

ANÁLISE DOS INDICADORES PELO *BALANCED SCORECARD* DA STARBUCKS COFFEE

Lucas Henrique Caldeira Silva¹
Leonardo Gomes²
Marcelo Fernandes Alves deLima³
Fernanda Bagli⁴

RESUMO: Estudo de caso para discussão universitária do texto da Revista Harvard Business School sobre a Starbucks em busca de melhorar o serviço prestado. O texto nos faz refletir sobre a indagação da vice-presidente sênior de administração da empresa, se há perspectivas de investir US\$ 40 milhões adicionais por ano nas 4.500 lojas da empresa. Pormenorizado, foi analisado o contexto e, por fim apresentado recomendações com indicadores e utilização da ferramenta *Balanced Scorecard* para defender essa estratégia, no mais garantir retorno de investimento e aumentar a divisão dos lucros com seus acionistas.

Palavras-chave: Balanced scorecard. Perspectivas. Estratégia empresarial. Indicadores. Starbucks Coffee.

1 INTRODUÇÃO

O trabalho apresentado é uma minuciosa análise dos indicadores da empresa Starbucks Coffee, mais concretamente, apresentando análises práticas sobre as perspectivas esperadas pela empresa, dentro das linhas estratégicas traçadas pela direção.

É objetivo deste trabalho, trazer a medição e gestão do desempenho sob as quatro perspectivas que refletem a visão e estratégia empresarial; *Processos internos, Financeiro, Clientes, Aprendizado e Crescimento*.

¹ Discente do 3º ano do curso de Administração do Centro Universitário “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. lucashenri.caldeira@gmail.com Estagiário Administrativo na Cooperativa de Crédito Sicredi.

² Discente do 3º ano do curso de Administração do Centro Universitário “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. leonarrdogomes@gmail.com. Gerente Administrativo na Empresa Soufi Praia.

³ Discente do 3º ano do curso de Administração do Centro Universitário “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. marcelofernandeslima@hotmail.com. Diretor de Recursos Humanos da Empresa Junior Toledo Associação Civil.

⁴ Docente do curso de Administração de Empresas do Centro Universitário “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. fernandabagli@unitoledo.br. Orientadora do trabalho.

O trabalho está organizado em três partes, sendo a primeira uma breve apresentação do 'Case' Starbucks. Na segunda parte serão abordados os pontos de análise, e a terceira trata dos Indicadores, trazendo os *Objetivos, Medidas, Metas e Iniciativas* vitais para alcançar os resultados, a cada indicador citado.

Foi aplicada a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC). Trata de uma metodologia de medição e gestão de desempenho estratégico. A partir desta visão balanceada e integrada da organização, o BSC permite apreender a estratégia de forma muito clara, por intermédio das quatro perspectivas já citadas: Financeira; Clientes; Processos internos; Aprendizado e crescimento. Sendo que todos se interligam entre si, formando uma relação de causa e efeito.

2 CASE – STARBUCKS COFFEE

O texto proposto em análise, referente ao estudo da matéria Planejamento e Controle Financeiro, da Revista HARVARD I BUSINESS I SCHOOL (HBS): "Starbucks: melhorando o serviço ao cliente". Este é o caso #510-P05 que é uma versão traduzida para o Português do caso # 504-016 da HBS, desenvolvido somente como base para discussões em classe.

Personagens:

Presidente: Howard Schultz

Vice-presidente: Christine Day – aplicar plano de ação

Diretor CEO: Orin Smith

Plano de ação: investimento de US\$ 40 mi por ano, o que equivale LPA (Lucro por Ação) de quase US\$ 0,07 centavos por ação para adicionar 20 horas de mão-de-obra por semana.

Day: "a ideia é agilizar o atendimento e, assim, aumentara satisfação do cliente."

Problema: "nem sempre estamos atendendo as expectativas e satisfazendo-os (clientes)".

Corroborando com a metodologia utilizada para extrair do texto os indicadores e perspectivas, como Frezatti (2009, p. 37) que a utilização da

ferramenta *balanced scorecard* das margens para os objetivos no que se refere o processo de planejamento em geral. O uso dessa ferramenta surge em decorrência da dificuldade em tratar de maneira consistente o alinhamento entre o instrumento do curto ao longo prazo, o plano estratégico da empresa, com o seu plano tático.

Com o artefato do BSC que compõe um modelo ideal para realizar a medição de desempenho de uma empresa, tem assim por objetivo obter informações gerais de seus aspectos relevantes e indicadores estabelecidos como a missão e visão da Starbucks.

Para melhor definição do conteúdo, a missão da Starbucks é inspirar e nutrir o espírito humano – uma pessoa, uma xícara de café e uma comunidade de cada vez. Estes são os princípios que norteiam o dia-a-dia da empresa. Logo, para manter sua missão condizente com a execução, cabe aplicar medida do *balanced scorecard*.

Assim, norteando a desenvoltura deste artigo, Frezatti (2009, p. 39) nos instrui sobre o BSC:

“O objetivo consiste em dispor de um conjunto de medidas balanceadas (em equilíbrio), sem desconsiderar as medidas financeiras tradicionais, mas as complementa com medidas operacionais que podem ser vistas como direcionadores da geração de valor no futuro. A ferramenta requer que sejam estabelecidas medidas que efetivamente indiquem se a estratégia delineada pela organização está sendo implementada e executada satisfatoriamente.”

O planejamento estratégico identifica os objetivos de curto, médio e longo prazo. A proposta é identificar as expectativas dos gestores e manter as atividades da empresa no rumo certo e medir seus desempenhos.

2.1 Perspectiva Financeiras

A partir dos objetivos financeiros traçados a longo prazo deve ser criada uma estratégia, considerando as metas e outras perspectivas relacionadas. É também diretamente relacionada à perspectiva dos acionistas sendo estes os principais interessados no resultado da empresa.

2.1.1 Mais de US\$ 160 milhões em vendas no cartão magnético já haviam sido feitas em menos de um ano.

Indicadores: Objetivo – aumentar as vendas com cartão magnético (cartão crédito StarbucksCoffe fidelidade); Medidas – aumentar o lucro líquido anual; Metas – crescer cerca de 30% as vendas com cartão magnético ou atingir, no mínimo, US\$ 208 milhões em vendas anuais; Iniciativa – realizar plano de marketing de mala direta para 10 mil novos consumidores o cartão magnético “fidelidade” para cada loja da Starbucks;

2.1.2 Venda em grão – marca nobre – com torrefação por encomenda, despachado em 24horas como: “café mais fresco do mercado”.

Indicadores: Objetivo – retomar as vendas de grãos de café; Medidas – aumentar o lucro líquido anual; Metas – 10 milhões; Iniciativa – aumentar o canal de distribuição com venda pela internet com despacho direto pelos fornecedores de grão, sendo da América Central, África, e outras regiões;

2.2 Perspectivas do Cliente

É essencial para a empresa voltar- se ao ambiente externo, identificando a satisfação nos clientes e no mercado. Esta perspectiva avalia a capacidade da empresa em gerir os clientes. O ponto principal em relação aos clientes está em obter o conhecimento, compreender e interpretar o que o cliente realmente dá importância.

A estrutura da estratégia aqui está nos seguintes pontos chaves: participação do mercado, retenção, captação, satisfação e lucratividade dos clientes.

2.2.1 Investir US\$ 40 milhões adicionais por ano, nas 4.500 lojas da empresa com aumento de 20 horas semanais de mão de obra.

Indicadores: Objetivo – realizar um atendimento ágil para satisfazer o cliente. Medidas – pesquisa de satisfação com os clientes ou na modalidade de cliente oculto. Metas – obter a frequência do cliente 10 dias ao mês. Iniciativa – contratação de novos funcionários/parceiros, assim aumentará 20 horas adicionais por semana.

2.2.2 No sudeste tinha 1 loja para atender 110.000 pessoas, logo, para a empresa, 1 loja atende 20.000 pessoas na região noroeste.

Indicadores: Objetivo – atender a demanda da região sudeste. Medidas – aumentar o número e capacidade de atendimento. Metas – ter 2 lojas para atender a demanda na região. Iniciativa – abertura de novo ponto para aumentar e dividir o atendimento.

3.1 Perspectivas Aprendizagem e Crescimento

Essa perspectiva na organização tem suas principais fontes: As pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais. Tem como a base para as outras perspectivas, pois representa o interesse do gestor principal e de sua equipe de criação do plano de negócios de longo prazo. Identificando também os processos internos que já tem capacitação e os que precisam para criar valor para os clientes e acionistas. Podendo ser considerado como indicadores importantes: nível de satisfação de funcionários, rotatividade dos funcionários, lucratividade por funcionário, capacitação e treinamentos dos funcionários e participação dos funcionários com sugestões para redução de custos ou aumento de receitas.

3.1.1 Complexidade do trabalho do barista (simplificar o processo de produção de bebidas).

Indicadores: Objetivo – aumentar a agilidade da produção de bebida. Medidas – reduzir o tempo de preparo. Metas – reduzir em 20% o tempo da produção. Iniciativa – treinamento e capacitação dos funcionários, além de automatizar a parte geral e simples do processo de preparo.

3.1.2 Funcionários tinham política generosa de gestão de pessoas (plano de saúde, opções de ações). Tinha uma satisfação dos funcionários em 80% a 90%. Baixa rotatividade – apenas 70%. Problema, gerente inexperiente ou barista inexperiente.

Indicadores: Objetivo – ampliar a política de gestão de pessoas. Medidas – pesquisa de satisfação dos funcionários/parceiros. Metas – diminuir o nível de rotatividade para 50%. Iniciativa – melhorar o perfil de lideranças da empresa, e criar uma universidade corporativa integrada da Starbucks.

4.1 Procedimento Internos

É a perspectiva criada pela empresa, analisando genericamente o ambiente externo. Após entender o cenário deste mercado, volta-se os olhos para dentro da organização e os gestores identificam os processos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros são objetivos em comum entre as empresas, mas cada uma terá seu conjunto de processos para gerar tais resultados.

A partir de indicadores como recursos humanos (desenvolvimento de funcionários, da sucessão, produção, inovação) e investimentos em ativo permanente (sistemas de informações, equipamentos, tecnologia, procedimentos) busca-se uma excelência em três principais processos, Inovação, Operação e Pós-venda.

4.1.1 Loja física X Loja com *drive-throughs* (menos de 10% das lojas tinham *drive-throughs*, mas nessas lojas, eles correspondiam a 50% dos negócios).

Indicadores: Objetivo – tem mais lojas com *drive-throughs*; Medidas – aumento do atendimento e faturamento; Metas – 30% das lojas da rede (administradas pela Starbucks); Iniciativas – implementar de forma progressiva nas regiões que tem clientes jovem estudantes.

4.1.2 Mix de produto (salgados, refrigerantes, sucos, acessórios e equipamentos para café, CDs de música, jogos e novidades de estação, souvenir) [23%] versus somente bebidas com café (77%).

Indicadores: Objetivo – aumentar as vendas de salgados, refrigerantes, sucos, e outros; Medidas – aumentar a porcentagem de vendas destes produtos; Metas – atingir 35% das vendas com estes produtos; Iniciativas – incluir combos no cardápio com salgados, disponibilizar o produtos aos clientes como *self service*.

4.1.3 Canal varejista correspondia 15% da receita líquida (15%=100%), era distribuído, sendo: 27% serviços de alimentos na América do Norte; 18% de licenças de operação; 55% de diversas fontes, supermercados, clubes de compras e atacadistas, lojas internacionais, parceiros.

Indicadores: Objetivo – aumentar a canal varejista; Medidas – aumentar a receita líquida com vendas no varejo; Metas – 20% da receita líquida correspondente ao canal varejista; Iniciativas – investir na distribuição de diversas fontes como: supermercados, atacadistas (a Kraft Foods), lojas internacionais com parceria de distribuidoras como a Pepsi Cola, a Dreyer's Grand Ice Cream, licença de operações (franquias) e serviços de alimentação (restaurantes, hotéis), vendas on line, clube de compras.

4.1.4 Expansão – 8 (oito) estados nos EUA sem loja da Starbucks, e somente presente nas 150 das 300 regiões metropolitanas do país.

Indicadores: Objetivo – aumentar a exposição da marca; Medidas – estar presente em todos os estados dos EUA; Metas – ter 1 (uma) lojas em cada estado dos EUA; Iniciativas – pesquisa geográfica do local onde não estamos presentes e verificar qual a região metropolitana mais propícia.

4.1.5 Inovação bem-sucedida: Bebida Engarrafada Frappuccino, capturado 90% da categoria e um negócio de US\$ 400 milhões (jovens não consumidores de café).

Indicadores: Objetivo – atingir novos consumidores; Medidas – criar novas bebidas engarrafadas; Metas – criar 1 (uma) nova bebida engarrafada por ano; Iniciativas – investir em pesquisa e desenvolvimento e lançar 1 produto a cada 10 a 12 meses.

4.1.6 Objetivo da empresa era ter 15.000 lojas internacionais (atualmente com 1.600).

Indicadores: Objetivo – aumentar o licenciamento da Starbucks para novos países (rede de franquias); Medidas – fortalecer a marca mundialmente; Metas – aumentar 10% na rede mundial por ano; Iniciativas – incentivar novos investidores.

5 CONCLUSÃO

Para manter a visão e a estratégia da empresa alinhada concluímos que a utilização do *balanced scorecard* refletem a melhor expectativa dos gestores quanto as mudanças e seu direcionamento de desempenho futuro e as medidas de resultados.

Portanto, a estratégia de investir 40 milhões por ano, o que equivale LPA (Lucro por Ação) de quase US\$ 0,07 centavos por ação para adicionar 20 horas de mão-de-obra por semana será um ação favorável e, além disso, deve estar acompanhada de outras iniciativas que sustentarão às atividades das Starbucks Coffee.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FREZATTI. Fábio (2009). **Orçamento Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO. Idalberto (2003). **Administração Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.