

Practical Community in Business Model

CASE STARBUCKS

Prof. Fabian Salum | 2017

Setembro/2017

Este caso foi preparado por Dalini Ferraz, sob a supervisão do Professor Fabian Salum, ambos da Fundação Dom Cabral. Destina-se a ser usado como base para a discussão em classe, em vez de ilustrar o manejo efetivo ou ineficaz de uma situação administrativa.

Material adicional sobre estudos de caso da Practical Community in Business Model pode ser acessado em practicalbusinessmodel.com

Copyright © 2017 Practical Community in Business Model



“É uma grande verdade dizer que a Starbucks adquire e torra cafés em grãos inteiros de alta qualidade. Essa é a essência do que fazemos – mas não é a história toda.”

Frase retirada do site oficial da Starbucks no Brasil.

A Starbucks nasceu em 1971 na região portuária de Seattle, nos Estados Unidos, com uma loja no Pike Place Market. A loja com sua fachada estreita, vendia para consumo caseiro um produto apenas: grãos de café de alta qualidade provenientes de várias partes do mundo e torrados na hora. O segredo do pequeno estabelecimento era uma torra mais escura que resultava em um café mais forte e encorpado. Os fundadores, os professores Jerry Baldwin e Zev Siegel e o escritor Gordon Bowker se inspiraram no Peet's Coffee & Tea, um pequeno estabelecimento que vendia cafés e chás na cidade californiana de Berkeley, e acreditavam que café era algo que deveria ser feito em casa.



Loja original da Starbucks em Seattle, nos EUA.

Fonte: 1912pike.com, acessado em set/2017.

O nome da empresa foi inspirado pela personagem Starbuck do livro Moby Dick, assim como um campo de mineração no Monte Rainier, Starbo ou Storbo. A empresa quase foi batizada de "Cargo House", entretanto, Terry Heckler, sócio e amigo de Gordon Bowker, comentou informalmente que palavras iniciadas com "st" tinham um certo poder. Bowker então começou uma lista de palavras começadas com estas letras. Outra pessoa então apareceu com um mapa

das minas do Monte Rainier, onde havia uma cidade mineira chamada Starbo, o que fez Bowker lembrar do personagem Starbuck de Moby-Dick, livro de Herman Melville.

De acordo com o livro “Dedique-se de coração: Como a Starbucks se tornou uma grande empresa de xícara em xícara” de Howard Schultz, o nome da empresa tem origem em Moby Dick, no entanto, não da forma direta como se pode presumir. Gordon Bowker gostou do nome "Pequod" (o barco do romance), mas seu colega Terry Heckler foi contra: "Ninguém vai beber um copo de Pee-quod" (no original: "*No one's going to drink a cup of Pee-quod!*", "pee" é uma gíria em inglês para urina) Heckler sugeriu então "Starbo". Após algumas discussões com as duas ideias, chegaram ao nome Starbuck.

O logotipo da empresa é uma sereia com duas caudas. O nome e a simbologia mística da sereia pareciam apropriados para uma loja que importava os cafés mais finos do mundo para a população de Seattle, sempre sedenta por novas aventuras. Além disso, evocava o romance do alto-mar e a tradição dos navegadores que primeiro comercializaram o café.

Em 1982, Howard Schultz entrou para a empresa como diretor de operações e marketing e, após uma viagem a Milão, sugeriu que vendessem café e expressos, além de grãos. Os donos rejeitaram a ideia, acreditando que isso mudaria drasticamente o foco da empresa. Certo de que havia muito dinheiro para ser feito vendendo bebidas para norte-americanos, Schultz fundou o Il Giornale, em 1985. O nome foi inspirado em um grande jornal da Itália, que também carregava a conotação básica de diário. A loja era localizada em um novo conjunto de escritórios comerciais que se tornou o maior arranha-céu de Seattle, o Columbia Center.

O empreendedor apostou que se servisse um excelente café com a elegância e o estilo italianos, poderia esperar que as pessoas retornassem diariamente. E foi o que aconteceu. Depois de provar os *lattes* (leite vaporizado e café expresso, delicadamente coberto por espuma de leite) e *mochas* (café expresso, leite vaporizado, calda de chocolate e *chantilly*), a clientela de Seattle rapidamente tornou-se aficcionada pelo café.

Em 1984, os donos originais da Starbucks, liderados por Baldwin, tiveram a oportunidade de comprar o Peet's Coffee & Tea. Em 1987, eles venderam a cadeia Starbucks para a Il Giornale de Schultz.



Howard Schultz, o empreendedor da Starbucks.

Fonte: www.businessinsider.com, acessado em set/2017.

Schultz comprou as 6 lojas da rede, a torrefação e o nome Starbucks por US\$ 4 milhões. Em seguida, trocou as marcas do Il Giornale pelas da Starbucks e rapidamente entrou em expansão. Ao final de 1987, já eram 17 unidades em funcionamento.

A partir daí as inovações não pararam de acontecer. Em 1988, já com 33 lojas, a marca introduziu o sistema de venda por catálogo de seus produtos no país inteiro. A década de 1990 começou com a inauguração da primeira loja licenciada dentro do aeroporto da cidade de Seattle e a abertura do capital em 1992. Em 1993, a empresa iniciou uma parceria inovadora com a rede de livrarias Barnes & Nobles, abrindo pequenas cafeterias dentro das lojas. Afinal, ler um livro ou jornal combinava com um bom café expresso. Hoje as lojas da Starbucks podem estar dentro de livrarias, supermercados, shoppings e aeroportos.

Em 1994 foi aberta a primeira loja com *drive-thru* e, em 1996, a Starbucks mais que dobrou o número de pessoas que atingia. Isto porque a companhia aérea United Airlines começou a servir o café da marca em seus voos. Era uma oportunidade gigantesca. Aproximadamente 80 milhões de pessoas voavam anualmente pela United, e entre 25% e 40% delas pediam café para beber. Tratava-se de um mercado potencial de pelo menos 20 milhões de pessoas por ano, muitas das quais estariam provando o café Starbucks pela primeira vez.

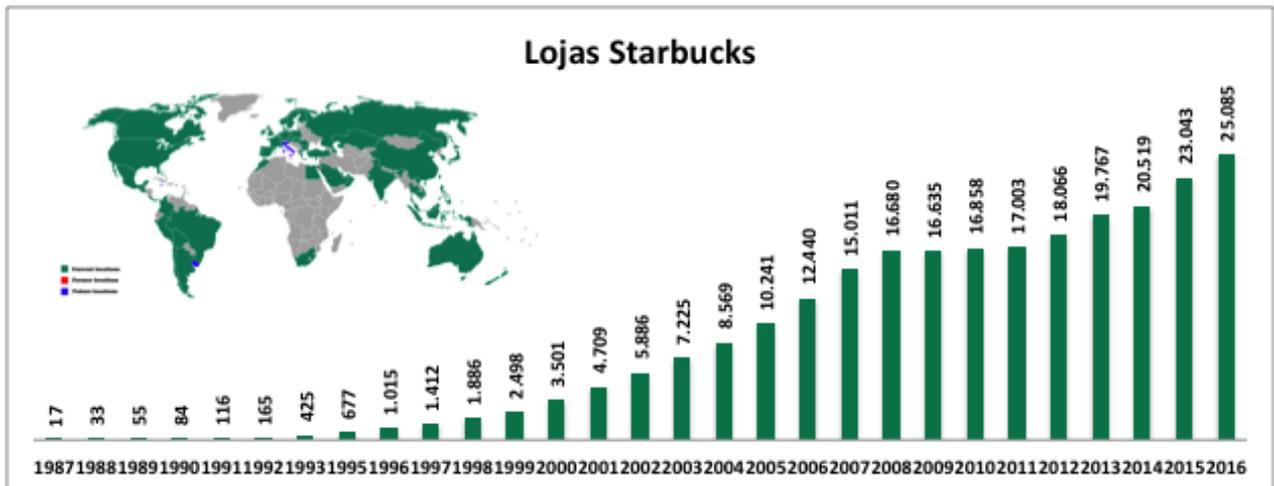
Foi também a partir de 1996 que a empresa passou a ser mais agressiva em seu plano de expansão, inaugurando lojas no Havaí, Cingapura e Japão - primeiro país fora da América do Norte a ter uma unidade da rede e que se tornaria um dos maiores e mais importantes mercados estrangeiros da marca. Nesta época já eram mais de mil lojas em funcionamento.

Depois da Ásia, a empresa ingressaria no Reino Unido (1998), Oriente Médio e China (1999), e na América Latina em 2002, com a abertura de cafeterias em Porto Rico, no México, e, finalmente em 2006, no Brasil. Nesta altura a rede Starbucks tinha mais de 10.000 lojas em mais de 35 países ao redor do mundo.



Fonte: news.starbucks.com, acessado em set/2017.

Além dos excelentes cafés e bebidas à base de expresso, os clientes agora podiam apreciar os chás Tazo e as deliciosas bebidas geladas, como o famoso Frappuccino Blended Coffee.



Evolução das lojas da Starbucks, de 1987 a 2016.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de linha de tempo disponível no site <http://starbucks.com.br>, acessado em setembro de 2017.

Em 2001, outra novidade introduzida pela empresa foi o Starbucks Card, projetado para oferecer aos clientes uma solução conveniente, um método alternativo de pagamento, uma opção para presentear amigos e uma estratégia de aumentar a frequência de visitas nas lojas por meio do programa de fidelidade (*Starbucks Rewards*).

Os cartões são emitidos para o cliente quando eles fazem a primeira carga. A adesão ao programa pode ser feita nas lojas licenciadas na América do Norte, Japão, China, Brasil e em alguns outros países da Europa, Oriente Médio e África. Além disso, a adesão pode ser feita online, no próprio site da empresa ou por meio de aplicativo móvel.

Usando a funcionalidade do aplicativo móvel, os clientes também podem fazer pedidos antecipados para retirada em determinados locais participantes nos EUA e no Canadá. No terceiro quadrimestre de 2017, o cartão registrou 13,3 milhões de usuários ao redor do mundo.

Nos anos seguintes a marca ingressou em novos mercados como Rússia (2007), Argentina (2008), Suécia (2009), Hungria (2010) e El Salvador (2010), dando continuidade ao plano de expansão internacional.

Outra estratégia da empresa está focada na extensão do seu portfólio. Por isso, em 2012 divulgou a compra por US\$ 100 milhões da Bay Bread, empresa especializada em produtos panificados. A Bay Bread e sua marca de padarias, a La Boulange (uma pequena rede com pouco mais de 20 lojas), comercializam itens como sanduíches, salgados e pães, incluindo orgânicos. Afinal, o setor de alimentação é considerado um importante componente para a Starbucks, representando hoje aproximadamente 20% das vendas da rede. Ao final de 2012, a empresa também adquiriu por US\$ 620 milhões a rede de chás Teavana, que operava mais de 350 lojas nos Estados Unidos, Canadá e México. Uma tentativa de ampliar sua participação no crescente mercado de chás.

A Starbucks oferece atualmente em suas lojas, além de cappuccinos, cafés e derivados, inúmeros itens de alimentação (como cookies, muffins, sanduíches, *bagels*, *donuts*, salgados, bolos, entre outros), conexão wireless à internet e, em algumas unidades salas de música.

Os grãos de café da Starbucks são torrados em uma dentre cinco unidades de torrefação, todas nos EUA. Os grãos torrados são embalados em uma espécie de bolsa que contém a tecnologia exclusiva FlavorLock™, uma válvula unidirecional que permite que o dióxido de carbono liberado pelos grãos de café recém-torrados escape da embalagem lacrada sem deixar entrar oxigênio, que comprometeria o sabor. Todo o café STARBUCKS vendido em embalagens herméticas FlavorLock™ de 225g e 450g é lacrado até duas horas após a torrefação, permanecendo fresco até o uso.

A Starbucks é conhecida pelo jargão de seu cardápio, substituindo os tradicionais tamanhos de copos por nomes de inspiração italiana.



Fonte: www.eater.com, acessado em set/2017.

Adicionalmente, como em outras cafeterias, a maioria das bebidas pode ser personalizada de alguma maneira usando, por exemplo, leite desnatado ou de soja ao invés do leite integral, xaropes em diversos sabores e chantilly. Os cappuccinos podem ser feitos com mais (“seco”) ou menos espuma (“úmido”). Outras opções estão disponíveis de acordo com cada loja. Nos Estados Unidos, o preço médio do café está em torno de US\$ 4.

O sucesso da empresa fica evidente nos mais de 20.000 pontos de venda da rede espalhados pelo mundo. A fórmula é a mesma, seja na China, em Chipre ou na Arábia Saudita. A Starbucks procura criar em suas lojas o conceito de um “terceiro lugar” (após a casa e o trabalho) para se passar o tempo ou horas agradáveis de lazer, com áreas acolhedoras e confortáveis equipadas com sofás e poltronas macias, tomadas elétricas para utilização de computadores portáteis, além de acesso sem fio à internet. Tudo para criar um ambiente com serviços que vão muito além de apenas saborear um bom café.

A ideia de escrever o nome do cliente no copo não só facilita o atendimento, mas o personaliza, fazendo o consumidor se sentir único, especial e “em casa”, portanto ajuda a compor o conceito de acolhimento.

Cada loja da rede possui pelo menos dois baristas (ou “*partners*”, como a empresa chama seus funcionários) sendo que um deles é um coordenador de plantão (*shift supervisor*), assistente de



gerente (*assistant manager*) ou gerente (*store manager*) de acordo com o volume de negócios. Os baristas com aventais pretos identificados como “*Coffee Master*” são funcionários que completaram o curso da empresa e alcançaram alta pontuação durante a certificação. Esses funcionários são treinados não apenas no preparo e degustação como também no cultivo, torra e compra de café.

A história da Starbucks também é marcada por pioneirismos no que se refere à gestão de pessoas. Já em 1988, a empresa passou a oferecer plano de saúde (*full health benefits*) tanto para empregados em tempo integral, quanto para empregados com jornada reduzida. Em 1991, tornou-se a primeira empresa privada dos EUA a oferecer um programa de compra de ações para os colaboradores, também aí incluídos os trabalhadores com jornada reduzida.

O relatório anual de 2016 da companhia aponta presença em 75 países, com 25.085 lojas, entre lojas próprias (12.711) e franquias (12.374), sendo que 79% do faturamento da empresa advém de lojas próprias.

A aposta da empresa para os próximos anos é continuar a expansão da rede de lojas e ampliar o Market share de maneira disciplinada, por meio de um plano de abertura de lojas em mercados novos e em mercados onde ela já está presente, bem como ampliando as vendas das lojas já em funcionamento. Tudo isso para atingir seu grande objetivo de longo prazo que é estar entre as marcas mais valiosas e respeitadas do mundo.

Além desse “crescimento disciplinado”, Schultz, que pretende passar a ser diretor e deixar o posto de CEO a partir de 2018, pretende introduzir uma nova marca *premium*, chamada Reserve, com lojas emblemáticas com mais de mil metros quadrados.

Segundo o ranking anual da Brand Finance, a marca da Starbucks foi avaliada, em 2017, como a 39º marca mais valiosa do mundo, com valor estimado em US\$25,6 bilhões, a frente de marcas como Nestlé e Pepsi. Nada mal!

REFERÊNCIAS

As informações para elaboração deste texto foram retiradas e compiladas a partir de fontes secundárias, site oficial da empresa (em Português e Inglês), site especializado em Marketing e Branding (Brand Finance), Wikipedia (informações devidamente checadas), Bloomberg e site mundodasmarcas.blogspot, todos acessados em setembro de 2017.

Material elaborado pela pesquisadora da FDC Dalini Ferraz, sob orientação do Prof. Fabian Salum – FDC, em setembro de 2017. Para conhecer mais sobre nossos estudos e produções acesse o website: www.practicalbusinessmodel.com