

**BOA
EMPRESA,
BOA
COMPANHIA**

ARTHUR M. BLANK

WILLIAM MORROW

Uma Publicação de HarperCollinsPublishers



ALTA BOOKS
GRUPO EDITORIAL
Rio de Janeiro, 2022

Sumário

	Prefácio do Ex-Presidente Jimmy Carter	ix
	Agradecimentos	xiii
	Introdução	1
<i>Capítulo 1</i>	Negócio de Família	7
<i>Capítulo 2</i>	Tudo Muda, Menos os Valores	21
<i>Capítulo 3</i>	Você é Tão Bom Quanto o Seu Pessoal	43
<i>Capítulo 4</i>	Os Mais Espertos Não Estão Na Diretoria	61
<i>Capítulo 5</i>	Indo os 5 Centímetros Extras	77
<i>Capítulo 6</i>	Boas Empresas Fazem Bons Vizinhos	103
<i>Capítulo 7</i>	Você Sempre Recebe Mais Do Que Dá	127
<i>Capítulo 8</i>	Queremos Que As Rodas Balancem (Um Pouco)	145
<i>Capítulo 9</i>	Caminhe No Lugar Deles	177
<i>Capítulo 10</i>	Do Protesto ao Progresso	195
<i>Epílogo</i>	Você Só Passa Uma Vez	215
	Notas	225
	Índice	231



Negócio de Família

Por meio do nosso gênio científico e tecnológico, fizemos deste mundo uma vizinhança. E agora, através do nosso compromisso moral e ético, devemos fazer dele uma irmandade.

—DR. MARTIN LUTHER KING JR.

A Oes Pharmacy era o nosso negócio de família. Os moradores paravam na loja na esquina da Forty-Seventh com o Queens Boulevard em Sunnyside, Nova York, para obterem suas receitas ou comprar um frasco de creme facial. Meu tio Sam era o dono do negócio, após comprá-lo do fundador, Willy Oes, e ele e meu pai trabalhavam atrás do balcão misturando tinturas, triturando pós e enchendo cápsulas. Mas o trabalho deles envolvia muito mais do que distribuir medicamentos. Aqueles eram dias em que os farmacêuticos eram, de fato, conselheiros médicos comunitários. Meu pai e o tio Sam sabiam o nome e as doenças comuns de cada cliente que passava pela porta — do bócio do sr. Arnold à atrite da velha srta. Zuckerman — e estavam lá para dar conselhos, assim como o unguento ou pílulas que aliviariam o desconforto. Um dia, como meu pai me contou, uma jovem chegou perturbada e começou a chorar, confessando estar grávida. Quando ele a perguntou como

ela chegara àquela conclusão, ela sussurrou que tinha beijado um rapaz. Papai gentilmente a sentou e explicou alguns fatos da vida.

Eu adorava acompanhar minha mãe quando ela levava sanduíche de ovo para o almoço de meu pai. Quando criancinha, ainda começando a andar, eu vagava pelo chão de linóleo, hipnotizado pelos potes brilhantes de Brylcreem e caixas de doces, sacos de sais de Epsom e garrafas de ácido bórico. Quando alcancei mais idade, levava sozinho o almoço de meu pai, sentava e observava por horas enquanto ele misturava receitas, decantava xarope para tosse em pequenos frascos e escrevia os detalhes de cada transação à mão em um de seus grandes registros. Nasci tarde demais para lembrar os dias em que a farmácia tinha uma fonte de refrigerante, mas meu irmão mais velho, Michael, garante que houve uma. Também tinha um telefone público e um corretor de apostas, que dirigia seu negócio do estande. As vitrines atraíam os clientes com filas coloridas de batons e elegantes frascos de vidro. Os anúncios que cobriam as paredes anunciavam tratamento para tudo, desde cansaço diário a soluções intratáveis, passando por idosos beligerantes. Mas quando eu relembro hoje, percebo que não eram estes produtos ou promessas que mantinham a farmácia cheia de pessoas — conversando, rindo, socializando, sem pressa de voltarem às tarefas do dia. Elas podiam ter vindo por causa dos itens de suas listas de compras — comprimidos, pós ou poções — mas permaneciam por causa da companhia.

Uma boa companhia se torna uma comunidade. A palavra *companhia* significa camaradagem ou companheirismo, e as melhores empresas tratam seus clientes como convidados de honra (outro significado adequado do termo *companhia*). Muitas pessoas olham para o passado, para empresas como a do meu tio Sam, com nostalgia e lamentam a perda dessas lojas familiares e do senso de comunidade que elas promoviam. Eles culpam o crescimento do

capitalismo de mercado, o influxo de grandes lojas e a mudança para o varejo online, por expulsar pequenas empresas e deixar bairros sem esses centros de conexão, familiaridade e suporte. Mas eu não acho que tem que ser assim. Minha própria trajetória me levou de ajudante na farmácia da família a ser o cofundador da maior varejista de reforma do planeta, a Home Depot. Quando eu deixei a empresa, em 2001, empregávamos mais de 250 mil pessoas (hoje, são 400 mil). E sabe de uma coisa? Cada loja parecia muito mais uma comunidade como aquela pequena farmácia na esquina do Queens. Não é o tamanho que faz a diferença; é a atitude. Se os clientes sentem que estão interagindo com seres humanos que se importam, em vez de uma instituição, não importa o quão grande a empresa como um todo possa ser. Grande não significa impessoal. Se um negócio se vê verdadeiramente como uma comunidade — tanto para os consumidores quanto para as pessoas que trabalham nele — ele irá infundir suas atividades diárias com um espírito de hospitalidade.

É compreensível que as pessoas se recusem a ouvir os negócios descritos em termos tão nobres. Vivemos em uma era em que a confiança nas instituições despencou, com quase metade da população afirmando desconfiar das empresas, de acordo com o anuário da Edelman Trust Barometer¹. Do colapso da Enron na virada do milênio à crise financeira de 2008, passando pelos escândalos de dados dos gigantes da tecnologia de hoje, a má conduta corporativa é maior do que nunca na consciência pública. Muitos chegaram à conclusão de que a motivação do lucro corrompe inerentemente e que o capitalismo por si só é um sistema falho, baseado na ganância e na competição. Infelizmente, tais sentimentos encontram muito apoio no ciclo diário de notícias. Se quer encontrar maus exemplos de empresas, não precisa procurar muito. As histórias que ouvimos com menos frequência são aquelas nas quais as

empresas se esforçam para ter sucesso e, ao mesmo tempo, fazer uma diferença positiva no mundo.

Essas histórias existem, no entanto, e precisamos ouvi-las com mais frequência. As empresas podem e *devem* fazer grandes coisas. Podem ser parte da solução, não do problema. Na verdade, como as corporações exercem tanto poder e influência em nossa sociedade, têm uma oportunidade incomparável de fazer o bem, para as pessoas que trabalham nelas e para as comunidades nas quais fazem seus negócios. Não estou falando apenas sobre adicionar alguns benefícios e se envolver em um pouco de filantropia paralela; estou sugerindo que fazer o bem deve se tornar parte integrante das suas atividades. Quando alavancamos nossos interesses comerciais para o bem maior da vida de nosso povo e o bem-estar de nossa comunidade e, ao mesmo tempo, aumentamos o lucro, os negócios e a filantropia se tornam inseparáveis.

Eu penso nisso como levantar os dois lados de uma barra. Você não pode levantar, agachar e erguer acima da cabeça o peso de apenas um lado, seja sob as placas do capitalismo ou da responsabilidade social. Você tem que ter seu corpo inteiramente centralizado abaixo da barra para impulsioná-la para o alto, equilibrando a realidade da necessidade da lucratividade com os desafios enfrentados pelas comunidades, pela nossa nação e pelo mundo.

Esta é a essência do que eu chamo “bom capitalismo”, que também é conhecido como “capitalismo consciente”, “negócio consciente” ou “tripla conclusão” (pessoas, planeta, lucro). É uma abordagem de negócios que eleva os interesses de todos os interessados — acionistas, fornecedores, clientes, associados, membros da comunidade e meio ambiente local. Independente do nome que dermos, não tenho dúvidas de que essa abordagem de negócios representa uma mudança de paradigma muito necessária do pensamento convencional. E está pegando. No verão de 2019, a

Business Roundtable divulgou uma Declaração Sobre o Propósito de uma Corporação, assinada por 181 CEOs, incluindo líderes de dezenas das principais companhias nacionais e internacionais. A essência da declaração era que as empresas não são mais responsáveis primariamente pelos acionistas; elas são responsáveis por todas as partes interessadas, incluindo clientes, associados, comunidades, fornecedores e, também, o meio ambiente. Como apontou o meu amigo Jamie Dimon, presidente da Business Roundtable e presidente e CEO do JPMorgan Chase & Co., “Grandes empregadores estão investindo em seus trabalhadores e comunidades porque sabem que é a única maneira de terem sucesso a longo prazo. Esses princípios modernizados refletem o compromisso inabalável da comunidade empresarial de continuar a promover uma economia que sirva a todos os americanos.”²

No entanto, isso não significa que tal é sempre bem-vindo. Quando tomei decisões que fogem dos negócios usuais, incomodei meus concorrentes, ouvi de amigos que estava louco e tive muitos momentos em que me perguntei se fui ingênuo ou tolo. Tendo sido visto com suspeita, e pior, por pessoas nas comunidades que esperava elevar. Encontrei-me no centro de tempestades midiáticas e debates nacionais altamente controversos. Vi décadas do meu trabalho árduo serem desfeitas por aqueles que não compartilhavam meus valores e fui forçado a refletir sobre o quão frágil até mesmo a melhor empresa pode ser. Mas aprendi lições inestimáveis de cada um desses momentos desafiadores e, repetidamente, tive sucessos e descobertas que me inspiram e motivam a continuar.

Cada vez mais empresas estão descobrindo o poder de ir bem fazendo o bem e eu espero que muitas mais façam o mesmo nas próximas décadas — porque é bom para a cidadania e bom para os negócios. É hora de ir além da ideia de que lucro e propósito estão

em conflito, e abraçar a verdade mais poderosa de que quando uma boa empresa vai bem, ela beneficia a todos.

Esta verdade estava no cerne da abordagem da Home Depot e alimentou suas realizações extraordinárias, desde a abertura do primeiro punhado de lojas em 1979 até a execução de mais de 20 anos de 40% crescimento anual liderado pelos cofundadores Bernie Marcus e eu, até seu sucesso contínuo hoje. É essa mesma filosofia — o casamento entre o propósito e o lucro — que inspira a minha “família de empresas” hoje, que inclui duas equipes profissionais (Atlanta Falcons, da NFL, e Atlanta United, da MLS), uma praça de esportes e entretenimento de 71 mil lugares (Mercedes-Benz Stadium), a maior rede de varejo de artigos de golfe do mundo (PGA TOUR Super Store), a fundação de minha família, e três fazendas em Montana (Mountain Sky Guest Ranch, West Creek Ranch e Paradise Valley Ranch). Cada uma dessas empresas muito diferentes é guiada pelos mesmos princípios e valores fundamentais. E cada uma delas, como a farmácia do meu tio, é uma comunidade.

Círculos de Impacto

Comunidade, para uma boa companhia, não significa apenas as pessoas dentro de seus próprios muros ou quarteirão. Na verdade, sua influência se espalha como uma série de círculos concêntricos.

**THE BLANK FAMILY
of BUSINESSES**

Atlanta Falcons
PGA TOUR Superstore
Atlanta United
Mercedes-Benz Stadium
Mountain SkyGuest Ranch
West Creek Ranch
The Artur M. Blank Family Foundation
AMB Sports & Entertainment
AMB Family Office

Os negócios da Família Blank

O círculo mais interno inclui os associados da companhia (um termo que usamos para cada um que trabalha em nossos negócios), assim como as pessoas que eles atendem — clientes, torcedores ou convidados. O círculo do meio é a comunidade do local em que a companhia se situa — a rua, vizinhança ou cidade que ela chama de casa. E o círculo maior engloba toda a indústria na qual a empresa está situada, e talvez até setores mais amplos da sociedade. É claro que nem sempre esses círculos são distintos e separados. Na verdade, eles se sobrepõem e se complementam, ampliando o impacto no processo. A beleza desses círculos de impacto cada vez maiores é que há uma interação constante entre eles. Por exemplo, a empresa que contrata na comunidade local transforma os vizinhos em associados. Associados que se envolvem em iniciativas na comunidade local e fora dela causam um impacto que os inspira e engaja ainda mais com a sua empresa. E empresas que se saem bem fazendo o que é certo com relação a seus clientes, mais cedo ou mais tarde, chamarão a atenção de seus concorrentes e começarão a influenciar seus setores. Nos capítulos a seguir, você encontrará histórias e exemplos que mostram como todos esses esforços para fazer o bem podem ser verdadeiramente integrados. Mas, antes de chegarmos lá, vamos dar uma olhada na oportunidade de impacto que cada um desses círculos possui.

Associados e Clientes: Criando Conexão

O que torna uma empresa boa independentemente do setor em que atua, é a sua capacidade de facilitar a conexão humana. Agora que estou em minha oitava década de vida, estou firmemente convencido de que o simples ato de conectar-se com outros seres humanos é a chave para a felicidade pessoal e a saúde, bem como

para um negócio próspero. Mas, mesmo que eu não tenha conseguido dar um nome a isso na época, é exatamente o que eu sentia quando menino sentado no balcão da Oes Pharmacy, vendo meu pai ministrar à vizinhança. Foi o que me atraiu a jogar e ver esportes na infância e a investir em negócios nos esportes quando adulto. Foi o que sentia quando andava em qualquer loja da Home Depot, saudado por funcionários sorridentes e clientes fiéis. É o que mais importa para mim em qualquer dos meus negócios ou empreendimentos filantrópicos: o aprofundamento e a ampliação dos nossos círculos de conexão humana.

Uma boa companhia tem a oportunidade de fazer algo que muitas vezes é esquecido nos planos de negócios ou nos programas de MBA: ela pode tornar as pessoas mais felizes. Não apenas através de bens ou serviços que melhorem a qualidade de vida (embora isso também seja importante), mas no próprio ato de fazer negócios. Existe uma mágica que pode acontecer todos os dias nas interações entre o seu círculo mais próximo de comunidade: os associados e os clientes. Uma empresa pode tocar o coração, a mente e o espírito de seus clientes com ótimo serviço e, no processo, dar aos associados a sensação de que há um propósito no que estão fazendo. Eles não estão apenas envolvidos em uma transação; estão construindo um relacionamento, e relacionamentos são a coisa mais importante na vida, como dizem a sabedoria antiga e a ciência moderna. Por essa razão, eu realmente nunca pensei em mim mesmo como alguém que trabalha com reforma residencial, esportes profissionais, administração de estádios, hotéis-fazenda ou varejo esportivo. Estou no negócio da felicidade humana. Considero como parte do meu propósito de vida aumentar a felicidade dos outros e todos os meus empreendimentos comerciais são um canal para esse propósito. Nossos associados também sabem disso, e é por isso que eles

amam trabalhar conosco. E nossos clientes, convidados e torcedores mostram que estamos fazendo um bom trabalho da melhor maneira possível: retornando.

Inicialmente, eles podem ter vindo a nós por algo específico — a arquitetura espetacular e tecnologia inovadora de nosso estádio, a seleção de produtos em nossas lojas, o cenário deslumbrante de nossos hotéis-fazenda, o talento entretedor de nossas equipes esportivas. Talvez tenham vindo ver um bom jogo e desfrutar de uma cerveja e cachorro-quente; para comprar um novo conjunto de tacos de golfe; para aprender a cavalgar. Mas, após algumas visitas, estas coisas perdem inevitavelmente um pouco de seu brilho. O que faz as pessoas voltarem é a experiência que tiveram e as conexões que fizeram quando interagiram com nossos colaboradores. Eles ficam pela companhia.

Comunidade Local: Liderando a Mudança

Quando eu deixei a Home Depot, jamais pretendi deixar Atlanta. Na verdade, um de meus principais desejos era retribuir à cidade que lançou nossa empresa e fez dela um sucesso. Quaisquer fossem os novos empreendimentos à minha frente, eles estariam inseridos nessa comunidade e se dedicariam a aprimorá-la da melhor maneira que eu conhecia: fazendo bons negócios lá.

Toda companhia, grande ou pequena, tem a oportunidade e a responsabilidade de fazer o bem em sua própria vizinhança. Isso pode significar uma pequena cidade, um quarteirão, uma comunidade rural ou uma cidade inteira. No sentido mais básico, abrir uma loja em uma comunidade é uma chance de criar empregos, serviços e outras oportunidades econômicas para as pessoas que vivem lá. Uma boa companhia pensa em seu local não apenas

como algo a ser explorado para obter lucro ou redução de gastos, mas como uma oportunidade estratégica para servir. Quando eu decidi construir o nosso novo estádio no centro da cidade, a apenas alguns passos do histórico Westside de Atlanta, fiz isso porque vi uma chance de estimular essa comunidade, bem como infundir nossas equipes e nossos esportes com a energia de transformação que torna nossa cidade excelente. Não foi uma escolha fácil, nem sempre foi popular, mas beneficiou tanto o nosso negócio quanto aquela comunidade de inúmeras maneiras, e o fará por décadas.

O mesmo pode ser verdadeiro em qualquer escala quando as empresas começam a olhar além de seus próprios muros e cercas e encontram maneiras de se envolver com a vizinhança. Isso pode vir através do patrocínio e envolvimento com projetos comunitários, criando programas de capacitação e recrutando moradores locais, fornecendo espaço para eventos comunitários, liderando esforços de mudança local e encorajando outros negócios a se mudarem para as cercanias.

Indústria e Sociedade: Potencial de Modelagem

Um dos meus valores-chave é liderar pelo exemplo e isso se aplica tanto a pessoas quanto a empresas. Uma boa companhia pode dar o exemplo — para outros em seu setor, e talvez mesmo além, para a sociedade como um todo. Quando uma companhia assume o risco de fazer a coisa certa e é recompensada com melhorias na receita e na reputação, pode dar às outras coragem para fazer o mesmo. Muitas companhias são avessas ao risco e não querem, necessariamente, ser a primeira, mas se tiverem um exemplo para seguir como modelo, é mais provável que mudem. Às vezes, isso ocorre simplesmente por comparação; outras vezes, a pressão pela

mudança vem dos clientes que notam a diferença em um negócio e começam a exigir o mesmo de seus concorrentes. Quando reduzimos drasticamente o preço da comida e bebida no Mercedes-Benz Stadium, alguns de nossos parceiros e a maioria de nossos concorrentes não gostou. Agora, eles estão se preparando para aprender sobre o nosso modelo amigável aos torcedores e muitos estão implementando-o por conta própria.

Assim como uma empresa pode inspirar mudanças em seus concorrentes, ela também pode colocar pressão em setores inteiros — melhorando o impacto ambiental, as condições de trabalho ou os padrões de qualidade ao longo da rede de distribuição. Quando a Home Depot decidiu vender somente madeira sustentável, em 1999, ali foi o início de uma jornada para que toda a indústria entendesse e adotasse a melhor silvicultura.

Em um nível social, as empresas têm uma plataforma de destaque e podem ter um impacto muito além do seu próprio setor. Em vários casos, vi a mim e aos meus negócios no centro de debates nacionais polarizados sobre questões como raça, direitos humanos, bem-estar dos animais e gentrificação. É o meu trabalho, e responsabilidade de minhas companhias, não fugir desses momentos, mas me empenhar pela graça e diplomacia ao abordar essas questões. As empresas têm uma oportunidade única de ficar além das brigas políticas e buscar soluções baseadas em valores que impulsionam as coisas de maneira construtiva.

A Luz Que Me Guia

Neste estágio da minha vida, meus filhos provavelmente estão certos quando me encorajam, gentilmente, a diminuir um pouco o ritmo, mas aposentadoria é a última coisa que passa em minha

cabeça. Meu trabalho e família são o que me mantém vivo. Todos os dias, sou inspirado e motivado pelas pessoas com quem trabalho; os clientes, torcedores e hóspedes que servimos; e o impacto que nossas empresas e fundações causam no mundo. Mas quando penso sobre o que me move profundamente em todos os meus empreendimentos, tanto os comerciais quanto filantrópicos, minha mente volta para a minha família e nossos negócios familiares. Meu pai, Max Blank, servindo a nossos vizinhos na farmácia e, depois, administrando sua própria empresa farmacêutica por via postal. Minha mãe, Molly Blank, que assumiu os negócios após a morte de meu pai, quando eu tinha 14 anos, e a transformou em uma empresa de sucesso, apesar de não ter experiência nos negócios. Mamãe era uma artista, universalista e guerreira da justiça social que incentivou seus filhos a aprenderem sobre outras religiões e culturas enquanto aderiria ferozmente às suas raízes judaicas. Parte da razão pela qual meus filhos e eu somos tão interessados nos desafios sociais e na felicidade de nossa sociedade vem, sem dúvida, de minha mãe. Ela vivia realmente de acordo com o *tikun olam*, o antigo ensinamento judaico no qual cada um de nós é capaz de fazer atos de bondade para melhorar e reparar o mundo. E ela era uma mulher de princípios imortais.

Em situações em que ocorria uma pequena injustiça e outras pessoas simplesmente deixavam passar ou fechavam os olhos, Molly sempre continuava lutando. Mesmo que a soma em dinheiro ou o número de pessoas envolvidas parecesse irrelevante, ela não recuava. Às vezes, eu dizia a ela: “mãe, não vale a pena!”, mas ela sacudia a cabeça e dizia “é o princípio da coisa!”. Ela sempre foi generosa com os necessitados, mesmo quando tínhamos pouco para dar. Ela nunca hesitou em advogar sobre o que acreditava ser certo, fosse uma disputa insignificante ou uma situação de risco de vida.

Como um exemplo deste último, em uma noite de sexta-feira, quando eu tinha em torno de 10 anos, ouvi um barulho no hall de entrada de nosso apartamento, que também funcionava como quarto dos meus pais. Quando fui ver o que tinha acontecido, notei a porta da frente escancarada e meu pai ajoelhado no chão. Dois homens apontavam uma arma para a sua cabeça. Eles o seguiram desde a farmácia, crendo erroneamente que ele havia trazido o dinheiro da loja para casa no fim da semana. Um dos ladrões conduziu Michael, minha mãe e eu pela sala de estar e nos fez sentar no chão, enquanto o outro marchava com meu pai pelo apartamento, exigindo saber onde o dinheiro estava guardado. Não levou muito tempo, visto que só havia 4 cômodos — o hall de entrada, a cozinha, o banheiro e o quarto onde Michael e eu dormíamos.

Eu estava com medo e posso dizer o mesmo de Michael, mas se minha mãe estava também, não o demonstrou. Na verdade, em seu tom mais íntegro, ela deu ao ladrão um sermão sobre como isso era errado e como ele precisava encontrar outra coisa para fazer antes que acabasse se machucando ou aos outros. “O que sua mãe pensaria se te visse assim?”, ela continuava, tentando reformar esse cara que estava sentado lá, com uma arma no colo. Dadas as circunstâncias, esta era a melhor ideia? Provavelmente, não. Mas era o princípio da coisa que importava! Ela viu uma oportunidade de consertar uma peça particular no mundo e estava fazendo o seu melhor para tal. Por fim, ele disse, com bastante calma: “olha, dona, eu entendi. Agora, a senhora poderia calar a boca?”

Após vasculhar exaustivamente o apartamento e não encontrar o dinheiro, seu parceiro retornou, frustrado. O cara que estava nos vigiando ordenou que eu entrasse na banheira, onde me amarrou. Eu decidi que este era um momento tão bom quanto qualquer outro para usar todas as piores palavras que conhecia, então comecei a xingá-lo. Jamais esquecerei a cara dele, quando disse “você

não devia estar falando desta forma. Eu vou contar para a sua mãe e ela irá lavar sua boca com sabão!”. Claramente, os princípios de minha mãe o impressionaram.

Devo muito da minha abordagem baseada em princípios da vida e dos negócios à impressão que minha mãe causou em mim na juventude, tanto em suas convicções pessoais quanto em sua fé judaica. Eu tento viver sob luz que guia o *tikun olam* enquanto faço meu trabalho. E acredito que as companhias — as boas companhias — podem desempenhar um papel descomunal nesse esforço sagrado de consertar o mundo e erguer a humanidade. Ao fazer o que é certo para os seus clientes, associados, comunidade e sociedade como um todo, o seu negócio pode se tornar um agente da mudança. Se você estabelecer e manter incansavelmente uma cultura de fazer o bem, sem dúvida se sairá bem, você e sua comunidade em geral. O sucesso comercial não precisa vir à custa da comunidade, dos relacionamentos e da felicidade — ele pode e deve surgir *por causa* dessas coisas.

Hoje, eu tenho uma enorme confiança nessa nova fórmula para o sucesso, porque já vi isso ser provado repetidamente, em diversos ambientes e negócios de varejo, de hospitalidade, de esportes e entretenimento. Mas no dia em que saí da Home Depot, em 2001, eu não tinha nada de atraente, exceto minha experiência em construir e liderar aquela empresa. Tínhamos sido bem-sucedidos além dos nossos sonhos mais loucos e criamos um negócio e uma comunidade dos quais me orgulhava. Mas os valores que trabalhamos tanto para cultivar sobreviveriam à minha partida? E provariam ser os princípios universais que eu acreditava que fossem? Eu seria capaz de recriar essa cultura regida por valores e focada nas pessoas em outro lugar?

Eu só senti tristeza — por mim, mas ainda mais pela companhia, nossos associados e nossa equipe de liderança. O que me magoou e decepcionou não foi a ideia de sair da empresa — eu já tinha decidido que estava pronto para mudar e havia informado ao conselho as minhas intenções alguns meses antes. Foi a maneira inesperada e desagradável como aconteceu. Pior ainda foi a péssima sensação que tive ao considerar em que mãos eu estava deixando o meu bebê.

A Home Depot era, realmente, como um filho para mim. Eu desejava e esperava um tipo de transição bem diferente. Eu assumi o cargo de CEO do Bernie em 1997, quando ele passou a ocupar o cargo de presidente executivo. Quando decidi que era hora de seguir em frente, eu mesmo presidi o comitê de busca, considerando cuidadosamente os possíveis sucessores. Desejava que houvesse alguém internamente que pudéssemos promover, mas neste caso a empresa foi vítima do seu próprio sucesso: nosso melhor pessoal ficou tão rico que decidiu se aposentar! Entre os candidatos externos, minha primeira escolha foi Jamie Dimon, que estava entre empregos após ser demitido por Sandy Weill, do Citigroup. Quando eu conheci Jamie, após ele ter sido recomendado pelo meu amigo Greg Laetsch, ficou clara a sua paixão pela nossa cultura e valores. Ele conhecia todas as histórias da Home Depot — incluindo aquela sobre o cara que devolveu um conjunto de pneus, um item que não vendemos em nossas lojas, e recebeu o retorno em dinheiro sem questionamento. E ele entendeu os valores que a formavam — o compromisso com um serviço excepcional. Jamie e eu tivemos uma conexão imediata e ele ficou intrigado com a oportunidade. Nossas conversas duraram cerca de 6 meses e eu tive total apoio dos cofundadores, Bernie Marcus e Ken Langone. Mas, ao final, para minha decepção, Jamie decidiu que a mudança para o varejo era um salto grande demais. As finanças eram o seu habitat natural.

“Eu amo tudo o que vocês fizeram”, ele me disse “e não poderia me sentir melhor a respeito. Mas investi 15 anos em finanças. Não posso, simplesmente, abandonar”. Em vez disso, ele conseguiu um emprego no Bank One e, quando este foi adquirido pelo JPMorgan Chase alguns anos depois, Jamie assumiu a função de CEO, que ocupa até hoje. Não tenho dúvida de que seus valores – o que o faria ser um grande líder para a Home Depot – são em grande parte responsáveis pela resistência do banco às tempestades econômicas de 2008, saindo-se melhor do que a maioria e continuando a prosperar.

Minha próxima escolha para sucessor foi Greg Brenneman, que tinha dirigido a Continental Airlines. Seus valores me impressionaram. Nós o convidamos a se juntar ao conselho da Home Depot e eu o trouxe para fazer uma apresentação para a nossa equipe de gestão. Não era segredo nenhum que eu estava buscando um sucessor, mas não disse a ninguém que Greg era um candidato. No momento em que voltei para a minha mesa após os seus comentários, devo ter recebido uma dúzia ou mais de e-mails de membros da equipe dizendo que ele seria um CEO perfeito.

No final, entretanto, fui rejeitado. Em vez dele, o conselho escolheu Bob Nardelli, um pupilo de Jack Welch, que era um dos três maiores da GE. Há muitos anos se sabia que, quando Welch se aposentasse, escolheria um desses três como seu sucessor. Ken Langone, que estava no conselho da GE e acompanhou de perto todo o drama, decidiu que precisávamos trazer rapidamente uma das pessoas que Jack decidisse contra. Quando ele escolheu Jeff Immet, Ken ligou para Nardelli assim que saiu a notícia e pediu-lhe que ingressasse na Home Depot.

Nardelli concordou em aceitar o trabalho, embora com certa relutância. Na verdade, não muito tempo após ele chegar, peguei um exemplar da revista *Fortune* para ver um artigo proeminente

no qual ele deixou bem claro que ainda gostaria de ter conseguido o emprego da GE e se ressentia da escolha de Welch. “Como isso deve fazer os associados da Home Depot se sentirem?”, eu pensei. É como ser casado com alguém que diz a você que desejava ter casado com outra pessoa, mas como essa pessoa já é casada, você serve. Não é a melhor maneira de construir confiança como líder.

Nardelli era uma pessoa muito voltada para o lucro, com uma reputação de eficiência Black Belt. Eu permaneci como presidente alguns meses após sua chegada, tentando ficar fora do seu caminho e ajudar quando necessário, mas logo ficou claro que ele não estava interessado no que eu tinha a dizer. Os fundadores têm grande influência, os colegas me lembravam, tentando suavizar o golpe. Entendi que Nardelli queria colocar sua própria marca na empresa e que não era saudável para nós dois trabalharmos juntos por muito tempo. Eu era favorável a uma saída elegante quando chegasse a hora. Só não esperava ser convocado diante do conselho e ser avisado de que a hora era agora. A política de como tudo isso aconteceu não tem importância agora, e quaisquer desacordos pessoais foram perdoados há muito tempo, mas sob a perspectiva dos negócios, as consequências são instrutivas.

Nas semanas e meses após minha partida, o telefone não parou de tocar. “Você tem ideia do que este cara está fazendo?”. Executivos seniores me disseram que Nardelli estava demitindo os nossos associados em tempo integral e contratando um grupo de pessoas em meio período. Pegando suas dicas na indústria alimentícia, ele pensou que poderia economizar dinheiro desta forma. O que era alarmante. Sempre focamos em equipe de tempo integral porque queremos nossos clientes sendo atendidos por pessoas que foram totalmente treinadas e são comprometidas com a empresa. Vimos nossos associados como um investimento, não um gasto. Mesmo quando contratávamos trabalhadores em meio período, dávamos a

eles treinamento completo. Afinal, nossos clientes não iriam diferenciar um vendedor com o avental laranja de outro, então cada pessoa na loja precisava representar os valores da empresa e conhecer os produtos intimamente. Lá não era um supermercado. Nossos clientes estavam buscando orientação especializada, não um pote de picles. Mas Nardelli não via a necessidade de treinamento, então cortou os programas e enviou funcionários de meio período e pouco treinados para lidar com os clientes. Outra mudança que acendeu o sinal de alerta no pessoal antigo da Home Depot foi que Nardelli instalou departamentos de RH nas lojas. Jamais tivemos estes departamentos porque acreditamos que todo gerente deveria se ver como um “diretor de cultura”, pessoalmente responsável pelo bem-estar dos associados de sua equipe.

Essas mudanças podem parecer irrelevantes — uma simples questão de um estilo de gestão em detrimento do outro —, mas apontavam para algo mais fundamental. A razão pela qual a Home Depot contratava majoritariamente equipe em tempo integral, a razão por que nós investimos em treinamento, a razão pela qual tornamos o RH o trabalho de todos, era que cuidar do nosso pessoal — nossos associados e, por meio deles, nossos clientes —, era nosso valor número 1. Também nos orgulhávamos de disponibilizar oportunidades para qualquer pessoa que demonstrasse inteligência e compromisso para merecê-las. Tivemos vice-presidentes e gerentes que nunca foram à faculdade. Nardelli começou a enfatizar as qualificações acadêmicas para as funções de gestão, trazendo um toque de elitismo que deliberadamente sempre evitamos. Outro valor era empreendedorismo, razão pela qual dávamos tanta autonomia às nossas lojas e incentivávamos a inovação. Nardelli, por outro lado, queria otimizar e centralizar as operações, em prol de uma maior eficiência. Não me admira que meu telefone não parava de tocar — nossos associados tinham uma boa razão para se preocupar.

Mantendo sua reputação de artista inovador, Nardelli fazia todos os ajustes possíveis para economizar dinheiro, cortar custos e aumentar os lucros. Sempre nos concentramos em adicionar e construir; ele estava cortando e reduzindo. A Home Depot não era uma companhia em crise, mas precisava se tornar mais eficiente? Claro. Qualquer companhia que crescesse na taxa em que nós crescemos e que enfatizasse a autonomia da loja e a descentralização estava fadada a ter algumas ineficiências. Mas o nosso sucesso surgiu diretamente de viver os nossos valores, não de economizar alguns trocados aqui ou ali. As pessoas vinham à Home Depot — e voltavam várias vezes — por causa do nosso serviço excepcional e ótimas pessoas. Elas nos amavam porque nunca ignoramos as coisas que importavam para elas. Valorizávamos a eficiência, mas valorizávamos mais a eficácia. Se ter filiais em todas as regiões do país nos tornasse mais eficazes no atendimento aos clientes locais, fariamos isso, embora pudesse ser mais eficiente administrar tudo em um escritório centralizado. Sabíamos que se tivéssemos comprometido nossos valores em prol da eficiência, certamente teríamos perdido a confiança e a lealdade de nossos clientes, ainda que lentamente.

Nardelli, no entanto, parecia não ter consciência das desvantagens potenciais de suas mudanças. No curto prazo, ele pôde aumentar os lucros, temporariamente, mas eu temia que o custo fosse alto. Pode não ter sido percebido de imediato, mas a longo prazo, a experiência e a confiança diminuíram lentamente. Alguns anos depois, essas diminuições seriam sentidas.

Curiosamente, o mentor de Nardelli, Jack Welch, estava mais ciente deste delicado balanço do que seu pupilo. Apenas um ano antes, ele me pediu para vir e conversar com toda a sua equipe de gestão sobre a importância do atendimento. Ele sentiu que havia projetado e feito o Black Belt da empresa o máximo que podia,

mas eles estavam perdendo a mentalidade do serviço. Eu concordei, tendo testemunhado isso em primeira mão. A GE era um dos nossos fornecedores, e um dos produtos mais vendidos dela eram as lâmpadas. Todos os anos, próximo do fim de dezembro, ficávamos sem lâmpadas. Então, ligávamos para eles e pedíamos mais, mas nenhuma estava disponível. Quando perguntávamos o porquê, os gerentes diziam que seus estoques tinham que estar no nível mais baixo no final do ano, a fim de fazerem os seus bônus. Eles não pensavam nos clientes. Estavam apenas tentando produzir as métricas para melhorar suas remunerações. Esse é o perigo de elevar os números acima dos valores. Em seu favor, Jack reconheceu isso e foi por isso que ele me trouxe para falar com a sua equipe de gestão.

Claramente, Nardelli não tinha os instintos de Welch para os negócios. Ele sabia como “projetar” uma empresa, como se costuma dizer, mas falhou em reconhecer e apreciar que éramos uma empresa movida por valores. Não estávamos lidando com fábricas ou linhas de produção, mas com pessoas e relacionamentos. A chave para o nosso sucesso não era o modelo inovador de negócios, os preços baixos ou a enorme seleção de produtos que oferecíamos. Eram os nossos valores e a forma como eles energizavam o nosso pessoal e fazia os nossos clientes felizes.

Vários anos após eu deixar a empresa, estava jogando golfe no mesmo campo que o CEO de uma grande concorrente. Apesar da rivalidade de longa data entre nossas empresas, estávamos em bons termos e ele me deixou um bilhete, informando que iria começar a jogar e me convidando para encontrá-lo no *green*.

“Sabe de uma coisa, Arthur?”, ele fez uma pausa, como se estivesse prestes a confessar um segredo. “Meu pessoal visitou centenas das suas lojas — não só na América do Norte, mas na do Sul também. Copiamos tudo o que você fez — seu merchandising,

seu design, seu preço, suas placas de sinalização. Mas o que não pudemos copiar foi o seu serviço. Por mais que tentássemos, não pudemos fazer com que o nosso pessoal aparecesse e atendesse os clientes como os seus”.

Eu sorri diante da revelação, que não foi realmente uma surpresa. Sempre soubemos que empresas rivais tentavam nos copiar, mas isso nunca nos preocupou seriamente porque sabíamos que o que eles não podiam copiar era o segredo do nosso sucesso: nossa cultura e os valores que a inspiraram. Sem isso, nossos competidores poderiam tentar tudo o que quisessem para imitar as nossas lojas, mas estaria faltando o serviço excepcional, sempre.

Durante esta conversa, ele também me disse que ele e sua equipe ficaram satisfeitos quando contratamos Nardelli. “Fizemos uma festa!”, ele disse. Antes dessa jogada, eles não tinham esperança de nos parar, mas foram espertos o suficiente para verem que o novo CEO da Home Depot dificilmente promoveria os valores que tornaram a empresa tão bem-sucedida. E estavam certos. Uma pessoa pode fazer toda a diferença em uma companhia. Como diz uma velha expressão idíiche “o peixe apodrece pela cabeça”.

A boa notícia é que a minha saída e a desastrosa gestão de Nardelli como CEO não foram realmente o fim da história — para mim ou para a Home Depot. Após 5 anos, nos quais os lucros cresceram, mas o preço das ações despencou (caindo de cerca de US\$ 48 a ação quando eu saí para o ponto mínimo de US\$ 17), as reclamações dos clientes ficaram mais incisivas e os associados deixaram em massa a empresa. Nardelli foi demitido em janeiro de 2007 e substituído por Frank Blake. Frank foi um contratado por Nardelli que veio da GE, mas intuitivamente entendia e apreciava a cultura da Home Depot e seus valores. A primeira coisa que ele fez quando assumiu? Falou com Bernie e eu.

A cultura da empresa, ele me disse depois, “era como uma fogueira que foi abandonada durante a noite. Boa parte do fogo havia se extinguido, mas as brasas ainda ardiam”. Estas brasas eram os nossos valores, mantidos vivos no coração de nossos associados, que aguentaram aqueles anos difíceis. Frank foi capaz de entrar e alimentar o fogo, acendendo as brasas mais uma vez. No início de 2020, sob o atual CEO, Craig Menear, que continuou a defender os valores, as ações da Home Depot atingiram um recorde histórico de US\$ 247 a ação.

Os 5 anos entre a minha saída abrupta e a promoção de Frank foram o capítulo negro na história da Home Depot. Tentei manter uma atitude positiva em público porque não queria prejudicar a empresa de forma alguma. Particularmente, era como assistir alguém assumir a criação do seu filho e fazê-lo mal. Por muitos anos, desejei poder reescrever aquele capítulo, mas percebi que continha algumas das lições mais poderosas de minha longa carreira nos negócios. Isso me ensinou a nunca dar uma boa companhia como garantida. Essa parábola não é tanto sobre a política e personalidades, mas sim sobre o que acontece quando os valores e, portanto, a cultura são retirados de uma empresa em nome do onipotente resultado final. Mesmo a marca mais amada e bem-sucedida pode perder seu brilho se os valores que a animam forem negligenciados.

Ter Valores x Viver Valores

Praticamente todas as empresas de hoje têm um conjunto de valores corporativos que acompanham as suas declarações de visão e missão. Mas só porque uma empresa tem valores não a torna baseada em valores. Ser baseado em valores significa que todos os conhecem, respeitam, vivem e são guiados por eles. Nenhuma

decisão importante é feita sem, antes, checá-la em relação aos valores. Ninguém é promovido até que demonstre que entende os valores e está alinhado com eles. Novas oportunidades — ainda que rentáveis — não são perseguidas se conflitarem com os valores. Estes são o coração e a alma de uma boa companhia. Não são apenas banalidades em uma placa na parede do escritório; são padrões vivos e respiráveis que orientam a tomada de decisões para todos na empresa, de cima a baixo.

Quando a Home Depot estava para abrir o capital, em 1981, tínhamos 4 lojas em Atlanta e estávamos nos preparando para abrir nossas primeiras lojas fora da Geórgia, no sul da Flórida.

Lembro-me de almoçar com Joe Ellis, um analista sênior de varejo da Goldman Sachs, que me disse sem rodeios: “Você não terá sucesso no sul da Flórida”. Eu ainda era jovem e relativamente inexperiente nos negócios e respeitava aquele cara, então ouvi. Ele explicou que não havia como transferir nossa cultura, que era exclusiva de Atlanta, para esses novos mercados. Após aquele almoço, reuni-me com Bernie e lhe expliquei o que Joe havia dito. Ele estava certo no sentido de que não havia como Bernie e eu estarmos em todas aquelas lojas novas. Não havia como supervisionar pessoalmente as dezenas de milhares de decisões que precisariam ser tomadas no local. Mas o que poderíamos fazer era garantir que as pessoas que colocássemos naquelas lojas não estivessem lá por causa de suas qualificações, de sua especialização ou de seus currículos impressionantes; elas estariam lá porque entendiam e viviam os nossos valores. Elas “sangravam laranja”, como gostávamos de dizer. Contanto que coloquemos os valores em primeiro lugar em nossas decisões de pessoal, essas pessoas seriam os embaixadores da cultura, e Joe Ellis estaria errado. E ele estava — até aquele dia fatídico em que o conselho contratou Bob Nardelli, que não poderia estar mais longe de sangrar laranja, e a cultura quase morreu

como resultado. Esta é uma lição que jamais esqueci. Os valores nunca devem ser considerados eternos, especialmente quando se tratam de momentos críticos como expansões em novos mercados ou transições de liderança.

Quando chegou a hora de fazer minha própria transição fora da Home Depot, refleti cuidadosamente sobre os valores que impulsionaram o sucesso dessa empresa e como eu poderia levá-los adiante em quaisquer novos empreendimentos que estavam por vir. Meus negócios e a fundação da família hoje são guiados por 6 valores essenciais, que cresceram diretamente a partir dos valores sobre os quais construímos a Home Depot:*

1. **COLOQUE AS PESSOAS EM PRIMEIRO.** As pessoas são o coração de uma empresa de sucesso. Associados felizes que se sentem respeitados, apreciados e valorizados prestarão um ótimo serviço e farão os clientes felizes também.
2. **OUÇA E RESPONDA.** Os clientes e os associados que os atendem são a maior fonte de sabedoria da empresa. Você não é mais esperto do que a pessoa que está servindo. As necessidades dos clientes são oportunidades de ouro que, quando tratadas com criatividade, aumentam sua vantagem competitiva e melhoram o ambiente de negócios para todos.
3. **INCLUA TODOS.** Diferenças individuais — ideias diversas, habilidades, estilos de trabalho, experiências de vida e origens — tornam a organização mais valiosa.
4. **LIDERE PELO EXEMPLO.** Quando um indivíduo, ou companhia, assume o risco de manter um padrão mais elevado e

* A Home Depot tinha 8 valores essenciais, que foram a base da empresa por todos os anos em que estive lá e permanecem essencialmente inalterados até hoje. A Arthur M. Blank Family of Business se baseou nos 6 valores originais da Home Depot, com algumas pequenas alterações, para levar em conta a natureza particular de nossos negócios.

é recompensado com melhoras na receita e reputação, pode dar aos outros coragem para fazer o mesmo.

5. **INOVE CONTINUAMENTE.** Buscar constantemente novas maneiras de melhorar os resultados e ir além do que parece ser possível. Demonstre reinvenção ininterrupta. Não deixe a burocracia desnecessária matar a inovação.
6. **RETRIBUA.** Reconheça que o bem-estar de sua empresa não pode ser separado do bem-estar da sociedade. Envolve cada associado em retribuir através de seu tempo, talento, trabalho e compromisso financeiro.



Roda de Valores Essenciais da Blank Family of Businesses

Novas Oportunidades, Velhos Valores

“Então, o que você fará a seguir?”

A pergunta veio do meu consultor financeiro de confiança, David Homrich, que gerenciava meus investimentos há mais de uma