

FAGNER ANTONIO DA COSTA MENDES¹, JULIO CESAR GARCIA², LOURY LIMA SILVA³, MATHEUS CONGIO GREGÓRIO^{4*}, THAISE FRANÇA DE ANDRADE³

¹Faculdade de Educação, Administração e Tecnologia de Ibaiti (FEATI), Bacharel em Administração.

²Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL), Bacharel em Ciências Econômicas. ³Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP), Bacharela em Psicologia. ⁴Universidade Paulista (UNIP), Bacharel em Administração, Buenos Aires-Argentina. *E-mail: matheus.cg@outlook.com

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo apresentar uma breve análise do estudo de caso da cafeteria norte-americana Starbucks, desenvolvido por Moon e Quelch (2003), apresentando as estratégias utilizadas pela empresa, seus diferenciais competitivos, gestão de negócio e a análise da estratégia através do método SWOT. O referido estudo de caso apresenta um exemplo claro da importância da análise constante dos processos produtivos, associada com a estratégia empresarial direcionada à proposta de valor ao cliente. Através de pesquisa exploratória bibliográfica foi possível obter uma visão geral sobre o conceito de “estratégia” e a importância do monitoramento das variáveis do ambiente empresarial para que a estratégia possa ser aplicada de forma efetiva, proporcionando a sustentabilidade do negócio. Nesta pesquisa foi utilizada a análise SWOT, o que permitiu uma análise pontual da situação enfrentada pela rede de cafeterias Starbucks no estudo de caso de Moon e Quelch (2003). A partir da análise do estudo de caso da Starbucks foi possível concluir que a estratégia é essencial para o crescimento e desenvolvimento do negócio, mas é necessário que haja um acompanhamento constante das variáveis ambientais, de modo que a empresa possa identificar tendências e promover as mudanças necessárias em tempo hábil e obter vantagem competitiva.

Palavras-chave: Estratégia, SWOT, Starbucks.

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: UMA BREVE ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO DA REDE DE CAFETERIAS STARBUCKS

1. ESTRATÉGIA

1.1 Conceito

No meio acadêmico existem muitas definições do conceito de estratégia, mas todas transmitem a ideia de que a estratégia é resultado de ações planejadas que são empreendidas com a finalidade de atingir objetivos em um horizonte de prazo definido.

Na visão de Chiavenato (2004), a estratégia empresarial consiste no comportamento adotado pelas empresas com a finalidade de trabalhar as situações que estão relacionadas ao seu ambiente.

De acordo com Porter (1986), a estratégia empresarial pode ser associada aos objetivos almejados pela empresa e os instrumentos utilizados pela mesma para atingir tais objetivos. Na mesma linha de pensamento de Porter (1986), Miller e Dess (1993) definem a estratégia empresarial como a conexão entre planos e ações para a consecução de objetivos previamente definidos.

A estratégia empresarial, conforme Gamble e Thompson (2012), está baseada

“[...] nas iniciativas e abordagens desenvolvidas pela administração para atrair clientes e agradá-los, conduzir as operações, promover o crescimento dos negócios e atingir os objetivos de desempenho.”

(Gamble e Thompson, 2012, p. 5).

Embora não haja uma versão universal do conceito de estratégia, as diversas abordagens existentes convergem para o ponto de que ela é essencial para que a empresa possa se fortalecer e competir no mercado em que atua.

Uma empresa ou organização que planeja uma estratégia clara pode lidar de uma forma mais segura com as mudanças de mercado, concorrência, fluxo financeiro, entre outros e realizar suas operações de forma ordenada.

Considerando que a estratégia conduzirá as ações da empresa perante o setor em que está competindo, é necessário que uma série de fatores seja observada em seu planejamento, de modo que a mesma proporcione solidez e permita que a empresa se destaque no mercado.

De acordo com Gamble e Thompson (2012), o fortalecimento de uma empresa frente o mercado é resultado direto do planejamento de sua estratégia. Uma estratégia sólida permite que a empresa possa competir em um horizonte de longo prazo e adquirir vantagem competitiva.

1.2 Modelo das cinco forças de Porter (1986)

O modelo de “cinco forças competitivas”, proposto por Porter (1986), apresenta fatores que podem impactar diretamente na lucratividade de uma empresa e que devem ser observadas no desenvolvimento da estratégia competitiva. Tais forças, segundo o autor, trata-se de influências de caráter externo, como:

- ✓ Ameaças de novos concorrentes;
- ✓ Poder de negociação dos compradores;
- ✓ Poder de negociação dos fornecedores;
- ✓ Ameaças de produtos ou serviços substitutos;
- ✓ Rivalidade entre as empresas existentes.

A força das “ameaças de novos concorrentes” refere-se ao grau de dificuldade que um novo competidor enfrentará ao entrar no mercado. Quanto maior a dificuldade de um novo concorrente, menores serão as suas chances de obter lucros no longo prazo.

O “poder de negociação dos compradores” é uma força que, em um aspecto prático, consiste na capacidade que o consumidor possui de impor às empresas suas exigências de qualidade, preço, prazo, ente outros. Esta força pode afetar ou limitar a capacidade das empresas de obter lucros no setor.

Semelhante aos compradores, o “poder de negociação dos fornecedores” é uma força que pode afetar diretamente a lucratividade de uma empresa que atua em determinado setor, uma vez que a quantidade de fornecedores de um bem ou serviço pode ser limitada e estes podem impor preços, qualidade e prazos.

A força das “ameaças de produtos ou serviços substitutos” ocorre a partir do momento em que uma empresa concorrente é capaz de satisfazer as necessidades de um cliente através de um produto ou serviço diferente. Para exemplificar, um cliente que esteja sentindo calor, em um dia verão, pode optar por consumir um refrigerante ao invés de um sorvete, caso este último produto seja mais caro que o primeiro.

Por fim, a força da “rivalidade entre as empresas existentes” atua a partir do grau de concentração de empresas concorrentes em um setor. Caso haja uma concentração maior no mercado, maiores serão as chances de ocorrerem disputas a nível de preço, qualidade e investimentos.

1.3 Análise SWOT

Um das principais ferramentas utilizadas para a formulação da estratégia empresarial é a análise SWOT. De acordo com Bulgacov (2007), a análise SWOT tem por objetivo determinar um ponto de equilíbrio entre as capacidades da empresa em seu ambiente interno (forças e fraquezas) e o seu ambiente externo (oportunidades e ameaças).

Conforme Kotler e Keller (2006), uma empresa deve monitorar forças do seu ambiente externo (macro) tais como, forças políticas, econômicas, legais, sociais, culturais, tecnológicas, entre outras. Da mesma forma, as forças do ambiente externo (micro) também devem ser acompanhadas como, concorrentes, fornecedores e clientes.

A análise SWOT idealiza que empresa deve identificar e reconhecer as forças e fraquezas da organização, assim como as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo, de modo que se possa formular uma estratégia capaz de equilibrar os seus fatores internos e externos e garantir o sucesso da empresa.

Os componentes da análise SWOT são conceituados por Oliveira (2008) da seguinte maneira:

- ✓ Ameaça: consiste em uma força ambiental, que não pode ser controlada pela organização, que impõe dificuldade à sua estratégia, mas que pode ou não ser evitada, se reconhecida em tempo hábil;
- ✓ Oportunidade: consiste em uma força ambiental, que não pode ser controlada pela organização, que favorece suas ações estratégicas, se identificada e aproveitada, pelo período em que a mesma durar;
- ✓ Fraqueza: é uma desvantagem estrutural, que pode ser controlada pela organização, que impõe dificuldades perante as ameaças e oportunidades do ambiente;
- ✓ Força: é uma vantagem estrutural, que pode ser controlada pela organização, que pode favorecê-la diante das ameaças e oportunidades do ambiente;

O monitoramento e análise ambientais são fundamentais para que a estratégia empresarial seja desenvolvida, aplicada e produza resultados positivos para a organização através da vantagem competitiva.

2. O ESTUDO DE CASO STARBUCKS – MOON E QUELCH (2003)

2.1 O caso Starbucks

No artigo “*Starbucks: Delivering Customer Service*”, elaborado por Moon e Quelch (2003) é desenvolvido um estudo de caso sobre a rede de cafeterias Starbucks, em que são apresentados aspectos relevantes da cultura, gestão e estratégia da empresa.

2.1.1 História

De acordo com Moon e Quelch (2003), o início da empresa se deu em 1971 na cidade de Seattle, nos Estados Unidos, através de uma pequena cafeteria. Naquele ano, Gerald Baldwin, Ziev Siegl e Gordon Bowker, três apreciadores de café, abriram a cafeteria cuja especialização era a venda de grãos de café.

Em 1982, Howard Schultz passou a integrar a equipe de *marketing* da Starbucks. Nesta época, Schultz viajou para a Milão, na Itália, e ficou surpreso com a cultura do café na vida das pessoas através das cafeterias locais. Ao retornar a Seattle, Schultz convenceu a empresa a criar uma área específica para servir café expresso aos clientes, dando início ao modelo adotado atualmente pela empresa.

Conforme Moon e Quelch (2003), a empresa foi adquirida por Schultz poucos anos depois. A intenção de Schultz era dar início a uma rede de cafeterias que se tornaria um “terceiro espaço” na vida dos americanos: casa, trabalho e a cafeteria Starbucks. Segundo Schultz, a ideia era se criar a cultura de tomar café, tornando a Starbucks um lugar que pudesse reunir as pessoas e trazer experiências diferentes para cada perfil de pessoa.

Sob o comando de Schultz, a Starbucks deu início ao processo de expansão de sua rede de cafeterias, que já ofereciam cafés em grãos e outros produtos à base de café por preços mais elevados.

Os clientes da Starbucks consistiam em pessoas com alto poder aquisitivo, cultos, na faixa etária de 25 a 44 anos, e que era composto majoritariamente por mulheres.

Em 1992, a Starbucks já contava com 140 lojas nos Estados Unidos e ingressou no mercado de ações no mesmo ano.

2.1.2 Proposta de valor da empresa

A Starbucks, de acordo com Moon e Quelch (2003), tinha como estratégia a experiência proporcionada ao cliente através da cultura do consumo de café. Tal estratégia estava relacionada a três elementos: excelência na qualidade do café; serviço oferecido ao cliente e atmosfera da cafeteria.

Como parte de sua estratégia, a Starbucks fazia um acompanhamento permanente da sua cadeia de fornecedores e distribuidores, de modo a garantir a excelência na qualidade do café utilizado em suas bebidas.

O segundo elemento da estratégia da Starbucks estava associado aos serviços oferecidos, pois a empresa prezava pela proximidade no relacionamento com o cliente, com o objetivo de criar uma experiência personalizada, em termos de atendimento e produtos.

O ambiente das cafeterias da Starbucks é considerado parte essencial da estratégia da empresa, pois através dos *layouts* projetados, cria-se um ambiente sofisticado, capaz de gerar uma atmosfera convidativa e agradável, proporcionando uma experiência diferenciada e que retém o cliente.

2.1.3 Gestão e expansão

A gestão estratégica do negócio da Starbucks foi fundamental para o crescimento e desenvolvimento da empresa.

Os canais de distribuição dos produtos da Starbucks contribuíram de forma positiva no processo de consolidação da empresa no mercado, bem como na sua expansão. Seus canais eram diversificados, assim como o mix de produtos oferecido em cada loja (cafés, sorvetes, CD's, etc), o que permitiu um aumento de suas receitas.

A gestão dos canais de distribuição estava de acordo com a filosofia da empresa, que era ser acessível ao cliente, independentemente do local em que o mesmo estivesse. Para isso, foram realizadas parcerias com terceiros, potencializando a criação de novos produtos e a abertura de novas lojas.

Em seu ambiente interno, a Starbucks promovia uma política voltada à satisfação de seus funcionários que, frequentemente eram chamados de "parceiros". A ideia era a de que a satisfação dos parceiros estava diretamente relacionada com a satisfação dos clientes da Starbucks. Como resultado dessa política, a empresa tinha um baixo índice de rotatividade de seus funcionários.

O investimento em treinamento dos parceiros fazia parte da estratégia da Starbucks. Os treinamentos eram voltados ao atendimento dos clientes da Starbucks, bem como no serviço e preparo das bebidas personalizadas. Isso garantia a qualidade dos serviços oferecidos e aprimorava o relacionamento com os clientes.

Para garantir que o atendimento aos clientes e a qualidade dos produtos estivessem de acordo com o padrão estabelecido, a Starbucks realizava uma série de medições, para acompanhar o desempenho do serviço. A pesquisa utilizando o "cliente oculto" era a ferramenta de maior destaque, uma vez que avaliava a cafeteria de uma forma global.

Em relação à concorrência, a Starbucks concorria com muitas redes de cafeterias de pequeno porte e todas buscavam uma maneira própria de diferenciação, desde o *layout* da loja, até a torrefação por encomenda.

O plano de expansão da Starbucks foi estimulado pelo crescente consumo de café nos Estados Unidos, a ausência de unidades da Starbucks em oito estados estadunidenses e a convicção de que a empresa estava longe de atingir a saturação em mercados existentes. Assim, houve a abertura de lojas em mercados que até então não eram atendidos e novas unidades em locais que já possuíam cafeterias da Starbucks, aumentando a concentração nesses mercados.

A abertura de novas lojas Starbucks em mercados que já eram atendidos pela empresa fazia com que houvesse um processo de “canibalização” de lojas, que era compensado pelo aumento de vendas incrementais.

A inovação de produtos e serviços é um fator que impulsionou o crescimento da Starbucks. Através de investimentos em P&D, a empresa conseguiu lançar novos produtos que atingiram um mercado maior de clientes e aumentou de forma considerável o seu faturamento. A empresa também investiu no acesso à internet sem fio em suas unidades e em um cartão magnético para armazenar créditos da Starbucks e que podiam ser usados em qualquer unidade da empresa.

2.1.4 Cenário em 2002: pesquisa de mercado da Starbucks

No ano de 2002, segundo Moon e Quelch (2003), a Starbucks já estava estabelecida no mercado, atendendo 20 milhões de clientes em mais de 5.000 lojas ao redor do mundo e desfrutando de um crescimento de vendas em mais 5% pelo 11º ano consecutivo.

Nessa época, a Starbucks não possuía um departamento de *marketing* estratégico definido. O *marketing* estava distribuído em três grupos: pesquisa de mercado; desenvolvimento de produtos e desenvolvimento de planos promocionais. Por um lado, isso fazia com que todos os executivos tivessem um envolvimento com o *marketing* da empresa, mas por outro lado certas tendências do mercado acabavam sendo ignoradas.

A partir do momento em que a empresa passou a dedicar uma atenção centralizada à análise das pesquisas, foram feitas muitas descobertas.

Evidências apontaram que, para o cliente, havia pouca diferenciação entre a Starbucks e as outras pequenas redes de café. Também foi identificado que o cliente

acreditava que a Starbucks tinha como principal preocupação a abertura de novas lojas e o lucro.

O perfil dos clientes da Starbucks também havia mudado. Naquele momento, as cafeterias da empresa estavam atendendo um público mais jovem, com menor poder aquisitivo, menos culto e que frequentava menos as lojas.

A pesquisa também revelou a satisfação do cliente estava diretamente relacionada com a sua fidelidade, além de apontar que as expectativas dos clientes se concentravam, principalmente, em relação às melhorias no serviço e a agilidade no atendimento.

Ao analisar os dados, ficou evidente que, apesar de a empresa ter se tornado uma marca de destaque a nível mundial, havia uma desconexão entre o crescimento pretendido pela Starbucks e a satisfação de seus clientes.

Diante de todas as descobertas, Christine Day, vice-presidente de administração da empresa, criou um plano, junto com sua equipe, para investir mais de US\$ 40 milhões por ano em 4.500 lojas da rede Starbucks, o que representava um adicional de 20 horas de mão-de-obra semanalmente. Essa medida agilizaria o atendimento e conseqüentemente aumentaria a satisfação dos clientes.

Além de considerar a filosofia de satisfação do cliente, que orientou a empresa no início de sua história, Christine Day utilizou-se de dados estratégicos, relacionados ao comportamento dos clientes e o desempenho dos serviços da Starbucks, para concluir que o investimento seria viável e necessário para o crescimento sustentável da empresa.

2.1 Análise SWOT da Starbucks

A expansão da rede de cafeterias da Starbucks ocorreu em ritmo acelerado. Para impulsionar o seu crescimento, a empresa adotou uma estratégia de expansão agressiva associada à inovação de produtos e serviços.

Com base nas informações do estudo de caso da Starbucks, apresenta-se logo abaixo uma análise SWOT da empresa, dado o cenário verificado no ano de 2002:

- **FORÇAS** (*Strengths*):
 - Marca consolidada no mercado;
 - Baixo índice de rotatividade de funcionários;
 - Controle de qualidade dos insumos de produção até o relacionamento com o cliente;

- Presença massiva no mercado;
- Lojas agradáveis e confortáveis aos clientes;
- Portfólio de produtos diversificado e com grande aceitação pelo público;
- **FRAQUEZAS (*Weaknesses*):**
 - Na visão do consumidor, havia pouca diferenciação entre a Starbucks e outras pequenas redes de café;
 - Preço mais elevado em relação aos produtos da concorrência;
 - Ausência de um departamento de *marketing* estratégico integrado, o que fazia com que tendências fossem ignoradas;
 - Para os consumidores, a imagem da empresa estava associada à busca por lucro e a abertura de novas lojas, ao invés da preocupação com as necessidades dos clientes;
- **OPORTUNIDADES (*Opportunities*):**
 - Aumento no consumo de café no mercado interno;
 - Oportunidade de atendimento ao mercado internacional;
 - Inovação em termos de produtos e serviços, de modo a ampliar o público atendido;
 - Realização de parcerias com terceiros para desenvolver novos produtos e expandir o mercado atendido;
- **AMEAÇAS (*Threats*):**
 - Mudanças no perfil do consumidor;
 - Redução da participação no mercado devido à concorrência atuante em nichos;
 - Aumento na competição com cafeterias locais, afetando o lucro;
 - Mudança na cultura de consumo de café;
 - Entrada de produtos substitutos;
 - Elevação dos preços de aluguel das lojas, afetando o lucro;

Ao utilizar a ferramenta SWOT, pode se ter uma visão mais clara sobre o ambiente interno e externo da Starbucks, no ano de 2002, e seu posicionamento estratégico.

3. CONCLUSÃO

Verifica-se através da análise SWOT que os quatro componentes (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), no ambiente interno e externo da Starbucks, possuem fatores que estão diretamente relacionados ao cliente.

A empresa Starbucks foi criada com o foco no cliente, no intuito de se tornar uma parte do dia-a-dia das pessoas, através da entrega de experiências personalizadas para cada perfil de pessoa.

A estratégia de foco no relacionamento com o cliente permitiu que a empresa desenvolvesse a estrutura de atendimento ideal, bem como produtos e serviços diferenciados, para atrair e manter seus clientes.

O controle de qualidade da cadeia de fornecedores é um ponto que foi fundamental no desenvolvimento dos negócios da Starbucks, visto que o alto nível de qualidade de produtos e serviços fazia parte da proposta de valor ao cliente.

A inovação em produtos e serviços, associado a parcerias estratégicas com terceiros, contribuiu de maneira significativa para o crescimento e desenvolvimento da sua rede de lojas e sua expansão de mercado.

No decorrer de sua história, a empresa consolidou sua marca no mercado, sem a necessidade de altos investimentos em ações de *marketing*. Entretanto, a falta de uma gestão integrada de *marketing* estratégico fez com que a empresa ignorasse tendências do mercado.

O foco no relacionamento com o cliente, que norteou a empresa desde sua fundação, acabou sendo substituído inconscientemente pelo interesse na abertura de novas lojas.

Ao centralizar o foco das ações da empresa em sua ubiquidade, a Starbucks não percebeu as mudanças no perfil de seus clientes, assim como nos riscos que poderiam afetar a sua lucratividade e *market share*.

Ao fazer a análise de dados estratégicos, a Starbucks foi capaz de detectar falhas que poderiam comprometer o futuro da empresa, bem como formular um plano para corrigir tais falhas e gerir o negócio da forma adequada.

A utilização da ferramenta SWOT, a partir das informações do estudo de caso da Starbucks, proporciona uma visão macro do cenário enfrentado pela empresa em 2002, e

auxilia no entendimento da estratégia de investimento em mão-de-obra, proposta por Christine Day e sua equipe, naquele momento.

Pode-se afirmar que a formulação de uma estratégia empresarial consiste em uma das bases do sucesso de uma empresa. Entretanto é necessário que haja o acompanhamento contínuo dos fatores ambientais, através de ferramentas como a análise SWOT, para que a estratégia seja efetiva e os resultados sejam alcançados.

REFERÊNCIAS

1. BULGACOV, Sergio. *et al.* Administração estratégica: Teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2007; 190 p.
2. CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. RJ: Elsevier, 2004; 664 p.
3. CHIAVENATO, Idalberto. Administração dos novos tempos. 2 ed. Rio de Janeiro: 2004; 610 p.
4. FERNANDES, B. H. R. Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2012; 272 p.
5. GAMBLE, J. E.; THOMPSON, J.; ARTHUR, A. Fundamentos da administração estratégica - a Busca Pela Vantagem Competitiva. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012; 376 p.
6. KOTLER, Philip. Administração de marketing: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000; 764 p.
7. KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing: a bíblia do *marketing*. 12ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006; 776 p.
8. MILLER, A.; DESS, G. G. Assessing Porter's (1980) Model in Terms of Its Generalizability, Accuracy and Simplicity. *Journal of Management Studies*, v.30, n.4, p.553-585. 1993.
9. MOON, Youngme E., and John A. QUELCH. "Starbucks: Delivering Customer Service." Harvard Business School Case 504-016, 2003. (Rev. 2006.)
10. OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Teoria geral da Administração: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2008; 427 p.
11. PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986; 362 p.