

**Eric Schmidt,
Jonathan Rosenberg
e Alan Eagle**

O COACH DE UM TRILHÃO DE DÓLARES\$

**O MANUAL DE LIDERANÇA
DO VALE DO SILÍCIO**

Planeta **ESTRATÉGIA**

TRECHO ANTECIPADO PARA DIVULGAÇÃO. VENDA PROIBIDA.

**Eric Schmidt,
Jonathan Rosenberg
e Alan Eagle**

O COACH DE UM TRILHÃO DE DÓLARES

**O MANUAL DE LIDERANÇA
DO VALE DO SILÍCIO**

2ª Edição

Tradução:
Sandra Martha Dolinsky

Planeta ESTRATÉGIA

TRECHO ANTECIPADO PARA DIVULGAÇÃO. VENDA PROIBIDA.

Copyright © Alphabet, Inc, 2019
Copyright © Editora Planeta do Brasil, 2019, 2024
Todos os direitos reservados.
Título original: *Trillion Dollar Coach*

Preparação: Marina Castro
Revisão: Fernanda Guerriero Antunes e Project Nine Editorial
Diagramação: Vivian Oliveira
Capa: Kalany Ballardin | Foresti Design

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Angélica Ilacqua CRB-8/7057

Schmidt, Eric

O coach de 1 trilhão de dólares : o manual de liderança do Vale do Silício / Eric Schmidt, Jonathan Rosenberg, Alan Eagle ; tradução de Sandra Martha Dolinsky – 2. ed. - São Paulo : Planeta do Brasil, 2024.

208 p.

ISBN: 978-85-422-2720-8

Título original: *Trillion Dollar Coach*

1. Campbell, Bill, 1940-2016 2. Liderança 3. Mentores nos negócios - Biografia 4. Consultores de negócios - Biografia 5. Santa Clara, Vale de (Estados Unidos) I. Título II. Rosenberg, Jonathan III. Eagle, Alan IV. Dolinsky, Sandra Martha

24-1971

CDD 658.407124

Índices para catálogo sistemático:

1. Coach - Biografia

Ao escolher este livro, você está apoiando o
manejo responsável das florestas do mundo

2024

Todos os direitos desta edição reservados à
EDITORA PLANETA DO BRASIL LTDA.
Rua Bela Cintra 986, 4º andar – Consolação
São Paulo – SP CEP 01415-002
www.planetadelivros.com.br
faleconosco@editoraplaneta.com.br

TRECHO ANTECIPADO PARA DIVULGAÇÃO. VENDA PROIBIDA.

CAPÍTULO 1

O *caddie* e o CEO

Era um dia quente de abril de 2016; uma grande multidão se reunia no campo de futebol americano da Sacred Heart School, no coração de Atherton, Califórnia, para homenagear William Vincent Campbell Jr., que havia sucumbido recentemente ao câncer, aos 75 anos de idade. Bill era uma figura transcendente nos negócios de tecnologia desde que se mudara para a costa oeste dos Estados Unidos, em 1983, desempenhando um papel fundamental no sucesso da Apple, do Google, da Intuit e de várias outras empresas. Dizer que ele era imensamente respeitado seria um eufemismo grosseiro – amado seria mais adequado. Entre o público, estavam naquele dia dezenas de líderes em tecnologia – Larry Page, Sergey Brin, Mark Zuckerberg, Sheryl Sandberg, Tim Cook, Jeff Bezos, Mary Meeker, John Doerr, Ruth Porat, Scott Cook, Brad Smith, Ben Horowitz, Marc Andreessen. Tamanha concentração de pioneiros e poderosos desse mercado não costuma ser vista – pelo menos não no Vale do Silício.

Nós – Jonathan Rosenberg e Eric Schmidt – estávamos sentados na plateia, conversando baixinho; o sol suave contrastava com o clima sombrio. Nós dois havíamos trabalhado em estreita colaboração com Bill durante os quinze anos anteriores, desde que entramos

no Google como CEO (Eric, em 2001) e diretor de produtos (Jonathan, em 2002). Bill havia sido nosso coach; reunia-se individualmente conosco a cada uma ou duas semanas para conversar sobre os vários desafios que enfrentávamos enquanto ajudávamos a desenvolver a empresa. Ele nos orientou como indivíduos e membros de equipe, trabalhando principalmente nos bastidores, enquanto o Google passava de uma peculiar startup a uma das empresas e marcas mais valiosas do mundo. Sem a ajuda de Bill, talvez nada disso tivesse acontecido. Nós o chamávamos de Treinador, mas também de amigo, e nisso éramos como praticamente todos ao nosso redor. Na verdade – como descobrimos mais tarde –, muitos dos presentes na plateia naquele dia – um público que chegava a mais de mil pessoas – consideravam Bill seu melhor amigo. Então, quem, entre todos esses melhores amigos, teria a honra de louvar nosso coach? Qual luminar da alta tecnologia subiria ao pódio?

Planeta ESTRATÉGIA

O campeão de Homestead

Bill Campbell só chegou à Califórnia aos 40 e poucos anos, e começou sua carreira poucos anos antes disso. Na verdade, essa história de sucesso do Vale do Silício acumulou algumas realizações suficientes para vidas inteiras nesse período de setenta e cinco anos. Ele cresceu, beligerante e inteligente, na cidade do ferro, Homestead, no oeste da Pensilvânia, onde seu pai dava aulas de Educação Física na escola secundária local e trabalhava na usina. Bill foi um bom aluno e era muito esforçado. Astuto também: ele escreveu um editorial em abril de 1955, no jornal de sua escola, recordando a seus colegas estudantes que “não há nada mais importante para a vida futura” que boas notas. “Vadiar na escola pode acabar com as chances de sucesso de uma pessoa.” Ele estava no primeiro ano, na época.

Astro do futebol americano na Homestead High, Bill saiu de casa no outono de 1958 para estudar na Universidade de Columbia,

em Manhattan. Ele era um herói do futebol de aparência improvável, mesmo naquela época em que os jogadores tinham um tamanho muito mais comum que hoje: talvez 1,77 metro, 75 quilos (embora inscrito no programa com 82). Mas ele logo conquistou o respeito de treinadores e companheiros de equipe com seu jogo completo e sua inteligência em campo. Em seu último ano, no outono de 1961, Bill era o capitão do time, jogando praticamente todos os minutos de cada jogo como *linebacker* na defesa e *lineman* (guarda) no ataque. Ganhou honrarias da All-Ivy e ajudou a liderar a equipe para o título da Ivy League, o único na história de Columbia. O treinador do time, maravilhosamente chamado Buff Donelli, disse que Bill foi “uma imensa influência” na conquista do título. “Se ele tivesse 1,90 metro, pesasse 100 quilos e fosse profissional, seria o maior *lineman* que a liga já teve, uma bola de fogo. Mas ele pesa apenas 75 quilos. Nem no time da faculdade você encontra *linemen* tão pequenos. Normalmente, não dá para jogar futebol americano com garotos pequenos. Atitude em geral não é suficiente. Um treinador precisa de atitude e de jogadores.”¹

A atitude de Bill, naturalmente, era focada no time, e ele dizia que haviam sido bem-sucedidos “porque os jogadores trabalharam juntos e tinham um líder experiente”.²

Compaixão demais

Bill não tinha muito dinheiro, de modo que para ajudar a pagar seus estudos em Columbia era motorista de táxi. Ele conhecia a cidade tão bem que, anos depois, sempre discutia com seu motorista e amigo de longa data Scotty Kramer sobre o melhor caminho a seguir. (Quando se tratava de andar por Nova York, ninguém questionava o Treinador, dizia Scotty.) Ele se formou em Columbia em 1962, em Economia, e concluiu o mestrado em Educação em 1964, quando migrou para o norte para ser treinador assistente de futebol americano no Boston

College. Bill foi um excelente treinador, e rapidamente passou a ser muito respeitado entre seus pares. Então, quando sua *alma mater*, Columbia, lhe pediu para voltar como treinador em 1974, ele aceitou. Embora o programa de futebol americano de Columbia fosse lamentável, a lealdade de Bill o levou de volta a Manhattan.



Bill (67) lidera o bloqueio para Columbia durante a vitória dos Lions sobre Harvard por 26 a 14 em 21 de outubro de 1961.³

(Um dos treinadores colegas de Bill, Jim Rudgers, conta que, antes de Bill “deixar seu coração levá-lo” de volta a Columbia, ele era considerado um dos melhores técnicos assistentes do país e teve a oportunidade de trabalhar na Penn State com Joe Paterno. Na época, Paterno era um dos melhores treinadores do país, e é provável que Bill continuasse prosperando na área se tivesse se juntado aos Nittany Lions. Na verdade, este livro poderia ter sido sobre Bill Campbell, uma lenda do futebol americano universitário, em vez de sobre Bill Campbell, a lenda do Vale do Silício. E para saber mais sobre ele, você pode pesquisar no seu buscador!)



©Columbia University Athletics

Os colegas de equipe de Bill o carregam para fora do campo depois da vitória de Columbia sobre a Universidade da Pensilvânia por 37 a 6, em 18 de novembro de 1961. Essa vitória deu a Columbia seu primeiro campeonato da Ivy League.⁴

Apesar de seu grande talento como treinador, Bill não ganhou quando voltou a Columbia. Prejudicado por instalações miseráveis que ficavam a pelo menos trinta minutos de ônibus do campus no trânsito da tarde, uma administração que talvez não estivesse totalmente comprometida com o sucesso da faculdade e uma cidade em declínio geral, o Lions ganhou apenas 12 jogos sob seu comando, perdendo 41. A temporada em que ele esteve mais esperançoso foi a de 1978, quando o time começou com 3-1-1, mas, depois, foi esmagado no Giants Stadium, 69-0, por uma equipe muito maior (física e numericamente) da Universidade Rutgers. Na metade da temporada de 1979, Bill decidiu renunciar. Terminou a temporada e saiu.

Bill se esforçou tanto enquanto trabalhou em Columbia que, a certa altura, foi parar no hospital para se recuperar da exaustão. Recrutar jogadores era particularmente desafiador. Bill disse, mais

tarde, que tinha que visitar uma centena de candidatos para que só 25 aparecessem. “Eu saía depois do treino, às 16h30, ia para Albany e voltava à noite. Bate e volta até Scranton.” E acrescentou: “Só para conseguir estar de volta ao trabalho no dia seguinte”.⁵

Seu fracasso, no entanto, não foi por falta de jogadores. Foi, segundo Bill, devido a compaixão demais. “Eu diria que você precisa [como treinador de futebol americano] de algo chamado dureza desapaixonada, e acho que eu não tinha isso. Você precisa não se preocupar com sentimentos. Tem que pegar pesado com tudo e com todos e ser quase insensível a sentimentos. Você substitui um garoto por outro; pega um rapaz mais velho e o substitui por um mais jovem. Essa é a natureza do jogo: sobrevivência do mais forte. Os melhores jogadores jogam. No meu caso, eu me preocupava com isso. Eu queria assegurar que os garotos entendessem o que estávamos fazendo. Acho que não fui severo o bastante.”⁶

Bill pode estar certo ao acreditar que o sucesso como técnico de futebol americano depende do “desapego”, mas, nos negócios, há crescentes evidências de que a compaixão é um fator-chave para o sucesso.⁷ E, como vimos mais tarde, esse conceito de levar a compaixão ao time funcionou muito melhor para Bill no mundo dos negócios que no campo de futebol.

Vamos rodar

Sua carreira no futebol americano estava acabada. Aos 39 anos, Bill entrou no mundo dos negócios aceitando um emprego na agência de publicidade J. Walter Thompson. Começou em Chicago, atendendo à Kraft, e alguns meses depois voltou para Nova York para atender à Kodak. Mergulhou no trabalho com sua paixão habitual,

*Um artigo de 2006 de Peter Frost, Jane Dutton, Sally Maitlis, Jacoba Lilius, Jason Kanov e Monica Worline contém um compêndio de pesquisas do último século que confirmam o alto valor da compaixão no local de trabalho e nas organizações.

impressionando tanto seus clientes em Rochester, Nova York, com seu conhecimento sobre as atividades da empresa que logo foi contratado por eles. Bill subiu depressa na Kodak, e em 1983 trabalhava em Londres como diretor de produtos para a Europa. Quando estava procurando emprego, em 1979, um de seus colegas do futebol americano de Columbia havia posto Bill em contato com John Sculley, então executivo sênior da PepsiCo. Bill não aceitara o emprego que John lhe oferecera na Pepsi, mas, em 1983, Sculley foi para o Vale do Silício como CEO da Apple, e pouco depois ligou para Bill a fim de perguntar se por acaso ele não estaria disposto a sair da Kodak e levar sua jovem família – ele havia se casado com Roberta Spagnola, uma reitora de Columbia, em 1976 – à costa oeste para trabalhar na Apple.

“Minha carreira estava embotada devido aos muitos anos como um estúpido treinador de futebol americano”, disse Bill mais tarde. “Eu sentia que por causa do meu passado sempre estaria abaixo de meus pares e tentando compensar o atraso. Indo para o oeste selvagem e confuso, onde a coisa era mais uma meritocracia, eu teria chance de avançar depressa e chegar à equipe de gestão.”⁸ Avançou depressa, de fato. Depois de nove meses na Apple, Bill foi promovido a vice-presidente de vendas e marketing e recebeu a tarefa de supervisionar o lançamento do tão aguardado Macintosh, o novo computador da Apple que substituiria o Apple II como principal produto da empresa.

Para o lançamento, a empresa deu um grande passo: comprou tempo na televisão para passar um comercial durante o Super Bowl, que seria disputado em Tampa, Flórida, em 22 de janeiro de 1984. Assim que o anúncio foi produzido, Bill e sua equipe o mostraram ao cofundador da Apple, Steve Jobs. Era uma alusão ao livro de George Orwell, *1984*, e mostrava uma jovem correndo por um corredor escuro, fugindo de guardas, e surgindo em uma sala onde centenas de homens de cinza e cabeça raspada estavam ouvindo, como zumbis, a voz monótona de um “grande irmão” em uma ampla tela diante deles. Com um grito, ela jogava um enorme martelo

na tela, fazendo-a explodir. Um narrador prometia que o Apple Macintosh nos mostraria por que “1984 não será como 1984”.*

Steve adorou o comercial. E. Floyd Kvamme, chefe de Bill na época, adorou o comercial. Bill adorou o comercial. Cerca de dez dias antes do jogo, eles o mostraram ao conselho diretor.

O conselho odiou o comercial. “É horrível” era a opinião geral; caro demais e muito controverso. Queriam saber se poderiam vender o tempo na televisão para outro anunciante. Era tarde demais para desistir? Alguns dias depois, uma das executivas de vendas da Apple disse a Bill e Floyd que havia conseguido arranjar um comprador para o intervalo. “O que você acha que deveríamos fazer?”, Floyd perguntou a Bill.

“Foda-se! Vamos rodar”, foi a resposta de Bill. Não contaram ao conselho ou a outros altos executivos que tinham um potencial comprador para o intervalo e veicularam o comercial. E ele se tornou não apenas o mais popular comercial do jogo, como também um dos mais famosos de todos os tempos, inaugurando a era em que as propagandas do Super Bowl se tornaram tão grandes quanto o próprio jogo. Em uma coluna do *Los Angeles Times* de 2017, foi chamado de “o maior comercial do Super Bowl de todos os tempos”.⁹ Nada mal para um “estúpido treinador de futebol americano” menos de cinco anos depois de sua última temporada.

Em 1987, a Apple criou uma empresa de software derivada chamada Claris e ofereceu a Bill o cargo de CEO. Ele aproveitou a oportunidade. A Claris foi bem, mas, em 1990, a Apple a colocou de volta no grupo como subsidiária, em vez de seguir o plano original de permitir que se tornasse uma empresa de capital aberto. Essa mudança levou Bill e vários outros executivos da Claris a sair. Foi uma decisão emocional, e, quando Bill partiu, diversos funcionários da Claris demonstraram sua gratidão a ele publicando um anúncio de página inteira no *San Jose Mercury News*. “Até breve, Treinador”,

* Pesquise “comercial Apple 1984” em seu buscador favorito para ver o anúncio.

dizia a chamada. “Bill, sentiremos falta de sua liderança, de sua visão, sabedoria, amizade e espírito...” O anúncio continuava: “Você nos ensinou a andar com nossas próprias pernas. Você nos construiu para durar. E mesmo que você não esteja mais treinando nosso time, faremos o melhor para continuar sendo um orgulho para você”. A Claris continuou sendo uma subsidiária da Apple até 1998.

San Jose Mercury News ■ Monday, February 25, 1991 5D

So long, Coach.

Claris has just lost one of our hardest-working employees.
Bill Campbell is on his way to lead another bunch of impossible dreamers over at GO Corporation, those guys with the pen-based notebook computing system.
And the bunch he left behind would like to publicly tender him the biggest compliment we can contain.
Bill, we'll miss your leadership, your vision, your wisdom, your friendship and your spirit.
But—thanks to all of the above—we're going to be fine without you.
In 1987 when Apple decided to get out of the software business, you volunteered to start a spin-off company.
You began with a handful of nearly-free Apple software products, a few rebels, a name, "Claris," and built us into the world's leading Mac software company.
We just finished our best quarter ever in sales, profits, market share and growth.
You taught us how to stand on our own.
You built us to last.
And even though you're no longer coaching our team, we're going to do our best to keep making you proud.

CLARIS

© Chris Gaede

Planeta RÁTEGIA

Até breve, Treinador

A Claris acaba de perder um de seus funcionários mais dedicados.

Bill Campbell está indo liderar outro bando de homens que sonham com o impossível na GO Corporation, aqueles sujeitos do sistema de computador portátil que usa caneta. E o grupo que ele deixou para trás gostaria de lhe oferecer publicamente o maior elogio que podemos conceber: Bill, sentiremos falta de sua liderança, de sua visão, sabedoria, amizade e espírito. Mas, graças a tudo isso, ficaremos bem sem você.

Em 1987, quando a Apple decidiu sair do mercado de softwares, você se ofereceu para começar uma empresa derivada dela.

Você começou com um monte de softwares grátis da Apple, alguns rebeldes e um nome – Claris –, e nos transformou na líder mundial de softwares para Mac. Acabamos de fechar nosso melhor trimestre em vendas, lucros, participação de mercado e crescimento. Você nos ensinou a andar com nossas próprias pernas.

Você nos construiu para durar. E mesmo que não esteja mais treinando nosso time, faremos o melhor para continuar sendo um orgulho para você.

Bill se tornou CEO de uma startup chamada GO Corporation, que tentou criar o primeiro computador portátil com caneta do mundo (um precursor do PalmPilot e dos atuais smartphones). Foi uma visão ambiciosa, mas à frente de seu tempo, e a empresa fechou em 1994. “GO *didn’t go*”*, Bill gostava de dizer.

Naquela época, o cofundador e CEO da Intuit, Scott Cook, juntamente ao seu conselho diretor, procurava um substituto para si. John Doerr, um investidor de risco da Kleiner Perkins,** apresentou Bill a Scott. No início, o cofundador não ficou impressionado com o treinador. Passaram-se alguns meses e Scott ainda não tinha um novo CEO, de modo que aceitou conversar com Bill de novo. Eles foram caminhar pelas ruas de Palo Alto, Califórnia, e, dessa vez, deu liga. “Da primeira vez que nos encontramos, falamos sobre negócios e estratégia”, diz Scott. “Mas, quando conversamos de novo, esquecemos estratégias e falamos sobre liderança e pessoas. Aqueles que eu havia entrevistado tinham uma abordagem mais simples do desenvolvimento de pessoas. Você pode ter a cor que desejar, desde que seja preta. Mas Bill era um arco-íris em technicolor. Ele valorizava o fato de cada um ter uma história e um contexto diferentes. Sua maneira de abordar desafios de crescimento e liderança tinha muitas nuances e diferenças. Eu queria desenvolver nosso pessoal de uma maneira que não poderia, e Bill foi ótimo nisso.”

Em 1994, Bill se tornou CEO da Intuit. Ele pastoreou a empresa durante vários anos de crescimento e sucesso, deixando o cargo definitivamente em 2000.*** Ele não sabia disso na época, mas estava prestes a entrar no terceiro capítulo de sua carreira, um retorno ao treinamento em tempo integral, mas não nos campos de futebol americano.

* Em português, “GO não decolou”. Bill realizou um jogo de palavras com o nome da empresa e o verbo *to go* para dizer que o projeto fracassou.

** John é um dos investidores de risco de maior sucesso no Vale do Silício, tendo administrado os investimentos da Kleiner Perkins em empresas como Google, Amazon, Netscape, Sun, Intuit e Compaq.

*** Bill deixou o cargo de CEO da Intuit em julho de 1998 e retornou a ele em setembro de 1999, quando seu substituto, Bill Harris, decidiu renunciar. Permaneceu como CEO até o início de 2000.

Quando Steve Jobs foi forçado a sair da Apple, em 1985, Bill Campbell foi um dos poucos líderes da empresa a lutar contra sua saída. Dave Kinser, um colega de Bill na Apple daquela época, se lembra de ouvi-lo dizer: “Temos que manter Steve na empresa. Ele é talentoso demais para deixarmos que saia!”. Steve não esqueceu essa lealdade. Quando voltou à Apple e se tornou CEO, em 1997, a maioria dos membros do conselho diretor renunciou, e Steve nomeou Bill como um dos novos diretores.* (Bill ficou no conselho da Apple até 2014.)

Steve e Bill se tornaram amigos íntimos; conversavam com frequência e passavam muitas tardes de domingo andando por Palo Alto discutindo todo tipo de assunto. Bill se transformou em um porto seguro para Steve em uma ampla variedade de assuntos, além de um coach, um mentor e um amigo. Mas Steve não era o único que usufruía do coaching de Bill. De fato, mesmo tendo abandonado o futebol americano em 1979, o “Treinador” nunca parou de treinar. Ele estava sempre disponível para conversar com amigos, vizinhos, pais de colegas da escola de seus filhos; dava-lhes um abraço, escutava o que estava acontecendo e normalmente inventava uma história que os ajudava a ganhar perspectiva, a extrair algum ensinamento ou a tomar uma decisão.

Então, quando Bill deixou o cargo de CEO da Intuit em 2000 (permaneceu como presidente até 2016) e passou a procurar seu próximo desafio, John Doerr o convidou para a Kleiner Perkins, a venerável empresa de capital de risco, para ser coach das companhias de seu portfólio. As empresas de capital de risco em geral têm “empreendedores residentes”, tecnologistas brilhantes, normalmente jovens, que trabalham nas firmas enquanto pensam em sua próxima grande ideia. *Por que não ter um executivo residente?*, pensou John. *Alguém experiente em operações e estratégia, para ajudar as startups da empresa durante os altos e baixos do crescimento (ou na falta dele).* Bill concordou e se estabeleceu na Sand Hill Road.

* Tecnicamente, Steve foi “CEO interino” da Apple de 1997 até janeiro de 2000, quando tirou o “interino” de seu título.

O coach do Google

Um dia, em 2001, uma startup local, dirigida por dois garotos de Stanford, decidiu contratar um CEO “profissional”: Eric Schmidt. Eric havia construído as operações de software na Sun Microsystems e fora CEO e presidente da Novell. John Doerr disse a Eric que este precisava de Bill Campbell como seu coach. Eric conhecera Bill quando o CEO da Sun, Scott McNealy, tentara contratá-lo, e ficara impressionado com suas realizações e energia. Certa vez, quando Bill entrou no escritório da Sun para uma reunião, comentou que tinha acabado de chegar de uma viagem de um dia para o Japão! Isso deixou Eric muito impressionado.

Mas, ainda assim, Eric era um homem legitimamente orgulhoso, e a sugestão de Doerr o ofendeu. Naquela época, ele já era um peixe grande: CEO da Novell, ex-CTO da Sun, mestre e PhD em Ciências da computação pela Universidade da Califórnia e bacharel em Ciências por Princeton. Isso é muita coisa; o que aquele bronco da Pensilvânia – um ex-treinador de futebol americano! – poderia ter para lhe ensinar?

Muito, na verdade. Em menos de um ano, uma autoavaliação de Eric mostrou quanto sua opinião havia mudado: “Bill Campbell tem sido muito útil como coach para todos nós”, escreveu. “Em retrospectiva, seu papel era necessário desde o começo. Eu deveria ter incentivado essa estrutura mais cedo; em termos ideais, no momento em que entrei no Google.”

Durante quinze anos Bill se encontrou com Eric quase toda semana. E não só com Eric: ele foi coach de Jonathan, Larry Page e vários outros líderes do Google. Comparecia à reunião de equipe de Eric toda semana e era uma presença frequente no campus da empresa em Mountain View, Califórnia (que, convenientemente, ficava perto do campus da Intuit, da qual Bill ainda era presidente).

Durante esses quinze anos, os conselhos de Bill foram profundamente influentes. Não que ele nos dissesse o que fazer – longe disso.

Se Bill tinha opiniões sobre produtos e estratégias, normalmente as guardava para si. Mas ele se assegurava de que a equipe se comunicasse, de que as tensões e discordâncias fossem trazidas à tona e discutidas, de modo que, quando as grandes decisões fossem tomadas, todos estivessem a bordo, concordando ou não. Podemos dizer, sem dúvida, que Bill Campbell foi uma das pessoas mais vitais para o sucesso do Google. Sem ele, a empresa não estaria onde está hoje.

Isso seria suficiente para quase qualquer um, mas não para Bill. Enquanto trabalhava com a equipe sênior do Google e com Steve Jobs, da Apple, ele também estava ajudando muitos mais. Ele foi coach de Brad Smith, ex-CEO da Intuit. De John Donahoe, ex-CEO do eBay. Do ex-vice-presidente dos Estados Unidos Al Gore. De Dick Costolo, ex-CEO do Twitter. De Mike McCue, CEO da Flipboard. De Donna Dubinsky, CEO da Numenta. De Nirav Tolia, CEO da Nextdoor. De Lee C. Bollinger, presidente da Universidade de Columbia. De Shellye Archambeau, ex-CEO da MetricStream. De Ben Horowitz, sócio da empresa de capital de risco Andreessen Horowitz. Foi treinador dos meninos e meninas dos times de *flag football** da Sacred Heart. Foi coach de Bill Gurley, sócio da empresa de capital de risco Benchmark. Da lenda da NFL, Ronnie Lott. De Danny Shader, CEO da Handle Financial. De Sundar Pichai, CEO do Google. De Dan Rosensweig, CEO da Clegg. De Charlie Batch, um colega também natural de Homestead e ex-*quarterback* do Pittsburgh Steelers. De Jesse Rogers, diretor administrativo da Altamont Capital Partners. De John Hennessy, ex-presidente da Universidade de Stanford. De Sheryl Sandberg, COO do Facebook.

Ballsy e Bruno

E quando chegou a hora de louvar Bill em seu memorial, nenhuma dessas pessoas subiu ao pódio. Na verdade, o primeiro a pegar o

* *Flag football* é uma variação do futebol americano. (N. T.)

microfone naquele dia foi um colega de time de Bill na faculdade, Lee Black. Lee começou a falar sobre seu amigo “Ballsy”, que nós descobrimos que era ninguém menos que Bill.

Quando Bill apareceu em Columbia, era o menor garoto do time, mas demonstrou ser o mais combativo nos treinos de ataque e bloqueio. Ele era derrubado uma vez atrás da outra, mas se levantava e fazia de novo. Um dia, estavam no ônibus indo treinar quando Lee disse: “Campbell, você tem colhões [balls]”. Todo mundo no time tinha apelidos, e, a partir de então, “Ballsy” passou a ser o de Bill. Mesmo quando foi nomeado capitão do time em sua temporada como sênior, ele nunca foi chamado de capitão, mas sempre de Ballsy. De fato, o Campbell Sports Center, em Columbia, que abriga um espaço de fortalecimento e condicionamento, salas de reunião para atletas estudantis e salas para treinadores, às vezes é chamado de “Balls Hall”, pelo menos dentro da comunidade do futebol americano.

Aprendemos muito sobre Bill naquele dia, mas porém mais surpreendente que o fato de que esse grande líder empresarial, esse CEO, confidente de Steve Jobs, campeão da Ivy League, treinador de futebol americano de Columbia e presidente do conselho, pai de dois filhos e padrasto de três,* ganhou o honorífico “Ballsy” por causa de seu jeito agressivo de jogar. Afora seus colegas de Columbia, ninguém jamais havia ouvido esse apelido de Bill. Mas isso fazia sentido.

Na plateia havia pessoas de diferentes esferas da vida de Bill. Scotty Kramer, seu motorista e amigo de longa data, de Nova York, foi até a Califórnia, bem como Danny Collins, garçom de um dos seus restaurantes favoritos em Nova York, o Smith & Wollensky. Jim Rudgers, treinador de futebol universitário aposentado que trabalhou com Bill em Columbia e de quem este foi padrinho de casamento, odeia andar de avião, mas não poderia perder o funeral de

* Bill e Roberta se divorciaram em 2009. Ele se casou com Eileen Bocci em 2015.

Bill, de modo que atravessou o país de carro saindo de Rhode Island. Havia o clã de futebol americano de Bill de Columbia, homens com quem ele jogara, homens que ele treinara. Os jogadores de futebol americano de Stanford que passavam o verão na casa dos Campbell. Os funcionários do Old Pro, o pub de Palo Alto que Bill frequentava e do qual era um dos donos. Os amigos que levava em suas viagens anuais para o Super Bowl, nas viagens anuais ao Cabo, e os que levava em suas viagens de beisebol anuais para Pittsburgh e outros locais na costa leste. Porque esse não era um encontro de profissionais que conheciam Bill mais ou menos e foram prestar seus sentimentos e fazer networking. Era um encontro de pessoas que amavam Bill.

Entre eles estava Bruno Fortozo, o *caddie* regular de Bill no El Dorado Golf, em Cabo San Lucas, onde o Treinador jogava quando ia a sua casa de férias lá. Bill, Bruno e suas famílias se tornaram amigos ao longo dos anos, curtindo muitos bate-papos no campo e em jantares em restaurantes ao redor do Cabo. “Com a maioria dos clientes, isso não acontece”, diz Bruno, “mas Bill era um sujeito muito feliz. Ele era legal com todo mundo”.

Bill havia recebido Bruno, junto com sua esposa e filhos, em suas casas de Palo Alto e de Montana alguns anos antes, quando o clã Fortozo fora para o norte em busca de férias. Então, não havia como Bruno faltar ao memorial de Bill. Quando ele chegou à Sacred Heart naquela tarde, foi conduzido para a frente, perto da família de Bill. “Eu fiquei sentado logo atrás do Sr. Cook e de Eddy Cue, da Apple”, diz ele, “e bem ao lado de um sujeito, esqueci o nome dele. Acho que ele é diretor do Google”.

Bill Campbell era conhecido por muitas coisas, mas talvez sua característica mais notável, sua assinatura, fosse o abraço. Bill abraçava todo mundo. Quando a Microsoft anunciou sua proposta de aquisição da Intuit em um evento público em outubro de 1994, Bill atravessou o palco e deu um grande abraço em Bill Gates (que não era lá muito habilidoso com isso). (Mais tarde, o acordo foi desfeito. A causalidade entre o abraço e o fracasso do negócio nunca foi

provada.) Bill nunca foi de abraços fracos, cheios de formalidade, sem toques e sem vontade, nem de beijinhos no ar. Não, ele abraçava como um urso. Ele abraçava com vontade. E quando Lee chegou ao fim de suas palavras, olhou para o público e convidou todos a se abraçarem e deixarem Bill orgulhoso.

Foi assim que Larry Page, cofundador do Google e CEO da Alphabet, abraçou Bruno Fortozo, o *caddie* de Cabo San Lucas. “O Sr. Campbell trata todo mundo da mesma maneira”, disse Bruno. “Eu não sabia quem eram todas aquelas pessoas ao meu redor; eram apenas amigas de Bill.” O que foi uma homenagem a Bill tão boa quanto qualquer outra palavra dita naquele dia.

Lee foi seguido por Pat Gallagher. Pat é uma pessoa altamente talentosa, ex-executivo sênior do San Francisco Giants e uma das mais admiradas mentes dos negócios esportivos do país. Seus trinta e três anos nos Giants acabaram em 2009; segundo ele, uma mudança que levou o time diretamente aos títulos da World Series em 2010, 2012 e 2014. Mas ele não recebeu a honra de homenagear Bill por causa de seu currículo ou *pedigree*. Ele conquistou tal honra graças à amizade. Ele e Bill haviam sido vizinhos em Palo Alto; conheceram-se pouco depois de Bill e Roberta se mudarem para a costa oeste, em meados dos anos 1980, e construíram uma amizade do tipo que vizinhos assim constroem: sendo treinadores esportivos de jovens juntos, reunindo-se com as famílias do time para tomar cerveja e comer hambúrguer, brincando com as crianças no parque, caminhando pelo bairro e organizando jantares. Amigos que permanecem verdadeiros entre muitos altos e alguns baixos.

Como Pat disse naquele dia, “a maioria de nós tem um círculo de amigos e conhecidos que vêm e vão através dos anos. E também temos um subconjunto muito menor de amigos próximos e família. E um número ainda menor, que talvez dê para contar com um ou dois dedos, que são nossos melhores amigos. Melhores amigos são aqueles com quem você pode conversar sobre qualquer coisa sem precisar se preocupar com nada. Você sabe que sempre poderá

contar com eles. Bill Campbell era meu melhor amigo. Eu sei que há cerca de 2 mil outras pessoas que o consideravam seu melhor amigo também. Mas tudo bem, porque, de alguma forma, Bill arranjava tempo para cada um de nós. Ele tinha os mesmos dias de vinte e quatro horas que todo mundo tem, mas arranjava tempo para estar sempre presente para todos. Para Bill, não importava sua posição na lista de amigos; você sempre podia contar com ele, independentemente de qualquer coisa”.

Quando o memorial chegou ao fim e as pessoas foram se juntando para conversar, Philipp Schindler foi procurar Eric. Philipp cuida da parte comercial do Google e foi um dos Googlers influenciados por Bill durante vários anos. Poucas semanas antes, Philipp participara de um seminário de treinamento no Google, no qual Bill estava ensinando seus princípios de gestão a um grupo de executivos da empresa para que eles pudessem passá-los à próxima geração. Mas Bill partiu, e Philipp queria ajudar a passar seus princípios aos outros – não apenas no Google, mas a todos. Quando viu Eric, perguntou-lhe: “Por que não pegamos a incrível sabedoria que Bill nos passou e a transformamos em algo que possamos compartilhar com o resto do mundo? Nós tivemos o grande privilégio de trabalhar com uma lenda da gestão. Tudo isso pode ficar perdido se não fizermos alguma coisa”.

O coach de um trilhão de dólares

Bill Campbell foi um coach de um trilhão de dólares. Na verdade, um trilhão de dólares subestima o valor que ele criou. Ele trabalhou lado a lado com Steve Jobs para levar a Apple da beira da falência a uma capitalização de mercado de várias centenas de bilhões de dólares. Trabalhou lado a lado com Larry Page, Sergey Brin e Eric para transformar o Google (agora a Alphabet) de uma startup a uma capitalização de mercado que também atinge várias

centenas de bilhões de dólares. Isso já dá mais de um trilhão de dólares, sem incluir as inúmeras outras empresas que Bill aconselhou. Por essa medida, Bill foi o maior coach executivo que o mundo já viu. Mas não um coach executivo no molde tradicional, trabalhando unicamente para maximizar o desempenho dos indivíduos. Bill treinava equipes.

Depois que Bill faleceu, o Google começou a transmitir seus princípios a líderes emergentes por meio de seminários internos. Então, quando – incentivados por Philipp – começamos a pensar em escrever um livro sobre Bill, logo rejeitamos a ideia de fazer uma hagiografia.* Afinal, como Bill teria dito (em linguagem mais colorida), quem ia querer ler sobre a vida de um homem estúpido de Homestead, Pensilvânia? Nós desconhecemos, mas o que sabemos é que a abordagem de Bill ao coaching, tanto do “quê” quanto do “como”, foi única e incrivelmente – *um trilhão de dólares!* – bem-sucedida. Isso é algo necessário no mundo dos negócios de hoje, quando o sucesso depende de movimentos rápidos e de estarmos constantemente criando recursos, produtos e serviços inovadores.

Em nosso livro anterior, *Como o Google funciona*, argumentamos que existe uma nova geração de funcionários, os criativos inteligentes, que é essencial para alcançar essa velocidade e inovação. O criativo inteligente é alguém que combina profundidade técnica com habilidade empresarial e estilo criativo. Essas pessoas sempre existiram, mas, com o advento da internet, dos smartphones, da computação na nuvem e de todas as suas inovações, elas podem ter um impacto muito maior, como nunca antes. Para que as empresas tenham sucesso, elas têm de desenvolver constantemente ótimos produtos, e, para isso, precisam atrair criativos inteligentes e construir um ambiente no qual esses funcionários possam ser bem-sucedidos em grande escala.

* Uma hagiografia é uma biografia que idealiza o protagonista. Jonathan e Alan tiveram que pesquisar quando Eric disse que não era o que iríamos escrever.