

Estudo de caso 6

Starbucks: entregando atendimento ao cliente

Youngme Moon e John Quelch*

A Starbucks, marca líder de cafés especiais na América do Norte, deve reagir à recente pesquisa de mercado que indicou que a empresa não está atendendo às expectativas dos clientes sobre serviço. Para aumentar a satisfação do cliente, a empresa discute um plano que aumentaria o número de funcionários e, teoricamente, a agilidade no serviço. No entanto, o impacto do plano (40 milhões de dólares anuais) sobre o resultado financeiro é incerto.

Em meados de 2002, Christine Day, vice-presidente sênior de administração da Starbucks na América do Norte, sentou-se na sala de reuniões no sétimo andar da sede, em Seattle, e tomou a segunda xícara de *toffee nut latte*. A bebida artesanal — café expresso com leite vaporizado, calda de nozes e caramelo mais cobertura de chantili — era uma regalia das tardes de Christine Day desde o lançamento da loja no início daquele ano.

Enquanto esperava seus colegas chegarem, Day refletiu sobre o desempenho recente da empresa. Enquanto outros varejistas ainda tentavam se recuperar da recessão pós 11 de Setembro, a Starbucks desfrutava seu 11º ano consecutivo com pelo menos 5 por cento de crescimento de vendas de lojas comparáveis, levando o presidente de seu conselho, Howard Schultz, a declarar: “Acho que demonstramos que estamos perto de um produto à prova de recessão”.¹

Christine Day, contudo, não se sentia tão otimista, em parte porque a mais recente pesquisa de mercado da Starbucks revelara alguns resultados inesperados. “Sempre nos orgulhamos muito de nosso nível de serviço no ponto de venda”, ela disse, “mas, de acordo com os dados, nem sempre estamos atendendo às expectativas na área de satisfação do cliente”.

Como resultado dessas preocupações, Day e seus colegas haviam preparado um plano para investir 40 milhões de dólares por ano nas 4.500 lojas, o que permitiria que cada uma contasse com um adicional de 20 horas de trabalho semanais. “A ideia é melhorar a agilidade no serviço e, dessa forma, aumentar a satisfação do cliente”, Day observou.

Em dois dias, Christine Day devia apresentar uma recomendação final para Howard Schultz e Orin Smith, CEOs, sobre se a empresa devia prosseguir com o plano. “O investimento é um LPA [lucro por ação] equivalente a quase sete centavos por ação”, ela argumentou. Em preparação à reunião, Day pedira que outro executivo a ajudasse a pensar nas implicações do plano. Ela observou: “A verdadeira questão é: acreditamos no que nossos clientes estão nos dizendo sobre o que constitui um atendimento ‘excelente’ ao cliente? E, se nós entregarmos isso, qual será o impacto em nossas vendas e lucratividade?”.

* Os professores Youngme Moon e John Quelch prepararam este caso. Os estudos de caso da HBS são desenvolvidos exclusivamente como base para discussão em sala de aula. Os casos não se destinam a servir como endossos, fontes de dados primários ou ilustrações de uma gestão eficaz ou ineficaz. Copyright © 2003 Presidente e *Fellows* da Harvard College, revisado em 10 de julho de 2006. Para solicitar cópias ou permissão para reprodução de materiais, ligue para 1-800-545-7685, escreva para Harvard Business School Publishing, Boston, MA 02163, ou acesse <http://www.hbsp.harvard.edu>. Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, armazenada em um sistema recuperável, usada em uma planilha ou transmitida de qualquer forma ou por qualquer meio – eletrônico, mecânico, fotocópia, gravação ou outro – sem permissão da Harvard Business School. Cópia ou divulgação é uma violação dos direitos autorais. Permissions@hbsp.harvard.edu ou 617-783-7860.



Histórico da empresa

A história de como Howard Schultz conseguiu transformar uma *commodity* em um sofisticado fenômeno cultural deu margem a lendas. Em 1971, três fanáticos por café — Gerald Baldwin, Gordon Bowker e Ziev Siegl — abriram a primeira loja da Starbucks: um pequeno café no Pike Place Market de Seattle. A loja era especializada na venda de grãos do tipo *arabica* ao nicho de mercado de puristas de café.

Em 1982, Schultz se juntou à equipe de marketing da Starbucks; pouco tempo depois, viajou para a Itália, onde ficou fascinado com a cultura do café em Milão, em particular com o papel das lojas de bairro de *espresso* na vida social cotidiana dos italianos. Ao retornar, um Schultz inspirado convenceu a empresa a abrir um bar de café expresso no canto de sua única loja no centro de Seattle. Como ele explicou, a loja tornou-se o protótipo de sua visão de longo prazo:

A ideia era criar uma rede de cafeterias que se tornaria “o terceiro lugar” da América. Na época, a maioria dos norte-americanos tinha dois lugares em suas vidas: a casa e o trabalho. Mas eu acreditava que as pessoas precisavam de outro lugar, um lugar onde pudessem ir para relaxar e se divertir com os outros, ou apenas para ficar sozinhos. Eu imaginava um lugar que fosse separado da casa ou do trabalho, um lugar que significaria diferentes coisas para diferentes pessoas.

Alguns anos mais tarde, Schultz teve sua chance quando os fundadores da Starbucks concordaram em vender-lhe a empresa. Assim que assumiu, ele começou a abrir novos pontos de venda. As lojas vendiam café em grãos e também para tomar no local, a preço *premium*, atendendo principalmente a uma clientela de alta renda, bom nível de estudos e perfil executivo (de maioria feminina), na faixa etária de 25 a 44 anos. Em 1992, a empresa tinha 140 pontos de venda desse tipo na região noroeste e em Chicago e competia com sucesso contra outras redes de café de pequena escala, como a Coffee Bean, de Gloria Jean, e a Coffee & Tea, da Barnie.

No mesmo ano, Schultz decidiu abrir o capital da empresa. Como recorda, muitas figuras de Wall Street estavam reticentes com a ideia e diziam: “Você quer dizer que vai vender café por um dólar em um copo de papel, com nomes italianos que ninguém nos Estados Unidos sabe falar? Em uma época em que ninguém está consumindo café? E eu posso tomar café em uma cafeteria no meu bairro ou em uma doceira por 50 centavos? Você está brincando comigo?”²

Ignorando os cétricos, Schultz seguiu com a oferta pública, levantando 25 milhões de dólares. Os recursos permitiram à Starbucks abrir mais lojas por todo o país.

Em meados de 2002, Schultz havia indiscutivelmente estabelecido a Starbucks como a marca líder de cafés especiais na América do Norte. As vendas subiam a uma taxa composta de crescimento anual (CAGR, do inglês *compound annual growth rate*) de 40 por cento desde a abertura do capital, e o lucro líquido aumentava a uma CAGR de 50 por cento. A empresa então servia 20 milhões de clientes diferenciados, em mais de 5 mil lojas por todo o mundo, e abria em média três novas lojas por dia. (Veja nas Tabelas 1 a 3 as demonstrações financeiras e o crescimento das lojas ao longo do tempo.)

O que tornava o sucesso ainda mais impressionante era que a empresa não gastava quase nada em publicidade para alcançá-lo. O marketing na América do Norte consistia principalmente de materiais no ponto de venda e divulgação local da loja, em um montante bem abaixo da média do setor. (A maioria das redes de *fast-food* mantinha orçamentos de marketing na faixa de 3 a 6 por cento.)

De sua parte, Schultz permaneceu como presidente do conselho e principal estrategista global no comando, delegando a gestão operacional em 2002 para o CEO Orin Smith, um MBA de Harvard (1967) que se juntara à empresa em 1990.



A proposta de valor da Starbucks

A estratégia de marca era mais bem capturada por seu mantra “*live coffee*” (viva o café), uma frase que reflete a importância que a empresa atribuiu à preservação da cultura nacional do café. Do ponto de vista comercial, isso significava a criação de uma “experiência” em torno do consumo de café, que as pessoas poderiam tecer na trama de sua vida cotidiana.

Três componentes sustentavam essa estratégia de marca baseada em experiência. O primeiro era o próprio café. A Starbucks orgulhava-se de oferecer o que acreditava ser o café de mais alta qualidade do mundo, proveniente de regiões da África, América Central e do Sul e Ásia-Pacífico. Para impor seus rigorosos padrões, a Starbucks controlava o máximo possível da cadeia de suprimentos — negociava diretamente a compra de grãos de café verde com produtores de vários países de origem, supervisionava o processo de torrefação customizada de vários *blends* da empresa e de cafés *single origin* (que vêm de uma propriedade específica) e controlava a distribuição para os pontos de venda em todo o mundo.

O segundo componente era o serviço, ou o que a empresa algumas vezes chamava de “intimidade com o cliente”. “Nosso objetivo é criar uma experiência enriquecedora a cada vez que você entra em nossa loja”, explicou Jim Alling, vice-presidente sênior de varejo na América do Norte. “Nossos clientes mais fiéis nos visitam até 18 vezes por mês, por isso pode ser algo tão simples como reconhecer você e saber qual sua bebida preferida e personalizá-la do jeito que gosta”.

A atmosfera era o terceiro componente da marca. “As pessoas vêm pelo café”, explicou Christine Day, “mas é o ambiente que as faz quererem ficar”. Por essa razão, a maioria das lojas tinha áreas de estar que convidavam ao descanso e um projeto arquitetônico que visava proporcionar um ambiente sofisticado, porém aconchegante, para aqueles que pretendiam demorar ali. “O que construímos tem apelo universal”, comentou Schultz. “Está baseado no espírito humano, em um senso de comunidade, na necessidade das pessoas de se reunir”.³

Tabela 1 Demonstração financeira da Starbucks, ano fiscal (AF) 1998 a 2002 (\$ milhões)

	AF 1998	AF 1999	AF 2000	AF 2001	AF 2002
Receita					
Copropriedade na América do Norte	1.076,8	1.375,0	1.734,9	2.086,4	2.583,8
Copropriedade internacional (Reino Unido, Tailândia, Austrália)	25,8	48,4	88,7	143,2	209,1
Varejo total operado pela empresa	1.102,6	1.423,4	1.823,6	2.229,6	2.792,9
Operações especiais	206,1	263,4	354,0	419,4	496,0
Receita líquida	1.308,7	1.686,8	2.177,6	2.649,0	3.288,9
Custo de produtos vendidos	578,5	747,6	961,9	1.112,8	1.350,0
Lucro bruto	730,2	939,2	1.215,7	1.536,2	1.938,9
Receita de <i>joint venture</i> ^a	1,0	3,2	20,3	28,6	35,8
Despesas					
Despesas operacionais de lojas	418,5	543,6	704,9	875,5	1.121,1
Outras despesas operacionais	44,5	54,6	78,4	93,3	127,2
Despesas de depreciação e amortização	72,5	97,8	130,2	163,5	205,6
Despesas gerais e administrativas	77,6	89,7	110,2	151,4	202,1
Despesas operacionais	613,1	785,7	1.023,8	1.283,7	1.656,0
Lucro operacional	109,2	156,7	212,3	281,1	310,0
Lucro líquido	68,4	101,7	94,5	181,2	215,1
Varição % em vendas mensais comparáveis de lojas^b					
América do Norte	5%	6%	9%	5%	7%
Consolidadas	5%	6%	9%	5%	6%

Fonte: Adaptado de relatórios da empresa e da Lehman Brothers, 5 nov. 2002.

^aInclui receita de várias *joint ventures*, incluindo a parceria com a Pepsi-Cola para desenvolver e distribuir Frappuccino e com a Dreyer's Grand Ice Cream para desenvolver e distribuir sorvetes *premium*.

^bInclui somente lojas operadas pela empresa abertas há 13 meses ou mais.

Tabela 2 Crescimento de lojas da Starbucks

	AF 1998	AF 1999	AF 2000	AF 2001	AF 2002
Total América do Norte	1.755	2.217	2.976	3.780	4.574
Operadas pela empresa	1.622	2.038	2.446	2.971	3.496
Lojas licenciadas ^a	133	179	530	809	1.078
Total internacional	131	281	525	929	1.312
Operadas pela empresa	66	97	173	295	384
Lojas licenciadas	65	184	352	634	928
Total de lojas	1.886	2.498	3.501	4.709	5.886

Fonte: relatórios da empresa.

^aInclui quiosques localizados em supermercados, livrarias, hotéis, aeroportos etc.

Tabela 3 Dados adicionais, lojas operadas pela empresa na América do Norte (AF 2002)

	Média
Taxa média por hora com supervisores de turno e horistas	\$ 9,00
Total de horas trabalhadas por semana, loja média	360
Volume semanal médio de loja	\$ 15.400
Ticket médio	\$ 3,85
Contagem diária média de clientes, por loja	570

Fonte: relatórios da empresa.

Canais de distribuição

Quase todas as lojas da Starbucks na América do Norte eram operadas pela própria empresa e se situavam em pontos de intenso tráfego e alta visibilidade, tais como centros comerciais, edifícios de escritórios e universidades.⁴ Além de café em grão, vendiam cafés ricamente preparados, desde *espressos* no melhor estilo italiano até opções geladas, além de chá *premium*. O mix de produtos tendia a variar conforme o tamanho e a localização da loja, mas a maioria delas oferecia vários bolos, refrigerantes e sucos, além de acessórios e equipamentos relacionados com café, CDs de música, jogos e novidades sazonais. (Cerca de 500 estabelecimentos mantinham até uma seleção de sanduíches e saladas.)

As bebidas passaram a representar o maior percentual de vendas nessas lojas (77 por cento), indicando uma mudança em relação a dez anos antes, quando cerca de metade da receita provinha da venda de café em grãos. (Veja na Tabela 4 o mix de vendas no varejo por tipo de produto; na Tabela 5, um quadro padrão com opções de cardápio e lista de preços.)

A Starbucks também vendia produtos de café por canais de varejo operados por terceiros; as chamadas “operações especiais” respondiam por 15 por cento da receita líquida. Cerca de 27 por cento dessa receita provinha de contas de prestação de serviços alimentícios na América do Norte, isto é, vendas de café em grãos e moído para hotéis, companhias aéreas, restaurantes e similares. Outros 18 por cento se originava de licenciamentos de ponto de venda em território nacional que, na América do Norte, eram concedidos somente quando não havia outra forma de acesso a um espaço de varejo desejável (por exemplo, em aeroportos).

Os 55 por cento restantes das receitas especiais provinham de fontes diversas, incluindo licenciamento de lojas internacionais, supermercados e clubes de compra (a Kraft Foods administrava a comercialização e a distribuição da Starbucks nesse canal), além de vendas pela internet e catálogos de mala direta. A Starbucks ainda tinha uma *joint venture* com a Pepsi-Cola para distribuição de Frappuccino engarrafado na América do Norte e uma parceria com a Dreyer’s Grand Ice Cream para desenvolver e distribuir uma linha de sorvetes *premium*.

Tabela 4 Mix de produtos, lojas próprias na América do Norte (AF 2002)

	Percentual das vendas
Mix de produtos no varejo	
Bebidas de café	77%
Itens de alimentação	13%
Café em grãos	6%
Equipamentos e acessórios	4%

Fonte: relatórios da empresa.

Christine Day explicou a ampla estratégia de distribuição da empresa:

Nossa filosofia é bastante simples — queremos atingir os consumidores onde eles trabalham, viajam, fazem compras e se alimentam. Para isso, em alguns casos, temos de estabelecer parcerias com terceiros que compartilhem nossos valores e compromisso com a qualidade. Trata-se de uma forma particularmente eficaz de atingir novos consumidores para nossa marca. É muito menos embaraçoso adquirir um produto Starbucks em um supermercado do que entrar em uma de nossas lojas pela primeira vez. Na realidade, cerca de 40 por cento dos novos clientes de nossas lojas já experimentaram a marca Starbucks antes de passar por nossas portas. Mesmo algo como um sorvete se tornou um veículo de teste importante para nós.

Partners Starbucks

Todos os funcionários da Starbucks eram chamados de “*partners*” (parceiros, sócios). A empresa empregava 60 mil *partners* em todo o mundo, cerca de 50 mil na América do Norte. A maioria era horista (chamados de *baristas*), que trabalhava nas lojas Starbucks. Alling comentou: “Desde o primeiro dia, Howard deixou clara sua crença de que a satisfação dos *partners* leva à satisfação dos clientes. Essa crença faz parte do DNA de Howard e, por ter sido martelada na cabeça de cada um de nós, tornou-se parte de nosso DNA também”.

A empresa mantinha uma política generosa de oferecer plano de saúde e opções de ações até para grande parte dos estagiários, a maioria dos quais tinha entre 17 e 23 anos de idade. Em parte por isso, a taxa de satisfação dos *partners* Starbucks constantemente girava em torno de 80 a 90 por cento, bem acima do padrão do setor⁵, e recentemente a empresa havia se classificado na 47ª posição na lista da revista *Fortune* de melhores lugares para trabalhar, uma realização e tanto para uma empresa com tantos funcionários horistas.

Além disso, a Starbucks tinha uma das menores taxas de rotatividade de funcionários — apenas 70 por cento — em comparação com médias do setor de *fast food* — que chegavam a 300 por cento. Esse índice era ainda menor no nível gerencial e, como Alling observou, a empresa estava sempre buscando maneiras de reduzir ainda mais essa rotatividade: “Quando surge uma loja problemática, quase sempre encontramos um gerente de loja ou um barista inexperientes. A estabilidade gerencial é essencial — não só reduz a rotatividade entre os *partners*, mas também permite à loja fazer um trabalho muito melhor de reconhecer seus clientes habituais e oferecer atendimento personalizado. Portanto, nossa meta é fazer o cargo ser um emprego vitalício”.

Para isso, a empresa incentivava a promoção dentro de suas próprias fileiras. Cerca de 70 por cento dos gerentes de loja eram ex-baristas, e cerca de 60 por cento de seus gerentes distritais eram ex-gerentes de loja. A propósito, ao serem contratados, todos os altos executivos tinham que passar por treinamento e se dar bem como baristas antes de serem autorizados a assumir seus cargos na sede da empresa.

Tabela 5 Quadro padrão com opções de cardápio e lista de preços

Espresso Traditions	Tall	Grande	Venti	Brewed Coffee	Tall	Grande	Venti
Classic Favorites				Coffee of the Day	1,40	1,60	1,70
Toffee Nut Latte	2,95	3,50	3,80	Decaf of the Day	1,40	1,60	1,70
Vanilla Latte	2,85	3,40	3,70				
Caffe Latte	2,55	3,10	3,40	Cold Beverages	Tall	Grande	Venti
Cappuccino	2,55	3,40	3,65	Iced Caffe Latte	2,55	3,10	3,50
Caramel Macchiato	2,80	3,40	3,65	Iced Caramel Macchiato	2,80	3,40	3,80
White Chocolate Mocha	3,20	3,75	4,00	Iced Caffe Americano	1,75	2,05	3,40
Caffe Mocha	2,75	3,30	3,55				
Caffe Americano	1,75	2,05	2,40	Coffee Alternatives	Tall	Grande	Venti
				Toffee Nut Crème	2,45	2,70	2,95
Espresso	Solo		Doppio	Vanilla Crème	2,20	2,45	2,70
Espresso	1,45		1,75	Caramel Apple Cider	2,45	2,70	2,95
Extras				Hot Chocolate	2,20	2,45	2,70
Additional Espresso Shot			0,55	Tazo Hot Tea	1,15	1,65	1,65
Add flavored syrup			0,30	Tazo Chai	2,70	3,10	3,35
Organic milk & soy available upon request							
				Whole Beans: Bold	1/2 lb	1 lb	
				Our most intriguing and exotic coffees			
				Gold Coast Blend	5,70	10,95	
				French Roast	5,20	9,95	
				Sumatra	5,30	10,15	
				Decaf Sumatra	5,60	10,65	
				Ethiopia Sidame	5,20	9,95	
				Arabian Mocha Sanani	8,30	15,95	
				Kenya	5,30	10,15	
				Italian Roast	5,20	9,95	
				Sulawesi	6,10	11,65	
				Whole Beans: Smooth	1/2 lb	1 lb	
Frappuccino	Tall	Grande	Venti	Richer, more flavourful coffees			
Ice Blended Beverages				Espresso Roast	5,20	9,95	
Coffee	2,65	3,15	3,65	Decaf Espresso Roast	5,60	10,65	
Mocha	2,90	3,40	3,90	Yukon Blend	5,20	9,95	
Caramel Frappuccino	3,15	3,65	4,15	Café Verona	5,20	9,95	
Mocha Coconut (limited offering)	3,15	3,65	4,15	Guatemala Antigua	5,30	10,15	
				Arabian Mocha Java	6,30	11,95	
				Decaf Mocha Java/SWP	6,50	12,45	
Crème Frappuccino	Tall	Grande	Venti				
Ice Blended Crème				Whole Beans: Mild	1/2 lb	1 lb	
Toffee Nut Crème	3,15	3,65	4,15	The perfect introduction to Starbucks coffees			
Vanilla Crème	2,65	3,15	3,65	Breakfast Blend	5,20	9,95	
Coconut Crème	3,15	3,65	4,15	Lightnote Blend	5,20	9,95	
				Decaf Lightnote Blend	5,60	10,65	
				Colombia Narino	5,50	10,45	
				House Blend	5,20	9,95	
				Decaf House Blend	5,60	10,65	
				Fair Trade Coffee	5,95	11,45	
Tazo Tea Frappuccino	Tall	Grande	Venti				
Ice Blended Teas							
Tazo Citrus	2,90	3,40	3,90				
Tazoberry	2,90	3,40	3,90				
Tazo Chai Crème	3,15	3,65	4,15				

Fonte: loja Starbucks em Harvard Square, Cambridge, Massachusetts, fev. 2003.



Entregando serviço

Quando um *partner* era contratado para trabalhar em uma das lojas na América do Norte, ele tinha que passar por dois tipos de treinamento. O primeiro se concentrava nas “*hard skills*” (habilidades tangíveis), como aprender a usar a caixa registradora e a preparar bebidas. A maioria das bebidas da Starbucks era artesanal e, para garantir a qualidade do produto, havia um processo previamente especificado para cada uma. Preparar um café expresso, por exemplo, exigia sete etapas específicas.

O segundo tipo de treinamento focalizava as “*soft skills*” (habilidades intangíveis). Alling explicou:

Em nosso manual de treinamento, nós ensinamos explicitamente aos *partners* como se conectar com os clientes — recebê-los na loja com entusiasmo, estabelecer contato visual, sorrir e tentar lembrar seus nomes e pedidos, se forem clientes habituais. Também estimulamos os *partners* a puxar conversa com os clientes fazendo perguntas que exijam mais do que um sim ou um não como resposta. Assim, por exemplo: “Percebi que você estava estudando o cardápio; de que tipo de bebida você geralmente gosta?” é uma boa pergunta para um *partner* fazer.

A política da Starbucks de “*just say yes*” (diga apenas sim) dava autonomia aos *partners* para oferecerem o melhor serviço possível, mesmo que isso implicasse ir além das regras da empresa. “Isso significa que, se um cliente derramar uma bebida e pedir reposição, nós vamos atendê-lo”, disse Day. “Ou, se uma cliente não tem dinheiro e quer pagar em cheque (que não devemos aceitar), então lhe daremos uma bebida como amostra grátis. A última coisa que queremos fazer é vencer a discussão e perder o cliente”.

A maior parte da rotatividade de baristas ocorria nos primeiros 90 dias de trabalho; se durasse além disso, havia uma alta probabilidade de que ele permanecesse na empresa por três anos ou mais. “Nosso treinamento acaba sendo um processo de autosseleção”, disse Alling. De fato, a capacidade de equilibrar habilidades tangíveis e intangíveis exigia um tipo específico de pessoa, e Alling acreditava que os desafios só cresciam ao longo do tempo:

De volta à época em que vendíamos principalmente grãos, todo cliente que entrava na loja era um conhecedor de café, e era fácil para os baristas se distraírem com um bate-papo enquanto faziam o pacote. Esses dias fazem parte do passado. Hoje, quase todo cliente pede uma bebida artesanal. Se a fila está se esticando para fora da porta e todos estão pedindo sua dose de café, não é assim tão fácil iniciar uma conversa com um cliente.

A complexidade do trabalho do barista também havia aumentado ao longo do tempo; preparar um *venti tazo berry and crème*, por exemplo, exigia dez etapas. “Antigamente um barista conseguia fazer em meio dia todas as variações de bebida que oferecíamos”, Day observou. “Hoje, diante da proliferação de nossos produtos, levaria 16 dias de turnos de oito horas. Existem literalmente centenas de combinações de bebida em nosso portfólio”.

A complexidade do trabalho era agravada pelo fato de quase a metade dos clientes Starbucks personalizar suas bebidas. Segundo Christine Day, isso gerava uma tensão entre qualidade do produto e foco no cliente:

Por um lado, treinamos os baristas a preparar bebidas de acordo com nossos padrões de qualidade — isso significa impor um processo consistente que os baristas são capazes de dominar. Por outro lado, se um cliente chega e quer uma bebida do seu jeito — com mais baunilha, por exemplo — o que devemos fazer? Nossos clientes mais assíduos são sempre os mais exigentes. E, é claro, toda vez que personalizamos, reduzimos a agilidade de atendimento a todos os outros. Também colocamos um bocado de pressão sobre nossos baristas, que já estão lidando com um número extraordinário de bebidas sofisticadas.

Uma solução óbvia era contratar mais baristas para dividir a carga de trabalho; entretanto, a empresa relutara bastante em fazer isso nos últimos anos, particularmente dada a crise econômica. Mão de obra já era o maior item de despesa da empresa na América do Norte (veja a Tabela 3), e as lojas tendiam a se situar em áreas urbanas, de altos salários. Em

vez disso, a empresa havia focado o aumento da eficiência dos baristas, eliminando todas as tarefas que não agregassem valor, simplificando o processo de preparo de bebidas e ajustando o layout físico para eliminar gargalos.

Além disso, a empresa começara a instalar máquinas automáticas de café expresso nas lojas na América do Norte. As máquinas *verismo*, que reduziam o número de etapas no preparo de café expresso, diminuía o desperdício, melhoravam a consistência e geraram uma reação extremamente positiva de clientes e baristas.

Medindo desempenho de serviço

A Starbucks monitorava o desempenho de serviço por meio de variadas métricas, incluindo relatórios mensais de *status* e uma autoavaliação. A ferramenta mais proeminente da empresa era um programa de cliente misterioso chamado de “Customer Snapshot” (imagem instantânea do cliente). Por esse programa, cada loja era visitada por um cliente misterioso anônimo três vezes por trimestre. Ao terminar a visita, ele a classificava de acordo com quatro critérios “*basic service*” (serviço básico):

- *Atendimento*
 - O *partner* no caixa cumprimentou verbalmente o cliente?
 - O barista e o caixa fizeram contato visual com o cliente?
 - Agradeceram?
- *Limpeza*
 - A loja estava limpa?
 - Os balcões?
 - As mesas?
 - Os banheiros?
- *Qualidade de produto*
 - O pedido foi atendido com precisão?
 - A temperatura da bebida estava adequada?
 - A bebida foi devidamente apresentada?
- *Agilidade de serviço*
 - Quanto tempo o cliente teve que esperar?

A meta da empresa era servir um cliente em três minutos, desde o fim da fila até a bebida na mão. Essa referência baseava-se em uma pesquisa de mercado que indicou que o padrão de três minutos era um componente fundamental na forma como os atuais clientes da Starbucks definiam “excelência de atendimento”.

Além dos serviços básicos, as lojas também eram classificadas de acordo com “*Legendary Service*” (serviço lendário), definido como o “comportamento que criou uma experiência memorável para o cliente, que o inspirou a retornar sempre e indicar a loja a um amigo”. As pontuações desse quesito baseavam-se nas observações do cliente misterioso quanto a atributos de serviço — como *partners* puxando conversa com clientes, chamando-os pelo nome ou lembrando-se da bebida que costumavam pedir e estando atentos a problemas de atendimento.

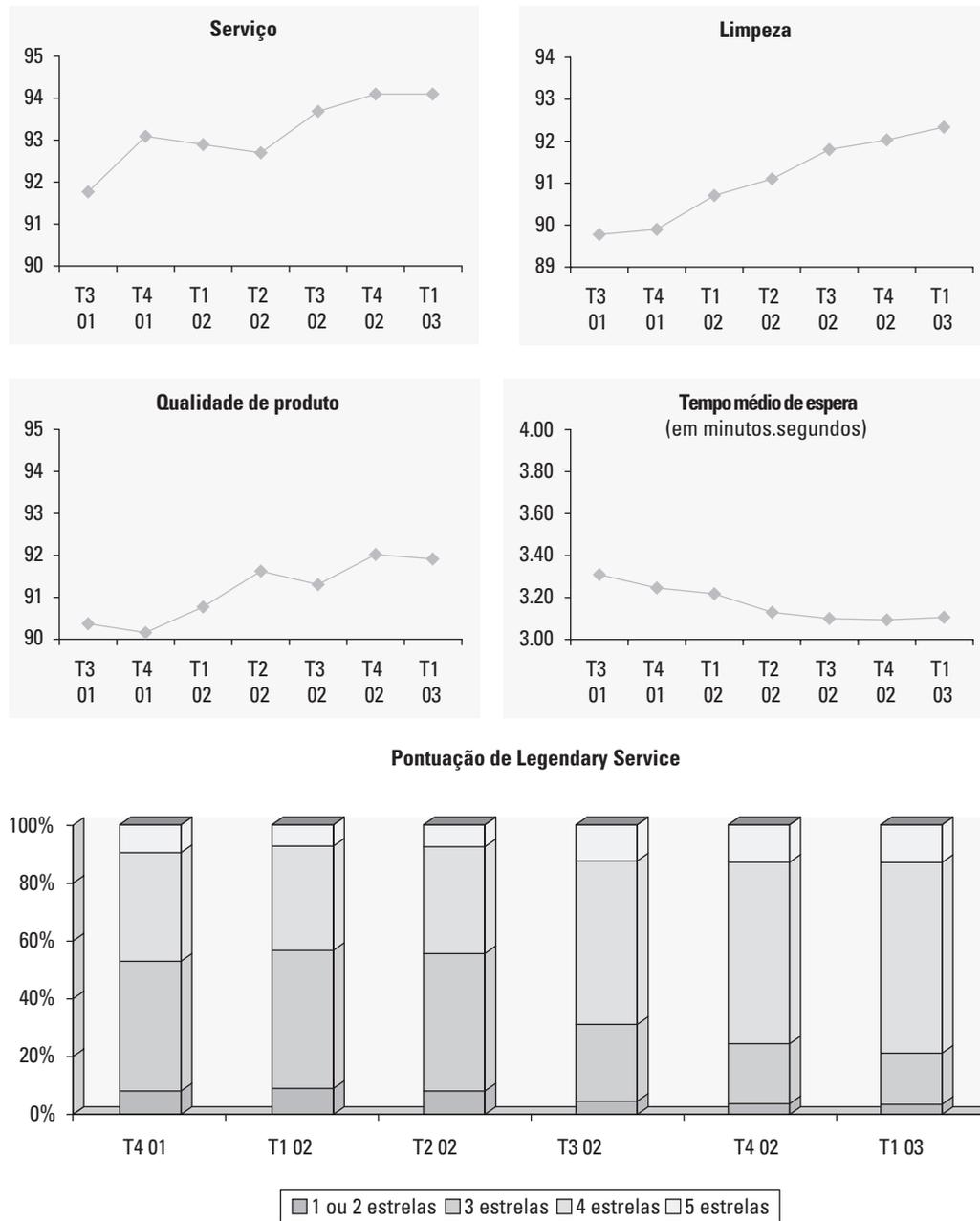
No decorrer de 2002, a pontuação do programa de cliente misterioso aumentou em todas as lojas (Figura 1), levando Christine Day a comentar:

O Snapshot não é uma ferramenta de medição perfeita, mas acreditamos que faz um bom trabalho ao medir tendências no período de um trimestre. Para uma loja se dar bem no Snapshot, ela precisa ter processos sustentáveis em andamento, que criem um padrão bem estabelecido de fazer as coisas direito para que seja “apanhada” fazendo as coisas direito.

Concorrência

Nos Estados Unidos, a Starbucks competia com diversas pequenas redes de cafeterias de primeira linha, a maioria delas concentrada regionalmente. Cada uma tentava se diferenciar da Starbucks de um modo diferente. Por exemplo, a Caribou Coffee, sediada em Minneapolis e que operava mais de 200 lojas em nove estados, diferenciava-se em ambiente

Figura 1 Pontuação do programa Customer Snapshot (lojas norte-americanas)



de loja. Em vez de uma atmosfera refinada, pseudo-europeia, sua estratégia foi simular a aparência e a sensação de um chalé no Alasca, com armários em pinho nodoso, lareiras e assentos macios. Outro exemplo era o Peet's Coffee & Tea, que tinha sede na Califórnia e operava cerca de 70 lojas em cinco estados. Mais de 60 por cento da receita da Peet era gerada pela venda de grãos inteiros. Sua estratégia foi desenvolver uma marca *superpremium*, oferecendo o café mais fresco no mercado. Uma das maneiras de cumprir essa promessa era "torrefazer sob encomenda", isto é, torstar pequenos lotes em sua fábrica na Califórnia e garantir que todo o café torrefeito fosse despachado no prazo de 24 horas.

A Starbucks também competia com milhares de lojas independentes de cafés especiais. Algumas ofereciam grande variedade de alimentos e bebidas, incluindo cerveja, vinho e licor; outras ofereciam programas de TV a cabo ou computadores conectados

à internet. Ainda outras se diferenciavam prestando serviço altamente personalizado a uma clientela eclética.

Por fim, a Starbucks competia com redes de *donut* e *bagel* como a Dunkin Donuts, que operava mais de 3.700 lojas em 38 estados. A Dunkin Donuts atribuía metade de suas vendas ao café e, nos últimos anos, começara a oferecer café aromatizado e bebidas alternativas, como Dunkaccino (uma combinação de café com chocolate disponível com diversas coberturas) e Vanilla Chai (uma combinação de chá, baunilha, mel e especiarias).



Cafeinando o mundo

O objetivo global da empresa era estabelecer a Starbucks como a “marca mais reconhecida e respeitada no mundo”.⁶ Esse objetivo ambicioso exigia uma estratégia agressiva de crescimento e, em 2002, os dois principais motores de crescimento da empresa eram a expansão do varejo e a inovação de produtos.



Expansão do varejo

A empresa já detinha perto de um terço das lojas de café da América do Norte, mais do que seus cinco concorrentes mais próximos juntos. (Em comparação, o segundo concorrente, a Diedrich Coffee, operava menos de 400 lojas.) No entanto, tinha planos de abrir 525 lojas próprias e 225 licenciadas na América do Norte em 2003, e Howard Schultz acreditava que não havia por que não se expandir nessa região, eventualmente, a pelo menos 10 mil estabelecimentos. Como ele disse: “Ainda estamos nos primórdios do crescimento da empresa”.⁷

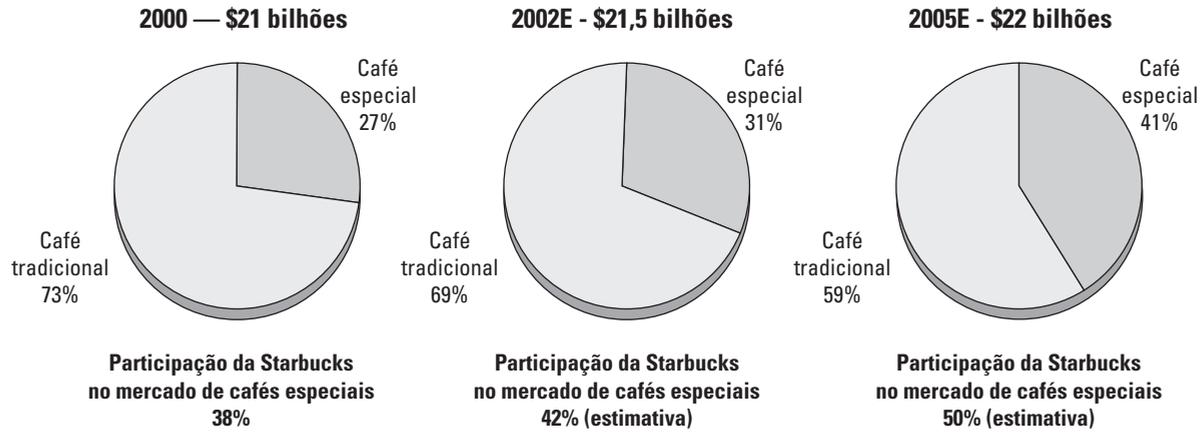
Os planos otimistas de crescimento da empresa se baseavam em uma série de considerações:

- Primeiro, o consumo de café estava em ascensão nos Estados Unidos, após anos de declínio. Mais de 109 milhões de pessoas (cerca de metade da população) agora bebiam café todos os dias, e outras 52 milhões bebiam ocasionalmente. O maior crescimento do mercado parecia estar entre os consumidores de cafés especiais,⁸ e estimava-se que cerca de um terço de todo o consumo de café nos Estados Unidos ocorria fora de casa, em locais como escritórios, restaurantes e cafeterias (Figura 2).
- Segundo, restavam ainda oito estados sem uma única loja própria da Starbucks; na verdade, a empresa estava em apenas 150 das cerca de 300 áreas estatísticas metropolitanas dos Estados Unidos.
- Terceiro, a empresa acreditava que estava longe de atingir níveis de saturação em muitos mercados existentes. No Sudeste, por exemplo, havia apenas uma loja para cada 110 mil pessoas (em comparação com uma loja para cada 20 mil pessoas no noroeste do Pacífico). De modo mais geral, somente sete estados tinham mais de 100 lojas Starbucks.

A estratégia da Starbucks para expandir seus negócios de varejo era abrir lojas em novos mercados, enquanto adensava geograficamente as lojas em mercados existentes. Embora este último muitas vezes resultasse em significativa canibalização, a empresa acreditava que isso era mais do que compensado pelo total de vendas incrementais associadas à maior concentração de lojas. Como Schultz prontamente admitiu: “Nós canibalizamos, pelo menos, um terço de nossas lojas todos os dias”.⁹

Quando o assunto era selecionar novos pontos de varejo, a empresa analisava diversos critérios, incluindo em que medida a demografia da área correspondia ao perfil do consumidor Starbucks característico, o nível de consumo de café na região, a natureza e a intensidade da concorrência no mercado local e a disponibilidade de imóveis atrativos. Quando se tomava a decisão de seguir com um ponto, havia condições de projetar, obter licenças, construir e abrir uma nova loja em 16 semanas. Em geral, uma nova loja obtinha cerca de 610 mil dólares em vendas no primeiro ano, em média; as vendas (comparáveis) em lojas abertas há pelo menos um ano eram mais fortes nos três primeiros anos e depois continuavam a se comparar positivamente, confirmando a média da empresa.

Figura 2 Mercado total de varejo de café nos Estados Unidos (inclui consumo doméstico e fora de casa)



Outras estimativas^a para o mercado de café no varejo dos Estados Unidos em 2002:

- Em casa, o café especial^b foi estimado como um negócio de 3,2 bilhões de dólares, dos quais se estimava que a Starbucks detinha participação de 4 por cento.
- No canal de serviços alimentícios, o café especial foi estimado como um negócio de 5 bilhões de dólares, dos quais se estimava que a Starbucks detinha uma participação de 5 por cento
- Em supermercados, estimava-se que a Starbucks detinha uma participação de 7,3 por cento na categoria de café em pó e de 21,7 por cento na de grãos inteiros.
- Estimava-se que, ao longo dos próximos anos, o mercado varejista global cresceria menos de 1 por cento ao ano, mas o crescimento na categoria de cafés especiais seria acentuado, com taxa composta de crescimento anual (CAGR) de 9 a 10 por cento.
- O negócio da Starbucks nos Estados Unidos estava projetado para crescer em uma CAGR de aproximadamente 20 por cento em crescimento de receita de primeira linha.

Fonte: Adaptado de relatórios da empresa e da Lehman Brothers, 5 nov. 2002.

^aO valor do mercado de varejo de café era difícil de estimar, dada a natureza altamente fragmentada e pouco monitorada do mercado (isto é, lojas de cafés especiais, restaurantes, rotisseries, quiosques, carrinhos de rua, supermercados e lojas de conveniência, máquinas de venda automática etc.).

^bCafé especial inclui café expresso, cappuccino, latte, mocha, café gelado/batidos com gelo, café gourmet (grão inteiro ou moído premium) e blends.

Os planos de expansão internacional da Starbucks eram igualmente ambiciosos. A empresa já operava mais de 300 lojas próprias no Reino Unido, Austrália e Tailândia, além de cerca de 900 lojas licenciadas em vários países da Ásia, Europa, Oriente Médio, África e América Latina. (Seu maior mercado internacional era o Japão, com aproximadamente 400 lojas.) A meta da empresa era chegar a 15 mil lojas internacionais.

Inovação de produto

O segundo grande motor de crescimento era a inovação de produtos. Internamente, esse era considerado um dos fatores mais significativos em crescimento de vendas comparáveis de loja, sobretudo porque os preços da Starbucks permaneciam relativamente estáveis nos últimos anos. Novos produtos eram lançados em bases regulares; por exemplo, a Starbucks introduzia pelo menos uma nova bebida quente para as festas de fim de ano.

O processo de desenvolvimento de novos produtos geralmente operava em um ciclo de 12 a 18 meses, durante o qual a equipe interna de pesquisa e desenvolvimento burilava formulações de produtos, realizava grupos de discussão, conduzia experiências dentro das lojas e fazia testes de mercado. Além da aceitação do consumidor, o lançamento de um produto dependia de vários fatores, incluindo a medida em que a bebida se encaixava ao “fluxo ergonômico” das operações e a rapidez de preparo. Mais importante, o sucesso de uma nova bebida dependia da aceitação dos *partners*. “Aprendemos que, por melhor que seja uma bebida, se não entusiasmar nossos *partners*, ela não vai vender”, disse Jim Alling.

Nos últimos anos, a inovação de maior sucesso foi a introdução em 1995 de uma linha de bebidas cafeinadas e não cafeinadas baseadas no Frappuccino, que impulsionou as vendas de lojas novas principalmente pelo aumento de fluxo em horários fora de pico. A versão engarrafada da bebida (distribuída pela PepsiCo) tornou-se uma franquia de 400 milhões

de dólares;¹⁰ ela conseguira captar 90 por cento da categoria café pronto para beber, em grande parte por causa de seu apelo a não consumidores de café de 20 e poucos anos.



Inovação em serviço

Em termos de inovação que não de produto, o cartão de valor armazenado (SVC, *stored-value card*) da Starbucks foi lançado em novembro de 2001. Esse cartão inteligente pré-pago e recarregável — ao qual Schultz se referia como “o lançamento de produto mais significativo desde o Frappuccino”¹¹ — podia ser usado para pagar transações em qualquer loja da empresa operada na América do Norte. As indicações iniciais do apelo do SVC foram muito positivas: após menos de um ano no mercado, cerca de 6 milhões de cartões haviam sido emitidos, e ativações iniciais e recargas já tinham chegado a \$160 milhões em vendas. Nas pesquisas, a empresa constatara que os portadores do cartão tendiam a visitar a Starbucks duas vezes mais que os clientes que pagavam em dinheiro e a experimentar um tempo reduzido de transação.

Christine Day comentou: “Descobrimos que muitos cartões estão sendo oferecidos como presentes e muitos dos presenteados estão sendo levados a experimentar nossa marca pela primeira vez. Sem mencionar o fato de que os cartões permitem coletar todo tipo de dados de transações de clientes, dados com os quais ainda nem começamos a fazer alguma coisa”.

A mais recente inovação foi o serviço de internet sem fio T-Mobile HotSpot, que se planejava introduzir em agosto de 2002. O serviço ofereceria acesso de alta velocidade à internet em 2.000 lojas da Starbucks nos Estados Unidos e na Europa, a partir de 49,99 dólares por mês.



Pesquisa de mercado da Starbucks: problemas fermentando?

Fato curioso: apesar de a Starbucks ser considerada uma das organizações de marketing mais eficazes do mundo, não tinha um grupo de marketing estratégico. Na verdade, a empresa não tinha diretor de marketing, e seu departamento de marketing funcionava como três diferentes grupos: de pesquisa de mercado, que reunia e analisava dados de mercado solicitados pelas diversas unidades de negócios; de categorias, que desenvolvia novos produtos e gerenciava o portfólio e as margens; e de marketing, que desenvolvia planos promocionais trimestrais.

Essa estrutura forçava todos os altos executivos da Starbucks a assumir corresponsabilidade de marketing. Como Christine Day apontou: “O marketing está em toda parte na Starbucks — ele simplesmente não precisa aparecer em um item de linha chamado “marketing”. Todo mundo tem que se envolver em um esforço de marketing colaborativo”. No entanto, a estrutura organizacional também implicava que tendências relativas ao mercado e ao cliente poderiam ser negligenciadas. “Tendemos a ser bons em medir as coisas, a captar dados de mercado”, Day observou, “mas não somos muito disciplinados quando se trata de usar esses dados para impulsionar a tomada de decisão”. Ela continuou:

É exatamente isso que começou a acontecer alguns anos atrás. Nós tínhamos evidências obtidas de pesquisa de mercado que contradiziam alguns dos pressupostos fundamentais que seguíamos acerca de nossa marca e nossos clientes. O problema é que essa evidência estava em toda parte — ninguém estava realmente olhando para o “macrocenário”. Como resultado disso, levou algum tempo para começarmos a tomar conhecimento.



Significado da marca Starbucks

Quando a equipe finalmente tomava conhecimento, descobria várias coisas. Primeiro, apesar da presença e conveniência esmagadoras da Starbucks, havia pouquíssima diferenciação de imagem ou produto entre a empresa e as redes menores de café (que não tinham a onipresença

da Starbucks) nas mentes dos clientes de lojas de cafés especiais. Havia, porém, diferenciação significativa entre a Starbucks e as lojas independentes de cafés especiais (Quadro A).

De modo mais geral, a equipe de pesquisa de mercado constatou que a imagem da marca Starbucks tinha algumas arestas. O número de entrevistados que concordaram com a afirmação de que “A Starbucks se preocupa principalmente em como ganhar dinheiro” subiu de 53 por cento em 2000 para 61 por cento em 2001, enquanto o número de entrevistados que concordavam com a declaração de que “A Starbucks se preocupa principalmente em construir mais lojas” subiu de 48 por cento para 55 por cento. Christine Day observou: “Ficou evidente que precisamos nos perguntar: Estamos focando as coisas certas? Estamos comunicando claramente nossos valores para nossos clientes, em vez de apenas nossos planos de expansão?” (Quadro B).

A transformação do cliente

A equipe de pesquisa de mercado também descobriu que a base de clientes da Starbucks estava se modificando. Os novos consumidores da empresa tendiam a ser mais jovens, ter menos escolaridade e ter faixa de renda mais baixa do que os clientes mais tradicionais. Além disso, visitavam as lojas com menos frequência e tinham percepções muito diferentes da marca Starbucks em comparação com os clientes mais tradicionais (Tabela 6).

A equipe também soube que o perfil histórico de clientes Starbucks “de alta renda, bom nível de instrução e perfil executivo (de maioria feminina), na faixa etária de 25 a 44 anos” havia se expandido. Por exemplo, cerca de metade das lojas no sul da Califórnia tinha um grande número de clientes latino-americanos. Na Flórida, a empresa tinha lojas que atendiam sobretudo a cubano-americanos.

Quadro A Significado de marca qualitativa: independentes *versus* Starbucks

Independentes:

- Sociais e inclusivos
- Diversificados e intelectuais
- Rebuscados e afetados
- Liberais e de espírito livre
- Indolência estimulada
- Particularmente atraentes para consumidores mais jovens de cafeterias
- Um pouco intimidantes para clientes mais velhos, mais tradicionais de cafeterias

Starbucks:

- Em todos os lugares — a tendência
- Bom café na correria
- Lugar para conhecer e seguir em frente
- Voltado para a conveniência; a caminho do trabalho
- Acessível e consistente

Fonte: Starbucks, com base em entrevistas qualitativas com clientes de lojas de cafés especiais.

Quadro B Os cinco principais atributos que consumidores associam com a marca Starbucks

- Conhecida por café especial/gourmet (54% concordam fortemente)
- Amplamente disponível (43% concordam fortemente)
- Corporativa (42% concordam fortemente)
- Moderna (41% concordam fortemente)
- Sempre se sentem bem-vindos na Starbucks (39% concordam fortemente)

Fonte: Starbucks, com base em pesquisa de 2002.

Tabela 6 Dados de retenção de clientes da Starbucks

% de clientes Starbucks que começaram a visitar lojas Starbucks	
No ano anterior	27%
1 a 2 anos atrás	20%
2 a 5 anos atrás	30%
Há 5 anos ou mais	23%

Fonte: Starbucks, 2002. Baseado em uma amostragem da base de clientes de 2002 da Starbucks.

	Novos clientes (Primeira visita no ano anterior)	Clientes estabelecidos (Primeira visita há 5 anos ou mais)
Percentual feminino	45%	49%
Idade média	36	40
Percentual com grau universitário	37%	63%
Renda média	\$ 65.000	\$ 81.000
Número médio xícaras de café/ semana (inclui consumo doméstico e fora de casa)	15	19
Atitudes em relação à Starbucks:		
Marca de alta qualidade	34%	51%
Marca em que eu confio	30%	50%
Para alguém como eu	15%	40%
Vale a pena pagar mais por	8%	32%
Conhecida por cafés especiais	44%	60%
Conhecida como especialista em café	31%	45%
Café mais gostoso	20%	31%
Café de mais alta qualidade	26%	41%
Opinião geral da Starbucks	25%	44%

Fonte: Starbucks, 2002. "Attitudes toward Starbucks" (atitudes em relação à Starbucks) medidas de acordo com o percentual de clientes que concordou com as declarações acima expostas.

Comportamento do cliente

Em relação ao comportamento do cliente, a equipe de pesquisa descobriu que, independentemente do mercado — urbano *versus* rural, novo *versus* estabelecido —, os clientes tendiam a usar as lojas da mesma maneira. A equipe também identificou que, embora os clientes mais assíduos da empresa fizessem em média 18 visitas por mês, o cliente padrão as frequentava apenas cinco vezes por mês (Figura 3).

Medição e condução de satisfação do cliente

Por fim, a equipe descobriu que, apesar de suas altas pontuações no programa Customer Snapshot, a Starbucks não atendia às expectativas de satisfação do cliente. Os índices eram considerados críticos porque a equipe também tinha evidências de uma relação direta entre nível de satisfação e fidelização de clientes (ver Tabela 7).

Embora a satisfação de clientes fosse motivada por uma série de fatores diferentes (Figura 3), Day acreditava que a defasagem podia ser atribuída primordialmente a uma

Figura 3 Frequência de visitas de clientes

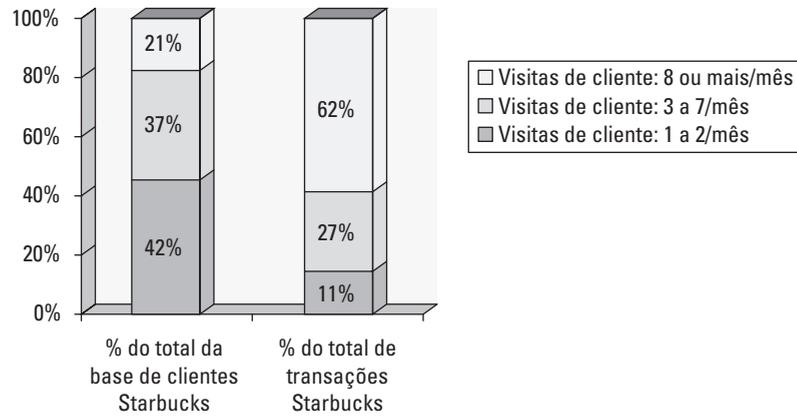


Tabela 7 Comportamento de clientes da Starbucks, por nível de satisfação

	Cliente insatisfeito	Cliente satisfeito	Cliente muito satisfeito
Número de visitas/mês à Starbucks	3,9	4,3	7,2
Ticket médio/visita	\$ 3,88	\$ 4,06	\$ 4,42
Tempo de vida médio do cliente (anos)	1,1	4,4	8,3

Fonte: Atividade de autoavaliação de cliente, extraída da pesquisa Starbucks, 2002.

lacuna de serviço entre os índices da Starbucks em atributos essenciais e as expectativas dos clientes. Quando a Starbucks entrevistou seus clientes para determinar o que poderia fazer para eles se sentirem mais valorizados, “no atendimento” — em particular, agilidade no atendimento — foi mencionado com mais frequência (Tabela 8).



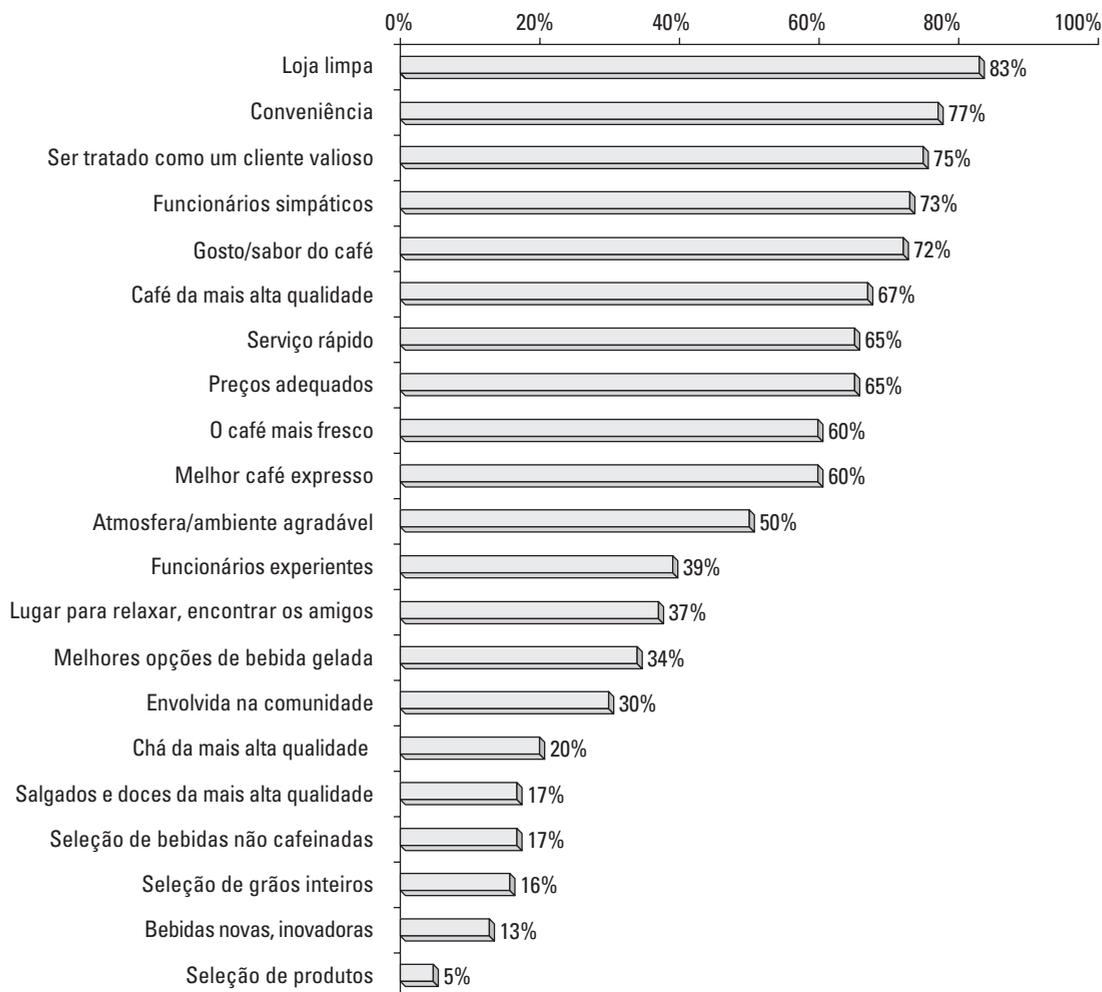
Redescobrimo o cliente Starbucks

Tomar uma ação quanto às conclusões da pesquisa de mercado representava um complexo desafio de gestão. A proposta mais controversa era aquela sobre a mesa diante de Day — envolvia flexibilizar os controles de horas trabalhadas nas lojas para acrescentar mais 20 horas de trabalho por semana, por loja, a um custo extra de 40 milhões de dólares por ano. Não era por acaso que o plano encontrava expressiva resistência interna. “Nosso CFO está compreensivelmente preocupado com o potencial impacto sobre nosso resultado financeiro”, disse Day. “Cada 6 milhões de dólares em contribuição para os lucros traduz-se em uma moeda de um centavo por ação. Mas meu argumento é o de que, se deixarmos de ver a mão de obra como uma despesa e passarmos a considerá-la um investimento orientado para o cliente, vamos ter um retorno positivo”. Ela continuou:

Precisamos derrubar o tempo de atendimento ao nível de três minutos em todas as nossas lojas, independentemente da hora do dia. Se fizermos isso, vamos não só aumentar a satisfação dos clientes e construir fortes relacionamentos de longo prazo com eles, mas também melhorar nossa vazão de clientes. A meta é aproximar cada loja do nível de 20 mil dólares em vendas semanais, e eu acho que esse plano vai nos ajudar a chegar lá.

Figura 4 Ranking de importância de atributos essenciais na geração de satisfação do cliente

Importante: 83 por cento de clientes da Starbucks classificam uma loja limpa como muito importante (90+ em uma escala de 100 pontos) na geração de satisfação.



Fonte: Atividade de autoavaliação de cliente, extraída da pesquisa Starbucks, 2002.

Dentro de dois dias, Christine Day estava agendada para fazer uma recomendação final a Howard Schultz e Orin Smith sobre se a empresa deveria implementar o plano de 40 milhões de dólares em outubro de 2002. Em preparação para essa reunião, Day havia pedido a Alling para ajudá-la a refletir sobre as implicações do plano uma última vez. Ela ponderou:

Temos trabalhado com o pressuposto de que atendemos bem ao cliente. Mas a realidade é que começamos a perder de vista o consumidor. É incrível que isso possa acontecer a uma empresa como a nossa — afinal, nós nos tornamos uma das marcas de consumo mais proeminentes do mundo. Com todo o nosso foco na construção da marca e no lançamento de novos produtos, nós simplesmente paramos de falar sobre o cliente. Perdemos a conexão entre a satisfação de nossos clientes e a expansão do negócio.

A resposta de Alling foi simples: “Sabemos que tanto Howard quanto Orin estão totalmente empenhados em satisfazer nossos clientes de varejo. Nosso desafio é atrelar a satisfação do cliente aos resultados financeiros. Quais evidências nós temos?”.

Tabela 8 Fatores que levam a percepções de “cliente valorizado”

Como a Starbucks pode fazer você se sentir mais como um cliente valorizado?	% respostas
Melhorias no serviço (total)	34%
Funcionários mais simpáticos, mais atentos	19%
Serviço mais rápido, mais eficiente	10%
Tratamento pessoal (lembrar-se de meu nome, lembrar-se de meu pedido)	4%
Pessoal mais experiente	4%
Melhor serviço	2%
Oferta de melhores preços/programas de incentivo (total)	31%
Café grátis após “x” número de visitas	19%
Redução de preços	11%
Oferta de promoções, condições especiais	3%
Outros (total)	21%
Melhor qualidade/variedade de produtos	9%
Melhor atmosfera	8%
Envolvimento com a comunidade/filantropia	2%
Mais lojas/locais mais convenientes	2%
Não sabe /Já satisfeito	28%

Fonte: Starbucks, 2002. Baseado em uma pesquisa da base de clientes Starbucks de 2002, incluindo clientes muito satisfeitos, satisfeitos e insatisfeitos.

Perguntas para estudo

- Quais fatores contribuíram para o sucesso da Starbucks no início da década de 1990 e o que era tão convincente sobre sua proposição de valor? Qual imagem de marca a empresa desenvolveu nesse período?
- Por que os índices de satisfação do cliente declinaram? Os serviços da empresa pioraram ou ela está simplesmente medindo a satisfação de forma errada?
- Como a Starbucks mudou desde seus primeiros dias?
- Descreva o cliente Starbucks ideal do ponto de vista da rentabilidade. O que seria necessário para garantir que esse cliente fique muito satisfeito? Qual o valor de um cliente muito satisfeito para a Starbucks?
- A Starbucks deve fazer o investimento de 40 milhões de dólares em mão de obra nas lojas? Qual é o objetivo desse investimento? É possível para uma megamarca entregar intimidade ao cliente?

Notas

- Jake Batsell, “A Grande Decade for Starbucks”, *The Seattle Times*, 26 jun. 2002.
- Batsell
- Batsell
- A Starbucks havia começado recentemente a experimentar o sistema de *drive-through*. Menos de 10 por cento de suas lojas tinham *drive-through*, mas nessas lojas esse sistema era responsável por 50 por cento de todo o negócio.
- Em todo o setor, os índices de satisfação dos funcionários tendiam a estar na faixa de 50 a 60 por cento. Fonte: Starbucks, 2000.
- Starbucks 2002 Annual Report.
- Dina ElBoghdady, “Pouring It On: The Starbucks Strategy? Locations, Locations, Locations”, *The Washington Post*, 25 ago. 2002.
- National Coffee Association
- ElBoghdady.
- Refere-se a vendas no varejo. A contribuição de receita real foi bem menor devido à estrutura de *joint venture*.
- Stanley Holmes, “Starbucks” Card Smarts”, *BusinessWeek*, 18 mar. 2002.