

Starbucks quer ir além do café e ser mais internacional

Julie Jargon

Agora que os consumidores americanos estão de volta às lojas para tomar seu expresso, o diretor-presidente da Starbucks Corp., Howard Schultz, parece confiante de que a rede pode enfrentar seus mais recentes desafios, como o aumento dos custos do grão de café e a concorrência mais acirrada de rivais de preços mais baixos.

Depois da rápida expansão da Starbucks, alguns anos atrás - em detrimento do serviço ao cliente -, a empresa, que tem sede em Seattle, recuou. Fechou centenas de lojas, reduziu o número de fornecedores e adotou meios mais eficientes de moer os grãos e tirar expressos. As mudanças ajudaram a Starbucks a alterar a situação: os lucros subiram 44% no último trimestre de 2010, com aumento de 5% nas visitas de clientes e contas médias por cliente 2% maiores que um ano antes.

Schultz falou recentemente ao Wall Street Journal sobre como a empresa - que se aproxima de seu 40o aniversário - está evoluindo, como lida com a volatilidade nos preços de commodities e se o café do McDonald's Corp. afetou seus negócios. Trechos:

WSJ: Recentemente, a Starbucks voltou a ter bons resultados. O que levou à virada?

Howard Schultz: A gente se colocar na pele de nossos clientes, entender o que eles estavam enfrentando e a ansiedade da crise [financeira]. Além disso, fazer nosso próprio pessoal entender o que estava em jogo e especificamente pedir-lhes que assumissem mais responsabilidade. Estávamos fazendo a empresa crescer com tal velocidade e agressividade que perdemos de vista a experiência do consumidor.

WSJ: Algumas das mudanças na Starbucks tinham o objetivo de tornar as coisas mais eficientes por trás do balcão, mas houve algumas críticas de que o enxugamento do processo de feitura do café poderia de fato tirar parte do ar romântico da experiência e desacelerar o serviço. Que tipo de retorno vocês tiveram dos clientes?

Schultz: Por meio das práticas enxutas conseguimos produzir de maneira abrangente uma mudança significativa na eficácia de fazer expresso e servir nossos clientes. O que é interessante hoje versus três anos atrás é que as notas qualitativas da marca Starbucks, da velocidade do serviço, da limpeza da loja, da confiança na marca e da satisfação geral estão em níveis recordes em pelo menos dez anos.

WSJ: Agora que a Starbucks teve avanços na melhora de suas operações americanas, fale sobre seus planos para o resto do mundo.

Schultz: Fora da América do Norte, estamos com menos de 6.000 lojas, de modo que há uma enorme avenida de crescimento e oportunidade. Temos uma oportunidade agora de erguer milhares de lojas na China. Estamos numa posição muito boa para começar a olhar para a Índia como o próximo mercado para a Starbucks e esperamos ter as primeiras lojas abertas lá em 12 meses. Não falei sobre Brasil, não falei sobre Rússia. Em ambos os casos temos menos de cem lojas.

WSJ: Já que o sr. está se concentrando tanto na expansão internacional, as flutuações cambiais estão afetando seu negócio?

Schultz: Nossa operação internacional, no tamanho geral, ainda é um tanto pequena, por isso o câmbio ainda é questão menor para nós.

WSJ: Recentemente o sr. levou a empresa para uma nova direção ao concentrar-se em produtos, como o café solúvel Via, que podem ser vendidos em outras lojas, como supermercados. Qual a lógica por trás dessa decisão?

Schultz: Se você olhar para o mundo das marcas de bens de consumo de hoje verá que há dois tipos em termos de canais. Há as marcas varejistas como Gap, J. Crew ou Wal-Mart que ergueram suas marcas e negócios por meio de uma rede de lojas nacional, e no outro lado há as marcas clássicas de bens de consumo como Coca, Pepsi, Kellogg, cujo negócio tem sido desenvolver múltiplos canais de distribuição.

Não há uma marca de bem de consumo que tenha sido capaz de integrar seus negócios em ambos os canais, e o que vamos fazer é exatamente isso, e estamos posicionados de maneira única para isso. Estamos construindo e investindo em recursos e pessoas para erguer uma operação significativa de bens de consumo que ao longo do tempo vai rivalizar em tamanho e escala com nossa empresa de varejo. Suspeito que haverá uma série de aquisições ao longo do tempo que faremos para sermos capazes de alavancar o que acabo de descrever.

WSJ: Quando podemos ver uma aquisição?

Schultz: Nos próximos 12 a 18 meses.

WSJ: Quando o sr. voltou como diretor-presidente, três anos atrás, disse que a empresa precisava voltar a suas raízes no café, mas o sr. está tirando a palavra "coffee" de seu logo. Por quê?

Schultz: É bem possível que como empresa a Starbucks vai promover e vender múltiplos produtos que não têm café ou não sejam associados a café.

WSJ: O sr. decidiu recentemente acabar com o acordo de longo prazo que tinha com a Kraft Foods para distribuir café Starbucks em supermercados, e isso resultou numa batalha pública bem feroz. Como as coisas ficaram tão ruins com a Kraft e como o fim desse relacionamento ajuda a Starbucks?

Schultz: Comunicamos à Kraft nossa preocupação e frustração com o desempenho, em termos de participação de mercado, vendas, agilidade e como nossa marca aparecia. Não contabilizamos a receita das vendas daquela operação, as centenas de milhões de dólares de receita são contabilizadas pela Kraft. Mas é mais do que a receita e o lucro do negócio. É o fato de que o patrimônio da marca e o desempenho da Starbucks no corredor do supermercado não estava atendendo a nossos padrões. Em vista disso, sentimos fortemente que precisávamos retomar o negócio.

WSJ: Faz quase dois anos que o McDonald's lançou cafés mais sofisticados nos EUA. Até que ponto a rede de hambúrgueres passou a ser uma ameaça?

Schultz: Acho que a preocupação [com café de maior qualidade] que o McDonald's criou, por meio de centenas de milhões de dólares em publicidade, beneficiou a Starbucks. Meu respeito pelo McDonald's como empresa é o mais alto possível, mas em termos de impacto que tiveram na Starbucks com café, é mínimo, se é que houve.

WSJ: Como o sr. está administrando a contínua volatilidade nos preços das commodities, particularmente o aumento do custo dos grãos de café?

Schultz: Garantimos o preço do café para o ano fiscal de 2011 para eliminar a incerteza da equação, a preços mais altos do que compramos no ano passado, e desde então o mercado de café subiu significativamente. Estive em fazendas de café nos últimos três, quatro meses na Índia e na China e os produtores com que conversei não são quem está ganhando dinheiro, e isso é uma tragédia.

WSJ: O sr. vem ajustando preços de certas bebidas numa base mercado a mercado, com alguns cafés básicos estáveis ou mais baratos e bebidas mais complicadas mais caras. Se os preços do café continuarem em alta, a que ponto o sr. pode ter de impor aumentos de preço generalizados?

Schultz: Não tenho nenhuma intenção de fazer isso neste momento.

Fonte: Valor Econômico, São Paulo, 7 mar. 2011, Empresas, p. B8.

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais