

A história de como a Starbucks se tornou uma  
grande empresa de xícara em xícara

Howard  
Schultz



**DEDIQUE-SE  
DE  
CORACÃO**

**BÜZZ**

# PRÓLOGO

*Importe-se mais do que os outros: pense com sabedoria.*

*Arrisque mais do que os outros: pense com segurança.*

*Sonhe mais do que os outros: pense com praticidade.*

*Esperre mais do que os outros: pense que é possível.*

Em um dia frio de janeiro de 1961, meu pai fraturou o calcanhar trabalhando. Eu tinha sete anos de idade naquela época e estava em meio a uma guerra de neve no *playground* atrás do colégio quando minha mãe debruçou-se no parapeito da janela do nosso apartamento no sétimo andar e acenou vigorosamente em minha direção. Eu corri para casa.

“O papai sofreu um acidente”, disse-me ela. “Eu tenho que ir ao hospital.”

Meu pai, Fred Schultz, teve que ficar em casa com o pé para cima por mais de um mês. Eu nunca havia visto gesso até então e, à primeira vista, fiquei fascinado. Mas a novidade logo se tornou banal. Como muitos outros na sua condição, quando papai não trabalhava, também não recebia.

Seu último emprego fora de motorista de caminhão, recolhendo e entregando fraldas. Por meses a fio ele reclamara amargamente do mau cheiro e da bagunça, dizendo que era o pior emprego do mundo. Mas quando se viu sem ele, parecia querê-lo de volta. Minha mãe estava grávida de sete meses, então não podia trabalhar. Nossa família não possuía renda, nem assistência médica, nem indenização, não havia nada a que recorrer.

No jantar, minha irmã e eu comíamos em silêncio enquanto meus pais discutiam sobre quanto dinheiro teriam de conseguir emprestado e de quem. Às vezes, à noite, o telefone tocava e minha mãe insistia para que eu atendesse. Se fosse algum cobrador, eu devia dizer que meus pais não estavam em casa.

Meu irmão, Michael, nasceu em março; tiveram de conseguir novo empréstimo para pagar as despesas com o hospital.

Anos mais tarde, aquela imagem do meu pai – preso ao sofá de casa, com a perna engessada, impossibilitado de trabalhar ou ganhar dinheiro, e repudiado pelo mundo – ainda ardia em minhas lembranças. Relembrando hoje, sinto muito respeito pelo meu pai. Ele nunca terminou o colegial, mas era um homem honesto que trabalhava arduamente.

Às vezes, ele tinha de arranjar dois ou três empregos só para colocar comida na mesa. Ele se importava muito com

seus três filhos, e jogava bola conosco nos fins de semana. Adorava os Yankees.

Mas era um homem sofrido. Em uma série de empregos – motorista de caminhão, operário, taxista – ele nunca conseguiu ganhar mais do que 20 mil dólares por ano, nunca conseguiu ter casa própria. Eu passei minha infância nos Projects, habitações populares subsidiadas pelo governo federal, em Canarsie, Brooklyn. Na adolescência percebi o estigma que isso carregava.

Quando fiquei mais velho, discutia frequentemente com meu pai. Eu me sentia amargurado diante de sua falta de realizações, sua falta de responsabilidade. Eu achava que ele podia ter conseguido muito mais, se ao menos tivesse tentado.

Depois que ele morreu, percebi que o julguei injustamente. Ele havia tentado se ajustar ao sistema, mas o sistema o esmagara. Ele nunca foi capaz de sair do buraco e melhorar sua condição de vida com sua baixa autoestima.

O dia em que ele faleceu, vítima de câncer no pulmão, em janeiro de 1988, foi o mais triste da minha vida. Ele não tinha economias, nem aposentadoria. E o mais importante, ele nunca conseguira alcançar realização e dignidade em um trabalho que considerasse significativo.

Quando criança, não fazia ideia de que um dia eu administraria uma empresa. Mas sabia, do fundo do meu coração, que se algum dia eu estivesse em uma posição em

que pudesse fazer a diferença, não deixaria as pessoas para trás.

Os meus pais não conseguiam entender por que a Starbucks me atraía. Eu abandonei um emprego que garantia prestígio e um bom salário em 1982 para ingressar no que era então um pequeno comércio varejista em Seattle com cinco lojas. Da minha parte, via a Starbucks não pelo que era, mas pelo que poderia vir a ser. A empresa cativou-me imediatamente por associar paixão e autenticidade. Caso pudesse expandir-se por todo o país, espalhando a arte italiana da fabricação do café expresso, bem como oferecendo grãos de café recém-torrados, eu gradualmente percebi que poderia reinventar um antigo (e ao mesmo tempo novo) produto e atrair milhões de pessoas com a mesma força que me atraía.

Assumi o cargo de CEO da Starbucks em 1987 porque, como empreendedor, convenci os investidores a acreditar na visão que eu tinha para a empresa. Nos dez anos que se seguiram, com uma equipe de gerentes inteligentes e experientes, construímos a Starbucks, transformando uma empresa local com seis lojas e menos de cem funcionários em uma empresa nacional com mais de 1.300 lojas e 25 mil funcionários. Hoje estamos em cidades espalhadas por toda a América do Norte, bem como em Tóquio e Cingapura. A Starbucks tornou-se uma marca reconhecida em nível nacional, um destaque que

nos autoriza a experimentar novos produtos inovadores. Tanto as vendas quanto os lucros subiram mais de 50% ao ano durante seis anos consecutivos.

Mas a história da Starbucks não é apenas um registro de crescimento e sucesso. Ela conta também como uma empresa pode ser construída de uma maneira diferente. Fala sobre uma empresa completamente diferente daquelas para as quais meu pai trabalhou. Temos a prova viva de que uma empresa pode funcionar com o coração, nutrir a alma e ainda assim render lucros. Esta história mostra que uma empresa pode oferecer, a longo prazo, valor para seus acionistas sem sacrificar a crença central de que deve tratar seus funcionários com respeito e dignidade, tanto porque temos uma equipe de líderes que acreditam que isso é certo quanto porque essa é a melhor forma de se fazer negócios.

A Starbucks cria um vínculo emocional com as pessoas. Algumas desviam-se do roteiro só para tomar o café da manhã. Nos tornamos um símbolo tão ressoante da vida americana contemporânea que nosso logo com a sereia frequentemente aparece nos programas de televisão e no cinema. Nós introduzimos novas palavras ao vocabulário americano e novos rituais sociais aos anos 90. Em algumas comunidades, as lojas Starbucks tornaram-se um Terceiro Lar – um local para reuniões sociais e amigáveis fora de casa e do trabalho, mas como uma extensão da própria casa.

As pessoas se ligam à Starbucks porque se identificam com a nossa essência. É mais do que um excelente café. É o romance da experiência com o café, a sensação de aconchego que faz com que as pessoas da comunidade entrem nas lojas Starbucks. Esse tom é determinado pelos nossos baristas, que fazem o expresso de acordo com a preferência de cada cliente e explicam a origem dos diferentes cafés. Alguns vêm para a Starbucks com menos habilidades do que as que meu pai tinha, entretanto, são eles que criam a magia.

Se existe um feito do qual mais me orgulho na Starbucks, é a relação de confiança e segurança que construímos com as pessoas que trabalham na empresa. Isto não é apenas uma frase vazia, como é em tantos lugares. Nós construímos isso através de programas inovadores e abrangentes como o programa de assistência médica, mesmo para os que trabalham meio período, e opções em ações que garantem a participação de todos. Tratamos os funcionários do armazém e o pessoal recém-contratado das lojas com o mesmo respeito que a maioria das empresas demonstra apenas por executivos do alto escalão.

Tais políticas e atitudes vão contra o senso comum nos negócios. Uma empresa administrada somente em benefício de seus acionistas trata seus funcionários como um item de linha, um custo a ser contido. Os executivos que eliminam cargos agressivamente, com frequência são

recompensados, temporariamente, com uma elevação no preço das ações. Mas a longo prazo, não estão apenas prejudicando o moral mas sacrificando a inovação, o espírito empreendedor e o compromisso sincero das mesmas pessoas que poderiam levar a empresa às alturas.

O que muitos não percebem é que não se trata de um jogo de soma zero. Tratar os funcionários de forma benevolente não deve ser visto como um custo agregado que reduz os lucros, mas como um poderoso elemento motivador que pode transformar a empresa em algo bem maior do que um líder é capaz de imaginar. Com orgulho pelo que faz, o pessoal da Starbucks tende a não abandonar o trabalho. Nosso índice de *turnover* é inferior à metade da média na indústria, o que não só representa economias em dinheiro como também fortalece nossa ligação com os clientes.

Mas os benefícios são ainda mais profundos. Se as pessoas se importam com a empresa para a qual trabalham, se formam um vínculo emocional com ela e acreditam nos sonhos da empresa, irão dedicar-se com emoção, procurando aperfeiçoá-la. Quando os funcionários têm autoestima e respeito por si mesmos podem contribuir muito mais: para a empresa, para a família, para o mundo.

Embora eu não tenha planejado conscientemente, a Starbucks tornou-se um legado do meu pai.



Pelo fato de que nem todos podem assumir seu próprio destino, aqueles que podem alcançam cargos de autoridade e têm responsabilidade em relação àqueles cujos esforços diários mantêm a empresa funcionando, não só para manter o trajeto certo, mas para ter certeza de que ninguém está sendo deixado para trás.

Eu nunca planejei escrever um livro, pelo menos não tão cedo em minha carreira. Acredito firmemente que a maior parte das realizações da Starbucks estão no futuro, não no passado. Se compararmos a Starbucks a um livro de vinte capítulos, estamos apenas no terceiro.

Mas por diversos motivos, eu decidi que agora seria um bom momento para contar a história da Starbucks.

Primeiramente, eu gostaria de inspirar as pessoas a perseguirem seus sonhos. Eu tenho origens humildes; não tive talheres de prata, nem *pedigree*, nem mentores que me guiassem. Eu ousei sonhar grande, e então desejei que meus sonhos se concretizassem. Estou certo de que a maioria das pessoas pode realizar seus sonhos e ir além deles se tiverem perseverança.

Segundo, e mais importante, espero inspirar líderes de empresas a sonhar alto. O sucesso é vazio se você atingir a linha de chegada sozinho. A melhor recompensa é chegar lá cercado de vencedores. Quanto mais vencedores você trazer consigo – sejam eles seus funcionários, clientes, acionistas ou leitores –, mais gratificante será a vitória.

Não estou escrevendo este livro para ganhar dinheiro. Toda a renda resultante dele será revertida para a Starbucks Foundation, que irá doar as verbas para trabalhos filantrópicos em nome da Starbucks e seus sócios.

Esta é a história da Starbucks, mas não é um livro convencional sobre negócios. Seu propósito não é compartilhar a história da minha vida, ou oferecer conselhos sobre como consertar empresas quebradas, ou documentar a história de uma corporação. Ele não traz resumos executivos, nem listas de itens para tomada de ação, nem diagramas teóricos para analisar por que algumas empresas são bem-sucedidas e outras não.

Em vez disso tudo, é a história de uma equipe de pessoas que construiu uma empresa de sucesso com base em valores e princípios diretores raramente encontrados nas corporações norte-americanas. Ela conta como, com o decorrer do tempo, nós aprendemos algumas lições importantes sobre os negócios e sobre a vida. Esses *insights*, espero, ajudarão outras pessoas a construir uma empresa e perseguir o sonho de suas vidas.

Meu objetivo final ao escrever *Dedique-se de coração* é insistir para que as pessoas tenham coragem de perseverar, de continuar seguindo seus corações mesmo quando os outros as ridicularizarem. Não seja derrotado pelos pessimistas que dizem não a tudo. Não deixe os

obstáculos intimidarem-no. Quais eram os obstáculos à minha frente, uma criança dos Projects?

Uma empresa pode crescer sem perder a paixão e a personalidade que erguem-na, mas somente se ela for guiada pelos valores e pelas pessoas, não pelos lucros.

O segredo é o coração. Eu ponho emoção em cada xícara de café, e os meus parceiros fazem o mesmo na Starbucks. Quando os clientes sentem isso, respondem com bondade.

Se você dedicar-se com emoção ao trabalho, ou a qualquer empresa que valha, poderá realizar sonhos que outros julgavam impossíveis. É isso o que torna a vida compensadora.

Existe uma tradição judaica chamada *yahrzeit*. Na véspera do aniversário da morte de um ente querido, os parentes mais próximos acendem uma vela e mantêm-na queimando por 24 horas. Eu acendo uma vela todos os anos para o meu pai.

Só quero que a luz nunca se apague.

1

# **REDESCOBRINDO O CAFÉ**

**os anos que  
antecederam 1987**

# IMAGINAÇÃO, SONHOS E ORIGENS HUMILDES

*Os olhos são cegos. É preciso buscar com o coração.*

ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY, “O pequeno príncipe”

A Starbucks, como é hoje, na verdade tem dois pais. Um é o da Starbucks original, fundada em 1971, uma empresa apaixonadamente comprometida com a excelência em café e dedicada a ensinar aos seus clientes, um a um, o que é um excelente café.

E o outro, a visão e os valores que eu trouxe à empresa: a associação de direcionamento competitivo e um profundo desejo de certificar-se de que todos da organização podem vencer juntos. Eu quis misturar café e romance, ousar atingir o que outros diziam ser impossível, desafiar os obstáculos com ideias inovadoras, e fazer tudo isso com elegância e estilo.

Na verdade, a Starbucks precisava da influência dos dois pais para se tornar o que é hoje.

A Starbucks prosperou por dez anos antes que eu a descobrisse. Soube de sua história através de seus

fundadores, e a recontarei no segundo capítulo. Neste livro, relatarei a história da forma como a vivenciei, desde o início da minha vida, porque muitos dos valores que modelaram o crescimento da empresa derivam da minha vida em um apartamento apertado no Brooklyn, em Nova York.

### **Origens humildes podem instilar direcionamento e compaixão**

Uma coisa que notei a respeito dos românticos: eles tentam criar um mundo novo e melhor longe da monotonia do cotidiano. Este é o objetivo da Starbucks. Nós tentamos criar, em nossas lojas, um oásis, um pequeno espaço na vizinhança onde se pode fazer uma pausa, ouvir um pouco de *jazz*, e refletir sobre questões do universo, questões pessoais ou até mesmo místicas diante de uma xícara de café.

Que tipo de pessoa sonha com tal lugar?

De acordo com minha experiência pessoal, eu diria que quanto mais modestas suas origens, maior a probabilidade de você usar a sua imaginação e inventar mundos nos quais tudo parece possível.

Isso certamente se aplica a mim.

Eu tinha três anos quando minha família mudou-se do apartamento da minha avó em Bayview Projects em 1956. Eles estavam no centro de Canarsie, na Jamaica Bay, a

quinze minutos do aeroporto, quinze minutos de Coney Island. Na época, os Projects não eram lugares assustadores, mas um conjunto amplo, amigável e frondoso, com uma dúzia de edifícios de oito andares, todos novos. O primário, P.S. 272, ficava no térreo dos Projects e era bem completo, com *playground*, quadras de basquete e pátio. Ainda assim, ninguém se orgulhava de morar nos Projects; nossos pais eram o que hoje chamamos de “classe pobre trabalhadora”.

Entretanto, eu tive muitos momentos felizes durante minha infância. Crescer nos Projects fez com que eu adquirisse um sistema de valores bem equilibrado, ao mesmo tempo que me forçava a conviver com muitos tipos diferentes de pessoas. Somente o nosso edifício abrigava 150 famílias, e todos compartilhávamos um minúsculo elevador. Todos os apartamentos eram bem pequenos e nossa família instalou-se em uma unidade apertada com dois quartos.

Tanto meu pai quanto minha mãe vieram de famílias de classe trabalhadora, que moraram na zona leste do Brooklyn, em Nova York, por duas gerações. Meu avô morreu jovem, então meu pai teve que abandonar os estudos e começar a trabalhar quando ainda era adolescente. Durante a Segunda Guerra Mundial, foi enfermeiro no exército no Pacífico Sul, New Caledonia e Saipan, onde contraiu febre amarela e malária. Consequentemente, seus pulmões ficaram enfraquecidos,



e ele se resfriava com facilidade. Depois da guerra, teve uma série de empregos, mas na verdade nunca se encontrou, nunca teve um plano para sua vida.

Minha mãe era uma mulher de fibra e tinha muita força de vontade. Seu nome é Elaine, mas a chamava de Bobbie. Depois que crescemos, ela passou a trabalhar como recepcionista, mas enquanto éramos crianças ela cuidava de nós em tempo integral.

Minha irmã, Ronnie, quase da minha idade, também vivenciou muitas das duras experiências da infância que eu vivenciei. Mas, até certo ponto, eu consegui poupar meu irmão Michael das dificuldades econômicas que eu sentia e dar-lhe o tipo de orientação que meus pais não puderam oferecer. Ele estava sempre comigo para onde quer que eu fosse. Eu costumava chamá-lo de “O Sombra”. Apesar da diferença de oito anos, eu desenvolvi uma relação bastante próxima com Michael, agindo como pai quando podia. Com orgulho, observei-o tornar-se um bom atleta, um aluno forte e finalmente um sucesso em sua própria carreira.

Eu praticava esportes dia e noite com as crianças da vizinhança durante a minha infância. Meu pai nos acompanhava sempre que podia, depois do trabalho e nos fins de semana. Todos os sábados e domingos de manhã, a partir das oito horas, centenas de crianças se reuniam no pátio da escola. Lá você tinha de ser bom: se não vencesse, estaria fora do jogo, seria forçado a ficar olhando por

horas a fio antes de entrar no jogo outra vez. Então eu jogava para ganhar.

Sorte minha, tornei-me um atleta naturalmente. Fosse beisebol, basquete ou futebol, eu entrava correndo e jogava para valer até ficar bom naquilo. Costumava organizar partidas de beisebol e basquete com todas as crianças da vizinhança – judias, italianas, negras. Ninguém tinha de nos ensinar sobre a diversidade; nós já vivíamos a diversidade.

Sempre fez parte da minha personalidade desenvolver uma paixão desenfreada por coisas que me interessavam. Minha primeira paixão foi pelo beisebol. Naquela época, nos vários distritos de Nova York, toda conversa começava e terminava com beisebol. As conexões e barreiras com outras pessoas existiam não por causa de raça ou religião, mas pelo time para o qual torciam. Os Dodgers tinham acabado de partir para Los Angeles (partiram o coração do meu pai, e ele nunca os perdoou), mas ainda tínhamos muitos astros do beisebol. Lembrome de quando voltava para casa e ouvia as vozes dos locutores ecoando por todas as janelas.

Eu era um fã inveterado dos Yankees, e meu pai levou meu irmão e eu a muitos jogos. Nunca conseguíamos boas cadeiras, mas isso não importava.

Era a emoção de estar presente que importava. Mickey Mantle era o meu ídolo. Eu tinha seu número, sete, em minhas camisetas, tênis, em tudo o que era meu. Quando

jogava beisebol, eu imitava o estilo e os gestos de Mickey Mantle.

Quando Mick aposentou-se, foi difícil crer no fim. Como ele poderia parar de jogar? Meu pai me levou às duas comemorações “Mickey Mantle Days” no Yankee Stadium, em 18 de setembro de 1968 e 8 de junho de 1969. Enquanto observava as homenagens prestadas a ele e ouvia os outros jogadores dizerem adeus, e o ouvia falar, sentia-me profundamente triste. Beisebol nunca foi a mesma coisa para mim depois daquilo. Mick era uma presença tão intensa em nossas vidas que anos mais tarde, quando ele morreu, eu recebia telefonemas de condolências de amigos de infância com os quais não falava havia décadas.

O café não ocupou um lugar importante na minha infância. Minha mãe tomava café instantâneo. Quando a empresa apareceu, ela comprava café em lata e usava a antiga cafeteira. Lembro-me de ouvir o borbulhar e observar aquela tampa de vidro até que finalmente o café ficasse pronto.

Só quando cresci comecei a perceber como a situação financeira da minha família era crítica. Em raras ocasiões íamos a um restaurante chinês, e meus pais discutiam sobre que pratos pedir, exclusivamente com base no dinheiro que meu pai tinha na carteira naquele dia. Eu me senti irritado e envergonhado quando soube que o acampamento do qual participei no verão era um

programa subsidiado para crianças menos privilegiadas. Depois disso, recusei-me a voltar.

Quando entrei no colegial, entendi o estigma de ter vivido nos Projects. A Canarsie High School ficava a menos de dois quilômetros de distância, mas para chegar lá eu tinha que caminhar em meio a pequenas casas de família e *duplexes*. Eu sabia que as pessoas que moravam por lá nos menosprezavam.

Uma vez pedi uma garota de outra parte de Nova York em namoro. Lembro-me de como seu pai foi fazendo uma cara de enterro ao ouvir minha resposta à pergunta: “Onde você mora?”.

“Moramos no Brooklyn”, respondi.

“Onde?”

“Canarsie.”

“Onde?”

“Bayview Projects.”

“Ah.”

Houve um julgamento a meu respeito que ele ocultou, e eu fiquei enojado diante daquilo.

Sendo o mais velho dos três filhos, eu tinha de crescer rapidamente. Comecei a ganhar dinheiro ainda em uma idade tenra. Aos doze anos, tinha um emprego como entregador de panfletos; mais tarde trabalhei atrás do balcão de uma lanchonete da região. Aos dezesseis, arranjei um emprego para o período depois da aula na

região da moda de Manhattan, em um peleiro, esticando peles de animais. Era um trabalho horroroso, e deixou calos nos meus dedos. Eu passei um verão muito quente em uma fábrica que explorava mão de obra, preparando fios de lã em uma malharia. Sempre dava parte do meu salário à minha mãe – não porque ela insistisse, mas porque eu me sentia mal em relação à condição dos meus pais.

Ainda nos anos 50 e 60, o sonho americano era vibrante, e todos sentíamos ter direito a uma parte dele. Minha mãe nos convencera disso. Ela mesma nunca concluíra o colegial, e seu maior sonho era formar os três filhos. Sábia e pragmática à sua maneira rude e convicta, ela me deu grande confiança. Vez após vez, colocava modelos poderosos na minha frente, apontando personalidades que haviam feito algo em suas vidas e insistindo que eu, também, poderia realizar o que me propusesse se me dedicasse de corpo e alma. Ela me encorajava a me desafiar, colocando-me em situações nas quais não me sentia confortável, para que eu aprendesse a superar a adversidade. Não sei como ela chegou a essa conclusão, porque não vivia conforme regras assim. Mas ela queria que nós tivéssemos sucesso.

Anos mais tarde, durante uma de nossas visitas a Seattle, mostrei à minha mãe nossos novos escritórios no Starbucks Center. Enquanto conversávamos, passando por departamentos e estações de trabalho, observando as

peessoas conversarem e digitarem nos computadores, eu podia ver sua cabeça girando ao ritmo das operações. Finalmente, ela se aproximou de mim e sussurrou: “quem paga todas essas pessoas?”. Estava além da sua imaginação.

Durante minha infância, eu nunca sonhei em trabalhar em uma empresa. O único empreendedor que eu conhecia era meu tio, Bill Farber. Ele tinha uma pequena fábrica de papel no Bronx, para a qual mais tarde contratou meu pai como contramestre. Eu não sabia que tipo de trabalho acabaria fazendo, mas sabia que tinha de escapar das dificuldades pelas quais meus pais passavam diariamente. Tinha de sair dos Projects, sair do Brooklyn. Lembro-me de que me deitava na cama à noite e pensava: *e se eu tivesse uma bola de cristal e pudesse ver o futuro?* Mas logo interrompia esse pensamento, pois imaginar o que eu veria me assustava demais.

Eu só conseguia enxergar uma saída: os esportes. Como as crianças do filme *Basquete Blues*, meus amigos e eu achávamos que os esportes eram o passaporte para uma vida magnífica. No colegial, eu só me aplicava nos estudos quando precisava, porque o que eu aprendia em sala de aula parecia irrelevante. Em vez disso, passava horas e dias jogando futebol.

Eu nunca vou me esquecer do dia em que entrei para o time. Como símbolo daquela honra, recebi a jaqueta, com o grande C azul que me identificava como um atleta de

talento. Mas minha mãe não conseguia pagar 29 dólares pela jaqueta, então pediu-me que esperasse mais ou menos uma semana até o papai receber. Fiquei arrasado. Todo mundo na escola planejara usar as suas jaquetas em uma data previamente combinada. E eu não podia aparecer sem a minha, mas também não queria fazer minha mãe sentir-se ainda pior. Então pedi dinheiro emprestado a um amigo para comprá-la e usei-a no dia combinado, mas escondi dos meus pais até quando eles puderam pagar.

Meu maior triunfo na escola foi tornar-me *quarterback*, o que me transformou em um Grande Homem entre 5.700 alunos da Canarsie High School. A escola também era tão pobre que nós nem tínhamos um campo de futebol americano e todos os nossos jogos eram fora. Nosso time era bem fraco, mas eu era um dos melhores jogadores.

Um dia, um olheiro veio acompanhar um jogador do time adversário em um dos jogos. Eu não sabia que ele estava lá. Alguns dias depois, contudo, recebi uma carta que para mim, naquele momento, parecia ser de outro planeta, Northern Michigan University. Eles estavam recrutando jogadores para o time de futebol americano. Se eu me interessassei? Eu dava pulos de alegria. Eu me senti vencedor de um grande campeonato.

No final das contas, a Northern Michigan ofereceu-me uma bolsa de estudos, a única oferta que eu recebi. Sem

ela, não sei como poderia ter realizado o sonho da minha mãe, que era o de me ver formado.

Durante as férias, na primavera no último ano do colégio, meus pais me levaram para ver aquele lugar inimaginável. Viajamos de carro cerca de 1.600 km até Marquette, na Península Superior de Michigan. Nunca havíamos saído de Nova York e meus pais se viram nessa aventura. Atravessamos montanhas arborizadas, vastos trechos de campo aberto, passamos ao lado de lagos enormes que pareciam oceanos. Quando finalmente chegamos, o *campus* parecia os Estados Unidos que eu havia visto somente nos filmes, com árvores florescendo, alunos risonhos, *frisbees* voando.

Finalmente eu estava fora do Brooklyn.

Coincidentemente, a Starbucks foi fundada naquele mesmo ano em Seattle, uma cidade ainda mais distante da minha imaginação naquela época.

Eu adorava a liberdade e o espaço da escola, embora me sentisse sozinho e deslocado a princípio. Fiz alguns amigos no meu primeiro ano como calouro e acabei dividindo o mesmo quarto com eles por quatro anos, dentro e fora do *campus*. Meu irmão visitou-me duas vezes e, em um ano, no Dia das Mães, fui até Nova York; cheguei de surpresa.

No final, eu não era tão bom jogador de futebol quanto pensava, e acabei não jogando mais. Para permanecer na escola eu fazia empréstimos, trabalhava meio período e



trabalhava no verão para pagar as despesas. Tinha um emprego noturno como *barman* e fazia muitos outros bicos. Ainda assim, aqueles foram os anos mais divertidos da minha vida, uma época de poucas responsabilidades. Além de tudo, era pouco provável que eu fosse convocado para ir ao Vietnã.

Formei-me em comunicação e fiz cursos de oratória e comunicações interpessoais. Durante o último ano, frequentei também algumas aulas de administração porque estava começando a me preocupar com o que faria depois que me formasse. Mantive média B, esforçando-me somente quando tinha de fazer um teste ou uma apresentação.

Depois de quatro anos, fui o primeiro da família a me formar. Para os meus pais, eu tinha conseguido o grande prêmio: um diploma. Mas eu não tinha nenhuma direção a seguir. Ninguém nunca me ajudou a enxergar o valor do conhecimento que eu estava adquirindo. Desde então sempre brincava dizendo: se alguém tivesse me dado orientação e me direcionado, eu poderia ter sido alguém.

Demorou anos para eu descobrir qual era a minha paixão na vida. Cada passo depois daquela descoberta era um salto enorme em direção a algo desconhecido, cada movimento mais arriscado que o anterior. Mas sair do Brooklyn e me formar foram acontecimentos que me deram coragem para continuar sonhando.

Durante anos eu escondi o fato de ter crescido nos Projects. Eu não mentia sobre isso, mas também não trazia o assunto à tona, afinal, não era uma credencial positiva. Mas por mais que eu tentasse negar, aquelas lembranças das minhas primeiras experiências ficaram marcadas indelévelmente em minha memória. Eu jamais poderia esquecer como é estar do outro lado, com medo de prever o futuro.

Em dezembro de 1994, um artigo no *New York Times* sobre o sucesso da Starbucks mencionou que eu cresci nos Projects em Canarsie. Depois que isso ocorreu, recebi cartas de Bayview e outros cantos. A maioria delas vinha de mães tentando orientar seus filhos, dizendo que minha história lhes dera esperança.

Os obstáculos para a transição do ambiente em que cresci até chegar onde me encontro hoje são imensuráveis. Como aconteceu?

O sol brilhou para mim, é verdade, como sempre diz meu irmão Michael. Mas a minha história tem tanto a ver com perseverança e esforço, quanto com talento e sorte. Eu desejei que acontecesse. Tomei a vida em minhas mãos, aprendi com quem podia, agarrei cada oportunidade que tive e moldei meu sucesso passo a passo.

O medo do fracasso foi o que primeiro me invadiu, mas, à medida que eu lidava com cada desafio, minha ansiedade era substituída por um crescente senso de

otimismo. Assim que você supera obstáculos aparentemente intransponíveis, outras situações difíceis tornam-se menos assustadoras. A maioria das pessoas é capaz de ir além de seus sonhos se insistir. Eu encorajaria qualquer um a sonhar grande, formar bases sólidas, absorver informações como uma esponja, e a não ter medo de desafiar o senso comum. Só porque ninguém fez antes não significa que você não deva tentar.

Eu não posso lhe dar uma receita secreta para o sucesso, nenhum plano à prova de falhas para ser bem-sucedido no mundo dos negócios. Mas minha própria experiência sugere que é possível começar do nada e exceder os seus próprios sonhos.

Recentemente fiz uma viagem a Nova York e voltei a Canarsie, e dei uma olhada em Bayview pela primeira vez depois de vinte anos. Na verdade, não é um lugar ruim, exceto pelo buraco feito à bala na porta da entrada e as marcas de incêndio em volta da campainha. Quando morava lá, também não tínhamos grades de ferro nas janelas, mas também não tínhamos ar-condicionado. Vi um grupo de crianças jogando basquete, exatamente como eu fazia, e observei uma jovem mãe empurrando um carrinho de bebê. Um garotinho olhou para mim e perguntou: *qual dessas crianças vai se revelar e realizar seus sonhos?*

Eu parei em frente à Canarsie High School, onde a equipe de futebol estava treinando. A brisa amena do

outono, os uniformes azuis e os apitos das partidas fizeram com que a antiga alegria voltasse a me invadir. Perguntei onde estava o treinador. Em meio às costas fortes e os enchimentos de ombro surgiu uma figura franzina usando um boné vermelho. Para minha surpresa, estava frente a frente com Mike Camardese, um cara que jogava no mesmo time que eu. Ele me pôs a par dos acontecimentos do time, contando sobre como a escola finalmente havia conseguido um campo de futebol. Coincidentemente, estavam realizando uma cerimônia de inauguração do campo naquele sábado e ele teria o nome do meu ex-treinador, Frank Morogiello. Na ocasião, decidi firmar um compromisso de cinco anos patrocinando o time. Sem o apoio do treinador Morogiello, onde eu estaria hoje? Talvez minha contribuição permita a alguns atletas de Canarsie, orientados como eu fui, ir além das suas raízes e conseguir algo que ninguém jamais teria imaginado.

Soube que alguns treinadores enfrentam dilemas excepcionais. Os atletas de “classe mundial” dos times – aqueles com maior habilidade e experiência – às vezes fraquejam diante de um momento decisivo. Eventualmente, contudo, há um jogador do time, um cara mediano cujas habilidades e treinamento não são exatamente de “classe mundial”. Entretanto, em um momento decisivo, é ele quem o treinador manda para o campo. Ele está tão concentrado e tão decidido a vencer

que pode exceder os melhores atletas em termos de desempenho quando a situação realmente importa.

Identifico-me com um atleta mediano. Sempre fui concentrado e faminto, então em momentos decisivos a adrenalina toma conta de mim. Muito tempo depois de os outros pararem para descansar e se recuperar, eu ainda estou correndo, perseguindo algo que ninguém viu.

### **Suficiente não basta**

Toda experiência prepara você para a seguinte. Nunca se sabe qual será a próxima.

Depois de me formar na universidade em 1975, como muitas crianças, eu não sabia o que viria depois. Não estava pronto para voltar a Nova York, então fiquei em Michigan, trabalhando em uma estação de esqui. Não tinha um mentor, ou um modelo, nem um professor especial para me ajudar a fazer as escolhas acertadamente. Então decidi pensar um pouco, mas ainda assim não me vinha inspiração.

Um ano depois voltei para Nova York e consegui um trabalho na Xerox, no programa de treinamento de vendas. Tive muita sorte, porque consegui frequentar a melhor escola de vendas do país, o centro de 100 milhões de dólares da Xerox em Leesburg, Virgínia. Aprendi lá mais do que havia aprendido na escola sobre o mundo profissional e dos negócios. Eles treinaram-me em

vendas, *marketing* e habilidades de apresentação, e acabei formando um forte senso de autoestima. A Xerox era uma empresa excelente, e eu era respeitado quando dizia aos outros quem era o meu empregador.

Depois de concluir o curso, passei seis meses fazendo cinquenta ligações por dia sem qualquer resultado. Batia à porta de escritórios em Manhattan, em um território que ia da 42<sup>nd</sup> Street à 48<sup>th</sup> Street, do East River à Fifth Avenue. Era uma área fantástica, mas eu não tinha permissão para vender, apenas para identificar boas oportunidades.

As ligações que não resultavam em nada foram um excelente treinamento para os negócios. Ensinarão-me a pensar sozinho. Então, muitas portas se fechavam para mim e eu tive que desenvolver certa insensibilidade e um breve argumento de vendas para o que, naquela época, era uma máquina novíssima chamada processador de texto. Mas o trabalho me fascinava e eu mantive meu senso de humor e aventura. Lutava contra a concorrência, tentando ser o melhor, ser notado, fornecer os melhores argumentos aos meus vendedores. Eu queria vencer.

Finalmente, consegui: tornei-me vendedor no mesmo território. Fiquei bom naquilo, usando paletó, fechando vendas e ganhando comissões por três anos. Eu vendia muitas máquinas e superava muitos dos meus colegas. Descobri que vender tem muito a ver com autoestima.

Mas não posso afirmar que desenvolvi paixão por processadores de texto.

Eu paguei os empréstimos que devia na faculdade e aluguei um apartamento em Greenwich Village com outro rapaz. Nós estávamos nos divertindo a valer. Durante um verão, eu e mais sete colegas alugamos uma casa nos Hamptons para passar os fins de semana, e foi lá, na praia, no fim de semana de 4 de julho, 1978, que encontrei Sheri Kersch.

Com o brilho de seus cabelos ondulados longos e louros e sua tremenda energia, Sheri me atraiu com seu impecável estilo e classe. Estava estudando para formar-se em decoração de interiores e também estava passando os fins de semana com um grupo de amigos na praia. Ela não era simplesmente bonita mas tinha uma sólida formação, com valores arraigados do Meio Oeste, vindos de uma família amável e cordial. Nós dois estávamos no início de nossas carreiras, sem ter grande preocupação no mundo. Começamos a namorar, e quanto mais a conhecia, mais percebia que magnífico ser humano havia encontrado.

Em 1979, contudo, eu estava impaciente em relação ao meu emprego. Queria algo mais desafiador. Um amigo disse-me que uma empresa sueca, a Perstorp, planejava estabelecer uma divisão nos Estados Unidos para sua subsidiária de utensílios domésticos, a Hammarplast. Parecia uma ótima oportunidade de começar em uma

empresa em crescimento. A Perstorp me contratou e enviou-me para três meses de treinamento na Suécia. Hospedei-me na charmosa cidadezinha de Perstorp, perto de Malmö, e explorei Copenhague e Estocolmo nos fins de semana. A Europa me surpreendeu com seu senso histórico e prazer pela vida.

A empresa inicialmente colocou-me em uma divisão diferente, que vendia suprimentos para construção. Transferiram-me para a Carolina do Norte e eu tive de vender acessórios e móveis para cozinha. Detestava o produto. Quem podia ter uma boa relação com peças de plástico prensadas? Depois de dez meses de miséria, não consegui suportar. Eu estava pronto para desistir e me matricular na escola de interpretação, qualquer coisa para voltar a Nova York e estar com Sheri.

Quando ameacei sair, a Perstorp não só me transferiu de volta para Nova York, como também me promoveu a vice-presidente e diretor-geral da Hammarplast. Eu era encarregado das operações nos Estados Unidos, gerenciando cerca de vinte representantes de vendas independentes. Eles deram-me não só um salário de 75 mil dólares/ano mas também um automóvel da empresa, uma verba de representação e cobertura total de viagens, incluindo quatro viagens ao ano para a Suécia. Finalmente eu estava vendendo produtos dos quais gostava: uma moderna linha sueca de equipamentos e utensílios domésticos. Enquanto vendedor, eu sabia



motivar minha equipe de vendedores. Rapidamente coloquei os produtos em grandes magazines e consegui aumentar o volume de vendas.

Fiz isso por três anos e adorei. Aos 28 anos tinha chegado lá. Sheri e eu mudamos para a região nordeste de Manhattan, onde compramos nosso apartamento. Sheri estava em fase de ascensão profissional, trabalhando para um fabricante italiano de móveis como designer e vendedora.

Ela pintou as paredes de salmão claro e começou a lançar mão de suas habilidades profissionais para criar, em estilo imponente, um lar em nosso espaço. Tínhamos uma vida maravilhosa, frequentávamos o teatro, jantávamos fora, convidávamos amigos para reuniões em casa. Até alugamos uma casa de verão nos Hamptons.

Meus pais não acreditavam que eu tivesse ido tão longe tão rápido. Em seis anos depois de ter me formado havia conseguido uma carreira de sucesso, um salário alto, um apartamento próprio. A vida que eu tinha estava além dos melhores sonhos que meus pais haviam vislumbrado para mim. A maioria das pessoas estaria satisfeita com isso.

Então ninguém – principalmente os meus pais – conseguia entender por que eu ainda estava tão inquieto. É que eu sentia que faltava algo. Eu queria ser dono do meu próprio destino. Talvez seja um dos meus pontos

fracos: estou sempre me perguntando o que estarei fazendo depois. Suficiente não basta.

Ao conhecer a Starbucks me dei conta do que significa o trabalho realmente cativar seu coração e sua imaginação.

# UM FORTE LEGADO LHE GARANTE SUSTENTABILIDADE FUTURA

*Cem vezes por dia eu me lembro de que minha vida interior e exterior*

*dependem do trabalho de outros homens, que estão vivos e mortos, e que eu devo me esforçar para me manifestar na mesma medida em que recebi.*

ALBERT EINSTEIN

Assim como eu não criei a Starbucks, a Starbucks não introduziu o café expresso e o café bem torrado nos Estados Unidos. Em vez disso, nos tornamos os respeitáveis herdeiros de uma grande tradição. O café e os bares foram uma parte significativa da vida em comunidade durante séculos, tanto na Europa quanto na América. Eles eram associados a revoltas políticas, movimentos de escritores e debates intelectuais em Veneza, Viena, Paris e Berlim.

A Starbucks faz sucesso com as pessoas porque abraça seu legado. Ela extrai força de sua própria história e se liga ao passado mais distante. É isso o que a torna mais do

que uma empresa em crescimento ou uma moda passageira.

É o que a torna sustentável.

### **Se cativar a sua imaginação, irá cativar os outros**

Em 1981, enquanto eu trabalhava para a Hammarplast, notei um fenômeno estranho: um pequeno varejista de Seattle fazia, excepcionalmente, um número superior de pedidos para um certo tipo de aparelho para coar café. Era um aparelho simples, um coador plástico em uma jarra térmica.

Investiguei. A Starbucks Coffee, Tea and Spice tinha somente quatro lojas naquela época, entretanto estava comprando esse produto em quantidades superiores à Macy's. Por que Seattle teria gostado tanto dessa cafeteira enquanto o resto do país preparava o café diariamente em cafeteiras elétricas ou manuais?

Então um dia disse a Sheri: “Vou visitar essa empresa. Quero saber o que está acontecendo lá”.

Naquela época eu viajava muito, por todo o país, mas nunca tinha ido a Seattle. E quem ia a Seattle naquela época?

Cheguei em um dia claro de primavera, o ar estava tão limpo que agredia os meus pulmões. As árvores de cereja e maçã estavam começando a florescer. Das ruas da

cidade eu conseguia ver os elevados topos das montanhas cobertos de neve ao leste, oeste e sul da cidade, diante do céu azul.

A gerente de *merchandising* no varejo da Starbucks, Linda Grossman, encontrou-me no hotel e acompanhou-me até a loja principal da Starbucks, no histórico bairro onde ficava o Pike Place Market. Chegando lá, passamos por bancas de salmão fresco onde os vendedores gritavam seus pedidos sonoramente e atiravam peixe por cima das cabeças dos clientes, passamos por fileiras de maçãs recém-polidas e repolhos bem ordenados, passamos por uma padaria que exalava aromas de pães assados na hora. Era um espetáculo que exibia o talento artístico dos lavradores da região e pequenos representantes independentes. Eu adorei o mercado desde a primeira vez em que estive lá, e ainda adoro. É tão artesanal, tão autêntico, tão antigo.

A loja original da Starbucks era um local modesto, mas repleto de personagens, um armazém estreito com um violinista solo tocando Mozart na entrada, com a caixa do violino aberta para recolher esmolas. No instante em que a porta se abriu, senti um forte aroma de café que me convidou a entrar. Entrei e vi o que parecia um templo para adoração ao café. Por trás de um gasto balcão de madeira havia caixas contendo cafés de todas as partes do mundo: Sumatra, Quênia, Etiópia, Costa Rica. Lembre-se: naquela época a maioria das pessoas pensava que o café

vinha em latas, não em grãos. Havia uma loja que vendia apenas grãos de café e lá havia uma prateleira inteira cheia de mercadorias relacionadas a café, incluindo uma exposição de cafeteiras da Hammarplast, nas cores vermelha, amarela e preta.

Depois de me apresentar para o cara que ficava atrás do balcão, Linda começou a falar sobre o motivo pelo qual os consumidores gostavam dos conjuntos de coador e jarra térmica. “Parte do prazer é o ritual”, explicou ela. A Starbucks aconselha que se prepare o café manualmente, porque a cafeteira elétrica faz com que o café se acumule e queime.

Enquanto conversávamos, o balconista apanhou alguns grãos de café Sumatra, moeu, colocou os grãos triturados no filtro em um coador, e despejou água quente sobre eles. Embora a tarefa tenha levado somente alguns minutos, ele a realizou com reverência, como um artesão.

Quando me deu uma xícara de porcelana cheia de café recém-coado, o vapor e o aroma pareciam me envolver por completo. Não era preciso acrescentar leite ou açúcar. Eu provei um pequeno gole.

*Nossa!* Deixei minha cabeça pender para trás e arregalei os olhos. Com um único gole, podia afirmar que era mais forte do que qualquer café que eu já havia provado.

Ao ver minha reação, o pessoal da Starbucks riu. “É forte demais para você?”

Eu sorri e balancei a cabeça. Depois dei outro gole. Dessa vez consegui sentir melhor o sabor enquanto o café escorregava boca adentro.

No terceiro gole estava ganho.

Era como se eu tivesse descoberto um novo continente. Comparativamente, percebi que o café que eu bebi a vida toda era refugio. Estava ansioso para aprender. Comecei a fazer perguntas sobre a empresa, sobre cafés de diversas regiões do mundo, sobre as diferentes maneiras de torrar. Antes de sairmos da loja, eles moeram mais grãos do Sumatra e me deram um pacote de presente.

Linda conduziu-me então à torrefação da Starbucks para apresentar-me aos proprietários da fábrica, Gerald Baldwin e Gordon Bowker. Eles montaram-na em um antigo e estreito galpão industrial com uma porta metálica na entrada, ao lado de uma fábrica de embalagem de carne na Airport Way.

Assim que entrei, senti o magnífico aroma de café sendo torrado, que parecia inundar todo o ambiente. No centro da sala ficava um equipamento prateado com uma grande bandeja na frente. “Aquela”, disse-me Linda, “é a máquina de torrefação”, e eu fiquei surpreso em saber que uma máquina tão pequena era capaz de atender quatro lojas. Um torrador usando um lenço vermelho nos acenou vigorosamente. Ele pegava uma pequena concha de metal chamada *trier*, examinava os grãos, cheirava-os e inseria-os na parte posterior. Ele explicou que estava

verificando a cor e ouvindo quando os grãos de café estalassem duas vezes, certificando-se assim de que estavam suficientemente bem torrados. De repente, com um som crepitante, ele abriu a porta da máquina e despejou um lote de grãos quentes e reluzentes na bandeja para resfriarem. Uma haste metálica começou a circular para resfriar os grãos, e um aroma totalmente novo nos envolveu – como o do melhor café preto que você já provou. Era tão intenso que me deixava tonto.

Nós fomos para cima e passamos por algumas mesas até chegarmos aos escritórios na parte de trás, cada um com uma janela alta de vidro grosso. Embora Jerry Baldwin, o presidente, estivesse usando uma gravata sob o suéter, a atmosfera era informal. Jerry, um homem de boa aparência e cabelos escuros, sorriu para mim e apertou minha mão. Eu gostei dele desde o primeiro encontro, achei-o modesto e autêntico, com um senso de humor perspicaz. Era evidente que café era a sua paixão. Ele tinha a missão de ensinar os consumidores sobre os prazeres do café de classe mundial, torrado e preparado como devia ser.

“Aqui estão alguns novos grãos que acabam de chegar de Java”, disse ele. “Acabamos de torrar um lote. Vamos experimentar.” Ele mesmo preparou o café, usando um pote de vidro que ele chamava de prensa francesa. Enquanto ele baixava o pistão com delicadeza e servia cuidadosamente a primeira xícara, notei que alguém



estava à porta, um homem elegante, de barba, com uma mecha de cabelos escuros caindo sobre a testa e olhos castanhos e intensos. Jerry apresentou-me Gordon Bowker, seu sócio na Starbucks e convidou-o a nos acompanhar.

Eu estava curioso sobre como esses dois homens haviam dedicado suas vidas à causa do café. A Starbucks havia sido fundada há dez anos e eles pareciam trintenários. Tinham um entrosamento típico de camaradagem, proveniente dos dias em que dividiram o mesmo quarto na Universidade de San Francisco, no início dos anos 60. Mas eles pareciam muito diferentes. Jerry era reservado e formal, enquanto Gordon era original e habilidoso, diferente de qualquer um que eu já encontrei. Enquanto conversavam, pude ver que ambos eram muito inteligentes, viajados e totalmente apaixonados pela qualidade do café.

Jerry administrava a Starbucks, enquanto Gordon dividia seu tempo entre a Starbucks, sua empresa de propaganda, um jornal semanal que havia fundado e os planos de abrir uma microcervejaria, chamada The Redhook Ale Brewery. Eu tive de perguntar o que era uma microcervejaria. Claro que Gordon estava bem à nossa frente, cheio de *insights* excêntricos e ideias brilhantes.

Eu fiquei encantado. Ali estava toda uma nova cultura diante dos meus olhos, com conhecimento para adquirir e

lugares para explorar.

Naquela tarde eu liguei para Sheri do hotel. “Estou no paraíso!”, disse eu. “Sei onde quero morar: em Seattle, Washington. Neste verão quero que você venha até aqui conhecer este lugar.”

Era minha Meca. Eu havia chegado.

### **Como a paixão pelo café tornou-se um negócio**

Jerry convidou-me para jantar naquela noite em um pequeno bistrô italiano, em uma ladeira calçada com pedra perto do Pike Place Market. Enquanto jantávamos, ele contou-me a história dos primeiros dias da Starbucks e o legado que havia atraído.

Os fundadores da Starbucks estavam longe de ser típicos empresários. Formado em literatura, Jerry foi professor de inglês, Gordon, escritor, e o terceiro sócio deles, Zev Siegl, ensinava história. Zev, que saiu da empresa em 1980, era filho do concertista que fazia o primeiro violino na Orquestra Sinfônica de Seattle. Eles compartilhavam interesses em produção de filmes, obras literárias, radiodifusão, música clássica, gastronomia, bons vinhos e excelente café.

Nenhum deles aspirava à construção de um império. Eles fundaram a Starbucks por um único motivo:

adoravam café e chá e queriam que Seattle tivesse acesso ao que há de melhor em termos desses produtos.

Gordon era de Seattle, e Jerry havia se mudado para lá depois de se formar, em busca de aventura. Jerry era de Bay Area, e foi lá, na Peet's Coffee and Tea em Berkeley, em 1966, que ele descobriu o romance do café. Tornou-se um caso para toda a vida.

O avô espiritual da Starbucks foi Alfred Peet, um holandês que apresentou os cafés torrados aos Estados Unidos. Na época em que conheci a Starbucks, Alfred Peet tinha um pouco mais de setenta anos de idade, era grisalho, teimoso, independente e sincero. Ele não tinha paciência com exageros ou pretensão, mas era capaz de passar horas com qualquer pessoa que tivesse verdadeiro interesse em aprender sobre os melhores cafés e chás do mundo.

Filho de um vendedor de café de Amsterdã, Alfred Peet cresceu em meio ao exotismo dos cafés da Indonésia, do leste africano e Caribe. Ele lembrava como seu pai costumava chegar em casa com pacotes de café nos bolsos de seu sobretudo. Sua mãe preparava três jarras por vez, usando diferentes misturas, e dava sua opinião. Quando adolescente, Alfred trabalhou como *trainee* para uma das grandes importadoras de café da cidade. Mais tarde, como *trader* de chás, ele viajou para lugares distantes como Java e Sumatra, refinando seu paladar até conseguir

detectar diferenças sutis em cafés de diversos países e regiões.

Quando Peet mudou-se para os Estados Unidos em 1955, ficou impressionado. Era o país mais rico do mundo, inquestionavelmente o líder do mundo ocidental, entretanto, a qualidade do seu café era terrível. A maioria dos cafés que os americanos tomavam era do tipo *robusta*, o tipo inferior que os vendedores de café de Londres e Amsterdã tratavam como um produto barato. Uma quantidade muito pequena dos finos cafés *arábica* chegavam à América do Norte; a maioria ia para a Europa, onde os paladares eram mais exigentes.

Começando em San Francisco nos anos 50, Alfred Peet passou a importar café *arábica* para os Estados Unidos. Mas a demanda não era suficiente, pois poucos americanos ouviam falar nele. Então, em 1966, ele abriu uma pequena loja, a Peet's Coffee and Tea, na Vine Street, em Berkeley, que administrou até 1979. Ele chegou até a importar sua própria máquina de torrefação, porque achava que as empresas americanas não sabiam torrar pequenos lotes do fino café *arábica*.

O que tornava Alfred Peet singular era que ele torrava bem o café, ao modo europeu, pois acreditava que isso era necessário para extrair o máximo sabor dos grãos importados. Ele sempre analisava cada pacote de grãos e recomendava uma torração adequada às características específicas daquele lote.

No início, somente os europeus ou americanos mais sofisticados visitavam sua pequena loja. Mas com o passar do tempo, Alfred Peet começou a ensinar a alguns americanos que eram bons em julgamento, um a um, as sutis diferenças dos cafés. Ele vendia café em grãos e ensinava seus clientes a moer e preparar em casa. Tratava o café como o vinho, avaliando-o em termos de origens, estados, idade e colheitas. Ele criava suas próprias misturas, a marca do autêntico conhecedor. Assim como cada um dos fabricantes de vinho de Napa Valley acredita que sua técnica seja a melhor, Peet se manteve firme na argumentação sobre o sabor do café bem torrado – que em termos de vinho é como um grande Borgonha<sup>1</sup>, encorpado e forte, que inunda a boca de sabor.

Jerry e Gordon eram recém-convertidos. Eles encomendavam o café da Peet's de Berkeley pelo correio, mas pareciam querer mais. Gordon descobriu outra loja, em Vancouver, Canadá, chamada Murchie's, que também oferecia um bom café, e ele regularmente dirigia por três horas rumo ao norte para buscar pacotes dos grãos da Murchie's.

Em um dia luminoso de agosto de 1970, a caminho de casa, vindo de uma dessas jornadas em busca de café, Gordon teve sua própria epifania. Posteriormente ele disse ao *Seattle Weekly* que foi “cegado, literalmente, como Paulo de Tarso, pelo sol refletido no lago Samish. Imediatamente me veio a ideia: abrir uma loja de café em

Seattle!”. Jerry, logo de cara, gostou da ideia. E Zev também, que, na ocasião, era vizinho de Gordon, com quem tomava chá. Cada um deles investiu igualmente 1.350 dólares e fizeram um empréstimo adicional de 5 mil dólares junto a um banco.

Não era uma época nada promissora para se abrir uma loja em Seattle. Desde o primeiro dia a Starbucks enfrentou obstáculos.

Em 1971, a cidade estava em meio a uma séria recessão chamada Boeing Bust (Falência Boeing). A partir de 1969, a Boeing, maior empregadora de Seattle, sofreu uma virada tão drástica nos pedidos que foi obrigada a reduzir a força-tarefa de 100 mil para menos de 38 mil funcionários em três anos. Casas em locais belos como Capitol Hill estavam vazias e abandonadas. Tantas pessoas perderam seus empregos e mudaram-se da cidade que um *outdoor* perto do aeroporto brincava: “A última pessoa a sair de Seattle, por favor, apague as luzes”.

A famosa mensagem apareceu em abril de 1971, no mesmo mês em que a Starbucks abriu sua primeira loja. Naquela época, também, um projeto de renovação urbana ameaçava demolir o Pike Place Market. Um grupo de desenvolvedores queria construir um centro comercial com hotel, sala de convenções e estacionamento no lugar. Em um referendo, os cidadãos de Seattle votaram pela preservação do Pike Place como era.

Seattle naquela época estava apenas começando a divulgar sua imagem como um recanto isolado e exótico dos Estados Unidos. Somente os aventureiros mudavam-se para cá, a milhas de distância da família no leste e meio oeste da Califórnia, às vezes até das montanhas e minas e das terras geladas do Alasca. A cidade não tinha adquirido a aparência atraente e a polidez da Costa Leste. Muitas das principais famílias ainda conservavam elos com as indústrias madeireiras. Com forte influência de imigrantes noruegueses e suecos vindos no início do século, o povo de Seattle tendia a ser educado e modesto.

No início dos anos 70, alguns americanos, especialmente os da Costa Oeste, começaram a evitar alimentos embalados e com acréscimo de sabores que frequentemente eram artificiais e sem gosto. Optaram por cozinhar vegetais frescos e peixe, comprar pão novo e moer seus próprios grãos de café. Eles recusavam o artificial trocando-o pelo autêntico, o processado pelo natural, o medíocre pelo de qualidade elevada – todos os sentimentos que inspiravam os fundadores da Starbucks.

Um estudo de mercado teria indicado que era uma época ruim para entrar no negócio de cafés. Depois de alcançar o pico de 3,1 xícaras por dia em 1961, o consumo de café nos Estados Unidos começou a sofrer um declínio gradual, que durou até o final dos anos 80.

Mas os fundadores da Starbucks não estavam estudando as tendências do mercado. Estavam atendendo

uma necessidade – a sua própria necessidade de qualidade em café. Nos anos 60, as grandes marcas americanas de café começaram a concorrer em preço. Para reduzir os custos, acrescentavam grãos baratos às misturas, sacrificando o sabor. Eles também deixavam as latas de café nas prateleiras dos supermercados até o café ficar passado. Ano após ano, a qualidade do café enlatado piorava, muito embora as campanhas publicitárias anunciassem seu magnífico sabor.

Eles enganaram o público americano, mas não enganaram Jerry, Gordon e Zev. Os três amigos estavam determinados a prosseguir e abrir sua loja de café, mesmo que isso atraísse apenas um minúsculo nicho de amantes de café. Apenas algumas cidades americanas tinham lojas assim até os anos 80.

Gordon consultou seu colega criativo, o artista Terry Heckler, a respeito de um nome para a nova loja. Gordon queria chamá-la Pequod, o nome do navio em *Moby Dick*, de Melville. Mas Terry afirmou em protesto: “você está louco! Ninguém vai tomar uma xícara de Pee-quod!”<sup>2</sup>.

Os sócios então concordaram que queriam algo mais notável e atrelado ao noroeste. Terry pesquisou nomes de campos de mineração da virada do século no Mt. Rainier e sugeriu Starbo. Em uma sessão de *brainstorm* surgiu Starbucks. O amante da literatura, Jerry, tratou de refazer a relação com *Moby Dick*: o marinheiro do *Pequod* chamava-se Starbuck. O nome evocava o romance em alto



mar e a tradição de navegação dos primeiros vendedores de café.

Terry também debruçou-se sobre antigos livros náuticos até encontrar um logo baseado em uma antiga xilogravura escandinava do século XVI: uma sereia com duas caudas, cercada pelo nome original da loja, Starbucks Coffee, Tea, and Spice. Aquela sereia com o tronco nu, em estilo rubenesco, seria tão sedutora quanto o próprio café.

A Starbucks abriu suas portas com pouca festa em abril de 1971. A loja fora projetada para ter uma aparência náutica clássica, como se estivesse lá há décadas. Todos os enfeites foram construídos à mão. Uma parede comprida era coberta de prateleiras de madeira, enquanto a outra era dedicada a grãos de café, com até trinta variedades disponíveis. A Starbucks na época não preparava e vendia café em xícaras, mas às vezes oferecia amostras para os clientes experimentarem os sabores, que eram servidas em xícaras de porcelana, o que tornava o café mais saboroso. As xícaras também forçavam os clientes a ficar um pouco mais para ouvir a respeito do café.

Inicialmente, Zev era o único funcionário remunerado. Ele usava um avental de vendeiro e apanhava grãos para os clientes usando uma concha. Os outros dois mantiveram seus empregos durante o dia e iam na hora do almoço e depois do expediente ajudar Zev, que tornou-se o *expert* no varejo, enquanto Jerry, que havia feito

curso de contabilidade na faculdade, cuidava dos números e desenvolvia um conhecimento cada vez maior sobre café. Gordon, em outras palavras, era “o homem da mágica, do mistério e do romance”. Devia ser óbvio para ele desde o início que uma visita à Starbucks poderia ser uma escapada para um mundo distante.

Desde o dia da abertura, as vendas superaram as expectativas. Uma coluna altamente cotada do *Seattle Times* levou um número surpreendente de clientes à casa no sábado seguinte. A reputação da loja aumentou principalmente com a propaganda boca a boca.

Naqueles meses, cada um dos fundadores viajou para Berkeley para aprender com o mestre, Alfred Peet, a torrar café. Eles trabalharam em sua loja e observaram a interação com os clientes. Ele não se cansava de enfatizar a importância do aprofundamento no conhecimento sobre cafés e chás.

No início, a Starbucks encomendava o café na Peet's. Mas em um ano, os sócios compraram uma torrefadora usada da Holanda e instalaram-na em um edifício que estava quase desmoronando e ficava perto do terminal Fisherman's. Montaram-na com o auxílio apenas de um manual escrito em alemão. No final de 1972, eles abriram a segunda loja, perto do *campus* da Universidade de Washington. Gradualmente, formaram uma clientela leal, compartilhando com seus clientes o que haviam

aprendido sobre cafés de boa qualidade. Seattle começou a assumir a sofisticação do café da Bay Area.

Para os fundadores da Starbucks, qualidade era o carro-chefe. Jerry, especialmente, imprimiu suas fortes opiniões e seu compromisso em busca da excelência na jovem empresa. Ele e Gordon certamente entendiam o mercado, porque a Starbucks era lucrativa a cada ano, e eles nunca esperavam atrair mais do que um pequeno grupo de clientes com paladares diferenciados.

“Nós não administramos a empresa para maximizar nada exceto a qualidade do café”, disse-me Jerry Baldwin naquela noite no restaurante. Naquele momento tínhamos terminado de jantar e começado a sobremesa. O garçom serviu a cada um de nós uma xícara de café forte, e Jerry informou orgulhosamente que era da Starbucks.

Nunca ouvi ninguém falar sobre um produto como Jerry falava sobre o café. Ele não estava calculando como maximizar as vendas, estava oferecendo às pessoas algo que acreditava que elas teriam prazer em experimentar. Era uma abordagem aos negócios, e às vendas, tão nova e fresca para mim quanto o café Starbucks que estávamos tomando.

“Fale-me sobre a torração”, eu disse. “Por que é tão importante torrar bem?”

A torração era o que diferenciava a Starbucks, contou-me Jerry. Alfred Peet havia lhes convencido de que os grãos mais bem torrados acentuavam o sabor do café.

Os melhores cafés são os do tipo *arábica*, explicou Jerry, especialmente os cultivados no topo das montanhas. Os cafés baratos do tipo *robusta* usados em misturas em supermercados não podem ser bem torrados porque ficariam simplesmente queimados. Mas o melhor *arábica* é capaz de suportar temperaturas elevadas e, quanto mais escuros ficarem os grãos durante a torração, mais acentuado será o seu sabor.

As empresas de alimentos embalados preferem uma torração mais suave porque isso proporciona uma produção maior. Quanto mais o café é torrado, mais perde peso. Os grandes torradores sofrem com uma redução de 10% a 50% devido ao encolhimento dos grãos. Quanto mais suave for a torração, mais dinheiro economizam. Mas a Starbucks se preocupa mais com o sabor do que com a produção.

Desde o início, a Starbucks preferiu exclusivamente a torração mais forte. Jerry e Gordon aproveitaram o estilo de torrar de Alfred Peet e inventaram uma versão bastante semelhante, que chamaram de Full City Roast (hoje chamada de torração Starbucks).

Jerry pegou uma garrafa de cerveja, uma Guinness. Comparar a Full City Roast do café com café enlatado vendido nos supermercados, explicou, é como comparar uma cerveja Guinness a uma Budweiser. A maioria dos americanos bebe cervejas leves como a Budweiser. Mas quando você aprende a gostar de cervejas escuras,

saborosas como a Guinness, não dá para voltar para a Bud.

Embora Jerry não colocasse em pauta planos de *marketing* e estratégias de vendas, eu comecei a perceber que ele tinha uma filosofia empresarial como eu nunca havia encontrado antes.

Primeiro, toda empresa precisa defender algo. A Starbucks defendia não só o bom café, mas especificamente o sabor dos grãos bem torrados pelos quais os fundadores eram apaixonados. Foi isso o que a diferenciou e garantiu-lhe autenticidade.

Segundo, não se dá aos clientes simplesmente o que eles pedem. Se você oferecer algo a que eles não estejam acostumados, algo tão superior que leve um tempo até que seus paladares se aperfeiçoem, poderá criar um senso de descoberta, prazer e lealdade que os deixará amarrados em você. Pode demorar mais, mas se você tiver um produto excelente, poderá ensinar seus clientes a gostarem dele em vez de prostrar-se diante do apelo do mercado.

Os fundadores da Starbucks entenderam uma verdade fundamental sobre vendas: para significar algo para seus clientes, você deve lançar mão de inteligência e sofisticação e informar aqueles que desejam aprender. Se agir assim, o que parece um nicho de mercado pode atrair um número bem maior de pessoas do que você imagina.

Eu não fui esperto o suficiente para entender tudo isso naquele dia em que conheci a Starbucks. Levei anos para aprender essas lições.

Embora a Starbucks tenha crescido muito desde aqueles dias, a qualidade do produto ainda acompanha a sua missão. Mas vez ou outra, quando as decisões executivas ficam difíceis e o raciocínio burocrático corporativo começa a prevalecer, eu visito aquela primeira loja localizada no Pike Place Market. Deslizo a mão sobre os antigos balcões de madeira. Encho a mão de grãos bem torrados e deixo-os escorregarem pelos meus dedos, deixando uma fina camada de óleo de aroma agradável. Insisto em lembrar a mim mesmo e aos outros à minha volta que temos responsabilidade diante daqueles que vieram antes.

Podemos inovar, podemos reinventar quase todos os aspectos do negócio, exceto um: a Starbucks sempre venderá os grãos de café torrados de maior qualidade. Esse é o nosso legado.

No dia seguinte, durante a viagem de cinco horas de avião de volta a Nova York, eu não conseguia parar de pensar na Starbucks. Era como uma joia brilhante. Tomei um gole do café aguado servido no avião e coloquei de lado. Apanhei minha valise e retirei um pacote de grãos Sumatra, abri e cheirei. Recostei-me e minha mente começou a vagar.

Eu acredito em destino. Em iídiche chamam isso de *bashert*. Naquele momento, voando a 35 mil pés de altura, eu podia sentir o vigor da Starbucks. Havia algo mágico naquilo, uma paixão e autenticidade que eu jamais havia experimentado nos negócios.

Talvez, apenas talvez, eu pudesse fazer parte daquela mágica. Talvez eu pudesse ajudá-la a crescer. Como seria criar uma empresa, como Jerry e Gordon estavam fazendo? Como seria ser proprietário, não apenas receber um salário? O que eu poderia trazer à Starbucks que pudesse torná-la ainda melhor? As oportunidades pareciam tão amplas quanto o terreno que sobrevoávamos naquele instante.

Quando o avião aterrissou no aeroporto JFK, tinha no fundo do coração uma certeza. Entrei em um táxi e fui para casa ao encontro de Sheri. Foi assim que eu conheci a Starbucks, e desde então nenhum de nós foi o mesmo.

---

**1** Qualquer um dos tipos de vinhos tintos ou brancos da região de Borgonha, ao leste da França. ↵

**2** O termo “Pee” em inglês significa urina. Daí estabelecia-se a analogia com uma “xícara de urina”. ↵