



Centro Universitário de Brasília

FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
HABILITAÇÃO EM PROPAGANDA E MARKETING
ÁREA: COMUNICAÇÃO SOCIAL

**GESTÃO DE PESSOAS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO:
*O CASO STARBUCKS COFFEE***

**HEIVE ANANDA FRANCO VALADARES
REGISTRO ACADÊMICO: 2056688/1**

**PROFESSORA ORIENTADORA:
GISELE MOTA RAMOS**

Brasília/DF, junho de 2009

HEIVE ANANDA FRANCO VALADARES

**GESTÃO DE PESSOAS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO:
*O CASO STARBUCKS COFFEE***

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social com Habilitação em Propaganda e Marketing do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Professora Orientadora: Gisele Mota Ramos

Brasília/DF, junho de 2009

HEIVE ANANDA FRANCO VALADARES

**GESTÃO DE PESSOAS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO:
O CASO *STARBUCKS COFFEE***

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social com Habilitação em Propaganda e Marketing do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Professora Orientadora: Gisele Mota Ramos

Banca Examinadora

Gisele Mota Ramos
Mestre
Orientadora

João Carlos Bontempo
Especialista
Examinador

Gabriel Castelo Branco
Mestre
Examinador

Brasília/DF, junho de 2009

DEDICATÓRIA

À minha grande família. Alguns distantes fisicamente, mas sempre presentes nos meus pensamentos e sentimentos. Pelo incontestável amor dedicado durante tantos anos, pela educação e, principalmente, preparação para a vida. À Rodrigo Elamid por ser minha fonte de inspiração. Por sua paixão, lealdade e companheirismo na nossa caminhada. Dedico-lhes essa conquista como gratidão.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me dar forças para concluir com êxito essa conquista e tudo o que ela representa na minha vida.

Agradeço a ajuda atenciosa de minha orientadora, Gisele Ramos, pela paciência e tempo concedido durante a elaboração deste trabalho.

Agradeço a meus professores que sempre foram fontes de conhecimento, em especial àqueles que instigaram e inspiraram a minha paixão por marketing.

Para cada esforço disciplinado há
múltiplas recompensas.

Jim Rohn

RESUMO

Este trabalho demonstra como a gestão estratégica de pessoas cria um diferencial competitivo no mercado. O tema foi tratado, mediante a análise de teorias gerenciais que possibilitam a criação de um ambiente propício à motivação dos funcionários para que satisfaçam as necessidades dos clientes. Através do estudo de caso da empresa norte-americana *Starbucks Coffee*, foi possível constatar as melhores formas de abordagens e a maneira mais eficaz de introduzir os valores de uma cultura organizacional na vida dos funcionários e manter um vínculo emocional com seus clientes. O estudo de caso possibilitou observar benefícios, em longo prazo, de empresas de alto padrão que tratam seus funcionários como seus bens mais preciosos. A *Starbucks Coffee* se embasou nas teorias gerenciais, aqui apresentadas, para alcançar sucesso em âmbito mundial. Conclui-se que a aplicação de uma gestão estratégica de pessoas, em conjunto com ações de endomarketing, gera um diferencial competitivo e grande sucesso para uma empresa.

Palavras-chave:

gestão estratégica de pessoas – diferencial competitivo – *Starbucks Coffee*

ABSTRACT

This work presents how strategic management of people creates a competitive differential in the marketplace. The theme was aborded by an analysis of management theories that allows the creation of a motivational environment for the employees in order to let them satisfy the customers` needs. Through the study of case of the north american company *Starbucks Coffee*, it was possible to certify the best aproaches and the most effective way to introduce the values of an organizational culture in employees` life and maintain an emotional link with the customers. The study allowed the observation of benefits, in long term, of high-standard companies that treat their employees as the most valuable assets. The *Starbucks Coffee* used the management theories presented here in order to reach a worldwide success. It is concluded that the application of a strategic management of people linked with a collection of endomarketing actions generates a competitive differential and a huge success for the company.

Keywords:

Strategic management of people – competitive differential – *Starbucks Coffee*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	10
1.2 JUSTIFICATIVA	11
1.3 OBJETIVOS	11
1.3.1 Gerais	11
1.3.2 Específicos	11
1.4 PROBLEMA	12
1.5 METODOLOGIA	12
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 A ERA DA PRODUTIVIDADE	13
2.2 O IMPACTO DA ERA DA INFORMAÇÃO	13
2.3 MOTIVAÇÃO	13
2.4 BENEFÍCIOS	14
2.5 O PAPEL DO GESTOR	15
2.6 CULTURA ORGANIZACIONAL	16
2.7 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	17
2.8 MARKETING E ENDOMARKETING	18
2.9 VALOR RECONHECIDO E SATISFAÇÃO DO CLIENTE	20
2.10 EMPRESAS DE ALTO PADRÃO	21
3 MÉTODO	23
3.1 HISTÓRICO DA <i>STARBUCKS COFFEE</i>	23
3.2 ESTUDO DE CASO	23
3.3 AMBIENTE <i>STARBUCKS</i>	24
3.4 FUNCIONÁRIOS “PARCEIROS”	25
3.5 MOTIVAÇÃO	25

3.6 COMPROMETIMENTO E SATISFAÇÃO	26
3.7 CULTURA ORGANIZACIONAL	26
3.8 VALORES	26
3.8.1 Aja como se fosse o dono	27
3.8.2 Tudo importa	30
3.8.3 Surpresa e encantamento.....	31
3.8.4 Abrace a oposição	31
3.8.5 Deixe sua marca	32
4 CONCLUSÃO	33
4.1 ANÁLISE DE DADOS.....	33
4.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
REFERÊNCIAS.....	38

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

No início do século passado, era possível observar no mercado de produtos a existência de pouca oferta e muita demanda, ou seja, havia mais procura do que oferta de produtos no mercado e, portanto, a concorrência era menor. Com o passar dos anos, foi fácil constatar que a quantidade de empresas a vender o mesmo produto aumentou consideravelmente e, em conseqüência, tais empresas passaram a agregar características ao seu produto para se diferenciar do concorrente, ganhar vantagem no mercado e preferência do consumidor.

A crescente globalização dificulta o processo de diferenciação das empresas, algumas apostam no produto e mudam a embalagem, o sabor e a qualidade. Outras modificam o posicionamento da marca no mercado, mudam o público que desejam atingir ou alteram a forma de fornecer os produtos aos seus consumidores. O que não falta é possibilidade de mudança como forma de criar um diferencial competitivo no mercado. Verifica-se que, em um mundo globalizado, a matéria-prima, as máquinas que produzem em grande escala e o próprio produto final ainda podem conter as mesmas características entre empresas que atuam no mesmo ramo de negócio.

O amadurecimento do mercado cada vez mais globalizado impõe imensas barreiras às empresas que pretendem se manter competitivas. Além da questão da gestão de pessoas, a inovação passa a ser um fator crítico de sucesso para a criação de vantagem competitiva e garantia de permanência entre os *'players'* nesse cenário competitivo (MARTINS, 2006, p. 40).

Uma vez que os produtos são iguais, as empresas buscam um novo diferencial para atrair clientes. A produtividade deixou de ser o foco e as pessoas passaram a ser o elemento principal dentro das organizações.

Observa-se que, no mercado de serviços, os funcionários têm se mostrado como um grande diferencial da empresa. Os clientes sentem o quanto os funcionários estão satisfeitos de trabalharem naquele negócio, a importância que dão aos clientes e se a relação humana existente entre os colaboradores é de competitividade ou de amizade. Enfim, os funcionários representam a empresa e são eles, por geralmente estarem em contato direto com o consumidor, os responsáveis pela imagem institucional passada aos clientes.

Como exemplo dessa estratégia, merece destaque a empresa *Starbucks Coffee*, uma cafeteria de origem norte-americana de grande sucesso mundial, presente hoje em trinta e sete países, que criou seu diferencial competitivo baseado em pessoas. Além do café, que é seu produto principal, a empresa também oferece aos seus clientes variados salgados e doces. Presente no mercado desde 1971, é responsável por revolucionar a experiência de seus clientes em tomar café, por ter focado seu diferencial competitivo no serviço de atendimento ao público e na criação de um relacionamento duradouro entre funcionários e clientes.

1.2 JUSTIFICATIVA

Neste contexto onde as empresas buscam a excelência, é importante o conhecimento e a aplicação da gestão estratégica de pessoas como maneira de conseguir destaque em um mercado competitivo.

O estudo de caso da empresa *Starbucks Coffee* ora apresentado, pode, além de inspirar e de mostrar o caminho para se conseguir um diferencial competitivo através das pessoas, segundo Martins (2006, p. 44), possibilitar “a internalização [...] de uma história de sucesso (*case*), em que os membros de uma organização podem sentir o realismo e a essência da história, transformando essa experiência vivenciada em um modelo mental tácito”.

Para Martins, um modelo mental tácito é “A construção do conhecimento através da experiência” (2006, p. 44) e para os profissionais que buscam um diferencial em relação aos seus concorrentes, em um mercado globalizado e competitivo, o caminho a ser seguido deve ser fundamentado nos passos que levaram algumas empresas ao sucesso.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

- Compreender como a gestão estratégica de pessoas cria um diferencial competitivo para a marca *Starbucks Coffee*.

1.3.2 Específicos

- Compreender a evolução dos conceitos teóricos sobre a gestão estratégica de pessoas nas organizações;

- Identificar as estratégias utilizadas pela *Starbucks Coffee* para obter vantagem competitiva através das pessoas.

1.4 PROBLEMA

Qual a relação entre a gestão estratégica de pessoas e o sucesso da empresa *Starbucks Coffee*?

1.5 METODOLOGIA

A metodologia a ser utilizada se fundamentará em pesquisa exploratória; pesquisa bibliográfica, internet, artigos de revistas e estudo de caso da empresa *Starbucks Coffee*.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O capítulo dois abordará, de forma teórica, a gestão estratégica de pessoas, o capítulo três abordará o funcionamento da empresa *Starbucks Coffee* no que diz respeito à gestão estratégica de pessoas, e no capítulo quatro será apresentada a conclusão, relacionando a teoria vista no capítulo dois e a prática vista no capítulo três, utilizada pela *Starbucks Coffee*.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A ERA DA PRODUTIVIDADE

Na perspectiva histórica, Drucker (2001) afirma que, no século XIX, os empregadores acreditavam que seus funcionários precisavam mais da empresa do que a empresa deles. Nesta época, os operadores de máquinas nas fábricas não tinham poder decisório e apenas faziam o que lhes eram designados; a máquina por sua vez definia o que e como fazer. Em contrapartida, o século XXI representa uma mudança de valores obtidos pela transição da era da produtividade para a era da informação. Segundo o autor, atualmente os funcionários podem precisar de uma máquina, porém, o conhecimento do que e como fazer pertence ao funcionário. Portanto, sem o funcionário qualificado, a máquina se tornaria improdutiva.

2.2 O IMPACTO DA ERA DA INFORMAÇÃO

Os funcionários modernos, também denominados por Drucker (2001) funcionários de conhecimento, se tornaram independentes e altamente móveis em suas opções de emprego. Observou-se, então, que a lealdade dos funcionários deixou de ser determinada somente pelo dinheiro, mas também pelas oportunidades de aplicação de conhecimento que as empresas lhes oferecem.

Na mesma linha de pensamento, Skinner (1997) concluiu que a conquista da lealdade dos funcionários, para que a empresa alcance suas metas, é um processo difícil e que gera conflitos de interesses. Enquanto as empresas definem a maioria de suas metas baseadas em crescimento e lucros a longo prazo, os funcionários estão interessados em resultados que satisfaçam suas necessidades a curto prazo como, por exemplo, aumento nas remunerações, possibilidade de promoções, melhora na qualidade de vida, *status*, etc.

2.3 MOTIVAÇÃO

As empresas, por sua vez, podem aplicar ações que instiguem e, conseqüentemente, motivem os funcionários a realizar tarefas e a cumprir metas estabelecidas pela organização, observou Vergara (2005), que enquadrou a teoria

de McClelland como um dos vários suportes teóricos a respeito do estímulo à motivação.

A teoria de McClelland supõe que a motivação será alcançada pela satisfação de três necessidades: o poder, a afiliação e a realização. O poder contempla relações interpessoais, *status*, prestígio e posições de influência. A afiliação é o desejo de amar e ser amado, de pertencer a um grupo. E a realização é a busca pela auto-estima (desejo de ser reconhecido, de ter prestígio) e auto-realização (realização do próprio potencial).

Segundo McClelland, um ambiente de trabalho propício a atender a estas três necessidades possibilita a empresa ter profissionais motivados em desempenhar seus papéis. Na prática, observa-se, cada vez mais, as empresas que utilizam ações que visam a envolver o funcionário, atendendo as suas necessidades, aumentam a sua lealdade e produtividade.

A motivação é considerada pelas empresas uma maneira de atingir metas, e, quanto maior a motivação dos funcionários, mais rápido a empresa alcançará seus objetivos. De acordo com Martins (2006, p. 40) “o grande desafio das empresas está em garantir a sustentabilidade desses programas motivacionais no longo prazo ou em situações de crise”. Verifica-se que as empresas modernas deixaram de usar programas motivacionais isolados e inseriram a gestão de pessoas como forma de gerenciar ações conjuntas aos programas motivacionais, com o escopo de alcançar resultados a curto, médio e longo prazos.

2.4 BENEFÍCIOS

Funcionários motivados e comprometidos alcançam suas metas de acordo com o que a empresa oferecer de recompensa, como por exemplo, maior igualdade na distribuição de ganhos, opção de compra de ações e distribuição dos lucros da empresa, afirma Walton (1997).

A participação nos lucros é uma das ações utilizadas pelas empresas que, conforme Ulrich (apud LOPES, 2003, p. 62), perceberam que, dividir os ganhos econômicos resultantes de metas alcançadas com os funcionários, gera motivação e interesse crescente em atingir metas cada vez maiores.

Quando os profissionais de recursos humanos ajudam os funcionários a perceber que um projeto ou um exercício particularmente exigente resultará em retorno econômico para eles, a tendência é que trabalhem intensamente. Com uma clara linha de mira entre o trabalho e a recompensa, os funcionários podem trabalhar melhor com o aumento das demandas (LOPES, 2003, p. 62).

Walton verifica ainda que, aliado a ações de recompensa, “igualmente importante para a estratégia de comprometimento é o desafio de conceder aos funcionários a garantia de segurança” (1997, p. 100), que pode ser oferecido através de treinamento quando novos cargos são criados e exigem novos conhecimentos e habilidades.

Através dessa abordagem de comprometimento, verifica-se que o sucesso do trabalho em equipe determina o seu desempenho. Entretanto, apenas os ambientes de trabalho que exigem de seus funcionários ações em equipe para resolução de problemas, auto-monitoramento, entre outros, são adequados para assumir um modelo de comprometimento.

2.5 O PAPEL DO GESTOR

Equipes de trabalho precisam de um superior responsável por “gerenciar outras pessoas, para que façam coisas pela organização” (MCCLELLAND; BURNHAM, 1997, p. 126). Os autores constataram que o gerente ideal possui sua motivação de poder maior do que sua necessidade de realização pessoal e sua necessidade de afeição.

A motivação de poder diz respeito ao gerente que deseja ter impacto, ser forte e influente perante sua equipe de trabalho. Esse gerente universaliza as regras, ou seja, acredita que, se abrir exceções levando em consideração as necessidades individuais de um grupo, o sistema como um todo ruirá. “Acima de tudo, a motivação de poder do bom gerente não é orientada para seu engrandecimento pessoal, mas para a instituição à qual ele serve” (MCCLELLAND; BURNHAM, 1997, p. 131).

O engrandecimento pessoal citado, também abordado como necessidade de realização pessoal, é praticado por gerentes que geralmente trabalhavam em outras áreas onde o trabalho em grupo não era o foco. Tais gerentes não sabem delegar responsabilidades aos subordinados e nem recompensá-los.

Outro item que influencia negativamente no trabalho de gerenciamento é quando a necessidade de afeição se sobrepõe à motivação de poder, prejudicando, assim, o desempenho do grupo.

O gerente com uma grande necessidade de afeição é exatamente o que quer ficar bem com todo mundo e, portanto, é o mais propenso a fazer exceções em termos de necessidades particulares. Se um funcionário pede para faltar o trabalho para ficar em casa e ajudar a esposa doente a tomar conta das crianças, esse gerente gregário sente pena do funcionário e concorda, quase sem pensar (MCCLELLAND; BURNHAM, 1997, p. 130).

Esse tipo de gerente toma tais decisões sem perceber que os demais funcionários as entenderão como uma injustiça, por também possuírem situações adversas fora do trabalho e, nem por isso, pediram ou obtiveram folga.

Quase que por definição, um bom gerente é o que, entre outras coisas, ajuda os subordinados a se sentirem fortes e responsáveis, recompensa-os adequadamente pelo bom desempenho e garante que as coisas estejam organizadas de tal forma que os subordinados saibam o que devem fazer. Acima de tudo, os gerentes devem disseminar entre seus subordinados um forte sentimento de espírito de equipe, de orgulho por fazer parte de uma determinada equipe. Quando um gerente cria e estimula esse espírito, seus subordinados certamente têm um melhor desempenho (MCCLELLAND; BURNHAM, 1997, p. 129).

2.6 CULTURA ORGANIZACIONAL

É fácil constatar que, a partir da política, crenças, comportamentos e ações utilizadas pelos gerentes, líderes e até fundadores das organizações, se dá a construção da cultura organizacional. Schein (apud CURVELLO, 2002, p. 22), define cultura organizacional como:

Conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esse problemas.

Complementando essa idéia, Curvello (2002, p. 23) constata a influência do poder, nas relações interpessoais, aliado a ideologia, estratégia, estrutura, sistemas de recompensas, habilidades e procedimentos como base de construção dos valores e, conseqüentemente, da cultura organizacional.

Na maioria das vezes, os valores de uma empresa não são transmitidos aos seus funcionários, embora estes exerçam muita influência sobre o comportamento

dos que dela fazem parte. Os valores essenciais podem mudar apenas com grande esforço e consenso, pois eles costumam se perpetuar constituindo a alma da empresa, verifica Gallagher (2003, p. 16).

Enquanto existem empresas que lutam para mudar sua cultura organizacional visando a melhorar resultados, alguns autores defendem que isto não é possível. Thevenet (apud CURVELLO, 2002, p. 27) defende que não existem métodos capazes de mudar comportamentos gerenciais de uma empresa, pois estes são fruto de longa experiência e de um longo processo de aprendizado.

Em contrapartida, Pettigrew (apud CURVELLO, 2002, p. 27) afirma que “é possível, sim, gerenciar a cultura e, em conseqüência, mudá-la, mas atribui uma grande dificuldade à tarefa”.

Em todo caso, uma empresa ao definir seus valores ou até redefini-los, tem a capacidade de gerar um ambiente propício à propagação do conhecimento organizacional em todos os níveis.

2.7 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Segundo Nonaka e Takeuchi (apud MARTINS, 2006, p. 44) o conhecimento, ativo valioso de uma organização, pode ser adquirido de duas formas: através do conhecimento explícito, isto é, aprendido formalmente e o conhecimento tácito, adquirido através da experiência vivenciada. O conhecimento explícito pode se tornar regra quando for documentado, pois permite o indivíduo a vivenciar a experiência de terceiros. O conhecimento organizacional, por sua vez, é cíclico e se concretiza quando o conhecimento tácito é socializado com os demais membros de uma organização. Assim cada membro recebe a informação como conhecimento explícito até que o documentem ou o vivenciem para se tornar tácito novamente. Neste contexto:

[...] a função da organização no processo de criação do conhecimento é fornecer o contexto apropriado para a facilitação das atividades em grupo e para a criação e acúmulo de conhecimento em nível individual (MARTINS, 2006, p. 44).

De acordo com Nonaka e Takeuchi (apud RODRIGUES; ANTUNES; DUTRA, 2003, p. 68) o conhecimento organizacional é a capacidade que uma

empresa tem de criar, disseminar e incorporar o conhecimento aos produtos, serviços e sistemas.

2.8 MARKETING E ENDOMARKETING

Cabe agora “integrar a noção de clientes e seus valores [...] nos processos internos da estrutura organizacional, propiciando uma melhoria na qualidade de produto e serviço, com produtividade pessoal e de processos” (BEKIN, 2004) função esta atribuída pelo autor ao endomarketing que, de modo mais específico, é definido como:

Ações de marketing dirigidas para um público interno da empresa ou organização. Sua finalidade é promover entre os funcionários e os departamentos os valores destinados a servir o cliente ou, dependendo do caso, o consumidor. Essa noção de cliente por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa. O comprometimento implica a adesão aos valores e objetivos da empresa por meio do endomarketing e pressupõe o trabalho em equipe, em um contexto marcado pela cooperação e pela integração dos vários setores da organização.

O endomarketing trabalha fundamentado nos preceitos do próprio marketing voltado ao público interno da empresa que, segundo Kotler (2000, p. 29), tem o papel social de proporcionar um padrão de vida superior, tanto aos consumidores do produto/serviço final, quanto aos funcionários que, através do processo de produção, logística, relacionamento interpessoal, entre outros, determinam a qualidade e características do produto a ser entregue ao cliente.

É perceptível a evolução gradativa do marketing no âmbito das empresas. No primeiro estágio, estudado por Kotler (2000, p. 699), a organização não compreendia a importância de um departamento de marketing, focando todas suas forças em departamentos isolados de vendas, produção, finanças, pessoal e contabilidade. No segundo estágio, o marketing se localiza no departamento de vendas como um auxílio, com o objetivo de dar suporte à pesquisa de mercado exigida pela área de vendas. No terceiro estágio, a empresa necessita criar um departamento específico devido à crescente demanda de pesquisa de marketing, desenvolvimento de novos produtos, publicidade, promoção de vendas, entre outros, visto que, neste estágio, o departamento de vendas por si só não suporta as exigências do mercado. Como consequência de um mercado mais complexo, que

exige mais responsabilidades, surgiu o quarto estágio, no qual a empresa já possui um departamento de marketing formado por profissionais competentes. No quinto estágio, os profissionais de marketing que exerciam suas funções defendendo objetivos isolados, assim como os demais funcionários nas outras áreas da empresa, foram substituídos por profissionais de marketing que trabalham em conjunto com a gestão estratégica de pessoa, sendo assim, o elemento ocasionador da necessidade de aplicação do endomarketing.

Segundo Bekin (1995, p. 21), o endomarketing surgiu como reflexo dos conflitos internos resultantes de ações isoladas de cada área da empresa, que se compreendem auto-suficientes para tomar decisões. É através de ações voltadas ao público interno da empresa que o endomarketing pode sintonizar os setores para que alcancem o objetivo principal.

Neste contexto, o sexto estágio da teoria de Kotler (2000, p. 700) seria o modelo mais adequado à era da informação, em que a agilidade e eficácia no processo de gestão e resultados define o sucesso ou fracasso empresarial. Esse estágio é caracterizado pela remoção das barreiras entre os departamentos empresariais, provocando uma integralização total.

Através do endomarketing, os funcionários se tornam comprometidos como consequência das ações eficazes. Essas ações compreendem trabalho em equipe, cooperação e integração de vários setores da empresa consolidado pela comunicação interna, conforme defende Bekin (1995, p. 2). O processo de comunicação interna ocorre nos dois sentidos, entre a alta administração e os funcionários, através de *house organs* (revistas ou jornais de publicação interna), *intranet* (rede privada de computadores), reuniões, quadro-mural e demais mídias internas que facilitem a integração entre os setores e a fluidez do conhecimento organizacional.

Estruturado ou não, o endomarketing está presente em todas as organizações que possuem espírito de liderança integradora e constante busca pela eficiência. Algumas buscam estudá-lo e melhorá-lo por compreenderem que um endomarketing bem aplicado estabelece um elo com a gestão estratégica de pessoas, podendo, assim, gerar um diferencial competitivo no mercado.

Bekin (1995) afirmou que o marketing é voltado para o público externo da empresa, traçando suas estratégias através do estudo dos ambientes externos

(demográfico, econômico, natural, tecnológico, político/legal e sociocultural). Já o endomarketing foca o público interno e é através do estudo do ambiente interno que poderá definir suas estratégias. O ambiente interno engloba questões de endomarketing e de gestão estratégica de pessoas, como já citado no decorrer do trabalho, questões essas que estão totalmente interligadas e tratam sobre a moral dos funcionários, a satisfação das necessidades do grupo de trabalho, a avaliação de desempenho, a comunicação entre os vários setores da empresa, a harmonia existente, ou não, entre cultura organizacional e objetivos estratégicos da empresa, os treinamentos fornecidos pela empresa, as formas de estímulo à motivação dos funcionários, entre outros.

É possível analisar se o endomarketing, aliado à gestão estratégica de pessoas, surte efeito quando constatado uma superior qualidade no atendimento e na entrega do produto ou serviço ao cliente em relação aos seus concorrentes, ou seja, quando a empresa oferecer maior valor aos seus clientes, criando um forte diferencial competitivo.

2.9 VALOR RECONHECIDO E SATISFAÇÃO DO CLIENTE

“Nossa premissa é de que os clientes comprarão da empresa que, segundo a percepção deles, oferecer o maior valor” (KOTLER, 2000, p. 56). Segundo o autor, o valor é o conjunto de benefícios que os clientes esperam receber de algum produto ou serviço adquirido levando em consideração o seu custo.

Se o cliente observar que, apesar dos benefícios serem bons, o custo total é maior, de nada valeu todo o esforço da empresa em agregar valor ao produto ou serviço. Kotler ressalta que:

Além do custo monetário, o custo total para o cliente inclui os custos de tempo, de energia física e psíquicos do comprador, que leva em conta esses custos juntamente com o custo monetário para um quadro do custo total para o cliente (2000, p. 57).

Quando uma empresa monta sua estrutura interna voltada a apresentar o seu produto/serviço com um valor de mercado superior ao custo total, seu objetivo é que, a decisão de compra do cliente aliado a alta satisfação das suas expectativas, defina a fidelidade na escolha da empresa, a indicação aos amigos e a divulgação de uma imagem empresarial positiva no mercado.

Kotler (2000, p. 58) é contundente ao afirmar que a satisfação de um cliente é determinada após a realização da compra, através do desempenho da oferta comparado as expectativas determinadas na pré-compra. Segundo o autor, a satisfação deixou de determinar a preferência de compra do consumidor por determinada empresa, pois os clientes satisfeitos optam pela melhor oferta. Apenas os clientes que ficaram altamente satisfeitos mantêm uma fidelidade à empresa na hora da compra.

Kotler constatou que “um alto nível de satisfação ou encantamento cria um vínculo emocional com a marca, não apenas uma preferência racional”. As empresas mais bem sucedidas da atualidade, a fim de ter um desempenho superior e conseguir um diferencial competitivo, participam de uma busca incessante pela satisfação total do cliente. Tal busca necessita de ações estratégicas conjuntas capazes de garantir o melhor produto e o melhor pessoal.

2.10 EMPRESAS DE ALTO PADRÃO

As empresas de alto padrão são reconhecidas, segundo Fugita (1984), por algumas práticas comuns percebidas entre elas. Como por exemplo:

- I. A excepcional habilidade de se adequar às mudanças do mercado;
- II. A sólida cultura interna que, quanto mais arraigada e direcionada ao cotidiano dos funcionários, mais diminui a necessidade do uso de manuais, regras e procedimentos que acabam inibindo a autonomia e a iniciativa do funcionário;
- III. A forte liderança que, por sua vez, propaga os valores da empresa aos demais funcionários. Os valores das empresas de alto padrão são poucos e objetivos, o que possibilita o entendimento por todos. Quase sempre as empresas de alto padrão ressaltam, em seus valores, a importância da relação com o cliente da empresa que vai além do comercial;
- IV. A constante revisão de práticas administrativas e de seus resultados;
- V. O reconhecimento de que o sucesso se dá devido à importância que a empresa atribui ao seu público interno, criando um ambiente interno propício à liberação da sua criatividade;

- VI. A busca incessante por aperfeiçoar a qualidade e melhorar a confiabilidade no produto/serviço;
- VII. A experiência em ouvir seus clientes, detectando suas reais necessidades e expectativas.

As práticas aplicadas pelas empresas de alto padrão servem como modelo a ser seguido no caminho empresarial da busca do sucesso. É através desse modelo que a empresa *Starbucks Coffee* construiu seu alicerce e, atualmente, é um exemplo de como o trabalho conjunto das áreas de marketing e gestão estratégica de pessoas pode gerar um diferencial competitivo no mercado.

3 MÉTODO

3.1 HISTÓRICO DA STARBUCKS COFFEE

Howard Schultz, ex-*CEO* da *Starbucks Coffee* e atual presidente do conselho de administração, baseia o nascimento da empresa na idéia de unir a qualidade dos grãos de café com o charme e romantismo das cafeterias européias, tudo inserido em um mercado norte americano, onde a maioria dos consumidores estava acostumada a pagar US\$ 0,50 por uma xícara de café que dava direito a refil grátis.

A pergunta que surgiu para o *CEO*, na época, foi: De que maneira a empresa poderia proporcionar uma verdadeira experiência e degustação do café? Howard Schultz se engajou em servir café *gourmet* em um ambiente acolhedor e relaxante, proporcionando o que é chamado, dentro da empresa, de “experiência *Starbucks*”.

Apesar de, na época, já ser renomada como torradora de café e portadora de uma das melhores marcas de café especial, a empresa expandiu seu mercado ao ingressar no varejo quando, em 1971, a primeira loja *Starbucks Coffee* foi aberta em Seattle, Washington – Estados Unidos da América. Com suas ações voltadas à gestão estratégica de pessoas, a empresa manteve um crescimento inacreditável e se tornou um exemplo de sucesso no mercado. Desde 1992, as ações da *Starbucks* cresceram 5.000%, além da abertura de cinco novas lojas por dia durante todo o ano. Coube a Michelli (2007, p. 3), que dedicou dois anos de estudo à empresa, a tarefa de identificar como tais vertentes proporcionaram tamanho sucesso.

3.2 ESTUDO DE CASO

A escolha da empresa *Starbucks Coffee* foi motivada pelo desejo de compreender como uma empresa, trabalhando com um produto como o café, se tornou um grande sucesso empresarial. O estudo de caso tem como objetivo analisar as estratégias utilizadas pela empresa que proporcionaram seu diferencial competitivo.

No decorrer do trabalho, também será possível entender como a empresa motivou os consumidores a substituírem sua prática de tomar café de US\$ 0,50 por uma degustação de grãos selecionados e saborosos que custavam oito vezes mais,

e como a *Starbucks Coffee* consegue manter duas lojas de sucesso, uma em frente à outra, sem canibalizar suas próprias vendas.

3.3 AMBIENTE STARBUCKS

Jim Alling, presidente da *Starbucks U.S. Business*, acredita que “[...] as pessoas querem fazer a coisa certa, querem criar e oferecer coisas de qualidade e querem o bem no mundo e, se tiverem oportunidade e recursos para tanto, elas se sobressairão” (apud MICHELLI, 2007, p. x). Um ambiente que proporcione oportunidade e recurso para que seus funcionários dêem o melhor de si é a premissa do ambiente de trabalho da *Starbucks Coffee*. E é esse ambiente que gera uma atmosfera acolhedora e relaxante para seus clientes, denominada pelos funcionários da empresa, também conhecidos como “parceiros”, de “terceiro lugar”. De acordo com Martin Coles, presidente da *Starbucks International*:

As pessoas querem ser reconhecidas. Querem ser homenageadas de alguma maneira. Querem ter a sensação de que são realmente úteis para alguma coisa. E querem fazer parte de um lugar na comunidade, que represente algo mais do que uma empresa que ganha dinheiro. O fator que funciona universalmente e que temos em nossa empresa é a noção completa do terceiro lugar. Trata-se da experiência dentro da loja – em sua totalidade (apud MICHELLI, 2007, p. 21).

O “terceiro lugar”, como é chamado o ambiente *Starbucks*, é onde o cliente vivencia o calor humano que os “parceiros” lhe oferecem, e isso o diferencia dos dois primeiros lugares que existem na vida da maioria das pessoas: a casa e o escritório. O “terceiro lugar” tem o objetivo principal de facilitar a criação do vínculo emocional entre os “parceiros” e os clientes.

O sucesso da *Starbucks* demonstra... Que estabelecemos uma ligação emocional com os nossos clientes... Temos uma vantagem competitiva sobre as marcas clássicas, porque diariamente estamos em contato e interagimos diretamente com os clientes. Nosso produto não fica na prateleira de um supermercado como uma lata de refrigerante. Nosso pessoal faz um trabalho maravilhoso ao saber de cor sua bebida, seu nome e de seus filhos (SCHULTZ apud MICHELLI, 2007, p. 11).

Para tanto, os “parceiros” da empresa precisam estar altamente bem treinados, motivados e comprometidos com a missão da *Starbucks Coffee* para oferecer o melhor de si na criação do vínculo emocional com o cliente.

3.4 FUNCIONÁRIOS “PARCEIROS”

A Starbucks Coffee tem sido reconhecida pela revista norte-americana *Fortune* como a melhor empresa para se trabalhar, além de ser possuidora dos melhores funcionários dos Estados Unidos da América. A força de trabalho cresceu de 100, em 1987, para mais de 100 mil funcionários em 2006, tornando-se um desafio para a empresa, devido à exigência de qualidade superior na mão-de-obra e treinamento constante aos “parceiros”. A empresa tem o objetivo de permanecer pequena enquanto cresce, e isso explica os valores empreendedores que a norteiam.

3.5 MOTIVAÇÃO

O que resume a motivação usada pela *Starbucks* é transformar seus funcionários em sócios, ou seja, “parceiros”. Cada um deles possui opção de compra das ações da empresa e, conseqüentemente, participam da divisão dos lucros. Isso possibilitou a *Starbucks Coffee* a criar um vínculo entre o esforço de cada “parceiro” e o sucesso da organização.

Com lucros crescentes, a empresa tem possibilidade de proporcionar melhores benefícios aos seus funcionários e de satisfazer suas reais necessidades, através do cumprimento da missão assumida pela empresa: “oferecer um excelente ambiente de trabalho e tratar um ao outro com respeito e dignidade” (MICHELLI, 2007, p. 8). E foi mediante o comitê de fiscalização da missão que os “parceiros” apresentaram a necessidade de licença remunerada para pais adotivos, posteriormente adotada pela *Starbucks*.

A *Starbucks* também oferece seguro-saúde aos seus “parceiros” que trabalham 20 horas semanais, treinamentos sobre o produto, princípios que levam ao sucesso, formas de alcançar autonomia e palestras sobre a importância de manter vínculo emocional com os clientes da empresa.

3.6 COMPROMETIMENTO E SATISFAÇÃO

A motivação e a parceria geram, nos funcionários da *Starbucks Coffee*, o comprometimento com a melhora de seus resultados, sabendo que assim também serão recompensados de inúmeras formas, através dos benefícios oferecidos pela empresa. Essa combinação influencia na alta satisfação dos “parceiros” em relação à *Starbucks*, o que foi constatado em uma pesquisa de opinião, realizada pela empresa *Hewitt Associates*. Os funcionários demonstraram uma satisfação de 82% em trabalhar na *Starbucks Coffee*.

3.7 CULTURA ORGANIZACIONAL

Os “parceiros” da *Starbucks Coffee* são treinados em todos os níveis para agirem como líderes, disseminando os valores da empresa, como o empreendedorismo, a autonomia e a qualidade do serviço. Eles se encarregam de transmitir esses valores, seja através da experiência que o cliente vivencia ao entrar em uma das lojas *Starbucks*, seja pela personalização do seu café.

Segundo Michelli, “a liderança se concentrou em criar uma cultura na qual os funcionários podem voar alto” (2007, p. 6) e é esse conceito que impulsiona a alta direção. Portanto, não poderia deixar de ser a base da cultura organizacional da empresa estimular o crescimento pessoal e profissional de cada “parceiro”. Martin Coles, confirma que:

Precisa haver alinhamento cultural entre os parceiros e a *Starbucks* propriamente dita. Considero importante que nós, como líderes, sejamos os primeiros a proceder de acordo com os princípios e valores da empresa, porque é impossível pedir a nosso pessoal que se comporte dessa maneira se nós mesmo não estivermos dispostos a adotar tal conduta. A declaração de missão, os princípios de conduta, projetados como um modo de ser, não são programáticos. Eles são, simplesmente, o modo como você vive a vida, e isso é muito difícil de fingir (apud MICHELLI, 2007, p. 9).

3.8 VALORES

Verifica-se que os valores da empresa, amplamente admirados pelos “parceiros” em todos os níveis da *Starbucks*, a impulsionaram para o sucesso.

São cinco os valores que ditam a postura do “parceiro” *Starbucks*: agir como se fosse o dono, se importar com tudo, causar surpresa e encantamento aos clientes, abraçar a oposição e deixar sua marca.

3.8.1 Aja como se fosse o dono

É através desse princípio que a empresa traduziu aos seus “parceiros” o que esperar deles. Agir como se fosse o dono implica direcionar toda a energia e a criatividade no propósito de desenvolver cada trabalho com eficiência e conseguir conquistar e fidelizar clientes.

A liderança da *Starbucks* fornece aos seus “parceiros” exemplos de comportamento que facilitam a criação do vínculo emocional com os seus clientes. Esses comportamentos são descritos no *Green Apron Book*, pequeno livro desenvolvido pela liderança para que cada “parceiro” seja capaz de como personalizar as relações e melhorar a interação com seus clientes. Além disso, a empresa sugere que o “parceiro” seja acolhedor, autêntico, atencioso, bem-informado e envolvido. Cabe a cada um acrescentar sua individualidade em seu comportamento. E é exatamente por isso que as lojas *Starbucks* são diferentes umas das outras, mesmo mantendo o alto-nível de qualidade de seus funcionários, pois cada um deles tem a oportunidade de exteriorizar sua personalidade dando a cada loja uma particularidade.

Ser acolhedor marca o início do atendimento aos clientes da empresa, sustenta um ambiente cordial e, por vezes, garante que os consumidores ocasionais se tornem regulares e posteriormente clientes fiéis. A diretoria da *Starbucks* definiu ser acolhedor como “dar a todos a sensação de integração” (MICHELLI, 2007, p. 21).

Receber os clientes pelo nome e lembrar-se dele é um dos itens mais importantes e determinantes na maneira como o cliente vai analisar o atendimento do estabelecimento. Dale Carnegie, autor do livro *Como fazer amigos e influenciar pessoas*, sugere que “o nome de uma pessoa é para ela o som mais agradável e mais importante em qualquer idioma” (apud MICHELLI, 2007, p. 22). Os “parceiros” *Starbucks* se esforcem, não só para lembrar o nome do cliente, mas também o de seus filhos, do seu marido ou esposa. Através dessa estratégia os clientes se

sentem importantes e únicos para a empresa, reforçando ainda mais o vínculo emocional.

O “parceiro”, depois de estabelecer o primeiro vínculo com o cliente por meio do ambiente acolhedor, precisa ser autêntico, ouvir e entender por meios verbais e não-verbais o que o cliente deseja, e agir em relação a isso. Howard Schultz observa:

Nós não estamos no ramo de café para servir pessoas, mas no ramo de pessoas para servir café. O valor da marca *Starbucks* é o humanitarismo e a familiaridade com o que acontece nas comunidades... Lembramo-nos continuamente da necessidade e do desejo intenso de contato com o ser humano e a sociedade, que é uma força nova e poderosa para determinar as preferências do consumidor... O ambiente da *Starbucks* tornou-se tão importante quanto o próprio café (apud MICHELLI, 2007, p. 26).

A atenção é, para a empresa, outro item indispensável aos “parceiros”. Significa tratar com atenção as necessidades de todos os envolvidos na logística da *Starbucks Coffee*, o que inclui agricultores, colheitores, meio-ambiente, alta direção, equipes de apoio, colegas de trabalho, clientes habituais, clientes em potencial, etc. Essa atenção, concedida a todos os envolvidos, fornece a visão completa do sistema que a empresa abrange e as preocupações necessárias com cada setor. Uma das ações voltadas ao meio-ambiente consistiu na substituição de 5% da energia utilizada nas lojas dos Estados Unidos da América pela energia eólica. E todas as ações visam a propiciar benefícios a médio e a longo prazos a todos os envolvidos, como a compra da empresa *Ethos Water*.

Agir de acordo com a sustentabilidade ambiental foi um dos valores que definiu a compra da empresa norte-americana *Ethos Water*, fundada há sete anos por Peter Thum e Jonathan Greenblatt, com o objetivo de fornecer água potável para populações miseráveis do mundo.

Para se ter uma idéia, enquanto bebe-se uma garrafa de água em Manhattan, cerca de um bilhão de pessoas, o equivalente a quase 20% da população global, não tem acesso a água potável. A falta de acesso a água limpa mata cerca de 4.500 crianças por dia (MENAI, 2007).

A *Ethos Water*, agora integrante da *Starbucks*, destina US\$ 0,05 da venda de cada garrafa de água a ONGs que concretizam projetos sustentáveis de uso da água pelo mundo. Além disso, a *Starbucks* trabalha com projetos sociais de construção de escolas, postos de saúde e apoio as fazendas de plantio, tal como proporcionar melhores condições de colheita aos trabalhadores.

Empresas que, ainda hoje, não descobriram como adotar uma conduta voltada ao respeito mútuo, trabalham sem informar aos seus funcionários o que gostariam deles e como cada um pode agir melhor profissional e pessoalmente. O ambiente *Starbucks* é admirado por ser capaz de gerar um ambiente propício a construção do vínculo emocional entre os colegas de trabalho e entre a empresa e o cliente.

A *Starbucks*, ao objetivar funcionários atenciosos, busca fornecer fontes de informação em todos os níveis. O compartilhamento dessas informações garante a homogeneidade na qualidade e crescente evolução da empresa.

Incentivo ao conhecimento e treinamento formal sobre o café e suas nuances são oferecidos em todos os níveis da empresa, através do programa passaporte de café, onde cada “parceiro” preenche um livro de 104 páginas nos primeiros três meses de trabalho. Esse livro oferece a oportunidade do “parceiro” aprender a degustar o café observando características de cultivo, sabores, entre outros. Além disso, cada um recebe, gratuitamente, meio quilo de café por semana para que a degustação e interesse no produto o conduza a dividir seus conhecimentos com os clientes.

O conhecimento construiu um plano de carreira na *Starbucks*. Os *baristas* (“parceiros” especialistas em café) podem se tornar mestre *barista* em um prazo de três meses, após a participação em seminários e mesas redondas. O incentivo ao conhecimento sobre o café passa por todas as áreas da *Starbucks*, onde não é incomum ver profissionais do marketing e advogados se tornando mestres *baristas*. A empresa realmente acredita que conhecimento é poder.

E por fim, ser envolvido, a última das cinco maneiras de ser propostas pela *Starbucks*, compreende o esforço e participação ativa que cada “parceiro” deve ter em todas suas atividades pessoais e profissionais. Apenas o trabalho árduo dos “parceiros” fez com que a empresa superasse a mediocridade do mercado, onde funcionários se contentam em fazer o suficiente para receber seus salários no final do mês.

Observa-se que tal envolvimento só é possível devido a todas as outras ações direcionadas a gestão estratégica de pessoas, que mantém os funcionários comprometidos e motivados em satisfazer as necessidades reais de seus clientes.

3.8.2 Tudo importa

A *Starbucks Coffee* trabalha com a atenção voltada aos detalhes, muitas vezes despercebidos pela concorrência. Os responsáveis pela qualidade do serviço prestado ao cliente e pela imagem da *Starbucks*, tem plena consciência de como os detalhes influenciam a escolha do cliente.

Os detalhes do ambiente físico são analisados minuciosamente, pois além de ter que ser funcional, deve também ser um ambiente acolhedor e amigável. O ambiente físico é o cenário onde a “experiência *Starbucks*” acontecerá, deve representar os valores da empresa e proporcionar ao “parceiro” uma atmosfera positiva, onde tenha oportunidade de estabelecer o vínculo emocional com o cliente.

Essa tarefa cabe a um grupo interno de arquitetos e projetistas, criado desde 1991, com o objetivo de, através do ambiente físico, transmitir a imagem e personalidade da empresa ao cliente. Outro grupo de projetistas é responsável por criar modelos de lojas do futuro, com o objetivo de visualizar a próxima geração de lojas *Starbucks*. Para que esses grupos desenvolvessem projetos orientados pelas reais necessidades dos clientes e, ao mesmo tempo, fossem funcionais aos “parceiros”, cada integrante passou pela experiência de se tornar um “parceiro” *Starbucks*. Essa decisão da liderança garantiu que todos eles entendessem a cultura organizacional da empresa e isso lhes daria aptidão para desenvolver os projetos com eficácia.

O uso da música, não como segundo plano, mas como diferencial no ambiente interno, foi sugerido por um dos “parceiros” *Starbucks* e adotada em todas as lojas. Posteriormente, a empresa compactou uma seleção de músicas em CD para venda e, assim, os clientes passaram a vivenciar um pouco da “experiência *Starbucks*” no seu carro, em casa e em outros lugares onde isso não era possível.

O princípio tudo importa reflete a importância dada pela empresa nos detalhes das operações diárias. Essa importância garante uma qualidade uniforme, onde a empresa continua pequena enquanto cresce.

Fred R. David, autor do livro *Strategic Management: Concepts and Cases*, observa que:

A administração da *Starbucks* considera cada loja um *outdoor* da empresa e uma colaboradora na construção de marca e imagem. Cada detalhe foi esmiuçado para realçar o espírito e o ambiente da loja, para garantir que

tudo indicasse 'empresa líder', e que isso refletisse a personalidade do público e da região. A proposição 'Tudo importa'. A empresa não obedeceu a limites para assegurar que os utensílios da loja, os *displays* de mercadorias, as cores, as ilustrações, os *banners*, a música e os aromas, tudo se fundisse para criar um ambiente condizente, estimulante e convidativo que evocasse o romantismo do café, que sinalizasse a paixão da empresa por café e recompensasse os clientes com cortesia, histórias e surpresa (apud MICHELLI, 2007, p. 53).

3.8.3 Surpresa e encantamento

Observa-se que muitas empresas estão interessadas em encantar seus clientes através de produtos/serviços que causem excitação. Podem ser citados, como exemplos, a inserção de prêmios nos sacos de salgadinhos, as novas funções dos aparelhos celulares, os carros que orientam seus donos pela cidade e outros produtos que geram uma expectativa além do esperado pelo consumidor. Por isso, as empresas lutam para manter um nível superior de qualidade em tudo o que fazem, pois, em um mercado tecnológico em evolução, a desatualização significa perda de clientes para a concorrência.

A *Starbucks* acredita que surpresa e encantamento significam fidelidade aos valores da empresa. Como exceder as expectativas e satisfazer as necessidades que nem o próprio cliente tinha avaliado? Com um atendimento superior, o incentivando a degustação de novos sabores de café e as sensações transmitidas pelo ambiente da loja. Gerar surpresa e encantamento resulta clientes altamente satisfeitos.

3.8.4 Abraça a oposição

Abraçar a oposição significa, para os "parceiros", transformar a relação com clientes céticos, irritados e desconfiados em algo produtivo. Significa valorizar a crítica e usá-la para correção de erros na *Starbucks*.

[...] a liderança da *Starbucks* aprendeu a identificar problemas emergentes e prováveis áreas de oposição e a aplicar recursos nessas áreas com antecedência e de maneira proativa. Quando necessário, a empresa trabalha diligentemente para corrigir impressões equivocadas. Quando enganos são cometidos, a direção sabe da importância de assumir a responsabilidade prontamente e de maneira inequívoca, e complementa essa atitude com a tomada de medidas corretivas. O que não mata as empresas, sem dúvida as fortalece, mas apenas se sua liderança prestar atenção as lições que lhes forem apresentadas (MICHELLI, 2007, p. 107).

Na maioria dos casos, ouvir os clientes e todos os envolvidos é suficiente para que os líderes tomem atitudes, além de incentivar discussões construtivas para a empresa. Todavia, existem momentos na empresa que ouvir não é o suficiente, a oposição apresentada nesse formato exige ação imediata, e a liderança da *Starbucks* está concentrada em distinguir os dois casos.

3.8.5 Deixe sua marca

Verifica-se que tanto as pessoas quanto as empresas deixam uma impressão no mundo, uma marca. Essa marca pode ser reconhecida positiva ou negativamente. O valor da marca da *Starbucks* é reconhecido, primeiramente, pelos seus funcionários, que são instruídos constantemente sobre importância de cada um para a empresa, demonstrado através de benefícios, parceria e vínculo emocional.

A transmissão dos valores da empresa ocorre, principalmente, pelo atendimento prestado ao cliente a cada venda. Pode-se entender, portanto, porque a *Starbucks* investe mais em treinamento do que em publicidade.

O treinamento paga dividendos enormes à empresa, ao conservar funcionários, manter as relações com clientes atuais e trazer novos clientes para a loja. A retenção do quadro de pessoal da *Starbucks* é inédita no setor de restaurantes de serviço rápido. O índice de rotatividade de pessoal na empresa, de acordo com alguns informes, é 120% menor que a média do setor (MICHELLI, 2007, p. 8).

A publicidade, no caso da *Starbucks*, não seria suficiente para transmitir seus valores, por ser necessário o contato direto com o cliente. Todas as ações e ideologias adotadas pela empresa resultam seu diferencial competitivo, sua aceitação e veneração pelos seus consumidores. As lojas da *Starbucks* pelo mundo totalizam uma média de 35 milhões de visitas semanais, segundo Michelli (2007, p. 3), onde o índice de retorno dos clientes fiéis é de 18 vezes por mês.

A alta fidelidade do cliente prova a excelência dos serviços e produtos oferecidos pela *Starbucks Coffee*, um trabalho árduo para todos os funcionários, mas que garante um grande diferencial competitivo baseado na gestão estratégica de pessoas.

4 CONCLUSÃO

4.1 ANÁLISE DE DADOS

É possível observar que, desde o seu surgimento em 1971, a *Starbucks Coffee* e seus líderes, fundamentados nos conceitos de Drucker (2001) e Skinner (1997), souberam se adequar à era da informação mensurando seus funcionários da mesma forma que valoriza seus produtos. A empresa teve seu principal desafio antes mesmo de abrir as portas, pois a idéia de unir o romantismo das cafeterias européias com a qualidade dos grãos selecionados de café estava inserida em um mercado onde os consumidores, até então, não admitiam pagar caro em função da qualidade de um produto como o café.

Então, o *CEO* da *Starbucks* que empreendeu essa jornada, Howard Schultz, entendeu que, para garantir o sucesso, a empresa deveria se apresentar como a melhor opção para o cliente, agregando o maior valor possível ao produto e ao serviço, com o escopo de transformar, posteriormente, a marca *Starbucks* em sinônimo de qualidade de serviço e de café pelo mundo.

Os funcionários da *Starbucks*, também denominados “parceiros”, recebem todo e qualquer tipo de motivação que uma empresa poderia oferecer. Observa-se que a *Starbucks* se adequou à teoria de McClelland, citada por Vergara (2005), com o intuito de proporcionar um ambiente de trabalho que satisfizesse as necessidades dos grupos de trabalho: uso de reconhecimento, harmonia nas relações interpessoais, oportunidade de ocupar cargos de influência, um ambiente capaz de gerar sentimento de integração a um grupo e a oportunidade de desenvolver o potencial do indivíduo.

Martins (2006, p. 40) constatou que empresas investidoras em motivação se deparam com a dificuldade de sustentar programas motivacionais em longo prazo, indispensável para o sucesso. Pensando nisso, os líderes da *Starbucks* perceberam que a criação de um vínculo emocional, além da relação empregatícia com seus funcionários garantiria a sustentabilidade de todos os programas motivacionais. Na *Starbucks* os funcionários são considerados mais do que apenas prestadores de serviço, se tornaram sócios da empresa com direito à opção de compra das ações, participação nos lucros e inúmeros benefícios. Podemos observar a adoção de tais ideais propostos por Walton (1997) e Ulrich (apud LOPES, 2003, p. 62), onde

explanaram que os benefícios oferecidos aos funcionários influenciam diretamente no seu comprometimento, motivação e interesse em atingir metas cada vez maiores.

A própria denominação “parceiros”, utilizada pela empresa, representa o verdadeiro papel dos funcionários dentro da *Starbucks*. Seus líderes exercem papéis fundamentados no que McClelland e Burnham (1997, p. 126) definiram como a qualidade de um bom gerente: estar voltado para a instituição a que serve e não ao seu engrandecimento pessoal. Na *Starbucks* eles têm todas as ferramentas para desenvolver a empresa com a atenção nos detalhes, observada com maior frequência nas empresas pequenas. Enquanto cresce, a *Starbucks*, além de não desviar o seu foco nos envolvidos nos processos, se prontifica a oferecer ajuda e suporte a quem quer que seja. Esta é uma tarefa árdua, visto que a *Starbucks Coffee* está presente em 37 países, atende cerca de 35 milhões de visitas semanalmente e possui mais de 100 mil funcionários.

O que mantém tudo isso funcionando harmonicamente é a excelência da cultura organizacional, baseada em valores sólidos e simples de serem seguidos. Schein (apud CURVELLO, 2002, p. 22) destaca que a construção da cultura organizacional forte é reflexo do sucesso de processos internos, fortes o bastante para serem convencidos e ensinados às novas gerações da empresa. É fácil constatar que na *Starbucks*, por ter se perpetuado, a cultura organizacional é forte e funciona bem o bastante. Cada “parceiro” precisa incorporar a cultura da empresa não só durante sua jornada de trabalho, mas no seu modo de ser. O que diferencia a *Starbucks* de todas as outras concorrentes é o fato de que seus funcionários são seu maior ativo.

A integração das diferentes áreas de uma empresa, também conhecido como endomarketing, segundo Bekin (1995, p. 21), também está presente em todas as ações estratégicas da *Starbucks*. Foi possível identificar que a sintonização dos processos internos, que possibilita focar os setores no alcance de um objetivo único, faz parte da sua gestão empresarial.

Os meios de comunicação interna fogem do convencional e da burocracia existentes em suas concorrentes. Apesar de existir nível hierárquico nos cargos, isso não determina a importância de cada um dentro da *Starbucks*. A cultura organizacional age para transformar todos os “parceiros” em integrantes de uma

família, onde cada um tem seu papel único que é vital para o funcionamento da empresa.

A *Starbucks Coffee* consegue atingir a alta satisfação de seus clientes possibilitando, segundo Kotler (2008), a criação de um vínculo emocional com a marca. Observa-se, na *Starbucks*, a divulgação de uma imagem positiva da empresa e a fidelização dos clientes que costumam se referir a loja que freqüentam de “minha *Starbucks*”. Por isso é possível existir duas lojas em uma mesma rua sem que uma canibalize a outra.

De acordo com Fugita (1984), a *Starbucks* pratica todas as ações constatadas em empresas de alto padrão: através do conceito de abraçar a oposição, a empresa consegue se adequar às mudanças de mercado e diferentes situações adversas; sua cultura organizacional é a alma da empresa e fornece aos seus funcionários ações voltadas a projetos sociais e ambientais; a liderança é eficaz na introdução dos valores da empresa nos “parceiros”; as práticas administrativas são revistas constantemente e supervisionadas pelo comitê de fiscalização da missão; a empresa reconhece que seu sucesso é devido à importância com que trata seus funcionários; a busca pela melhor qualidade no produto/serviço envolve os funcionários nos objetivos da empresa; e, por fim, a *Starbucks* se propõe a ouvir seus clientes, seus críticos e usar essas opiniões sinceras para melhorar sempre.

4.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se que a *Starbucks Coffee* representa um modelo de excelência na criação de um diferencial competitivo através de gestão estratégica de pessoas. E fica claro que isso somente é possível quando as ações estratégicas da empresa são fundamentadas nos valores propostos por ela. No estudo de caso, foi possível constatar a relação entre a cultura organizacional que a *Starbucks Coffee* utiliza e o seu sucesso empresarial.

A dificuldade de implantar uma cultura organizacional eficaz, vista no referencial teórico, não impediu a *Starbucks* de dar seqüência aos seus planos: manter-se pequena enquanto crescia. A maneira como a liderança guia os funcionários, os treinamentos oferecidos, entre outros, tudo resulta no reconhecimento da empresa como a melhor em atendimento, na qualidade do

produto, na atenção dedicada a cada um dos clientes e na preocupação da *Starbucks* com questões que fogem do âmbito empresarial, passando pelo social e ambiental.

Complementando essa idéia, o endomarketing tem papel fundamental no processo de gestão estratégica de pessoas, no que diz respeito à integração entre os setores da empresa. Na *Starbucks* o endomarketing vai além das mídias internas citadas no referencial teórico, como *house organs*, reuniões e quadro-mural, além disso, a empresa se utiliza do treinamento. É uma maneira de aproximar os funcionários, dos diferentes níveis hierárquicos e departamentos. O treinamento sobre o café, juntamente com a possibilidade de se tornar *barista* ou mestre *barista*, é incentivado pela liderança em todos os setores. É interessante observar que, através dessa estratégia, os diretores que se propõe a participar dos treinamentos conseguem ter uma visão abrangente do trabalho dos funcionários que estão em contato direto com o público, também chamados de “parceiros”, possibilitando a tomada de decisões sempre de acordo com as necessidades dos funcionários para satisfação das necessidades dos clientes.

Além de um ambiente físico que suporta as necessidades de um excelente atendimento, os funcionários da *Starbucks* recebem benefícios que os motivam e geram comprometimento. No mercado atual chega a ser utópico imaginar uma empresa como a *Starbucks* que coloca seus funcionários, e não seus produtos ou lucros, como prioridade. E é exatamente por isso que suas ações geram tanta repercussão pelo mundo. A grande maioria das empresas tem sua visão limitada e não consegue visualizar o aumento nos lucros como consequência da gestão estratégica de pessoas. As empresas que vislumbrarem o reconhecimento no mercado resultante da valorização das pessoas envolvidas nos processos, independente de ser funcionário, cliente ou fornecedor, terão grandes chances de alcançar um grande diferencial competitivo.

As relações humanas dentro das empresas passaram a ser objeto de muito estudo devido à quantidade de detalhes e à complexidade de se manter um relacionamento saudável entre os funcionários e a empresa, respeitando e atendendo as necessidades de cada um.

A *Starbucks* ao definir sua gestão de pessoas, optou por seguir teorias gerenciais pouco aplicadas no mercado, em 1971, tratando as pessoas como

mereciam ser tratadas e não como máquinas facilmente substituíveis. A empresa teve a sabedoria de encontrar um equilíbrio nos valores que a direcionam. Enraizados na cultura organizacional, esses valores estão estritamente ligados com os principais ideais dos seres humanos, facilitando a proposta da *Starbucks* de junção da individualidade de cada parceiro aos valores propostos pela empresa.

Essa abertura que a empresa dá aos seus “parceiros” é responsável por cada loja *Starbucks* ser diferente da outra, pois possuem funcionários com personalidades diferentes, porém, engajados em proporcionar a melhor “experiência *Starbucks*” aos seus clientes.

A estratégia utilizada pela empresa, apesar de exigir dedicação e trabalho árduo, provoca benefícios maiores do que os esforços. A imagem que a *Starbucks Coffee* tem no mercado mundial é o resultado do trabalho de cada funcionário em busca da diferenciação. Dessa forma, a *Starbucks* é um exemplo a ser seguido pelas empresas interessadas em valorizar o seu maior ativo, seus funcionários.

REFERÊNCIAS

- BEER, Michael; WALTON, Richard E. Nota da Havard Business School: Sistemas de Recompensa e o Papel da Remuneração. In: HARVARD BUSINESS REVIEW BOOK. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 19-35.
- BEKIN, Saul F. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BEKIN, Saul F. **Endomarketing**: Como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- CURVELLO, João José A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. São Paulo: Scortecci, 2002.
- DRUCKER, Peter. **Profissão de administrador**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- FUGITA, Oscar. Empresas de Alto Padrão. **USP**: Revista de Administração, São Paulo, v. 19, n. 3, p. 77-78, jul./ set. 1984.
- GALLAGHER, Richard S. **Os segredos da cultura empresarial**: Como entender a alma das culturas organizacionais bem sucedidas. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- HERZBERG, Frederick. Mais uma vez: Como motivar seus funcionários? In: HARVARD BUSINESS REVIEW BOOK. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 55-81.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LOPES, Vânia S. V. B. V. Impactos da privatização na gestão de pessoas. **USP**: Revista de Administração, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 58-65, jan./ fev./ mar. 2003.
- LORSCH, Jay W.; TAKAGI, Haruo. Mantendo os Gerentes em Ação. In: HARVARD BUSINESS REVIEW BOOK. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 113-124.

MCCLELLAND, David C.; BURNHAM, David H. O Poder é o Grande Motivador. In: HARVARD BUSINESS REVIEW BOOK. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 125-141.

MARTINS, Flávio Eduardo V. O novo papel dos gestores no processo de gestão de pessoas em empresas inovadoras: um desafio para esse século. **Think**: Caderno de artigos e casos, Porto Alegre, v. 4, n. 1, p. 40-47, jan./ jun. 2006.

MICHELLI, Joseph. **A estratégia Starbucks**: 5 princípios para transformar sua empresa em uma experiência extraordinária. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

RODRIGUES, Hugo Túlio; ANTUNES, Adelaide Maria de S.; DUTRA, Luís Eduardo D. Análises de propostas de modelos de gestão direcionados para o conhecimento. **USP**: Revista de Administração, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 66-76, jan./ fev./ mar. 2003.

SKINNER, Wickham. “Muito chapéu para pouco gado”: Gestão de Recursos Humanos. In: HARVARD BUSINESS REVIEW BOOK. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 3-17.

MENAI, Tânia. **Sede de viver**. Nova York, 2007. Disponível em: <http://www.taniamenai.com/folio/2007/02/sede_de_viver.html>. Acesso em: 06 jun. 2009. 11:01.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas S.A., 2005.

WALTON, Richard E. Do controle ao comprometimento no local de trabalho. In: HARVARD BUSINESS REVIEW BOOK. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 95-112.