



Café brasileiro

Por que a Starbucks colocou como prioridade a nacionalização de seus produtos por aqui e como esse projeto se tornou vital para a rede

ADRIANA MATTOS

SÃO QUATRO HORAS DA TARDE DA QUINTA-feira 5, e a loja da Starbucks, na esquina das alamedas Campinas e Santos, no coração financeiro de São Paulo, tem as 18 de suas mesas internas ocupadas.

Peter Rodeiibeck olha o espaço, anda por ali e solta uma confissão: "Gosto de ver isso assim, sabe?", fala, enquanto para na entrada do café. "Fico olhando a body language' das pessoas, quero ver se estão se sentindo bem." Para ele, a linguagem corporal tornou-se um termômetro do nível de receptividade do negócio. "No varejo, a diferença está nos detalhes", completa, na primeira entrevista a respeito da gestão da empresa após a morte da mulher, Maria Luísa, em outubro de 2007. Peter precisou assumir a operação da Starbucks depois da perda da esposa em um acidente de carro. Na época, ninguém sabia se ele embarcaria no negócio que era a paixão de Maria Luísa. "Nunca pensei em desistir", diz ele, ainda com a aliança de casamento na mão esquerda. O empresário só precisava de tempo. Passados 18 meses, ele fala com tranquilidade sobre o que será preciso fazer para manter a operação caminhando. O projeto passa, necessariamente, pela nacionalização da Starbucks. É um processo perseguido pelo comando e que avançou rapidamente. A iniciativa, inclusive, tem sido fundamental para que a maior rede de cafeterias do mundo já comece a andar sozinha por aqui.

O resultado não é visível ao consumidor. Tudo parece igual às lojas superpadronizadas norte-americanas. Mas a brasileira conseguiu, por exemplo, nacionalizar a base do creme dos gelados frapuccinos e também a calda de chocolate nos últimos meses. Mesas, cadeiras e até os pisos, que vinham de fora, basicamente dos Estados Unidos, já têm produ-

RODENBECK, O SÓCIO:
"Numa operação como essa, a diferença está nos detalhes"

Agora, mesas, cadeiras e pisos são produzidos no País. Até o simbólico copo da rede, que vinha de Nova York, será item nacional

tor local. O simbólico copo de papelão, com a marca Starbucks estampada, fabricado em Nova York, começará a ser produzido por aqui ainda neste ano. O contrato com um fabricante local, mantido sob sigilo, deve ser assinado neste semestre. Ainda dá para trazer para cá a produção dos xaropes e o processo de torrefação, acredita a cadeia. **Na ponta do lápis, entre 40% e 45% dos insumos usados na preparação e na embalagem das bebidas são importados. Há um ano, essa taxa girava em torno de 80%.** E até 95% de tudo que existe hoje nas Starbucks brasileiras (equipamentos e móveis) já é fabricado no País. É uma taxa altíssima. "Estamos trabalhando nisso desde a primeira loja", diz Ricardo Carvalheira, braço direito de Rodenbeck e o homem que mais entende

da operação Starbucks no Brasil. Estima-se que, até o ano passado, com menos de R\$ 700 mil não daria para colocar uma unidade funcionando em São Paulo. Esse valor hoje começa em R\$ 550 mil e vai a R\$ 1,1 milhão.

Para que esse projeto acontecesse, primeiramente, a cadeia precisava ganhar corpo para que pudesse buscar fabricantes locais. Se a companhia não aumentasse de tamanho logo, não daria para colocar na rua o seu plano de nacionalização. Apenas com uma escala maior é possível negociar a compra de insumos e mercadorias em volumes elevados e com preços mais competitivos. Em 2008, 2,5 milhões de brasileiros compraram algo nas lojas da rede no País. O volume cresceu de forma assustadora. No primeiro ano de funcionamento, em 2007, foi 1 milhão de pessoas. Nesse

intervalo, o número de restaurantes passou de oito para 18 - e pelo menos outros oito serão inaugurados até dezembro. Todos os meses são vendidos 59 mil cafés espresso, ou dois mil ao dia. A busca de uma maior musculatura exigiu, porém, que a rede ocupasse novos espaços - o que sempre aumenta o risco de cannibalização. Hoje, há três unidades da Starbucks num raio de pouco mais de um quilômetro na região da avenida Paulista. É o triângulo formado pelos pontos no Paraíso, alameda Campinas e rua Joaquim Eugênio de Lima, que terá a sua loja em até dois meses. Há outras regiões de classe média totalmente fora desse alcance. E algo que não preocupa a empresa. "É preciso ter o ponto certo", diz Carvalheira. Cinco novas unidades serão inauguradas nos próximos dois meses no País. É uma loja a cada 12 dias. Além disso, a empresa vai oferecer café da manhã aos clientes, com pão tostado (a R\$ 4) e sucos, dentro de um mês. Um jeito mais brasileiro de vender café numa empresa mais brasileira. H

Negócios

FAST-FOOD DO CAFÉ?

Plano de reestruturação cria empresa menor e mais competitiva

Não é de hoje que a Starbucks Corp. tenta sair de um marasmo desanimador. Há cerca de dois anos, o sinal amarelo foi acionado pelos próprios acionistas porque havia algo de errado por lá. Os clientes sumiram, as lojas estavam se cannibalizando, o portfólio de produtos à venda (de bichinhos de pelúcia a chaveiros) em nada lembrava a origem do negócio. Mais cafés eram vendidos, mas a margem operacional encolhia. O retorno do fundador Howard Schultz (foto) em janeiro de 2008 era uma tentativa de colocá-la de volta aos trilhos. Foram duas décadas no comando até 2000 e Schultz transformou a Starbucks na cadeia de cafés mais badalada do mundo, com 16,7 mil pontos e US\$ 10,5 bilhões em receita. O empresário voltou para "reerguer a empresa", mas no ano da maior crise financeira da história recente, a Starbucks tropeçou feio. A receita subiu magros 10%, contra a média histórica de 23%, e a margem de lucro caiu pela metade em 2008.

No meio desse processo, o vazamento de uma informação coroou a fase brava. Dois meses atrás, Schultz foi acusado de autorizar a compra de um jatinho de US\$ 45 milhões em ple-



na crise. A empresa correu para explicar que a compra ocorrera três anos antes. A pressa em esclarecer não era gratuita. Desde julho, por conta dos resultados ruins, a empresa fez anúncios seguidos de encerramentos, com quase mil lojas a serem fechadas e 6,7 mil demissões. Um plano de ajustes foi colocado nas ruas. Ele passa pela maior popularização da rede e investimento em inovações. Neste mês, a cadeia começou a vender café da manhã a US\$ 3,95 e fez o que parecia impensável. Em 2008, chegou a vender, em algumas lojas, café a US\$ 1 - decisão que levou especialistas a chamarem a rede de "fast-food do café" (expressão que Schultz simplesmente odeia). Não há sinal claro de que a virada da empresa está próxima. O desempenho na área internacional, principalmente Brasil e China, é visto internamente como ponto fora da curva. Mas, pelo menos, analistas acreditam que a rede amadureceu. Pelo discurso do Schultz, isso é possível. "As coisas nunca voltarão ao normal. Mesmo depois que a economia se estabilize, as atitudes não serão as mesmas dos períodos prósperos", disse sabiamente Schultz, um mês atrás.