

**Leia com atenção as perguntas que lhe são colocadas e justifique todas as suas respostas. Não é permitida a consulta.**

1.

Se passar num café Starbucks num qualquer manhã vai encontrar uma fila de pessoas esperando para pagar cerca de 2 euros por um café. O que torna Starbucks uma marca que promove tanta lealdade?

A estratégia de marca Starbucks é melhor capturado pelo seu mantra "*live coffee*", uma frase que reflete a importância que a empresa atribui à manutenção da cultura nacional do café viva. Existem três componentes para esta estratégia de *branding* experiencial. O primeiro componente foi o café em si. Starbucks orgulhava-se em oferecer o que acreditam ser o café da mais alta qualidade no mundo, provenientes da África, América Central, América do Sul e regiões da Ásia-Pacífico. O segundo componente da marca foi o serviço, ou o que a empresa, por vezes refere como "intimidade com o cliente." O objetivo é criar uma experiência excelente cada vez que um cliente entra na nossa porta. "Os nossos clientes mais fiéis visitam-nos cerca de 18 vezes por mês, assim poder ser algo tão simples como reconhecer a sua bebida preferida ou personalizá-la do jeito que você gosta.", diz o vice-presidente. O terceiro componente marca foi ambiente. "As pessoas vêm pelo café", explicou o vice-presidente, mas o ambiente é o que os faz querer ficar." Por essa razão, a maioria dos Starbucks tem áreas de estar para incentivar o ficar e *layouts* que foram projetados para fornecer um sofisticado mas convidativo ambiente para aqueles que querem relaxar. "O que nós construímos tem um apelo universal", comentou o presidente da Starbucks Schultz. "É baseado no espírito humano, é baseado no senso de comunidade, a necessidade que as pessoas têm de se unirem."

O Starbucks tem investido num programa de grandes benefício para os funcionários o que ajuda a empresa a atrair e reter funcionários qualificados. Todos os funcionários da Starbucks são chamados de "parceiros". De acordo com o CEO da Starbucks, oferecem melhores salários, benefícios e formação, que empresas da mesma área, ao mesmo tempo que incentivam a promoção interna. Deste modo têm a um exército animado de baristas (empregados de balcão) que melhoram significativamente a experiência do cliente Starbucks.

Quase todos os locais do Starbucks nos EUA são lojas operadas pela empresa e localizadas em zonas de alto tráfego e alta visibilidade. Além de vender café em grão e moído de fresco, vende bebidas à base de café, desde o café expresso a bebidas de estilo italiano, bebidas frias e chás premium. A mistura de produtos tendem a variar dependendo do tamanho de uma loja e localização, mas a maioria das lojas oferece uma variedade de doces, refrigerantes e sumos, juntamente com os acessórios relacionados com o café e equipamentos, CDs de música, jogos e itens sazonais. A Starbucks decidiu acrescentar o acesso sem fio nas suas instalações depois de perceber através de pesquisas que 90 por cento dos seus 14 milhões de clientes são utilizadores frequentes de Internet, e isso compensou significativamente. O Wi-Fi está disponível em mais de 4.000 lojas Starbucks e é considerado um motor de vendas.

Em 2002, o Starbucks foi a marca especialista em café dominante na América do Norte. As vendas subiram e a empresa serve agora 20 milhões de clientes únicos em mais de 5.000 lojas em todo o mundo e está a abrir, em média, três novas lojas por dia. Em 2010 o Starbucks estava presente em 50 países em todo o mundo e gerou US\$9,8 bilhões em receitas e lucro líquido de 390 milhões dólares americanos em 2009, para alcançando 16.635 lojas em todo o mundo. O que fez o sucesso da Starbucks ainda mais impressionante é o fato da empresa ter gasto quase nada em publicidade para alcançá-lo.

Nos Estados Unidos, o Starbucks compete com uma variedade de cadeias especialistas em café de pequena dimensão, a maioria dos quais são concentrados em regiões. Starbucks também compete com milhares de cafés independentes. Alguns destes cafés independentes oferecem uma vasta

gama de alimentos e bebidas, incluindo cerveja, vinho, licor e outros oferecem televisão por satélite ou computadores com ligação à Internet. Outros ainda se diferenciaram por oferecer um serviço altamente personalizado a uma clientela eclética. Finalmente, Starbucks compete contra cadeias como a Dunkin Donuts, que opera em mais de 3.700 lojas em 38 estados.

No início de 2000 o Starbucks percebeu que tinha que lidar com alguns desafios esperados de uma empresa madura nos Estados Unidos, tais como a necessidade de atrair a próxima geração de clientes, e conter o crescente descontentamento dos empregados pelas longas horas de trabalho. Os apreciadores de café mais jovens sentiam-se desconfortáveis nas lojas, por uma série de razões. Em primeiro lugar, muitos jovens não têm dinheiro para comprar café no Starbucks e não se sentem queridos num lugar que vende café *premium* a 2 euros. Em segundo lugar, esses jovens têm a percepção de que os únicos jovens com quem se identificam que veem nos cafés Starbucks são aqueles que trabalham atrás do balcão. Além disso, alguns também consideram o ambiente da Starbucks um pouco pretensioso.

Em resposta a isso o Starbucks criou muitas ofertas inovadoras para além do café, o seu produto central, para atrair novos clientes e para manter a lealdade dos clientes atuais. Os esforços iniciais do Starbucks para avançar para além do café foram por meio de vendas de alimentos e outros itens não-café, mas não correu bem. No final de 1990 Schultz pensou que a oferta de sandes a 6 euros, sobremesas e CDs nas suas lojas e vender café embalado em supermercados iria aumentar significativamente as vendas. Este negócio foi responsável por cerca de 16 por cento das vendas em 2002, mas o crescimento tem sido menor que o esperado. Isso sugere que, enquanto o café pode ter preços altos em época de crise, comida - pelo menos no Starbucks - não pode.

O que é mais importante, porém, é que a Starbucks tem provado ser altamente inovadora na forma como vende o seu produto principal: o café. Em 2001 o Starbucks instalou máquinas de café expresso automáticas para acelerar o serviço, e também começaram a oferecer cartões pré-pagos do Starbucks em novembro do mesmo ano. Estes cartões tinham preços a partir de €3,50 até €350, e eram posteriormente utilizados sempre que os clientes faziam uma compra. Os funcionários apenas tinham que deslizar o cartão pré-pago através de um leitor para deduzir a venda, o que reduziu o tempo das transações em 50 por cento.

O *Starbucks Card* foi mais bem sucedido do que os gestores e analistas esperavam. O Starbucks atribuiu o seu significativo crescimento das vendas em dezembro de 2001 ao cartão. Em 2002 o Starbucks ativou mais de 6 milhões de novos cartões no valor de \$M70, ou seja, 6 milhões de clientes pagaram antecipadamente pelo seu café naquele ano. A Starbucks Card tornou-se rapidamente o método de pagamento preferido para clientes Starbucks mais frequentes.

- a) Caracterize o posicionamento do Starbucks. (3,5)
- b) Caracterize o sistema de produto e serviço do Starbucks com base no que conhece sobre o conceito de produto estendido (cinco níveis de produto) no marketing mix. (3)
- c) O Starbucks desenha cuidadosamente as suas lojas. Porque é tão importante a evidência física nos serviços? Que elementos deve ter em consideração na gestão da evidência física das lojas? (3,5)
- d) A Starbucks oferece aos seus clientes um cartão de pré-pagamento, através do qual recolhe uma enorme quantidade de dados individualizados de clientes. Como é que a empresa pode utilizar esses dados para melhorar a sua oferta e fidelizar os clientes? (3,5)
- e) Desenvolva um service blueprint para a Starbucks. Explique de que forma esta ferramenta pode ajudar os gestores da empresa a ter sucesso. (3,5)
- f) Os clientes mais novos mostram algum desconforto nos cafés da Starbucks, desenvolva uma estratégia de comunicação para a empresa com o objectivo de atrair estes clientes. (3,5)