

## STARBUCKS

Este case é um bom exemplo do que é capaz o espírito empreendedor. A Starbucks surgiu como uma idéia brilhante, mas de início modesto, e transformou-se rapidamente em grande rede de lojas de conceito. Curiosamente, suas estratégias de marketing nunca incluíram o uso da propaganda clássica, e isto é colocado em discussão.



Case elaborado pelo professor Alexandre Gracioso

Destinado exclusivamente ao estudo e discussão em classe, sendo proibida a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. Direitos reservados ESPM/EXAME.

## **\*Resumo**

Este case descreve as origens da Starbucks, principalmente o que se refere à sua rápida transformação em uma grande rede de lojas de conceito. Curiosamente, suas estratégias de marketing nunca incluíram o uso da propaganda clássica, um dos principais aspectos discutidos nesse estudo.

PALAVRAS-CHAVE: lojas de conceito; estratégias de Marketing

## **\*Abstract**

This case describes Starbucks origins, mainly what refers to its fast transformation into a big network of concept stores. Curiously, Starbucks' marketing strategies have never included the classic use of advertising, one of the main aspects discussed in this study.

KEYWORDS: concept stores; estratégias de Marketing.

## 1. INTRODUÇÃO

A história da Starbucks é uma das mais notáveis do mundo dos negócios das últimas décadas; ela mudou o modo americano de consumir café, transformando o produto em uma obsessão nacional.

Em entrevista concedida à revista **Context**, Howard Schultz, atual proprietário e presidente da rede de cafés Starbucks, afirma que uma das principais razões de seu sucesso é a valorização do contato humano, com funcionários e clientes.

Para ele, os consumidores de hoje possuem muitas opções, não só em café mas em todos os aspectos de sua vida. Assim, eles passaram a ser muito mais exigentes, e o desafio de conseguir a sua preferência se tornou muito maior para as empresas. Nesse sentido, segundo Schultz, os anúncios para o consumidor se tornaram quase inúteis.

Tomando como base a visão de Howard Schultz, este caso coloca em discussão as alternativas buscadas, pela Starbucks, para conquistar esse novo perfil de consumidor.

## 2. STARBUCKS

### Rápido Histórico

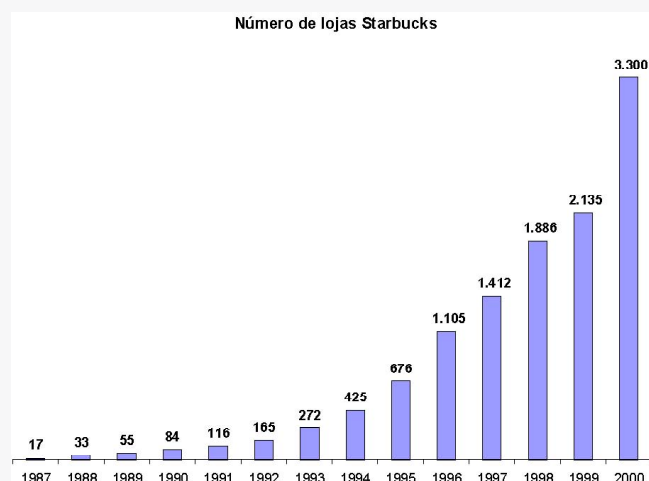
A Starbucks surgiu em 1971, na cidade de Seattle, como iniciativa de três sócios apaixonados por café. A princípio, a empresa vendia apenas grãos de café, provenientes de várias partes do mundo, e outras mercadorias relacionadas ao café no varejo.

Em 1981, à procura de um desafio maior, Howard Schultz, na época vice-diretor de uma empresa de utensílios domésticos, ficou interessado naquele pequeno varejista de Seattle. Já na primeira visita à Starbucks, Schultz empolgou-se com o clima e com a qualidade do café. Um ano depois, ele largou o emprego e assumiu o cargo de diretor de operações de varejo e marketing na Starbucks.

Durante uma viagem à Itália em 1983, Schultz entrou em contato com o conceito de Coffee bar (bar de café expresso ou cafeteria), muito popular no país. Ao ver o enorme sucesso dos Cafés italianos, resolveu trazê-lo para a Starbucks. Essa experiência bem-sucedida deu origem à companhia, Il Giornale, funda-

da em 1985 por Schultz, com utilização de capital de venture capitalists. Esta passou a oferecer café normal e expresso, além de outras bebidas feitas com grãos de café da Starbucks.

Em 1987, a Il Giornale adquiriu a Starbucks e passou a se chamar Starbucks Corporation, começando assim um rápido processo de expansão. Em 1992, a Starbucks passou a participar do Mercado Nacional Nasdaq, onde é indicada pelo símbolo "SBUX". Já em 1995, a Starbucks abria uma nova loja quase diariamente. No fim dos anos 90 e início de 2000, era possível tomar uma xícara de café da Starbucks em diferentes localidades e culturas como: Canadá, Japão, Havai, Cingapura, Filipinas, Taiwan, Tailândia, Nova Zelândia, Malásia, Reino Unido, China, Kuwait, Coréia, Líbano, Dubai, Hong Kong e Changhai.



### Missão

A Starbucks valoriza muito as relações com as pessoas, política já incorporada aos princípios da empresa, os quais são claramente definidos na missão da empresa:

- Estabelecer-se como principal fornecedora mundial de café de alta qualidade e, ao mesmo tempo, manter os princípios que norteiam o funcionamento.

### Princípios:

- Oferecer um excelente ambiente de trabalho e tratar a todos com respeito.
- Abraçar a diversidade como um elemento essencial na maneira de fazer negócios.
- Aplicar padrões mais elevados de excelência na compra, torrefação e entrega de café sempre fresco.
- Manter os clientes extremamente satisfeitos todo o tempo.

- Contribuir positivamente com as comunidades e o ambiente ao nosso redor.
- Reconhecer que lucratividade é essencial para o nosso sucesso futuro.

### **Estratégias da empresa**

A Starbucks lidera o mercado de torrefação e varejo de cafés especiais, oferecendo mais de 20 tipos de café, dos mais simples até os mais elaborados, como os servidos gelados. Seus produtos possuem qualidade superior e um preço prêmio, sendo um dos mais famosos produtos da rede, o Frappuccino®, eleito em 96 "O melhor produto novo do ano"<sup>1</sup> nos EUA.

Servir bem ao cliente faz parte de sua missão, e para isto a empresa investe muito no treinamento de seus funcionários, chamados de parceiros. Segundo Schultz, os melhores embaixadores da marca são os funcionários, por isso torna-se imprescindível compartilhar o sucesso e as mesmas aspirações. A rede se encontra desde 1998 entre as 100 melhores empresas para se trabalhar<sup>2</sup>, resultado de sua preocupação com o ambiente de trabalho proporcionado.

A Starbucks busca, com isso, superar as expectativas dos consumidores, sempre inovando, por meio de novas parcerias, tanto na extensão da linha de produtos como na diversificação dos serviços oferecidos. Entre as parcerias, destacam-se:

- Criação da North American Coffee Partnership (94), parceria com a Pepsi, com o objetivo de criar novos produtos relacionados ao café, para distribuição em massa, incluindo bebidas frias feitas com café, em garrafa ou em lata.
- Parceria com a TAZO® distribuidora de chás exóticos, os quais são vendidos nas lojas Starbucks norte-americanas.
- Parceria com Hear Music, empresa que leva música à Starbucks.
- Parceria com o The New York Times, único jornal nacional vendido em suas lojas.
- Parceria com a Compaq Computer Corp., na implantação de acesso wireless à Internet na cadeia de cafeterias.

Apesar da presença mundial, todas as lojas Starbucks são iguais à primeira loja em Seattle. Cada

<sup>1</sup> Business Week, 13 janeiro, 1997 .

<sup>2</sup> Revista Fortune, 1998, 1999 e 2000.

cafeteria está localizada em locais estratégicos de bastante movimentação. Além disso, sua decoração é toda voltada para passar o romance do café, com folhetos explicativos e canecas artesanalmente trabalhadas.

Antes da abertura de uma loja, a empresa procura criar um clima de expectativa na comunidade, contratando uma empresa local de Relações Públicas para pesquisar a herança e os interesses da cidade e realizando eventos normalmente beneficentes, para os quais são convidados os "embaixadores" locais (repórteres, líderes locais, proprietários de restaurantes) e parceiros.

A preocupação com a comunidade faz parte dos princípios da Starbucks, que assume um compromisso social para com seus vizinhos e fornecedores, organizando programas de integração com a comunidade, encorajando e recompensando ações voluntárias e participando de atividades como a limpeza da vizinhança. Ela participa de causas contra o analfabetismo e contra a Aids, sendo a primeira empresa a custear as despesas decorrentes do tratamento de Aids para seus parceiros nos Estados Unidos.

O café da Starbucks não está presente somente nas lojas; ele é encontrado em companhias aéreas (parceria com a United Airlines), em navios de cruzeiros, hotéis, em livrarias, supermercados e na Internet (delivery). Toda essa exposição foi adotada com cuidado pela Starbucks para não enfraquecer a marca, utilizando ações como formulação de embalagens com design criativo e controle de qualidade do café servido em todo e qualquer ponto de venda em que a empresa esteja presente. Por exemplo, as equipes de vô da United passaram por um treinamento específico sobre como fazer café com a qualidade exigida pela Starbucks.

Mesmo sem quase fazer propaganda, que hoje se restringe aos pontos-de-venda, a Starbucks foi considerada uma das 25 maiores marcas globais do século 21, pela revista Interbrand Magazine. Alcançou um faturamento de US\$ 2,2 bilhões em 2000 e valorização de 32% em suas ações neste ano. Atualmente, um dos destaques na sua expansão internacional é o mercado chinês, onde, apesar dos conflitos com ativistas antiglobalização, a rede obteve bons resultados.

### 3. MERCADO

Há cerca de 25 anos, o consumo total de cafés especiais (cafés que alcançam qualificação ótima ou excelente) nos Estados Unidos era inexpressivo e nenhuma categoria cresceu tanto nestas últimas décadas como esta, causando uma verdadeira reviravolta nos hábitos de consumo de café dos americanos.

No mercado americano, a Starbucks concorre com grandes redes de cafeterias, como Seattle's Best Coffee, do grupo AFC Enterprises; Diedrich Coffee; New World Coffee-Manhattan Bagel; Peet's Coffee & Tea, entre outras, as quais visam oferecer um produto de altíssima qualidade em suas lojas. Destas, a que mais se aproxima da política da Starbucks é a rede Peet's Coffee & Tea, que também oferece programas de apoio a entidades beneficentes e vendas on-line. A comunicação publicitária da Peet's também se restringe aos pontos-de-venda e à Internet (catálogo e promoções).

No Brasil também existem franquias de cafés como Fran's Café e Café do Ponto, que aliam à sua comunicação publicitária nos pontos-de-venda ações como patrocínios e assessoria de imprensa. Porém, no mercado brasileiro, são poucas as empresas que exploram o segmento de cafés especiais. Segundo dados do Sindicafé-SP - Sindicato da Indústria do Café do Estado de São Paulo -, o Brasil apresenta uma demanda crescente por cafés diferenciados, de melhor qualidade e maior valor agregado.

O que se tem comentado nesse mercado é a possível vinda da grande rede de cafeterias Starbucks para o Brasil. Caso os rumores se confirmem, a Starbucks terá alguns desafios pela frente, pois o brasileiro ainda não possui o hábito de distinguir a qualidade do café e muito menos está acostumado a pagar um preço mais alto por um "cafezinho".

### 4. CONCLUSÃO

A vertiginosa expansão da Starbucks firmou-se no contato humano entre seus clientes, funcionários, parceiros e comunidade locais. A Starbucks soube trabalhar seu composto de marketing, criando uma marca líder internacionalmente. Suas lojas tornaram-se pontos de encontro e seus produtos símbolo de qualidade.

O sucesso da Starbucks coloca em discussão a real importância e contribuição da propaganda diante da diversidade de ferramentas de marketing, que podem ser tão ou mais eficazes no fortalecimento da marca.

Por outro lado, a Starbucks se firmou como empresa no mercado norte-americano, em que os segmentos de café expresso e especiais não eram explorados. No Brasil, o segmento de café expresso já conta com grandes concorrentes. Caso a Starbucks realmente entre no país, será razoável manter a estratégia de não utilizar comunicação de massa?

De forma mais genérica, essa estratégia pode ser mantida no futuro, à medida que novos concorrentes entrem no mercado e novas marcas disputem a preferência do consumidor? Que outros exemplos você conseguiria mencionar de empresas bem-sucedidas, que operem em segmentos competitivos, tenham marcas fortes, mas não invistam fortemente em propaganda?

Finalmente, você acha que a Starbucks terá êxito, se decidir abrir suas lojas no Brasil?

N.B: Para responder a esta pergunta, identifique os fatores responsáveis pelo sucesso da Starbucks em outros países e analise a sua aplicação em nosso ambiente.