uma desculpa melhor para cortar a assistência médica do que agora. Ninguém vai criticá-lo”, disse ele. Minha resposta? “Podia cortar US\$ 300 milhões de um monte de lugares, mas vocês querem acabar com a empresa, acabar com a crença naquilo que ela representa? De jeito nenhum. Se é isso que esperam de nós, sugiro que vendam as ações.” Não estou interessado apenas em ganhar dinheiro, mas em preservar a integridade de algo que levamos 39 anos para construir. Quero olhar no espelho e sentir que fiz algo que tem sentido e relevância e merece o respeito dos outros. É preciso estar disposto a brigar por aquilo em que se acredita.

Qual é, no final, sua definição de valor ao acionista? Não acredito que o valor ao acionista seja sustentável

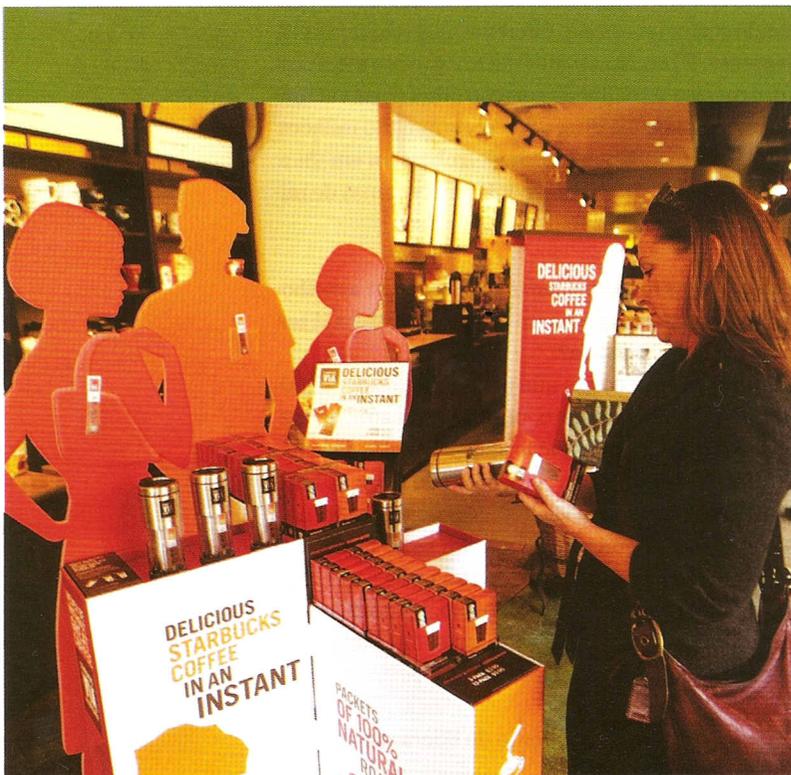


FOTO: AP PHOTO/MARK LENNIHAN

“Somos, basicamente, uma empresa movida a gente. É impossível achar outra marca de consumo que dependa tanto da conduta humana.”

se não estivermos gerando valor para quem trabalha aqui e valor para o cliente. Somos, basicamente, uma empresa movida a gente. É impossível achar outra marca de consumo que dependa tanto da conduta do ser humano como a nossa. Não foi com marketing ou propaganda tradicionais que erguemos a Starbucks, mas com a experiência [vivida nos cafês]. E essa experiência só pode existir se o pessoal tiver orgulho, se sentir respeito e confiança pelo avental verde e por aqueles que estão representando.

Até que ponto os cortes e demissões efetuados romperam a confiança que havia dentro da empresa?

Há muitas maneiras de dar uma má notícia. Decidimos que tínhamos de encarar diretamente nosso pessoal. O que fizemos, então, foi reunir a empresa toda. Fiquei no centro, para anunciar demissões e fechamento de lojas. Tínhamos um microfone aberto, e muita gente me questionou. Fiquei lá, respondendo a perguntas, e pedi desculpas por ter de tomar decisões que, para muitos, abalavam a confiança que leváramos anos cultivando. Tentei explicar que essas decisões estavam sendo tomadas para preservar o todo, e que sabia que haveria estrago. Expliquei também que nos compadecíamos muito da situação dos que teriam de partir. É preciso ser sincero e autêntico, e não se esconder. Creio que, hoje, o líder precisa demonstrar transparência e vulnerabilidade. Isso — e não uma abordagem hierárquica, impositiva — gera sinceridade e humildade e, obviamente, a capacidade de inculcar confiança nos outros.

Você fala muito em valores. Como equilibrar isso com um raciocínio estratégico mais típico?

Infelizmente, vivemos num mar de mediocridade em todas as esferas da vida. Além disso, a civilidade está ruindo. Onde quer que olhemos, como consumidores, vemos gente que não quer chegar a nosso coração ou saber quem somos, mas sim chegar a nosso bolso e ganhar um dinheiro. O capital da marca é definido pela qualidade do café, mas também, e sobretudo, pela relação do barista com o cliente e pelo fato de o cliente se sentir ou não valorizado, apreciado e respeitado. Essa é nossa meta a cada dia. É por causa

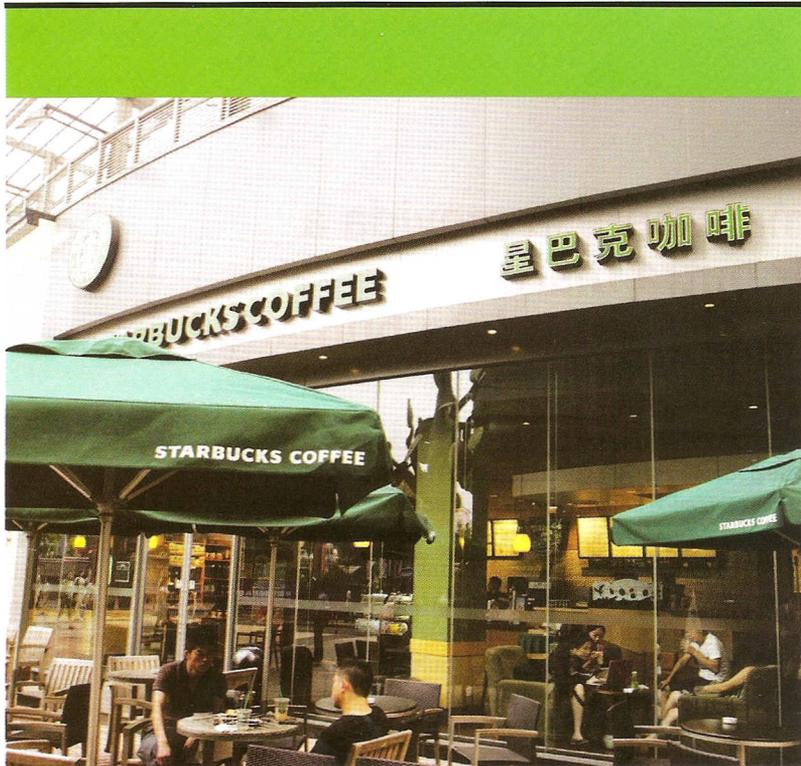
dessa reputação, e porque há confiança na marca, que podemos vender garrafinhas de Frappuccino em supermercados ou o [café instantâneo] VIA. A única maneira de vencermos e sustentarmos o crescimento e a inovação é atentando para elementos básicos — cada xícara de café, cada cliente, cada barista.

Você, obviamente, é uma pessoa muito emocional, que dá muita ênfase à relação com o pessoal. Até que ponto se pauta por indicadores mais concretos?

Creio que sou muito intuitivo, excessivamente até. No último ano e meio passei a me apoiar mais naquilo que você chama de indicadores concretos, mas isso nunca foi meu norte. Na maioria das vezes, peguei a estrada menos batida. Fomos criticados pela iniciativa do café solúvel porque achavam que era um lance de desespero da nossa parte. Segundo a pesquisa de mercado, poderia diluir a marca, ninguém pagaria um dólar por uma xícara de café instantâneo, seria canibalizar nossas vendas. Mas vai ser um grande negócio para a empresa e muita gente vai olhar para trás e dizer: “Puxa, que tacada inteligente”. O VIA continua a superar as expectativas em todo mercado no qual foi lançado e seguimos extremamente animados com seu potencial, com a estreia em novos mercados, planejada para o próximo ano. Esperamos uma contribuição positiva para o lucro durante o exercício fiscal de 2010 com base no forte desempenho do VIA até aqui.

Como executar sua visão e sua estratégia?

Não importa se a empresa mexe com alta tecnologia ou vende café, sua responsabilidade tem de ser criar constantemente aquele entusiasmo que traz diferenciação e separação no mercado. Não é questão de inovar por inovar, mas de buscar uma inovação relevante, útil e, em nosso caso, condizente com a cultura. Em termos de execução, suspendemos um monte de coisas que estavam tomando tempo e espaço e concluímos que menos seria mais. Inovar, para nós, é parte da vida, mas toda ideia nova aqui dentro passa por um rigoroso exame: é o que o cliente quer? É algo que pode ganhar escala? É algo que nos ajudaria a garantir uma experiência ainda melhor



“É extremamente complicado erguer uma marca de consumo relevante na China. Mas vamos acertar.”

para o cliente? Estávamos pedindo demais do pessoal, exigindo que corresse atrás de muita coisa nova que nos distraía do core business, por isso cancelamos uma série de iniciativas e nos concentramos nas mais importantes.

Falemos mais sobre o papel de mídias sociais. Há quem adore a empresa, e há quem critique tudo o que ela faz. Como explorar essas novas ferramentas?

As regras do jogo do marketing tradicional já não valem. Se estiver criando algo novo, fortalecendo uma marca existente ou dirigindo algo grande, é melhor entender a mídia social, pois há uma mudança sísmica no modo como as pessoas estão tendo acesso à informação e, como resultado, em seu comportamento. A informação não pode fluir da empresa para o consumidor; é preciso haver um campo nivelado para que o consumidor sinta que a opção de jogar é sua e que há uma troca de informações. Para matar essa charada é preciso saber como criar uma oportunidade para que as pessoas sintam orgulho, para que haja um senso de descoberta, que queiram partilhar isso com alguém querido.

Como, exatamente, envolver o cliente?

A torneira aberta foi uma lição. Montamos um grupo de gente muito inteligente que entende o mundo que acabo de descrever e respira isso diariamente. E criamos não um jogo de ferramentas, mas um novo jeito de agir, de ser proativos e de criar maneiras de unir os pontinhos num cenário de múltiplos canais de mídia digital e mídia social, para virarmos uma

fonte relevante e confiável, não uma vendedora de produtos ou ideias. Com certa ajuda, montamos um site para colher ideias de clientes. Houve grande resistência aqui dentro a deixar o mundo lá fora apontar o que estávamos fazendo errado. Mas a abertura trouxe uma mudança de mentalidade. Nossa miopia em relação a quem éramos e como abordar o mercado acabou. Ficamos mais abertos e vulneráveis, passamos a ouvir os outros. O resultado é que começou a surgir uma nova metodologia, uma nova linguagem e novas ferramentas e táticas que nos permitiram ser a melhor da categoria. Somos a marca número um no Facebook.

E isso significa o quê?

Significa que 7 milhões de pessoas estão muito interessadas no que fazemos e no que temos a dizer. Isso mudou nossa estratégia de abordagem do mercado — como nos comunicamos, soltamos informação e inovamos e, em última instância, como chegamos ao mercado. O sucesso das coisas que fizemos neste ano está diretamente ligado ao fato de que o custo de aquisição de clientes e de comunicação com o mercado é bem menor para nós do que para quem está gastando dinheiro em publicidade tradicional ou ainda não dominou essa novidade. O feedback nos faz melhorar, pois aprendemos com o público. Nunca fomos um anunciante tradicional; nossa verba de marketing em geral era gasta nas lojas, pois os baristas e o boca a boca ergueram nossa marca. Embora ainda seja assim, as mídias sociais hoje abrem outra via de contato com o cliente.

Já daria para notar uma recuperação nos resultados.

Os números não revelam tudo, mas o primeiro trimestre representou o melhor resultado financeiro da história da empresa. Já no segundo tivemos um movimento incremental nos cafés pela primeira vez em 13 trimestres.

Mas agora, o quê? O negócio do café se esgotou? E, se for assim, como crescer daqui em diante?

Contesto a tese de que não há como manter a relevância da rede de estabelecimentos ou do café Starbucks. Diria o contrário. Na sociedade em que vivemos, há uma necessidade de contato humano e de um senso de comunidade. E o que fazemos todo dia é permitir esse contato. Na semana passada visitei quatro países da Ásia em seis dias. Em todos os quatro, há um reflexo perfeito daquilo que acontece num café da Starbucks em Seattle: uma sensação de

extensão da comunidade. As pessoas se sentem em casa num café da rede — e estão tomando café. Logo, para crescer, continuaremos a otimizar a cobertura varejista. Ao contrário do que dizem céticos e sabedores, não estamos nem perto da saturação na América do Norte. E fora dali, o espaço para crescermos é sem dúvida considerável. Nossa fatia do consumo de café fora da América do Norte é de menos de 1%.

E quanto a novas fontes de crescimento? Quais os planos?

Nos últimos dez anos, criamos uma combinação única de ativos. Somos donos de nossos cafés e também conseguimos alavancar a marca Starbucks para levar produtos ao canal supermercadista. O melhor exemplo disso é o Frappuccino, que hoje gera uma receita de US\$ 2 bilhões. A maioria das redes americanas de varejo adota o sistema de franquia, o que limita oportunidades de distribuição fora de seus estabelecimentos. Nosso modelo diferenciado — somado à cultura e aos valores que definem a empresa — nos dá agilidade e flexibilidade para levar nossos produtos ao consumidor por meio de vários canais. Graças a esse modelo, o VIA hoje está presente em 30 mil pontos de venda. O negócio do café instantâneo movimentou US\$ 23 bilhões mundialmente e há anos não vê muita inovação. A maioria [dos produtos] é de baixa qualidade. Matamos a charada tecnológica para garantir, com o VIA, a mesma qualidade do café Starbucks.

E na China, dá para crescer muito?

Teremos milhares de cafés na China. Os chineses estão tomando café Starbucks e usando nossos estabelecimentos como uma extensão da casa ou do trabalho. É extremamente complicado erguer, na China, uma marca de consumo relevante que não vire um modismo e depois perca o encanto. Há um monte de desafios de operação. Toda marca de consumo no mundo está encarando a China como a resposta a suas preces. Muitas sairão vitoriosas — mas muitas mais irão malograr, por não acertar a mão. Vamos acertar. Temos de agir de forma refletida, ser altamente disciplinados e respeitar os costumes chineses, os hábitos alimentares, o comportamento do consumidor local. Para tanto, temos de ver o mundo pela ótica chinesa. Estamos mudando radicalmente a estratégia de abordagem do mercado. Nos últimos anos, as coisas foram inventadas e executadas aqui. Agora, serão inventadas e executadas pela equipe na China. O desafio é garantir que isso ocorra dentro dos parâmetros da marca Starbucks.

Assim como Steve Jobs, você foi um líder seminal. E, quando cedeu as rédeas, houve problemas. Vai poder sair de novo? Ou o mercado entraria em pânico?

É uma pergunta pertinente. Conversei com amigos que fundaram empresas sobre essa questão e sobre o papel do fundador — e o que isso significa quando, a certa altura, o líder sai de cena. Uma das lições que aprendemos tem a ver com a sucessão. Sem querer ser injusto com Jim Donald [presidente de 2005 a janeiro de 2008], não creio que acertei nesse aspecto. E, por mais presunçoso que soe, acho que alguém de fora não teria triunfado [como presidente]. O chão estava ruindo debaixo de nossos pés devido a problemas que nós mesmos criamos, ao clima econômico, a mudanças sísmicas no comportamento do consumidor. Como sabia onde estavam os problemas, pude agir depressa. Um estranho não teria tido tempo para se familiarizar. Teria, portanto, tomado o caminho mais fácil, que era fazer cortes, o que teria destruído o coração, a alma e a consciência da empresa. Estou bem ciente de que é meu dever e responsabilidade planejar bem a sucessão da próxima vez. Mas estou aqui para cuidar das coisas por um tempo. Não saio tão cedo.

Qual será o grande legado de Howard Schultz?

A sensibilidade da marca. Nosso papel na liderança é celebrar o elo humano que conseguimos criar como empresa e garantir que todos se deem conta do profundo respeito que temos pelo trabalho que fazem e pelo modo como agem. Esse é o legado da empresa. Não é crescer nem ganhar mais dinheiro.

Eis um exemplo real: uma barista em Tacoma, [no estado americano de] Washington, vê toda dia uma freguesa. Acaba brotando uma amizade entre as duas. Quando começa a perceber que a cliente parece doente, toma coragem e pergunta qual o problema. “Se não fizer um transplante de rim, vou morrer”, responde a mulher. Em seguida, vem o milagre: a barista é compatível com a freguesa e doa um rim a ela. É incrível. Fui a Tacoma conhecê-la. Disse: “Quem é você? Nunca ouvi história parecida”. Há um monte de empresas magníficas no mercado, e culturas espetaculares, mas algo assim não acontece com muita frequência.

Provavelmente, já lhe perguntaram um milhão de vezes, mas que café você toma?

Meu favorito é o Sumatra envelhecido. Normalmente tomo um doppio espresso macchiato.* ☑

HBR Reprint R1007J-P

Para pedidos, página 10

*Espresso duplo com leite vaporizado