

Como uma idéia  
simples se tornou um

# grande negócio

O dono da maior rede de cafés  
dos EUA confiou na própria intuição

Por HOWARD SCHULTZ E  
DORI JONES YANG

**Q**UANDO EU ERA CRIANÇA, crescendo num conjunto habitacional no Brooklyn, lembro-me de, à noite, deitado na cama, pensar: e se eu tivesse uma bola de cristal e pudesse ver o futuro? Mas logo afastava esse pensamento. Percebi que não sabia o que queria fazer da minha vida. Tudo o que eu sabia era que tinha de sair daquele conjunto, sair do Brooklyn.

Tive a sorte de ir para a faculdade, mas não tinha idéia do que fazer depois. Não havia alguém para me orientar diante das opções. Meu principal objetivo era o de fugir da luta diária que meus pais operários enfrentavam.

Com o tempo descobri que tinha jeito para vendas e fui

---

**Mentalidade Irrequieta-** Howard Schultz não sossegou até transformar a xícara de café em obsessão.

contratado por uma firma sueca de utilidades domésticas. Aos 28 anos, era vice-presidente encarregado das vendas nos Estados Unidos. Tinha um excelente salário, um apartamento em Nova York e era feliz em meu casamento com Sheri, uma linda mulher. Meus pais nem podiam acreditar que eu tivesse progredido tanto e tão depressa. A vida que eu levava estava muito além de tudo o que haviam sonhado para mim.

A maioria das pessoas se satisfaria com isso, mas eu me sentia irrequieto. Queria ser dono de meu destino. Foi nessa época, no princípio da década de 80, que tomei conhecimento de um estranho fenômeno. Um pequeno comerciante varejista em Seattle estava fa-

zendo grandes encomendas de uma cafeteira: um simples cone de plástico encaixado numa garrafa térmica. A companhia, Starbucks Coffee and Tea, tinha apenas quatro pequenas lojas e, no entanto, comprava nossos produtos em quantidades maiores do que as pedidas pelas grandes lojas de departamentos. Por que Seattle aceitava tão bem essa cafeteira quando o resto do país preferia as elétricas? Eu precisava descobrir, e assim fui a Seattle.

---

**A maioria das  
pessoas ficaria  
satisfeita.  
Mas eu estava  
irrequieto.  
Queria ser  
dono de meu  
destino.**

---

### **Nova abordagem**

A matriz da Starbucks era modesta mas de grande personalidade. No momento em que a porta se abriu, um estonteante aroma de café me cativou. Atrás de um balcão de madeira havia recipientes contendo variedades de café de toda parte: Sumatra, Quênia, Etiópia, Costa Rica. Numa das paredes via-se uma prateleira cheia de produtos ligados ao café, inclusive nossa cafeteira de cone e garrafa térmica.

O balconista apanhou um punhado de grãos de café de Sumatra, moeu-os, colocou-os num filtro no cone e despejou água quente sobre eles, para me dar uma pequena amostra de seu produto. Quando me entregou o café, o aroma envolveu todo o meu rosto. Provei um gole.

*Uau!* Meus olhos se arregalaram. Era o café mais forte que já havia provado. Percebi que, em comparação, o café que vinha tomando era lavagem.

Nessa noite eu tinha um jantar com um dos donos da Starbucks, Jerry Baldwin. Nunca ouvira alguém falar de um produto como Jerry falava de café.

Ele não estava apenas calculando como maximizar suas vendas. Ele e o sócio, Gordon Bowker, acreditavam

que estavam fornecendo aos fregueses algo que precisavam saborear. Para mim, aquela era uma abordagem comercial nova e atraente.

### **Atração inexplicável**

Procurei convencer Jerry Baldwin a me contratar – embora isso não parecesse um passo lógico em minha carreira. Trabalhar para a Starbucks significaria deixar meu emprego e o de Sheri – e para quê? Mudar para o outro lado do país para ingressar num negócio pequeno, com quatro lojinhas de café? Não fazia sentido para meus amigos nem para a família, especialmente para minha mãe.

– Você está indo bem, tem futuro – argumentou ela. – Não largue isso por uma empresa pequena, de que ninguém ouviu falar.

Pensei na perda da segurança, recordando a época em que eu tinha 7 anos, quando meu pai quebrara o tornozelo no trabalho. Ficara parado em casa por mais de um mês. Era motorista num caminhão de entrega de fraldas e, quando não trabalhava, não ganhava.

Nossa família não tinha renda, nem seguro-saúde – nenhuma reserva. Aquela imagem de meu pai – largado no sofá, a perna engessada – estava gravada em minha mente.

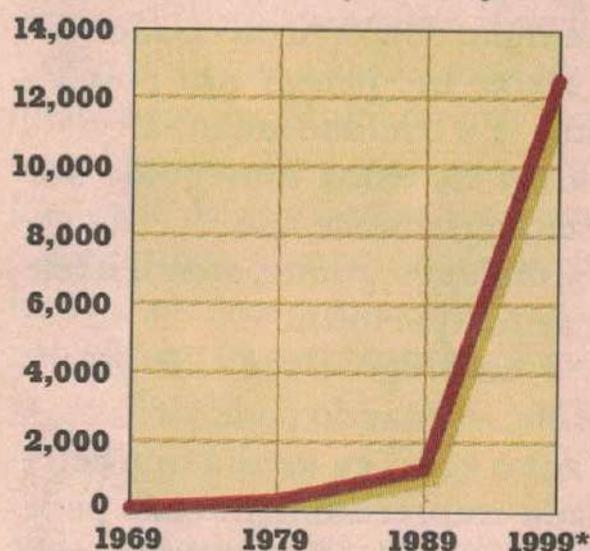
A Starbucks, no entanto, exercia uma atração inexplicável sobre mim. Durante o ano seguinte à primeira visita, arranjei motivo para voltar várias vezes a Seattle. Então,

na primavera de 1982, Jerry e Gordon me convidaram para conhecer outro membro do conselho administrativo – Steve Donovan.

O encontro foi excepcionalmente promissor. Conteí-lhes que havia servido café Starbucks a meus amigos de Nova York e como eles tinham ficado entusiasmados.

## **Cafezinho invade EUA**

*Cresce o número de lojas de café*



FORTE: SPECIALTY COFFEE ASSOCIATION OF AMERICA. \*ESTIMATIVA.

A Starbucks poderia ser muito maior, argumentei. Poderia expandir-se além do noroeste. Poderia tornar-se uma empresa nacional.

Os sócios pareceram inspirados com minha visão. De volta a Nova York, no dia seguinte, aguardei ansioso o telefonema de Jerry. Mas eles tinham resolvido não me contratar.

– Seus planos parecem formidáveis – disse Jerry. – No entanto, não é isso que pretendemos para a Starbucks.

Em vez de atraí-los, eu os afugentara.

### Viagem à Itália

Eu continuava a acreditar tanto no futuro da Starbucks que não aceitei o “não” como resposta definitiva. Tinha de entrar para aquela empresa.

No dia seguinte, liguei para Jerry.

– Jerry, não se trata de mim – protestei. – Trata-se de sua empresa.

Apresentei meus argumentos, ele ouviu tudo, depois ficou calado.

– Deixe-me pensar um pouco – pediu. – Eu telefono amanhã.

Talvez ele tenha conseguido dormir; eu, certamente não.

Na manhã seguinte, atendi o telefone assim que tocou.

– O emprego é seu, Howard – disse ele. – Quando pode vir?

Tantas vezes eu ouvira que determinado empreendimento não poderia ser feito. Mas, se acredito nele, não consigo desistir. Parte de minha determinação vem de meu entusiasmo, e parte, do medo do fracasso. O exemplo de meu pai estava sempre em minha mente. Um homem honesto, que trabalhara duro e amava os filhos, nunca conseguiu assumir o controle de sua vida e deixar de ser caminhoneiro, operário de fábrica ou motorista de táxi – e isso fez dele um homem vencido.

Depois de um ano na Starbucks, tive uma experiência que mudou minha vida. Fui a Milão para uma exposição internacional de utilidades domésticas. Na primeira manhã no-

tei um pequeno café. Atrás do balcão, um homem alto e magro cumprimentava os fregueses alegremente.

– Um *expresso*? – ofereceu ele, estendendo uma xícara.

Com três goles, o café se acabara, mas eu ainda sentia seu calor e sua energia.

Nesse dia descobri o romance e o ritual dos cafés na Itália. Meus pensamentos começaram a fervilhar. As relações de minha empresa com os apreciadores de café não precisavam limitar-se aos lares destes, onde nosso café era moído e preparado. O que devíamos fazer era servi-lo também já pronto.

Quando voltei a Seattle, porém, meus patrões argumentaram que a Starbucks era um comércio varejista, não um restaurante ou um bar. Ressaltaram que a Starbucks era bem-sucedida. *Para que mexer em ti-me que está ganhando?*

Fiquei dividido entre a lealdade à Starbucks e a confiança na minha visão de uma rede de cafés. No final, segui a visão. Com o apoio de Sheri, no fim de 1985, larguei a Starbucks e fundei minha própria empresa, a Il Giornale.

Em seis meses servíamos mais de mil fregueses por dia em nossa pequena loja em Seattle, que se tornou ponto de encontro – assim como os bares de *expresso* na Itália. Abrimos uma segunda loja seis meses depois da primeira e uma terceira em Vancouver.

Em março de 1987, Jerry Baldwin e Gordon Bowker decidiram ven-

der as lojas Starbucks. Assim que eu soube, vi que tinha de comprá-las. Com o apoio de meus investidores da Il Giornale, cinco meses depois a Starbucks era minha. Tive a oportunidade de realizar meus sonhos, mas também tinha as esperanças e os receios de quase 100 pessoas pesando sobre meus ombros. Era eletrizante, embora assustador.

Nessa mesma época, eu enfrentava uma grave crise pessoal. Meu pai estava morrendo. Em janeiro de 1988, fui vê-lo pela última vez. E foi o dia mais triste de minha vida. Ele não tinha economias, nem pensão. Mais importante: nunca alcançara realização nem dignidade por meio do trabalho.

Embora eu não houvesse planejado desse modo, a Starbucks tornou-

se um legado vivo de meu pai. Tento ser o tipo de patrão para o qual queria que ele tivesse trabalhado. A Starbucks tem hoje mais de 1.500 lojas e 25 mil funcionários. Oferecemos opção acionária e plano de saúde completo para os funcionários.

Nesses anos todos, desde que ouvi falar na Starbucks, muitas vezes me pergunto: o que teria acontecido se eu aceitasse a decisão de Jerry Baldwin de não me contratar? A maioria das pessoas, quando é recusada num emprego, simplesmente vai embora.

Acredito que a vida é uma série de quase sucessos. Muito do que atribuímos à sorte não é totalmente sorte. Depende de aproveitarmos a ocasião e aceitarmos a responsabilidade pelo futuro. De ver o que outras pessoas não vêem e tentar alcançar essa visão.

## VERDADES DO CINEMA



- Todas as bombas têm dispositivos de cronometragem eletrônica com grandes letreiros vermelhos, dizendo quando vão detonar.
- Em todas as investigações policiais será necessário ir pelo menos uma vez a um local de *strip-tease*.
- Se você quiser passar por oficial alemão, não será preciso falar o idioma. Basta um sotaque alemão.
- Estando numa casa mal-assombrada, as mulheres só devem investigar ruídos suspeitos usando a roupa íntima mais reveladora.
- Um homem atirando em 20 homens tem mais chance de matá-los do que 20 homens atirando em um homem – se este for o herói.
- A maioria dos computadores portáteis é suficientemente potente para anular o sistema de comunicações de qualquer civilização alienígena invasora.
- Não importa você estar em forte minoria numa luta envolvendo artes marciais – seus inimigos esperarão pacientemente para atacá-lo um de cada vez.

—ED PERRATORE, EUA