

YOUNGME MOON
JOHN QUELCH

Starbucks: Prestação de serviço ao cliente.

Em meados de 2002, Christine Day, vice-presidente de administração da Starbucks nos Estados Unidos, estava sentada, tomando sua segunda xícara de “toffee nut latte”, na sala de reuniões no sétimo andar da sede da Starbucks em Seattle. Esta bebida caseira - um café expresso amanteigado, condimentado com caramelo e decorado de creme chantilly e chuva de caramelo- ela tinha se tornado uma indulgência regular para Day pelas tardes, desde o seu lançamento recente.

Enquanto ela está esperando a chegada de seus colegas, Day refletiu sobre o desempenho recente da empresa. Enquanto outras empresas ainda se recuperavam por causa da recessão que se seguiu no 11 de setembro, Starbucks desfrutava pelo décimo primeiro ano consecutivo de crescimento de pelo menos 5% nas vendas em relação a outros locais. Isto tinha impulsionado seu fundador e presidente, Howard Schultz, a declarar: “Acho que já temos provado ser um produto à prova de recessão”.

No entanto, o dia não se sentia tão confiante, em parte porque o mais recente estudo de mercado Starbucks havia revelado algumas descobertas inesperadas. “Temos sido sempre muito orgulhosos do nosso varejo do serviço, disse Day, mas de acordo com as informações que nem sempre são preenchendo as expectativas de nossos consumidores na área de satisfação do cliente”.

Como resultado dessas preocupações, Day e seus associados tinham desenvolvido um plano para investir anualmente 40 milhões de dólares adicionais nos 4.500 locais da firma, o qual permitiria que cada local adicionou-se o equivalente de vinte horas de trabalho por semana. “A ideia é melhorar a velocidade do serviço e, portanto, aumentar a satisfação do cliente”, disse Day.

Em dois dias, Day devia fazer uma recomendação final para Schultz e para Orin Smith, CEO Starbucks, se a empresa devia programar o plano. “O investimento é equivalente a quase sete centavos EPS (ganho por ação)”, disse Day. Preparando sua reunião com Schultz e Smith, Day lhe tinha pedido a um de seus colaboradores que a ajudara a pensar cuidadosamente sobre as implicações do plano. Day advertiu, “A verdadeira questão é, acreditamos no que os nossos clientes nos dizem sobre a “excelência” no atendimento ao cliente? E se programássemos, qual seria o impacto em nossas vendas e rentabilidade?”.

Batsell, Jake, Uma grande década para Starbucks’, Seattle Times, 26 de junho de 2002.

O caso de LACC número 505-S04 é a versão espanhola do caso HBS número 9-504-016. Os casos de HBS eles desenvolvem apenas para discussão em classe. Não é o objetivo de casos servem como apoios, fontes de dados primários, ou exemplos ou administração ineficaz.

Copyright 2005 Presidente e Fellows de Harvard College. Não será permitido reprodução, armazenamento, uso ou o modelo de cálculo de transferência em qualquer maneira: Eletrônico, mecânico, fotocópia, gravação ou outro, sem a permissão da Harvard Business School.

Histórico da empresa

A história de como Howar Schultz logrou transformar um artigo de consumo massivo em um crescente fenômeno cultural já se tem convertido numa lenda. No 1971, três fanáticos do café, Gerald Baldwin, Gordon Bowker e Ziev Siegl, eles abriram um pequeno café na Pike Place Market de Seattle. A loja especializada em grãos inteiros de café arábicos para vender para um nicho de mercado de puristas café.

Em 1982, Schultz se juntou à equipe de marketing da Starbucks; pouco tempo depois, viajou para a Itália, onde voltou fascinado pela cultura do café em Milan, e, particularmente, o papel desempenhado pelos cafés de bairro na vida social cotidiana dos italianos. Ao retornar um Schultz inspirado convenceu a empresa a estabelecer um expresso bar no canto de sua única loja de centro de Seattle. Como aclarou Schultz, Este bar se tornou o protótipo de sua visão de longo prazo:

- « “A ideia era criar uma cadeia de cafés que se tornaria o "terceiro" da América. Naquela época, a maioria dos americanos tinha dois lugares em suas vidas – a casa e trabalho. Mas eu pensei que as pessoas precisavam de outro lugar, um lugar onde eles poderiam ir para relaxar e desfrutar com os outros, ou simplesmente estar sozinho. Eu imaginei um lugar que fosse separado das casas e trabalho, um lugar que significasse coisas diferentes para pessoas diferentes”.

Alguns anos mais tarde, Schultz teve a sua oportunidade quando os fundadores de Starbucks concordaram em vender a empresa. Tão pronto como Schultz assumiu o controle, ele começou a abrir novas instalações. As lojas vendiam café em grão e café “Premium” na xícara, preparados para gente bem educada, com clientes de colarinho branco (com envasamento fêmeo) de entre 25 e 44 anos. Para 1992, a empresa tinha 140 instalações semelhantes no noroeste e Chicago e competiu com sucesso contra outras cadeias de café, como em pequena escala Gloria Jean’s Coffee Bean e Bernie’s Coffee & Tea.

Nesse mesmo ano, Schultz decidiu cotizar no mercado de ações. Ao recordar, muitas pessoas de Wall Street duvidavam da ideia. “Disseram: Quer dizer que vai vender café em um copo de papel por um dólar, com nomes italianos que ninguém na América sabe pronunciar? Numa altura em que ninguém na América está bebendo o café? Quando você pode conseguir um café no café local ou loja de "donuts" para 50 centavos? Você está seriamente falando comigo?”.

Ignorando os céticos, Schultz seguiu em frente com a ideia de oferta pública, recolhendo 25 milhões de dólares no processo. Os proveitos permitiram a Starbucks abrir em todo o país mais locais.

Em meados de 2002, Schultz tinha certamente posicionando a Starbucks como a marca dominante de café de especialidade em Norte América. As vendas tinham-se incrementado a uma taxa de crescimento anual de 40% desde que a empresa tinha começado a negociação no estoque, e o lucro líquido aumentou com um crescimento anual composta do 50%. A empresa agora assistir 20 milhões de clientes exclusivos em mais de 5.000 locais ao redor do mundo e estava abrindo uma média de três novos locais por dia. (Olhe **Anexos 1-3** para o crescimento financeiro e de locais da firma ao longo do tempo.)

O que fez o sucesso da Starbucks foi ainda mais impressionante foi que a empresa não tinha gasto quase nada em publicidade para alcançá-lo. O marketing de US consistiu

Ibidem

Principalmente em material para os pontos de venda e para a comercialização nos locais, e foi muito menor do que a média da indústria (A maioria das cadeias de fast food tinham taxas de orçamentos de marketing que iam de 3 a 6%).

Por sua parte, Schultz permaneceu como presidente e estrategista-chefe global no controle da empresa, deixando a partir de 2002 as operações diárias nas mãos do CEO Orin Smith, um MBA de Harvard (1967) quem ele se uniu à empresa em 1990.

A proposta de valor de Starbucks

A estratégia de marca de Starbucks foi mais bem capturada por seu mantra “Café Vivo”, uma frase que reflete a importância que a empresa deu a ter em mente a cultura nacional de café. Do ponto de vista do varejo, isso significou a criação de uma “experiência” em torno beber café, uma experiência que as pessoas pudessem incluir em suas vidas diárias.

Havia três componentes principais para esta estratégia experimental para a marca Starbucks. O primeiro componente foi o próprio café. Starbucks tinha orgulho de oferecer o que ele entendeu foi o café da mais alta qualidade no mundo, da África, América Central e do Sul, e regiões da Ásia-Pacífico. Para garantir seus padrões específicos de qualidade, Starbucks controlava a maior parte possível da cadeia de abastecimento – trabalhou diretamente com os produtores em vários países para comprar grãos de café verde, supervisionou o processo de assar para a empresa sabores diferentes e um único café de origem, e controlou a distribuição local com vendas de varejo em todo o mundo.

O segundo componente da marca foi serviço, ou o que ele é às vezes chamava “a intimidade com o cliente”. “Nosso objetivo é criar uma experiência inspiradora cada vez que você vir a nossa casa” aclarava Jim Alling, vice-presidente sênior de venda varejo de Starbucks em Norte América. “Nossos clientes mais fiéis visite-nos tanto quanto dezoito vezes por mês, assim que poderia ser algo tão simples como reconhecer e saber o que é preciso ou ser usado para preparar a sua bebida do jeito que você gosta mais”.

O terceiro componente da marca era a atmosfera. “As pessoas vêm pelo café, explicava Day, mas a atmosfera é o que os faz querer ficar”. Por esta razão, a maioria Starbucks tinha áreas de estar para ficar, encorajando as pessoas e com decorados convidando a aqueles que queriam tomar o seu tempo. “O que temos construído tem um encanto universal, comentava Schultz”. Ele é baseado no espírito humano, é baseado em um senso de comunidade, sobre a necessidade das pessoas se encontrarem.

Canais de distribuição

Quase todos os locais da Starbucks nos EUA foram operados pela mesma empresa, eles estavam localizados em áreas de alto tráfego e de alta visibilidade, tais como centros comerciais, edifícios de escritórios e campus. Além de vender grãos de café, estes locais vendiam cafés extraordinariamente fermentados, torrados, café tipo expresso italiano, bebidas frias e chás “Premium”. O mix de produtos tendia a variar dependendo do tamanho e localização de uma loja, mas a maioria dos

Ibidem

Starbucks tinha começado recentemente a experimentar com drive-throughs. Menos do 10% de seus locais tinham drive-throughs, mas nestes locais, eram responsáveis do 50% dos lucros.

locais ofereciam uma grande variedade de bolos, refrigerantes e sucos, além de acessórios e equipamentos relacionados com o café, além de CDs de música, jogos e itens novidade sazonais. (Aproximadamente 500 local também incluíam uma variedade de sanduíches e saladas).

As bebidas representaram o maior percentual de vendas nessas instalações (77%); Isto significou uma mudança em relação a dez anos atrás, quando a metade dos lucros de um local veio da venda de grãos de café. (Veja **Anexo 4** para o 'mix' de vendas varejistas por tipo de produto, e o **Anexo 5** para um pedido de menu típico e uma lista de preços.)

Starbucks também negociava produtos de café através de canais de vendas varejistas que não foram operados pelas empresas; estas, denominadas "operações especiais", representavam o 15% dos lucros netos. Aproximadamente o 27% destes lucros vieram de serviços de alimentação e da restauração, quer dizer, as vendas de café moído e em grão a hotéis, linhas Aéreas, restaurantes e similares. Outro 18% vieram de licenças para locais varejo domésticos, que nos Estados Unidos só se davam quando não havia outra maneira de ganhar acesso a um espaço varejo desejável (por exemplo, em aeroportos).

O lucro remanescente de 55% em produtos especiais veio de uma variedade de fontes, incluindo locais e internacionais, locais de comestíveis e depósitos (Kraft Foods se encarregava do marketing e a distribuição para Starbucks neste canal), e as vendas por correio e por Internet. Starbucks também tinha estabelecido uma parceria com a Pepsi-Cola para distribuir as bebidas engarrafadas Frappuccino nos Estados Unidos, bem como uma associação com Dreyer's Grand Ice Cream para desenvolver e distribuir uma linha de sorvetes "Premium".

Day explicava assim a estratégia global de distribuição da empresa:

- « Nossa filosofia é bastante direta— queremos atingir os clientes onde quer que eles trabalhem viajar, fazer compras ou jantar. Para conseguir isso, às vezes é necessário estabelecer relações com terceiros que compartilham nossos valores e compromisso com a qualidade. Esta é uma forma particularmente eficaz para chegar a nossa marca para novos consumidores. É muito menos intimidante comprar Starbucks, pela primeira vez em uma mercearia de entrar em uma das nossas lojas. De fato, cerca de 40% dos nossos novos clientes da cafeteria já tentou a marca Starbucks antes de entrar em um local de nossa. Inclusive algo como o sorvete se tem convertido para nós em uma importante carta de apresentação.

Os sócios de Starbucks

Todos os funcionários da Starbucks foram chamados "sócios". A empresa empregava 60.000 membros em todo o mundo, e cerca de 50.000 estavam nos Estados Unidos. A maioria era empregada de salário por hora por hora (foram chamados "baristas") Eles trabalhavam em lojas de varejo da Starbucks. Alling comentava: "Desde o primeiro dia, Howard tem deixado claro que acha que a satisfação do sócio leva a satisfação do cliente. Essa crença é parte do ADN de Howard, e desde então foi esmagado entre todos e cada um de nós, ela também se tornou parte do nosso ADN'.

A empresa tinha uma política generosa na oferta de seguro de saúde e opções de ações, incluindo os mais novos membros, a maioria dos quais tinham entre 17 e 23 anos. Como resultado, a taxa de satisfação do sócio de Starbucks se mantinha consistentemente num rango do 80 ao 90%, bem acima da média do reitor, e a empresa recentemente tinha sido

No setor, os índices na satisfação do empregado teriam a estar entre o 50 e o 60%. Fonte: Starbucks, 2000.

avaliadas pela revista Fortune na posição 47 no ranking das Melhores Empresas para Trabalhar, realmente uma grande conquista para uma empresa com muitos trabalhadores de salários de hora por hora.

Além disso, a Starbucks teve uma das mais baixas taxas de rotatividade de empregados na indústria – apenas um 70%, em comparação com as médias tão elevadas como um 300% no setor fast food. A taxa foi ainda menor para os gestores, e como notava Alling, a empresa foi constantemente à procura de maneiras de reduzir os níveis de rotatividade: “Sempre que temos um problema em um local, descobrimos que quase sempre é devido a um gerente inexperiente ou “baristas” sem experiência. Estabilidade gerencial é fundamental – não só diminui a rotação de parceiros, mas também permite que a loja fazer um trabalho muito melhor em reconhecer clientes frequentes e oferecer um serviço personalizado. É por isso que nosso objetivo é fazer o trabalho um emprego vitalício”.

Para consegui-lo, a empresa encorajou a promoção de entre suas próprias fileiras. Aproximadamente o 70% gerentes de instalações tinham sido “baristas”, e aproximadamente o 60% de seus gerentes de distrito tinham sido antes gerentes de locais. De fato, ao ser contratado, todos os executivos sênior deviam previamente treinar-se e ter sucesso como “baristas” antes de serem autorizados a tomar suas posições na gestão da empresa.

Fornecendo serviço ao cliente

Quando um parceiro era contratado para trabalhar em uma das lojas de Starbucks nos Estados Unidos, ele ou ela tinham que passar por dois tipos de treinamento. A primeira sessão centrou-se nas “habilidades duras”, tais como aprender a usar a caixa registadora e como misturar bebidas. A maioria eram bebidas caseiras Starbucks, e para assegurar a qualidade do produto havia um processo de pré-especificado associado com cada bebida. Preparar um expresso, por exemplo, sete passos específicos necessários.

A outra formação focada nas habilidades suaves. Alling explicava:

- « Em nosso manual de treinamento, ensinamos explicitamente aos parceiros para interagir com os clientes – para dar um acolhimento entusiástico ao local, contato com os olhos, sorrir e fazer um esforço para lembrar seus nomes e ordens se eles são clientes frequentes. Nós também encorajamos você a se envolver em conversas com os clientes, fazendo perguntas que exigem mais do que um sim ou uma não como resposta. Por exemplo: “Percebi que estava olhando para o menu, Qual é a sua bebida favorita?”, É uma boa pergunta para que um parceiro aborde um cliente.

A política Starbucks “Simplesmente diga sim” permitiu que os parceiros brindassem o melhor serviço possível, mesmo se obrigado a ir além das regras da empresa. “Isto significa que se um cliente derrama uma bebida e pedir outro, se a obsequiaremos” disse Day. Ou se um cliente não tem dinheiro e quer pagar por cheque (o que supostamente não aceitamos), então vamos dar-lhe uma bebida grátis. A última coisa que queremos fazer é gerar uma discussão e perder ao cliente.

A maior rotatividade de “baristas” realizou-se dentro dos primeiros noventa dias de trabalho; se um “barista” superava esta etapa, havia uma alta probabilidade de que ele ou ela permaneceu por três anos ou mais. “Nosso treinamento acaba sendo um processo de auto-seleção”, disse Alling. Certamente, a habilidade de equilibrar habilidades duras e suaves precisava de um tipo particular de pessoa, e Alling acreditava que os desafios tinham aumentado ao longo do tempo:

“Quando estávamos vendendo principalmente grãos de café, cada cliente entrar na loja era um especialista em café, o que facilitava aos “baristas” envolver-se na conversa enquanto se prepara a ordem. Esses dias já faz parte do passado. Hoje, quase todos os clientes pedem

bebida caseira. Não é tão fácil para iniciar uma conversa com um cliente se a fila continua até externo do local e todo mundo está reclamando sua mistura especial de café”.

A complexidade do trabalho do “barista” também tinha aumentado ao longo do tempo; um ‘venti tazoberry and creme, por exemplo, precisava de 10 passos diferentes. ‘Antes um “barista” podia fazer todas as variações de bebida que oferecíamos em meio dia, Day comentava. Hoje em dia, dada nossa proliferação de produtos, seriam necessários dezesseis dias com turnos de oito horas. Há literalmente centenas de combinações de bebidas em nossa oferta.’

Esta complexidade do trabalho devido ao fato de que quase metade dos clientes da Starbucks consumiam bebidas preparadas a medida. Segundo Day, isto criava para Starbucks uma tensão entre a qualidade dos produtos e o foco no cliente:

« “Por um lado, treinamos “baristas” para preparar bebidas de acordo a nossos padrões predefinidos de qualidade – isto significa programar um processo coerente que “baristas” possam dominar com maestria. Por outro lado, Se um cliente chega e quer a bebida a sua maneira-adicionar baunilha, por exemplo –, o que devemos fazer? Nossos clientes mais frequentes são os mais exigentes. Claro, cada vez que fazemos algo, demoramos o serviço para todos os outros. Também aplicamos muita pressão em nossos “baristas”, que já têm de gerir um número extraordinário de bebidas sofisticadas”.

Uma solução óbvia para o problema foi a contratar mais pessoas para compartilhar a carga de trabalho; porém, a empresa havia sido relutantes em fazer isso nos últimos anos, particularmente devido à recessão econômica. A mão de obra e constituiu o maior item de despesa maior da empresa nos EUA (veja **Anexo 3**), e os locais de Starbucks costumavam ser localizados em áreas urbanas com salários altos. No lugar disso, a companhia se tinha focado em aumentar a eficiência do “barista” eliminando todas as tarefas que não agregam valor, simplificando o processo de produção de bebidas e jogando com os planos de distribuição nos locais para eliminar os gargalos.

Também, a companhia recentemente tinha começado a instalar máquinas de café expresso automáticas em suas cafeterias nos Estados Unidos. As máquinas “verismo”, que diminuíam o número de passos requeridos para preparar uma bebida de café expresso, reduziam os desperdícios e melhorar a consistência, capaz de gerar uma resposta esmagadoramente positiva dos ‘baristas’ e clientes.

Medindo o desempenho do serviço

Starbucks revisava o desempenho do serviço utilizando uma variada coleção de parâmetros, que incluíam relatórios de situação mensal e listas internas de verificação. A ferramenta de medição mais proeminente da empresa era um programa de comprador misterioso denominado a “foto instantânea do consumidor”. De acordo com este programa, cada local era visitado por um comprador misterioso anônimo três vezes ao trimestre. Ao completar a visita, o comprador avaliava o local de acordo com quatro critérios de “serviço básico”:

- **O serviço** – O sócio avaliado cumprimentou verbalmente ao cliente? O “barista” e o sócio avaliado estabeleceram contato visual com o cliente? Deram as graças?
- **A limpeza** – Estava limpo o local? Os balcões? As mesas? Os toaletes?
- **A qualidade do produto** – A ordem foi servida corretamente? Foi à bebida dentro do intervalo de temperatura esperado? A bebida foi apresentada corretamente?

- **A velocidade do serviço** – Quanto tempo o cliente teve que esperar? A meta da companhia era servir a um cliente em três minutos, tomando o tempo desde o início da linha até ter a bebida na mão. Esta medida de comparação foi baseada em um estudo de mercado que indicava que o padrão de três minutos era um componente crucial na definição de um “excelente serviço” que utilizavam os clientes habituais de Starbucks.

Além do serviço básico, as locais eram também avaliadas sobre o “serviço lendário”, o qual se definia como “o comportamento que cria uma experiência memorável para um cliente, que anima a um cliente a voltar muitas vezes e contar sua experiência a um amigo”. As pontuações do “serviço lendário” se baseavam em observações feitas por um comprador segredo sobre atributos de serviço tais como sócios iniciando conversações com clientes, sócias que reconheciam a os consumidores por seu nome ou pela bebida pedida, e a disposição dos sócios a resolver problemas de serviço.

Durante 2002, as pontuações da “captura instantânea do consumidor” da empresa tinha aumentado em todos os locais (veja **Anexo 7**), levando a Day a comentar: “O instantâneo não é uma ferramenta de medição perfeita, mas achamos que ele faz um bom trabalho em medir tendências ao longo do período de um quarto. Para um local fazer bem no captura instantânea, precisa de processos sustentáveis sob controle – para criar um padrão bem estabelecido fazendo coisas certas, assim você pode ter “fotografado” fazendo as coisas certas”.

A competência

Nos Estados Unidos, Starbucks competiu com uma variedade de redes de café de pequena escala, a maioria das quais foram concentradas regionalmente. Cada uma tratava de diferenciar-se de Starbucks de uma maneira distinta. Por exemplo, Caribou Coffee, baseado Minneapolis, e operava em mais de 200 lojas em nove estados, se diferenciava pelo ambiente de seus locais. Em vez de oferecer ambientes seudoseuropeus, sua estratégia foi simular a acomodações em estilo aparência do Alasca, com prateleiras de pinho nodoso, lareiras e assentos macios e confortáveis. Outro exemplo era Peet’s Coffee and Tea, uma cadeia com base em Califórnia que operava cerca de 70 locais em cinco estados. Mas do 60% dos lucros de Peet se obtinham da venda de café em grão. A estratégia de Peet foi construir uma marca super-premium oferecendo o café mais fresco do mercado. Uma das formas de cumprir com esta promessa era torrar por encarrego, isso é, torra manualmente pequenas quantidades de café em sua planta de Califórnia e assegurando-se de que todo seu café se embarcara dentro das 24 horas de ter sido torrado.

Starbucks também competia com milhares de cafeterias de especialidade independentes. Certa quantidade de estas cafeterias independentes oferecia uma grande variedade de comidas e bebidas, incluindo cerveja, vinho e licores; outros ofereciam canais por satélite ou ordenadores ligados a Internet. Incluso havia quem se diferenciavam oferecendo um serviço altamente personalizado a uma clientela eclética.

Finalmente, Starbucks competia contra cadeias Dunkin Donuts, que operava mais de 3.700 locais em 38 estados. Dunkin Donuts atribuía a metade de suas vendas ao café, e nos últimos anos tinha empezado a oferecer alternativas de café com sabores e sem café, como Dunkaccino (uma combinação de café e de chocolate á qual se lhe podiam agregar coberturas diversas) e Baunilha Chai (uma combinação de chá, baunilha, mel e especiarias).

Cafetizando ao mundo

O objetivo global da empresa era estabelecer Starbucks como “a marca mais reconhecida e respeitada no mundo”. Este objetivo ambicioso precisou de uma estratégia de crescimento agressiva, e no 2002 as duas grandes vias de crescimento da companhia foram a expansão da venda varejo e a inovação de produtos.

A expansão do varejo

Starbucks tinha cerca de um terço dos cafés dos EUA, mais do que seus próximos cinco maiores concorrentes juntos. (Em contraste, o segundo maior operador dos EUA, Diedrich Coffee, operava menos de 400 locais.) Porém, a companhia abrigava planejamentos de abrir 525 locais próprios e 225 franquias nos Estados Unidos no 2003, e Schultz achava que não havia nenhuma razão para que Estados Unidos eventualmente não poderia expandir ao menos a 10.000 locais. Como ele dizia: “Estes ainda são os primeiros dias de crescimento para a empresa”.

O crescimento otimista dos planos da empresa foi baseado em várias considerações:

- Em primeiro lugar, 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 dos Estados Unidos) bebiam café todos os dias, e um adicional de 52 milhões ocasionalmente bebia. O mercado que mais cresce parecia ser entre os bebedores de café especiais, e estimou-se que cerca de um terço de todo o consumo de café dos Estados Unidos ocorreu fora das casas, em lugares como escritórios, restaurantes e cafés (veja **Anexo 6**).
- Em segundo lugar, ainda havia oito estados nos Estados Unidos sem uma Starbucks, operado pela empresa; de fato, a empresa estava presente apenas nas 150 das 300 áreas metropolitanas da nação.
- Terceiro, a empresa acreditava que ainda estava longe de níveis de saturação em muitos mercados existentes. No Sudeste, por exemplo, havia apenas uma loja para cada 110.000 pessoas (em comparação com uma loja para cada 20.000 pessoas no noroeste). Além disso, apenas sete estados tiveram mais de uma centena de Starbucks.

Estratégia Starbucks para expandir seu negócio de varejo foi abrir lojas em novos mercados, enquanto se concentra geograficamente os locais em mercados existentes. Embora este último muitas vezes resultasse em uma canibalização significativa, a empresa achava que estava mais que compensada pelas vendas incrementares totais, associadas com a maior concentração das lojas. Como Schultz reconhecia “auto canibalizamos um terço dos nossos locais diariamente”.

Quando se tratava de selecionar novas localizações para locais varejistas, a empresa considerava certo número de critérios, que incluíam até ver se as características demográficas da área correspondiam ao perfil do bebedor típico de Starbucks, o nível de consumo de café na área, a natureza e a intensidade da competição no mercado local, e a disponibilidade de atraente imobiliário. Uma vez que se tomava a decisão de ir adiante com uma localização, a empresa era capaz

Starbucks 2002, Relatório anual.

ElBoghdady, Dina, ‘Pouring It On: The Starbucks Strategy? Locations, Locations, Locations’. The Washington Post, 25 de agosto de 2002.

Asociacion Nacional del Café

ElBoghdady, Dina, obra cit

de desenhar, conseguir as permissões, construir e abrir um local novo em dezesseis semanas. Um local novo normalmente ele tinha uma média cerca dos 610.000 dólares em vendas durante seu primeiro ano; o crescimento comparado de vendas para o mesmo local¹⁰ era mais forte nos primeiros três anos, e logo continuava sendo positivo, em forma consistente com a média da empresa.

Os planejamentos internacionais de Planos de expansão internacional de Starbucks eram igualmente ambiciosos. Starbucks já operava mais de 300 locais próprios no Reino Unido, Austrália e Tailândia, além de cerca de 900 locais franqueados em diversos países da Ásia, Europa, Oriente Médio, África e Latino América (seu maior mercado internacional era Japão, com cerca de 400 locais). A meta final da empresa era ter 15.000 locais internacionais.

A inovação de produtos

A segunda via de crescimento da empresa foi à inovação de produtos. Internamente, este foi considerado como um dos fatores comparativos mais significativos no crescimento de vendas de um local, em particular desde que os preços de Starbucks tinham permanecido relativamente estáveis nos últimos anos. Os novos produtos se lançavam em forma regular; por exemplo, Starbucks introduzia em cada período de feriados ao menos uma nova bebida quente.

O processo de desenvolvimento de novos produtos, geralmente operava em um ciclo de 12 a 18 meses, durante o qual a equipa de investigação e desenvolvimento (I+D) jogava com fórmulas de produtos, fazia “focus-groups” e realizava experimentos nos locais e testes de mercado. Além de aceitação do consumidor, que um produto chegara ao mercado dependia de um número de fatores, incluindo que a bebida coubera no “fluxo ergonómico” das operações e a velocidade com a qual podia ser preparada. Sobre todo, o sucesso de uma nova bebida dependia da aceitação do sócio. “Temos aprendido que não importa quão bom é uma bebida; se a nossos parceiros não os entusiasma, não se vender, dizia Alling”.

Nos últimos anos, a inovação mais bem-sucedida da empresa tinha sido a introdução em 1995 de uma linha de bebidas Frappucino com e sem café, a qual tinha aumentado as vendas dos locais fundamentalmente incrementando o tráfego durante as horas de baixa. A versão engarrafada da bebida (distribuída por PepsiCo) tinha-se convertido em uma franquia de 400 milhões de dólares¹¹; tinha conseguido capturar um 90% da categoria de café pronto para beber, em grande parte devido a sua atração para os vinte e poucos não bebedores de café em forma habitual.

A Inovação no serviço

Em termos de inovação em serviços, o cartão de acumulação de valor Starbucks (SVC) foi lançado em Novembro de 2001. Este cartão inteligente pré-pago magnético – á qual Schultz se referiu como “introdução de produto mais significativa desde o Frappuccino” – poderia ser usado para pagar todas as transações locais operados pela companhia na América do Norte. As primeiras medições de aceitação do SVC foram muito positivas: com menos de um ano no mercado, se tinham expedido aproximadamente 6 milhões de cartões e as ativações iniciais e recargas já tinham alcançado 160 milhões de dólares em vendas. De acordo com pesquisas, a empresa tinha provado que os titulares de cartão tenderam a visitar Starbucks com o dobro da frequência

O crescimento comparado de vendas para o mesmo local –“same-store sales”- ou “comps” mede os ingressos por vendas geradas em único local, em comparação ao mesmo mês do período anterior. É uma métrica utilizada no comércio varejo para medir o desempenho de uma empresa; exclui o impacto sobre as vendas, devido a expansões ou retrações no número total de locais.

Refere-se a vendas a retalho. A contribuição da renda era muito menor, devido à estrutura de ‘joint-venture’.

aqueles clientes que pagavam em efetivo, e experimentavam uma redução nos tempos de transação.

Day remarca: “Descobrimos que uns grandes números de cartões são dados como um presente, y muitos desses beneficiários do regalo se introduzem em nossa marca por primeira vez. Este é sem mencionar o fato de que os cartões nos permitem recolher todos os tipos de dados sobre transações de clientes, informações que ainda não temos começado a usar”.

A mais recente inovação do serviço da empresa foi o seu serviço de internet sem fio T-Mobile HotSpot, a qual estava prevista a introdução em agosto de 2002. O serviço iria oferecer internet de alta velocidade em 2.000 locais Starbucks nos Estados Unidos e a Europa, começando com um custo de 49,99 dólares por mês.

A pesquisa de mercado Starbucks: Problemas com o desenvolvimento?

Interessantemente, embora Starbucks fosse considerada uma das organizações de marketing mais efetiva do mundo, faltava-lhe um grupo de marketing estratégico. De fato, a empresa não tinha um diretor de marketing, e seu departamento de vendas funcionava como três grupos separados – um grupo de estudo de mercado que coletava e analisava os dados de mercado solicitados pelas unidades comerciais diversas; um grupo que desenvolvia os produtos novos e gerenciava os menus y as margens; e um grupo de marketing que desenvolvia os plane de promoções trimestrais.

Esta estrutura organizativa obrigava a todos os executivos sênior da Starbucks a assumir responsabilidades relativas ao marketing. Como Day apontava: “Marketing está presente em todo Starbucks – simplesmente ela não aparece como uma seção chamada “marketing”. Todo o mundo tem que involucrar-se em fazer um marketing colaborador”. Porém, a estrutura organizativa também envolveu que o mercado e as tendências relativas ao cliente muitas vezes eles passavam por alto. ‘ Tendemos a ser muito bom em coisas de medição, em recopilar dados do mercado, avisou Day, mas nem sempre usamos esta informação para informar a tomada de decisão. Ainda bem:

- « Este é exatamente o que começou a acontecer há alguns anos atrás. Chegavam-nos informações fornecidas dos estudos de mercado que contradisse certas suposições fundamentais que tínhamos acerca de nossa marca e nossos clientes. O problema foi que esta evidência estava por todos os lados – mas ninguém realmente estava mirando o “filme completo”. Como consequência, perdemos muito tempo antes que nos “dêramos conta”.

O significado da marca Starbucks

Uma vez que a equipe percebeu, descobriu várias coisas. Em primeiro lugar, apesar da presença esmagadora de Starbucks no mercado, havia pouca diferenciação de imagem ou produtos entre Starbucks e as cadeias de cafeterias menores (aparte da omnipresença de Starbucks) nas mentes dos clientes de cafeterias de especialidade. Havia uma diferenciação significativa, porém, entre Starbucks e cafés independentes de especialidade (veja **Tabla 1**).

Tabela 1. O significado qualitativo da marca: independentes frente a. Starbucks

Independentes:

- Social e inclusiva
- Diversa e intelectual
- Artística e vibrante ('funky')
- Espírito liberal e livre
- Incentiva a passar o tempo
- Particularmente atraente para jovens consumidores
- Algo intimidante para os consumidores mais velhos e mais tradicionais

Starbucks:

- Em todas as partes – a tendência
- Um bom café para o passo
- Um local de encontro e avançar
- Convenientemente localizado – de caminho ao trabalho
- Acessível e consistente

Fuente: Starbucks, baseado em entrevistas qualitativas a consumidores de cafeterias de especialidade.

De modo mais geral, a equipe de pesquisa de mercado descobriu que a imagem de marca de Starbucks tinha alguns pontos fracos. O número de entrevistados que concordaram fortemente com a declaração Starbucks preocupa-se primordialmente por fazer dinheiro cresceu de 53% em 2000 ao 61% em 2001, entanto que o número de quem estavam de acordo com a afirmação 'Starbucks preocupa-se primordialmente por construir mais locais', passou do 48 ao 55%. Day notava: 'Torna-se aparente que nós precisamos perguntar-nos: "Estamos focando a atenção sobre as coisas certas? Estamos claramente comunicando o nosso valor e os valores para os nossos clientes, ao invés de simplesmente nossos planos de crescimento?" (Veja **Tabla 2**).

Tabela 2 Os cinco principais atributos que os consumidores associam com a marca Starbucks

- Conhecido por ser um café de especialidade/gourmet (54% estão fortemente de acordo)
- Disponível em muitos lugares (43% estão fortemente de acordo)
- Corporativo (42% estão fortemente de acordo)
- Tendência (41% estão fortemente de acordo)
- Sempre se sente uma benvinda na Starbucks (39% estão fortemente de acordo)

Fuente: Starbucks, baseado em uma pesquisa de 2002.

O cliente cambiante

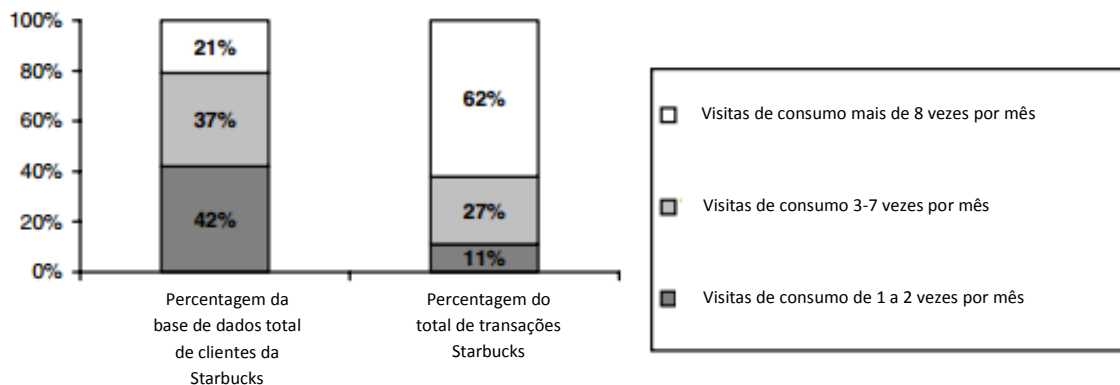
A equipe de pesquisa de mercado também descobriu que a base de clientes de Starbucks evolucionava. Os clientes mais novos de Starbucks tendiam serem mais jovens menos educados e de um nível de ingressos inferior aos clientes mais estabelecidos de Starbucks. Também, visitavam os locais menos frequentemente e tinham percepções muito diferentes da marca Starbucks que os clientes mais estabelecidos (veja **Anexo 8**)

Também, A equipe descobriu que o perfil do cliente histórico Starbucks – a mulher rica, bem educada, “colarinho branco”, entre 24 e 44 anos de idade – tinha-se expandido. Por exemplo, cerca da metade dos locais no sul de Califórnia tinha um alto número de clientes hispanos. Em Florida, a empresa tinha locais que primordialmente atendiam a cubano- americanos.

O comportamento do cliente

Com relação ao comportamento do consumidor, a equipe de pesquisa de mercado descobriu que, independentemente do mercado – urbano frente a rural, novo frente ao estabelecido –, os clientes tendiam a usar os locais na mesma forma. A equipe também aprendeu que embora os clientes mais regulares da empresa estivessem na média das dezoito visitas ao mês, o cliente típico as visitava só cinco vezes ao mês (veja Figura 1).

Figura 1. Frequência de visita dos consumidores



Fonte: Starbucks, 2002

F

Medindo e gerando a satisfação do cliente

Finalmente, a equipe descobriu que apesar de suas altas pontuações nas “fotos instantâneas do consumidor”, Starbucks não colmava com as expectativas em termos da satisfação do cliente. As medições de satisfação eram consideradas críticas porque a equipe também tinha a evidência de uma relação direta entre o nível de satisfação e a lealdade do cliente (veja o **Anexo 9** para dados de satisfação do cliente).

Enquanto a satisfação do cliente era o resultado de um número de fatores diversos (veja **Anexo 10**), Day achava que a lacuna de satisfação do cliente primordialmente poderia atribuir-se a uma lacuna de serviço entre os resultados de Starbucks nos atributos chave e as expectativas do cliente. Quando Starbucks fez a pesquisa a seus clientes para determinar o que poderia ser feito para que o cliente se sentisse amado, “melhorias no serviço” – em particular, a velocidade de serviço – era o que a maioria mencionou mais frequentemente (veja o **Anexo 11** para mais informação).

Redescobrimo ao cliente Starbucks

Responder aos descobrimentos do estudo de mercado planteava um reto difícil para a gerencia. A proposta mais controversa estava sobre a mesa de Day – envolvia somar vinte horas de trabalho á semana, por local, a um custo de uns 40 milhões de dólares adicionais ao ano. Como era lógico, o planejamento estava tendo uma resistência interna significativa. “Nosso diretor financeiro está compreensivelmente preocupado pelo impacto potencial em nossa última linha, disse Day. Cada 6 milhões de dólares de benefícios se traduzem em um centavo por ação. Mas o meu argumento é que se deixamos de ver o custo laboral como um gasto, para vê-lo como uma inversão orientada o cliente, veremos um retorno positivo.” Ela continuava assim:

« Precisamos reduzir o tempo de serviço para três minutos em todos nossos locais, independentemente da hora do dia. Se atingirmos isto, não só aumentaremos a satisfação do cliente e construiremos relacionamentos de largo prazo mais forte com nossos clientes, senão que também melhoraremos a quantidade total de clientes servidos. A meta á levar cada local a um nível

mais perto aos 20.000 dólares de vendas semanais, e acho que este planejamento nos ajudará a consegui-lo.’

Em dois dias, Day devia fazer uma recomendação final para Howard Schultz e Orin Smith sobre se a empresa deveria instrumentar o planejamento de 40 milhões de dólares em outubro de 2002. Preparando-se para esta reunião, Day lhe tinha pedido a Alling que lhe ajudara a pensar cuidadosamente sobre as implicações do plano uma última vez. Ela pensava:

« “Temos estado operando com a suposição de que damos um bom serviço ao cliente. Mas a realidade é que temos começado a perder de vista ao consumidor. É surpreendente que isto pudesse ocorrer em uma empresa como a nossa – depois de todo, nós nos temos convertido em uma das marcas mais proeminentes no mundo para o consumidor. Devido a nosso foco em construir a marca e introduzir produtos novos, simplesmente temos deixado de falar acerca do cliente. Temos perdido a conexão entre atender a nossos clientes e fazer crescer ao negocio”.

A resposta de Alling foi simples: “Sabe-se que tanto, Howard e Orin, estão completamente condenados em satisfazer os nossos clientes de varejo. Nosso reto é atar a satisfação do cliente aos resultados. Que evidência nós temos?”.

Anexo 1 Demonstrações Financeiras Starbucks, anos fiscais 1998 a 2002 (em milhões de dólares)

	1998	1999	2000	2001	2002
Ganhos					
Coproprietários nos Estados Unidos	1.076,8	1.375,0	1.734,9	2.086,4	2.583,8
Coproprietários internac. (Reino Unido, Tailândia, Austrália)	25,8	48,4	88,7	143,2	209,1
Total gerido pela empresa varejista	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
Lucro líquido	1.308,7	1.686,8	2.177,6	2.649,0	3.288,9
Custo dos 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
Benefício das "Joint Venture"	1,0	3,2	20,3	28,6	35,8
Despesas:					
As despesas operacionais de locais	418,5	543,6	704,9	875,5	1.121
Operações de outros gastos	44,5	54,6	78,4	93,3	127,2
As despesas com depreciação e amortização	72,5	97,8	130,2	163,5	205,6
As despesas gerais e administrativas	77,6	89,7	110,2	151,4	202,1
Gastos operativos	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
Ingresso neto	68,4	101,7	94,5	181,2	215,1
Mudanças nas vendas mensais por local					
Estados Unidos	5%	6%	9%	5%	7%
Consolidado	5%	6%	9%	5%	6%

Fonte: Adaptado do relatório da empresa e Lehman Brothers, 5 de novembro de 2002.

Inclui ingresso de várias empresas conjuntas, incluindo a associação de Starbucks com Pepsi Cola Company para desenvolver e distribuir Frapuccino, e com Dreyer's Grand Ice Cream para desenvolver e distribuir sorvetes "Premium".

Inclui somente locais operados pela empresa inaugurados há 136 meses ou mais

Anexo 2 O crescimento de locais da Starbucks

	Ano fiscal 1998	Ano fiscal 1999	Ano fiscal 2000	Ano fiscal 2001	Ano fiscal 2002
Total nos Estados Unidos	1.755	2.217	2.976	3.780	4.574
Operados pela empresa	1.622	2.038	2.446	2.971	3.496
Locais franqueados	133	179	530	809	1.078
Total internacional	131	281	525	929	1.312
Operados pela empresa	66	97	173	295	384
Locais franqueados	65	184	352	634	928
Total	1.886	2.498	3.501	4.709	5.886

Fonte: Relatórios da empresa

Inclui quiosques instalados em locais de alimentos, livrarias, hotéis, aeroportos e outros.

Anexo 3 Informação adicional, locais operados pela empresa nos Estados Unidos (ano fiscal 2002)

	Média
Custo médio do trabalho com supervisores e parceiros, por hora	9,00 dólares
Total de horas laborais por semana, local na média.	360,00
Volume semanal médio local	15,00 dólares
Ticket média	3,85 dólares
Conta de clientes diária média, por local	570,00

Fonte: relatórios da empresa.

Anexo 4 <<Mix>> de produtos, locais operados pela empresa em Norte América (Ano fiscal 2002)

	Porcentagem de vendas
Vendas varejistas de <<mix>> de produtos	
Bebidas de café	77%
Artículos comestíveis	13%
Café em grão	6%
Equipamento e acessórios	4%

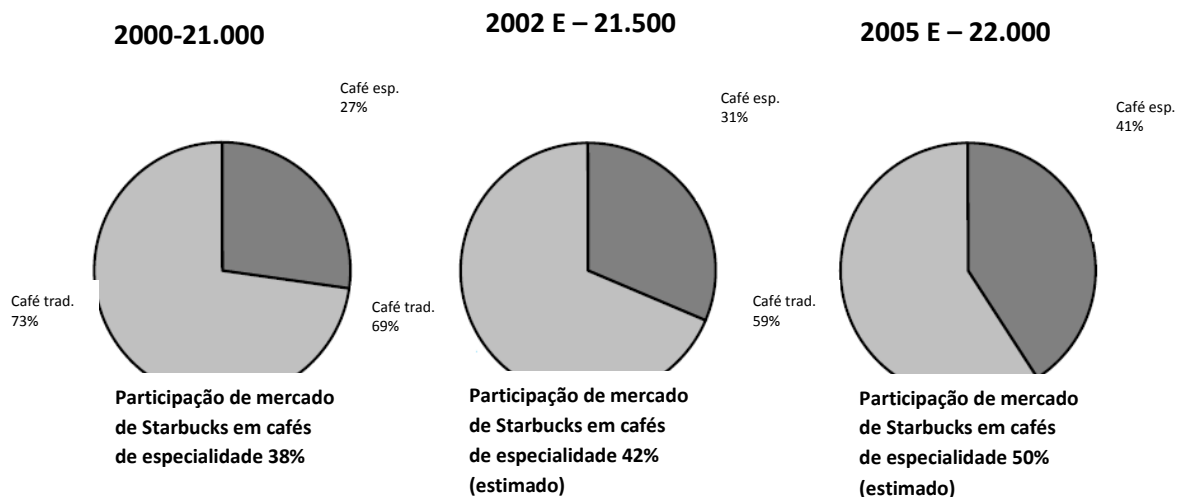
Fonte: relatórios da empresa.

Anexo 5 Um menu típico e uma lista de preços de um local norte-americano operado pela empresa

Tradições de café expresso	Alto	Grande	Ventil	Café Brewed	Alto	Grande	Venti
Favoritos clássicos				Café do dia	1,40	1,60	1,70
Toffee Nut Latte	2,95	3,50	3,80	Descafeinado do dia	1,40	1,60	1,70
Vanilla Latte	2,85	3,40	3,70	Bebidas frias	Alto	Grande	Venti
Caffè Latte	2,55	3,10	3,40	Caffè Latte Frio	2,55	3,10	3,50
Capucchino	2,55	3,10	3,40	Caramel Macchiato Frio	2,80	3,40	3,80
Caramel Macchiato	2,80	3,40	3,65	Caffè Americano Frio	1,75	2,05	3,40
Mocha Chocolate blanco	3,20	3,75	4,00	Alternativas de café	Alto	Grande	Venti
Café Moka	2,75	3,30	3,55	Toffee Nut Créme	2,45	2,70	2,95
Café Americano	1,75	2,05	2,40	Vanilla Créme	2,20	2,45	2,70
Expresso	Sencillo		Duplo	Caramel Apple Cider	2,45	2,70	2,95
Expresso	1,45		1,75	Chocolate caliente	2,20	2,45	2,70
Extras				Té caliente Tazo	1,15	1,65	1,65
Expresso Shot adicional			0,55	Tazo Chai	2,70	3,10	3,35
Adicionar xarope com sabor			0,30				
Leite orgânico e de soja a demanda							
Frapuccino	Alto	Grande	Ventil	Café em grão: vistoso	1/2 lb	1 lb	
Mistura de bebidas geadas				Nossos cafés mais exóticos e membros			
Café	2,65	3,15	3,65	Mistura Costa de Oro	2,70	10,95	
Moka	2,90	3,40	3,90	Torrado francês	5,20	9,95	
Caramel Frapuccino	3,15	3,65	4,15	Sumatra	3,50	10,15	
Moka de coco	3,15	3,65	4,15	Sumatra descafeinado	5,60	10,65	
(oferta limitada)				Sidame etiope	5,20	9,95	
Crème Frapuccino	Alto	Grande	Ventil	Moka arábica Sanani	8,30	15,95	
Ice Blended Crème				Kenya	5,30	10,15	
Toffe Nut Créme	3,15	3,65	4,15	Torrado italiano	5,20	9,95	
Vanilla Créme	2,65	3,15	3,65	Sulawesi	6,10	11,65	
Coconut Créme	3,15	3,65	4,15	Café em grão: Suave	1/2 lb	1 lb	
Taza Te Frapuccino	Alto	Grande	Ventil	Cafés mais ricos e condimentados			
Mezclas de té heladas				Torrado Espresso	5,20	9,95	
Taza Citus	2,90	3,40	3,90	Torrado Espresso	6,50	10,65	
Tazoberry	2,90	3,40	3,90	Descafeinado			
Taza Chai Créme	3,15	3,65	4,15	Mistura Yukón	5,20	9,95	
				Café Verona	5,20	9,95	
				Guatemala Antiga	5,30	10,15	
				Moka arábica Java	6,30	11,95	
				Mocha Java/SWP	6,50	12,45	
				descafeinada			
				Café em grão: Moderado	1/2 lb	1 lb	
				A introdução perfeita aos cafés da Starbucks			
				Mistura café da manhã	5,20	9,95	
				Mistura Lightnote	5,20	9,95	
				Mistura Lightnote	5,60	10,65	
				Descafeinada			
				Colombia Nariño	5,50	10,45	
				Mistura da casa	5,20	9,95	
				Mistura da casa	6,50	10,65	
				Descafeinada			
				Fair Trade Coffee	5,95	11,45	

Fonte: Starbucks: Harvard Square, Cambridge, Massachusetts, fevereiro de 2003.

Anexo 6 Total mercado varejo nos Estado Unidos, em milhões de dólares (inclui consumos dentro e fora da casa)



Outras estimativas para o mercado de café varejo nos Estados Unidos em 2002

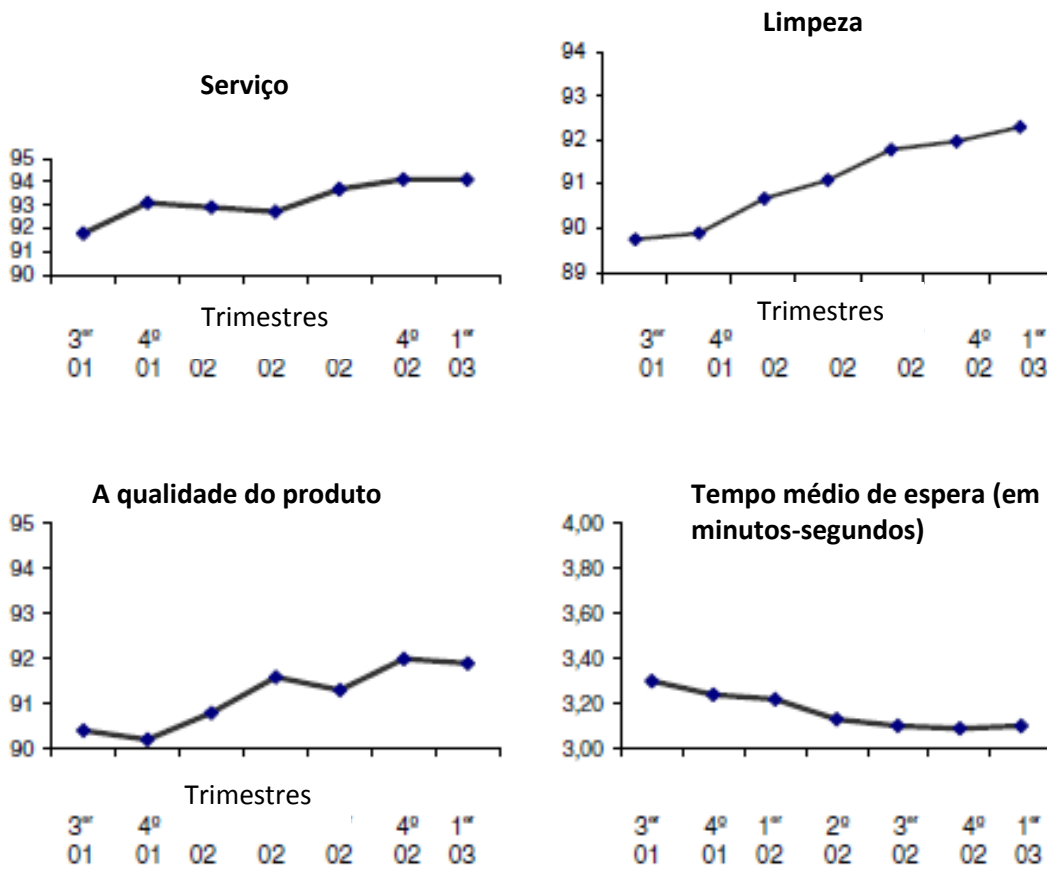
- No lar, se estima que o café de especialidade fosse um negocio de 3.200 milhões de dólares, de qual se estima que Starbucks tivesse um 4% do mercado.
- No canal de serviços de alimentação, se estima que o café de especialidade fosse um negocio de 5.000 milhões de dólares, dos quais se estima que Starbucks tinha um 5% do mercado.
- Nos armazéns se estima que Starbucks tivesse um 7,3% do mercado na categoria de café moído, e uma participação do 21,7% na categoria de café em grão.
- Estima-se que durante vários anos para vir, todo o mercado retalhista iria crescer menos de 1% por ano, mas o crescimento na categoria de cafés especiais seria forte, com uma proporção anual de crescimento compendiado (CAGR) do 9 al 10%
- O negocio de Starbucks em Norte américa tinha projetado crescer a uma proporção anual de crescimento compendiado de aproximadamente um 20% máximo de crescimento de vendas.

Fonte: adaptado a partir do relatório de empresa e Lehman Brothers, 5 de novembro de 2002

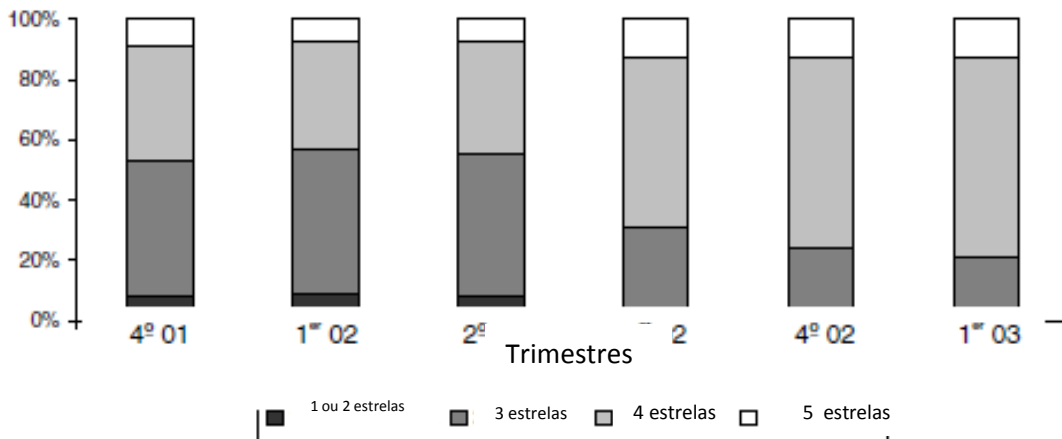
Ao valor de mercado das cafeterias varejistas era difícil de estimar devido ao fragmentado y a falta de monitoração sobre deito mercado (cafeterias de especialidade, restaurantes, ´delis, quiosques, carros da rua, armazéns, maquinas de venda automática, etc.)

Os cafés de especialidade incluem expresso, cappuccino, latte, café moka, café e misturados sorvetes, café gourmet (“Premium” de grão inteiro) e café misto.

Anexo 7 Classificações das “fotos instantâneas do consumidor” (locais norte americanos)



Avaliação “serviços” lendários



Fonte: informação da empresa

Anexo 8 Informação sobre retenção de clientes da Starbucks

Média de cliente de Starbucks que começaram a frequentar Starbucks por primeira vez. . .

No ano passado	27%
Há 1 - 2 anos	20%
Há 2 - 5 anos	30%
Há 5 ou mais anos	23%

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

	Cientes novos (primeira visita o ano passado)	Cientes estabelecidos (primeira visita há 5 ou mais anos)
Porcentagem feminina	45%	49%
Idade média	36	40
Porcentagem com ensino superior + Renda média (dólares)	37%	63%
# taxas de café médio na semana (inclui no lar e fora do lar)	65	81
	15	19
Atitudes frente a Starbucks:		
Marca de alta qualidade	34%	51%
Uma marca na qual confiou Para alguém como eu	30%	50%
Que vale a pena pagar mais	15%	40%
Conhecida pelos cafés de especialidades	8%	32%
Conhecida como a experta em cafés	44%	60%
Cafés de melhor sabor	31%	45%
Cafés da mais alta qualidade	20%	31%
Cafés da mais alta qualidade	26%	41%
Opinião global de Starbucks	25%	44%

Fonte: Starbucks, 2002. «Atitudes frente a Starbucks» medidas de acordo a percentagem de consumidores que acordaram com as declarações acima mencionadas

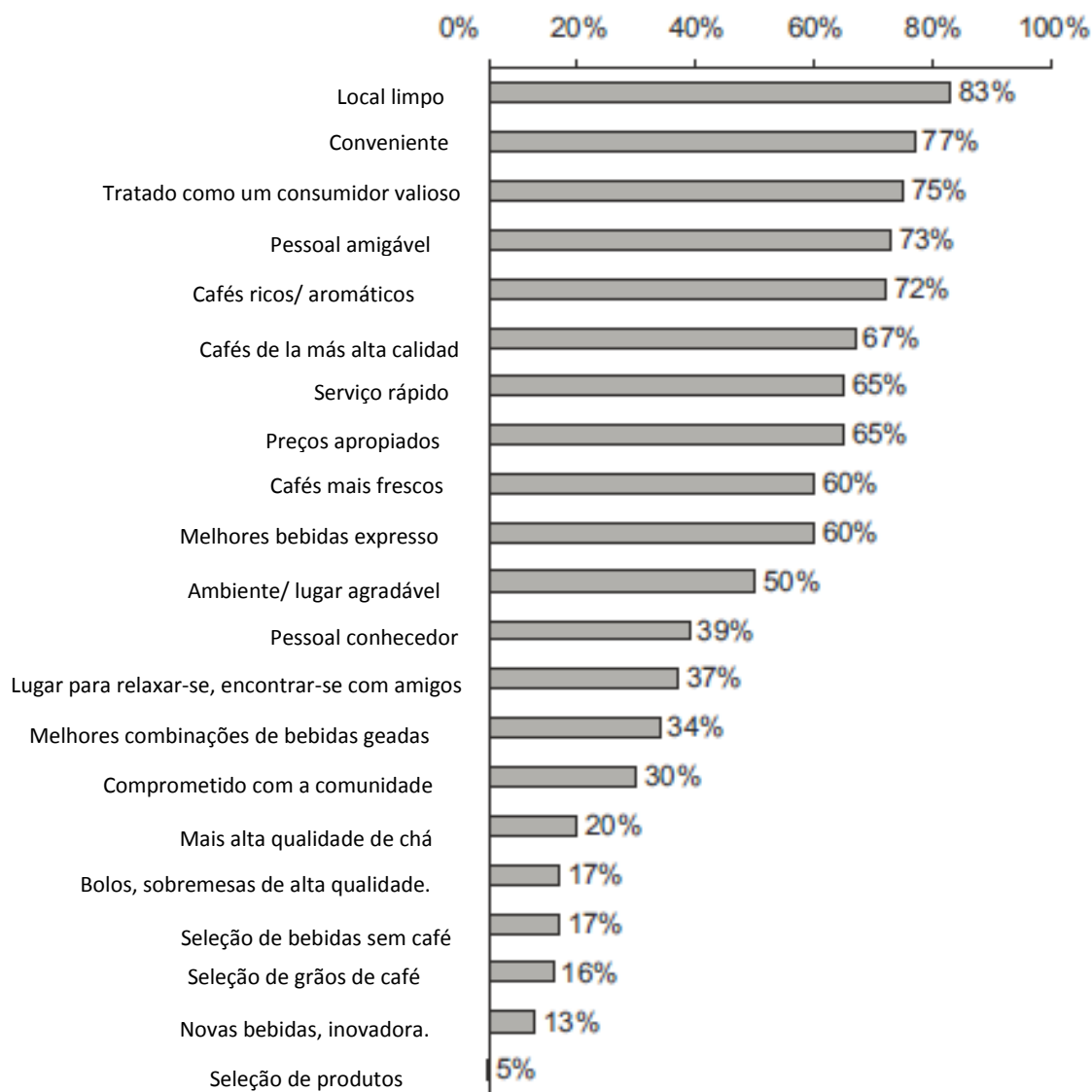
Anexo 9 Comportamento do consumidor de Starbucks, medido por satisfação

	Cliente insatisfeito	Cliente satisfeito	Cliente altamente satisfeito
Número de visitas a Starbucks por mês	3,9	4,3	7,2
Ticket médio tamanho/ estância (dólares)	3,88	4,06	4,42
Média de vida do consumidor (anos)	1,1	4,4	8,3

Fonte: Da pesquisa de Starbucks 2002 referida á atividade do consumidor.

Anexo 10. Ranking de importância dos atributos chave em criar satisfação ao cliente

Para ser lido: 83% dos clientes de Starbucks mencionam «local limpo» como muito importante na atribuição da satisfação do cliente (90+ em uma escala de 100 pontos).



Fonte: Relatório da atividade do cliente – Pesquisa de Starbucks, 2002.

Anexo 11. Fatores que conduzem às percepções de “cliente avaliado”

Como pode Starbucks fazer você se sentir como um cliente valioso?	Resposta
Melhoras no serviço (total)	34%
Pessoal mais atento, mais amigável.	19%
Serviço mais eficiente, mais rápido.	10%
Trato personalizado (que se lembre do meu nome, que se lembre de meu consumo).	45%
Pessoal mais experimentado	4%
Melhor serviço	2%
Oferecendo preços melhores / programas de incentivos (total)	31%
Taxa grátis logo de certa quantidade de visitas	19%
Preços reduzidos	11%
Ofertas especiais, promoções.	3%
Outros (total)	21%
Melhor qualidade /variedade de produtos	9%
Melhorar o ambiente	8%
Relação com a comunidade/ filantropia	2%
Mais locais/ localizações mais convenientes	2%
Não sabe / está satisfeito	28%

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