



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UNICEUB  
FACULDADE DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS – FAJS  
CURSO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS

**VIVIAN SAMPROGNA RIGITANO**

**Relações Internacionais e Empresas Transnacionais:  
O Caso Starbucks**

Monografia apresentada como requisito parcial para a conclusão do curso de bacharelado em Relações Internacionais do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

**Brasília – DF**

**2004**

**VIVIAN SAMPROGNA RIGITANO**

**Relações Internacionais e Empresas Transnacionais:  
O Caso Starbucks**

Banca Examinadora:

---

Prof. Marcelo Gonçalves do Valle  
(Orientador)

---

Prof. Cláudio Ferreira  
(Membro)

---

Prof. Meireluce Fernandes  
(Membro)

**Brasília – DF**

**2004**

*Dedico esse trabalho aos meus pais,  
Renê e Cristina,  
com todo amor de filha.*

*Sinceros agradecimentos:*

*Ao meu pai, Renê Rigitano, por tudo que ele é. Por ter sempre me orientado nos caminhos da vida com a sua inteligência, visão, calma e perseverança;*

*A minha mãe, Cristina Samproga, sempre crédula, atenciosa e estimuladora;*

*Ao meu irmão, pela força que nos une;*

*À Luana, sempre tão especial;*

*Às amigas Sheila, Lorena, Renata, Ana Laura, Carla e Izabela, que me acompanharam durante toda essa jornada;*

*Aos meus familiares e amigos, pela ajuda e carinho e;*

*Ao meu mestre, Prof.º Marcelo Valle , pelo auxílio e orientação.*

## **LISTA DE SIGLAS**

BIRD – Banco Interamericano De Desenvolvimento

FMI – Fundo Monetário Internacional

GATT – Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio

MERCOSUL – Mercado Comum do Cone Sul

NAFTA – Tratado de Livre Comércio da América do Norte

NASDAQ – Cotação Automatizada da Associação Nacional de Vendedores de Títulos

OIC – Organização Internacional do Comércio

OMC – Organização Mundial do Comércio

ONU – Organização das Nações Unidas

PIB – Produto Interno Bruno

SBUX – Sigla usada para identificar a Starbucks na NASDAQ

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SWOT – Também conhecido como FOFA – forças, ameaças, fraquezas e oportunidades

UE – União Européia

UNCTAD – Relatório sobre Comércio e Desenvolvimento

# SUMÁRIO

<b>RESUMO</b>	.....
<b>ABSTRACT</b>	.....
<b>INTRODUÇÃO</b>	.....
<b>CAPÍTULO 1 – A GLOBALIZAÇÃO E A INTERNACIONALIZAÇÃO DOS NEGÓCIOS.</b>	.....
1.1 – Breve Excurso Histórico Do Comércio Internacional.	.....
1.2 – O Processo Da Globalização Da Economia.	.....
1.3 – A Internacionalização Dos Negócios.	.....
<b>CAPÍTULO 2 – O CASO STARBUCKS.</b>	.....
2.1 – Histórico Da Starbucks: Desenvolvendo Os Negócios.	.....
2.2 – O Crescimento Da Empresa.	.....
2.3 – A Relação Da Starbucks Com Seus Funcionários E Parceiros.	.....
<b>CAPÍTULO 3 – ANÁLISE ESTRATÉGICA DO CASO STARBUCKS.</b>	.....
3.1 – Planejamento E Análise Estratégica.	.....
3.1.1 – A Estratégia De Crescimento Da Starbucks.	.....
3.2 – As Dimensões Do Crescimento Da Starbucks.	.....
3.2.1 – Modo De Crescimento Da Starbucks.	.....
<b>CONCLUSÃO</b>	.....
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	.....

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo fazer uma análise do crescimento de uma empresa que se tornou global, no âmbito das Relações Internacionais, sob o enfoque da Gestão dos Negócios Internacionais. Com base nos grandes pensadores da economia política, Smith e Ricardo, será explicado os principais conceitos que nos permitem entender o mundo atual: incerteza, escassez, utilidade, produtividade, eficiência, preferências individuais, ação coletiva, bens públicos, grupos de mercado, políticos, comércio internacional, vantagens comparativas e competitivas, liberalização comercial, internacionalização da economia. Após a contextualização teórica do tema da economia internacional, serão abordados a globalização da economia e a internacionalização dos negócios e suas contribuições para a questão do investimento de uma empresa em mercados internacionais. Apresentada pela metodologia com rigor conceitual esta pesquisa discorrerá sobre as mais relevantes contribuições da administração para as relações internacionais para empresas transnacionais. Por fim será apresentada, sob enfoque analítico, a posição da empresa quanto às técnicas e metodologias de gestão empresarial na esfera internacional. A relevância dessa pesquisa não se dá, somente, por identificar o desafio de uma empresa se tornar global, mas também em detectar os principais desafios para que o sucesso seja alcançado e que o ciclo de sua produção seja prospectivo.

**Palavras-chaves:** Planejamento Estratégico Internacional; Empresas Transnacionais; Gestão de Negócios Internacionais; Relações Internacionais.

## **ABSTRACT**

This review work had the objective of analysing the development of a company that became transnational, with emphasis being given on aspects related to international relations, specially on management of international business. Based on idea of well-known thinkers of economical policies, the concepts of uncertainty, shortage, usefulness, productivity, efficiency, individual preferences, collective action, public welfare, market groups, politicians, international trade, comparative and competitive advantages, and trade liberalization are discussed. The most relevant contributions of international relations affairs to multinational companies are described. The work also examines, under an analytical point of view, the company position regarding the techniques and methodologies of enterprise management for transnational companies. The relevance of this study is not only to identify the challenges faced by a company to become worldwide, but also to identify the challenges that a transnational company has to overcome in order to succeed.

**Key-words: International Strategic Planning; Transnational Companies; International Business Management; International Relations.**

## INTRODUÇÃO

Este estudo visa analisar a situação de uma empresa no mundo dos mercados globais sob a ótica das Relações Internacionais, em especial da Gestão e Administração dos Negócios Internacionais, com grande rigor conceitual e analítico.

O ano de 1989 foi marcado pela liberalização e expansão dos mercados, que se tornaram de extrema importância e único modelo viável para qualquer país e empresa trilhar o caminho do progresso material. É importante perceber como os Estados e os atores não-estatais operam numa estrutura profunda, constituída pela economia global de mercado, estrutura essa que é produto da emergência dessa economia em luta contra as várias economias baseadas no trabalho forçado, entre os séculos XVI e XIX, e de uma gigantesca batalha vitoriosa contra as diversas economias de planejamento centralizado, durante o século XX.

É necessário seguir certos passos para tornar à sua experiência de internacionalização em um projeto bem sucedido. A gestão e as estratégias internacionais, quando bem planejados e implantados, trazem recompensas ligadas à internacionalização, que podem ser caracterizadas por: lucros, sucesso pessoal e profissional, oportunidades para conhecimento de outros países e culturas, aumento de mercado e diversificação.

A globalização de mercados e da produção são fenômenos que forçam a internacionalização que é uma grande oportunidade para investimentos no mercado internacional.

A tendência nesse cenário é que nenhuma empresa sobreviva no próximo milênio praticando o isolamento comercial, concentrando-se em mercados domésticos, esquecendo do grande potencial apresentado pela internacionalização.

No primeiro capítulo, abordar-se-á o marco da abertura comercial, desde as teorias de Smith e Ricardo até a evolução que culminou na globalização da economia e internacionalização dos negócios.

No segundo capítulo, tratar-se-á do caso específico da empresa que serviu como toda a base deste estudo de caso, a Starbucks, analisando toda sua história no sentido de crescimento empresarial.

No terceiro capítulo, tratar-se-á a análise estratégica usada pela Starbucks com ênfase nas técnicas e metodologias da gestão dos negócios internacionais.

Dadas as características do mercado internacional e as exigências da empresa ingressar no comércio externo em razão da competitividade, a grande questão seria em identificar os principais elementos a serem considerados e as linhas de ação que uma empresa busca para atingir o mundo dos negócios globais.

A exposição de maiores informações sobre a Starbucks, empresa escolhida como estudo de caso, foi prejudicada pela escassez de bibliografia existente.

Com esse estudo, podemos entender com maior compreensão por que a construção de uma economia de mercado vem sendo o único caminho para as diversas economias nacionais se inserirem com sucesso na globalização.

## Capítulo I

### **A GLOBALIZAÇÃO E A INTERNACIONALIZAÇÃO DOS NEGÓCIOS.**

Com o mercado global cada vez mais exigente e competitivo, os países vêm buscando maneiras de se manterem entre os “*global players*” e também aumentarem sua participação no mercado internacional.

Embora já existisse por parte das maiores empresas um grande foco no mercado internacional, a globalização e a internacionalização dos negócios foram os principais motivos que fizeram com que as empresas tivessem como alvo estratégico os mercados internacionais.

O processo da globalização aumentou a acessibilidade a novos mercados, e o grande favorecimento para que isso ocorresse foi a redução das barreiras tarifárias e não-tarifárias. Dessa maneira, para que as empresas possam desfrutar de melhores oportunidades de mercado, no contexto globalizado, há o desafio inicial da internacionalização, o qual está ligado à própria sobrevivência das empresas em mercados cada vez mais competitivos.

Neste capítulo serão abordadas a temática da globalização quanto à questão econômica, bem como a internacionalização dos negócios. Além disso, o estudo procura demonstrar como as empresas se beneficiam desses processos, investindo em mercados globais e fazendo uso de suas vantagens comparativas, proporcionando-lhes maior desenvolvimento e competitividade no cenário mundial.

#### **1.1 BREVE EXCURSO HISTÓRICO DO COMÉRCIO INTERNACIONAL.**

Segundo ROSSETTI (1990), várias questões motivam o comércio internacional, desde a sobrevivência até a satisfação de necessidades de uma nação. Na medida em que se delimitaram as fronteiras geopolíticas entre os povos surgiu a noção de comércio internacional.

Com a formação de blocos econômicos e com o atual processo da globalização, as trocas entre os países tende a ser cada vez mais intensificada. Para isso, serão exigidos cada vez mais conhecimentos sobre o comércio exterior. Juntamente a esta questão, a competitividade chega e vem cada vez com maior

intensidade. Com isso, as empresas multinacionais e transnacionais acabam se beneficiando ao máximo de vantagens comerciais. Nestes termos participar do comércio internacional pode deixar de ser uma vantagem diferencial e passar à condição básica de equilíbrio competitivo para muitos países e empresas.

Ao falar dessas vantagens é importante citar neste trabalho, as teorias relacionadas às vantagens do comércio internacional.

As teorias que serão analisadas apresentam duas linhas de pensamento: a do protecionismo e a liberalização comercial. Elas criam o cenário para o comércio internacional, bem como determinam as maneiras das empresas ingressarem neste cenário.

Segundo SILVA (1993), ao propor o livre comércio como instrumento que gera bem-estar e de propagação do desenvolvimento econômico, ele seria a política comercial mais adequada, tanto para os países mais desenvolvidos como aos menos desenvolvidos. LABATUT (1994) comenta que a base do comércio internacional era de que para que um ganhasse o outro deveria perder ao menos o equivalente. Isso se daria com a intervenção do Estado que poderia corrigir falhas de mercado nas relações econômicas internacionais. Segundo o autor, após a Idade Média as teorias clássicas do comércio internacional surgem com as práticas econômicas denominadas de mercantilismo, com o propósito que perseguiram os comerciantes, era o de impedir que a concorrência crescesse e concordavam com uma regulamentação monopolista de preços e produtos. Para a realização dos objetivos mercantilistas, todos os outros interesses deviam ser relegados a segundo plano: a economia local tinha que se transformar em nacional e o lucro individual desaparecer quando assim conviesse ao fortalecimento do poder nacional. O mercantilismo foi o instrumento que assegurou as condições econômicas e financeiras necessárias a garantir a expansão dos estados absolutistas europeus, entretanto, com as teorias da livre atividade comercial, o mercantilismo sofreu limitações.

Segundo SMITH (apud. GRAHAME & HIRST, 1998), o comércio exterior estaria ligado ao bem-estar. O autor considera que as trocas internacionais são conseqüências das vantagens absolutas: um país exporta se produzir a custos inferiores que os outros. A segunda teoria clássica surgiu com a continuidade desse estudo seguido por RICARDO (apud. GRAHAME & HIRST, 1998) quem criou a teoria da vantagem comparativa. Nesse caso, o comércio exterior seria interessante

inclusive se uma nação produzisse internamente a custos inferiores do que os da nação parceira, desde que, a produtividade de cada uma fosse relativamente diferente. Ou seja, a maior vantagem seria para os países em que a eficiência fosse relativamente maior. A terceira veio com MILL (apud. GRAHAME & HIRST, 1998), teoria da demanda recíproca, onde diz que a troca de dois produtos entre dois países não seriam baseados na diferença de custos e sim na intensidade da procura de cada país pelo produto do outro. ROSSETTI (1990) então analisou que essas três teorias se tornaram as mais clássicas e hoje são consideradas fundamentais para que se possam compreender as razões econômicas do comércio entre as nações.

Os princípios básicos da Teoria Neoclássica do Comércio internacional ou teoria pura foram formulados por dois economistas suecos, Eli Heckscher e Bertil Ohlin em meados do século XX. Mas foi o economista norte-americano Paul Samuelson que deu o formato analítico, com uso de argumentos baseados em linguagem matemática que, atualmente, caracteriza essa abordagem.

Esses economistas procuram desenvolver uma nova abordagem onde explicam as razões e os ganhos do comércio internacional a partir das diferenças estruturais na disponibilidade de recursos de uma nação, comparativamente a outra. Diz ROSSETTI (1990:95) que “de fato, ao ser confrontado com os fluxos do comércio internacional, o enfoque de Heckscher-Ohlin-Samuelson parece aproximar-se satisfatoriamente da realidade existente”.

No início da década de 80, o liberalismo surge como a solução de saída para a crise econômica, política e social que vários países enfrentavam desde meados dos anos 70. Afirma GONÇALVES (1998) que as idéias liberais convergem com medidas tais como reformas fiscais, a desregulamentação de setores estatais para investimento - transporte aéreo, telecomunicações, finanças e seu processo de privatização.

Teoricamente, as propostas das vantagens reais e efetivas do comércio internacional para os países deveriam criar condições para a promoção do crescimento econômico interno e ao aumento da eficiência na alocação de recursos. No século XX, observa KLINDEBERGER (apud. ROSSETTI, 1990) o regime de competição se torna maior. O comércio internacional apresenta inúmeras barreiras para sua efetivação. Países vão se destacando cada vez mais e assumindo a

especialização internacional. O mercado internacional passa a ser cada vez mais concorrido e disputado entre várias nações.

Após a Segunda Guerra Mundial, os países vencedores passaram a ajustar suas moedas e incentivar o livre comércio para que eles pudessem ter benefícios. Para que isso ocorresse, a economia dos países perdedores e os vencedores deveriam ter uma certa recuperação. Além disso, obviamente deveria haver uma nova ordenação econômica entre todos os países. De acordo com NASSER (1999) os países deveriam procurar substituir o confronto que foi marcado pelo nacionalismo e protecionismo econômico anteriores à Segunda Guerra pela cooperação entre os países.

Foi nesse cenário que se deu a Conferência de Bretton Woods, em 1944, fazendo com que fosse todo modificado o sistema econômico internacional. A economia internacional ganhou então duas instituições: o Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Banco Mundial (BM). A chamada 'Nova Ordem Econômica Internacional' seria completa com a criação de um organismo para coordenar as relações comerciais entre Estados: a Organização Internacional do Comércio (OIC).

As instituições monetárias tinham objetivos específicos e integrados: enquanto o FMI se preocupa com os ajustamentos de curto prazo das economias nacionais, o Banco tem por norte oferecer ajuda às economias devastadas pela guerra a financiar projetos produtivos. Estas instituições tiveram pleno funcionamento a partir de 1944, já a OIC seria estabelecida posteriormente.

CALDAS (1998) expõe que em 1948, na cidade de Havana, foi realizada a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Emprego, fruto de uma Resolução do Conselho Econômico e Social da ONU. Desse modo, acordaram-se de acordo com a 'Carta de Havana', que a OIC estaria ligada à ONU, entretanto, não foi posta em prática porque os Estados Unidos possuía grande influência na época e não quis ratificar a Conferência. Esse fracasso não fez com que fosse extinta a busca por uma ordenação econômica internacional. Em 1947, antes aconteceu o encontro em Genebra, que lidava com um esboço da Carta da OIC; também foi referido à negociação de um acordo multilateral para a redução recíproca de tarifas; e cláusulas gerais de obrigações referentes às tarifas. Dessa forma, 23 Estados assinaram e constituíram o GATT. Este tratado entrou em vigor no dia 1º de janeiro de 1948.

NASSER (1999) ainda afirma o GATT possuía outras disposições, que não só comercial, que permitia caracterizá-lo como uma instituição e não como uma organização, pois desde sua concepção, já era imaginado que seria um foro para negociações comerciais.

Houve várias rodadas de negociações tarifárias e comerciais, culminando na Rodada Uruguai (quando da criação da Organização Mundial do Comércio). Algumas delas: Genebra (1947), Annecy, França (1949), Torquay, Inglaterra (1951), Genebra (1956), Genebra, 'Rodada Dillon' (1960/61), Genebra, 'Rodada Kennedy' (1964/67), Genebra, 'Tokyo Round' (1973/79) e Rodada Uruguai (Punta Del Este, 1986, Marrakech, 1994)<sup>1</sup>.

Diferentemente do GATT, a OMC não põe em dúvida seu caráter institucional, pois se trata de uma entidade estável onde todos seus membros devem estar condicionados às suas normas gerais. A OMC pode atuar como o próprio BM e FMI. Ela é regida pelo princípio da nação mais favorecida, bem como do tratamento nacional e o amplo acesso aos mercados, e também a questão da reciprocidade. KRUGMAN (1985) conclui que a OMC não teria razão em sua existência no mundo econômico, dado que os objetivos de livre comércio favorecem os interesses de um país, independentemente do que façam os demais.

Em um mundo, onde não há concorrência perfeita, os rendimentos constantes de escala são fatores de competitividade, cada vez mais existem os custos de transação com economias de aprendizado, com pesquisa e desenvolvimento, com implicações econômicas de distintas realidades culturais e institucionais, o contexto teórico deve ser discutido por novas correntes econômicas, por exemplo, a globalização.

## **1.2 O PROCESSO DA GLOBALIZAÇÃO DA ECONOMIA.**

De acordo com HELD & MCGREW (2000), o que mais caracteriza esse novo fenômeno é que todos dizem saber que o processo existe, entretanto, ninguém sabe dizer exatamente do que se trata. Argumentam que não há realmente uma única definição. Nesse sentido, SANTOS (1998) afirma que a globalização envolve um

---

<sup>1</sup> <http://www.cepal.org/publicaciones/Comercio/1/LCL1681PP/lcl1681p.pdf> Acesso em 17/11/2004

processo de várias dimensões, é um fenômeno que enseja vários enfoques para sua abordagem.

Segundo GONÇALVES (1994) a globalização não é um fato consumado e sim um processo de integração mundial que ocorre em vários setores: comunicações, economia, finanças e nos negócios. Por sua amplitude e rapidez, tem afetado tanto os indivíduos quanto as empresas e as nações, pois altera os fundamentos sobre os quais se organizou a economia mundial nos últimos 50 anos do século XX. Esses processos são a expansão extraordinária dos fluxos internacionais de bens, serviços e capitais; o acirramento da concorrência nos mercados internacionais e a maior integração entre os sistemas econômicos nacionais. Paralelamente, BAUMANN (1996) diz que a globalização estimula, simultaneamente, a competição entre empresas e a formação de alianças empresariais, permitindo o rompimento de oligopólios estabelecidos.

BASSI (1997) enfoca o setor financeiro, onde os capitais internacionais fluem com velocidade entre países e mercados, em busca de alternativas para aplicações especulativas ou investimentos, tornando as economias nacionais altamente vulneráveis aos movimentos financeiros internacionais. Concomitantemente, tem-se a formação de blocos econômicos regionais, como a *North American Free Trade Agreement* - NAFTA, Mercado Comum do Cone Sul - Mercosul, União Européia - UE e a queda nas barreiras alfandegárias, que se verifica na maioria dos países. Com isso houve uma mudança no que refere ao comércio internacional e a consequência imediata foi o aumento do comércio internacional de produtos - setor de maior crescimento mundial na década dos 90, segundo a Organização Mundial do Comércio - OMC.

Do ponto de vista econômico, os efeitos da globalização mais visíveis são o aumento dos fluxos de comércio de bens e serviços, de investimento direto e de investimentos em portfólio. Enfoca-se a questão do aumento do comércio, deixando de lado os investimentos diretos e em portfólio, não por serem menos importantes, mas por não estarem no escopo deste trabalho. A participação dos fluxos de comércio com relação ao PIB cresceu durante o século XIX até atingir um pico de 11,9% em 1913. As políticas protecionistas postas em prática no período entre guerras diminuíram a relação exportações/PIB para 7,1% em 1950. A partir de então, essa relação cresce, ultrapassando em meados da década de 70 o pico anterior de 1913, e atingindo a marca de 17,1% em 1993. (KRUGMAN, 1995).

A globalização do capitalismo é um dos aspectos mais perceptíveis dentre os fatos mundiais contemporâneos, ultrapassando os limites das fronteiras tem conduzido a uma transformação das relações de produção, à redefinição da divisão internacional do trabalho e também uma interdependência maior entre as economias de algumas nações, estimulando a articulação de mercados regionais.

Com a globalização o mundo ganha novos atores fortes e igualmente poderosos como o Estado. As empresas multinacionais, transnacionais e sociedade civil, entre outros, ganham força e voz no cenário internacional.

O mundo globalizado pode ser visto como uma espécie de rede, onde todos os atores, Estados, Organizações Internacionais, empresas, e sociedade civil, são ligados, dependentes. Um país não vive bem sem outro, assim como também não alcança o desejado sem o apoio da sociedade civil, nem sem empresas fortes dentro deles. Diferente dos “processos/modelos” anteriores, a globalização torna “todo mundo dependente do mundo”, não existe forma de ser um Estado “forte” sem informação, sem comércio, e sem comunicação com o resto do mundo. Todos têm interesse.

Este processo modificou as noções do tempo e espaço, aumentou a permeabilidade das fronteiras e é influenciado pela maior agilidade na comunicação, que facilita o comércio e toda esta constante troca de informações.

Desse modo, GOVINDARAJAN & GUPTA (2001) ressaltam a importância de se definir o conceito de globalização da economia tendo em vista um determinado nível focalizado. Quanto ao nível mundial, é semelhante para maioria dos autores: trata de um processo de interdependência entre os países. No nível de cada país, está associado ao aumento da inter-relação de um país com o resto do mundo. Tratando-se de uma indústria específica referir-se ao nível que a posição de uma empresa dentro da indústria está em um determinado país que dependerá da mesma posição em outro país. Ou seja, quanto mais globalizada for uma determinada indústria, maior será a vantagem que uma empresa pode obter dentro dos países. Já no nível de uma empresa específica, que é a base deste estudo que foca o crescimento de uma empresa transnacional, a globalização se refere à extensão que uma empresa aumenta sua produtividade e seus lucros por diversos países.

As empresas, enquanto agentes econômicos, interagem simultaneamente em nível nacional e internacional. Elas devem saber o que produzir, como, quando e

para quem. Essas empresas têm que se adequem nas variáveis econômicas e às vezes não focalizar somente em sistemas de planejamento estratégico. Ou seja, com a redução das fronteiras, o maior acesso ao mercado, as empresas devem se manter competitivas para continuarem existindo.

Para completar a análise da globalização econômica, devemos ainda analisar as empresas transnacionais e o seu papel no mundo globalizado. Com uma boa ou não atuação, as empresas transnacionais ajudam o crescimento desse processo de globalização. IANNI (1996) conceitua as empresas transnacionais como “(...) corporações simultaneamente localizadas e desterritorializadas. Enraízam-se nos mais diversos e distantes lugares, mas também se movem de um a outro todo o tempo, de acordo com a dinâmica das forças produtivas, segundo as exigências da concentração e centralização do capital, concretizando a reprodução ampliada do capital em moldes crescentemente globais (...)”.

Para as grandes empresas transnacionais, a maior tendência de se manter competitiva é lançando novos produtos. Dessa forma, todo esse processo de globalização pode ter gerado ao menos duas tendências, no que se refere ao comportamento das empresas transnacionais: competir e aparecer, lançar novos produtos ou perder mercados. Para as empresas transnacionais, o seu planejamento estratégico é realizado levando em conta o mercado global onde atuam e não apenas um mercado em particular.

Todos esses aspectos caracterizam o processo da globalização: a necessidade, gerada pela concorrência internacional, de levar aos consumidores as últimas novidades, de forma a tornarem a vida dos indivíduos cada vez mais fácil e prática.

Como todo processo, esse não poderia deixar de possuir seus pontos fortes e seus pontos fracos. IANNI (1992) diz que se tratando de pontos negativos o processo pode provocar o desenvolvimento das desigualdades, diferenças, contradições em escala mundial. Entretanto, de acordo com CALDAS (1998), esses fatores já fazem parte do cenário mundial, antecede o atual processo da globalização e também toda a sociedade capitalista. O processo de globalização pode sim aumentar ou diminuir tais fatores, mas não dependerá só disso para que fatores mundialmente negativos ocorram.

Dentre as teorias da globalização é interessante descrever aqui nesse estudo, que tem como um dos focos principais o caso de uma empresa transnacional, o

papel dessas empresas diante da globalização. DEUTSCHE (apud. ADDA, 2004) apontou que a atuação de tais empresas deve ser analisada de acordo com os objetivos dos outros autores que estão envolvidos e suas metas. Os países acolhedores tenderão a querer influenciar no que se trata sobre o aumento dos lucros, a importação, os empregos das empresas estrangeiras. Essas nem sempre atenderão às expectativas do país receptor. Por isso, órgãos especializados buscam medidas para que tais empresas não adotem medidas que podem causar redução de empregos. Quanto aos países acolhedores, estes analisarão as vantagens de receber empresas transnacionais. De início, aumentarão o número de empregos, mas posteriormente poderá analisar a maior desvantagem que seria a repatriação dos lucros.

De acordo com AMARAL & MELO o setor financeiro passou a gozar de grande autonomia diante da questão da globalização. Alguns setores passaram a operar em mercados internacionais sem que fossem intermediados por instituições financeiras oficiais.

Desse modo, podemos perceber que com a intensificação do processo de globalização nos últimos anos devido a toda essa abertura comercial e financeira das economias, formação de grupos econômicos, forte competição entre os mercados que foi citado, a concorrência em nível internacional foi totalmente impulsionada. Devido a toda essa intensificação, as empresas buscam cada vez mais novas formas de aumento de competitividade e de expansão de mercados, sendo a estratégia de internacionalização uma das principais alternativas no alcance desses objetivos, que será discutido no próximo item.

### **1.3 A INTERNACIONALIZAÇÃO DOS NEGÓCIOS.**

Diferente do que muitos imaginam, a internacionalização dos negócios não é o mesmo processo que a globalização. Internacionalização pode designar qualquer coisa que escape ao âmbito do Estado Nacional. A internacionalização deve ser vista como um processo, uma resposta à globalização. Ela inclui, simultaneamente, elementos globais e locais, não significando, de forma alguma, uma capitulação às pressões globais e, muito menos, a procura da homogeneização. Nesse sentido, as estratégias de internacionalização poderão contribuir para a construção de uma

identidade baseada na presença e identificação múltipla, num jogo de articulação de lealdades, que serve com realismo a presente conjugação de forças globais e locais.

A internacionalização dos negócios terminou por induzir a transformação dos mercados, que agora se voltam para o setor de serviços com maior interesse e disposição de investimentos. E quando falamos em serviços, fundamentalmente tratamos da interferência direta do ser humano na idealização, preparação e execução de atividades que terminam por formatar o produto que é entregue ao cliente.

Participar do mercado globalizado é uma tarefa que impõe condições mínimas de competitividade. O processo de inserção internacional, para as pequenas empresas é uma tarefa desafiadora. (BAUMANN, 1996).

Segundo dados do SEBRAE<sup>2</sup>, a exposição a riscos típicos da atividade internacional - como oscilações cambiais, diversidade das regras nacionais de comércio, normas técnicas, diversidade cultural e a necessidade de algum investimento para sustentar o esforço de exportação, são também obstáculos enfrentados pelas empresas. No mercado globalizado, as empresas se vêem diante de uma forte disputa por mercados cada vez mais exigentes, e uma forma de conquista é o surgimento e a formação de alianças estratégicas e parcerias.

Desse modo, PORTER (1997) desenvolveu o conceito dos modelos associativos denominados de *clusters* (grupos, agrupamentos ou aglomerados) que são concentrações geográficas de empresas de determinado setor de atividade e companhias correlatas. As fronteiras de um *cluster* são definidas pelos elos e pela interdependência entre os diferentes setores e instituições. Os *clusters* promovem tanto a concorrência como a cooperação e são uma forma alternativa de organização da cadeia de valor. Os países em desenvolvimento, em geral, concorrem no mercado mundial com mão-de-obra barata e recursos naturais. Para ultrapassar esse estágio, o desenvolvimento de *clusters* eficientes é essencial. Isso significa começar pelo nível mais básico. Seus dirigentes precisam enfrentar primeiro os problemas fundamentais: melhorar os níveis de educação e de capacitação, desenvolver tecnologia, promover o acesso aos mercados de capital e aperfeiçoar as instituições. A formação de redes diz respeito à alianças possíveis entre empresas, muitas vezes concorrentes. Nesse caso, as negociações envolvem

---

<sup>2</sup> [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br) Acesso em 17/11/2004

decisões quanto à busca de formas de explorar as sinergias que podem derivar dos diversos tipos de associações, alianças ou ações coletivas entre concorrentes. A decisão de unirem-se pode visar a um fim específico, com prazo predeterminado ou não, ou a uma integração mais definitiva, na forma de uma fusão. Também neste tipo de relação, as assimetrias estão presentes, embora de maneira menos evidente.

As experiências de desenvolvimento de *clusters*, agrupamentos de empresas e distritos industriais salientam a importância de programas que estimulem a cooperação entre as empresas. Em conjunto, as pequenas empresas conseguem operar como se fossem uma grande empresa.

Segundo DRUKER (1992), uma empresa precisa ser capaz de fazer pesquisas, conceber, desenvolver, projetar e produzir em qualquer parte do mundo desenvolvido, além de exportar de qualquer país desenvolvido para outro. Ela precisa ser transnacional. E essa necessidade irá explicar, em parte, o grande aumento mundial em investimentos transnacionais.

De acordo com HOLLAND (1999), os negócios internacionais e a internacionalização das organizações multinacionais já são um processo antigo. São muitas as empresas que operam internacionalmente há anos. O que ocorreu foi que com a globalização e conseqüentemente a redução de barreiras, empresas menores também puderam ter acesso à internacionalização. A autora afirma ainda que é rápido todo esse processo de mudança para os negócios internacionais e alguns dos fatores que contribuem para esse cenário são: tecnologia da informação, privatizações, desregularizações e a queda de barreiras para investimento. Hoje muitas empresas se deparam com um novo mundo caracterizadas pela competição e rápidas mudanças tecnológicas.

O quadro externo atual, caracterizado em particular pela interdependência das economias, a globalização dos mercados e a mundialização da concorrência, criou novas oportunidades, mas também desafios, que levaram as empresas a desenvolver esforços na adoção de estratégias de internacionalização.

De acordo com LEMAIRE (1997), o desenvolvimento internacional das empresas corresponde a uma necessidade que as mudanças do ambiente econômico mundial progressivamente colocaram em evidência, como por exemplo a tendência globalizante das economias e mercados, que se firmou depois de uma ou duas décadas, dentro de um cenário em que as dificuldades das trocas de bens,

serviços e capitais aumentaram sensivelmente, bem como o processo de abertura internacional inevitável e consecutivo para grande parte das empresas.

Segundo CALDEIRA (2002) os processos de internacionalização não são simples e nem podem ser separados das estratégias competitivas das empresas, implicando notadamente nos seguintes pontos: atitude competitiva, concentração geográfica das empresas, mecanismos de gestão e de coordenação de atividades, desenvolvimento interno de competências dinâmicas, absorção e integração de conhecimento, relação com outras empresas (concorrentes, clientes, fornecedores) e a capacidade de adaptação e articulação das diferentes condições locais (especificidades culturais, econômicas, regulamentares e lingüísticas dos países ou regiões).

Com a crescente liberalização internacional das atividades comerciais e industriais e com o acentuar da concorrência por cima das fronteiras, a internacionalização da atividade empresarial preocupa hoje grandes e pequenas empresas.

Para as pequenas empresas, o processo de internacionalização é mais complexo, em comparação com as grandes organizações, devido às dificuldades peculiares que apresentam, por exemplo: fabricação de produtos com um nível de qualidade aceitável nos mercados externos, falta de tempo para gerenciar as atividades internacionais, falta de informação adequada para se desenvolver no mercado externo, barreiras burocráticas, dificuldade em encontrar intermediários no exterior, etc.

Por outro lado, as formas de internacionalização deixaram de ser apenas a tradicional exportação para um cliente distante e mais ou menos desconhecido ou a abertura de uma filial no exterior para aproveitamento das vantagens comparativas do país hóspede, para se repartir por formas tão diversas como o comércio intraempresa, característica das empresas multinacionais, os investimentos cruzados entre empresas de diversos países, mas, sobretudo variados tipos de acordos de cooperação industrial ou comercial em que participam empresas de diversas dimensões, empresas financeiras, governos, instituições supra-nacionais, etc.

Pode acontecer, inclusive, que a internacionalização, por parte de certa empresa, deva iniciar-se não pela exportação de bens ou serviços mas logo pela aquisição ou criação de uma unidade produtiva no país de destino.

Se os custos de transporte são elevados, se há barreiras significativas à importação, ou simplesmente se os custos de produção do país de destino são significativamente menores que no país de origem, então pode muito bem acontecer ser vantajoso empreender desde logo uma estratégia de investimento nesse país em vez de previamente exportar.

Uma outra força que acelera a tendência da internacionalização são os tratados econômicos regionais como NAFTA, o MERCOSUL e a União Européia, que apresentam uma oportunidade de mercado muito grande para as empresas.

É importante ressaltar que decisões em um mercado globalizado diferem das decisões em um mercado puramente doméstico. Embora empresas globais tenham um padrão global de estratégias, para que alcancem um maior sucesso nos países onde investem, precisam tomar conhecimento das preferências dos consumidores locais.

Neste estudo é necessário que seja exposto em que consiste a internacionalização, por quais fases passa uma empresa para se poder dizer que tem uma atividade internacional.

ALONSO (1994) diz que a internacionalização, neste caso dos mercados e das empresas que neles pretende atuar, significa a atuação em diferentes nações conduzindo movimentos de fatores de produção como transferências de capital, desenvolvendo projetos em cooperação com parceiros estrangeiros ou simplesmente comercializando os seus produtos noutros países.

O autor afirma que no sentido macro-econômico, a internacionalização tem a ver com o conjunto dos fluxos de trocas de matérias-primas, produtos acabados e semi-acabados e serviços, dinheiro, idéias e pessoas, efetuadas entre dois Estados – Nação. Do ponto de vista dos negócios, e seguindo uma teoria que estabelece um paralelo com a concepção de Rostow das fases de desenvolvimento das economias, a internacionalização compreende todo o tipo de intervenção qualitativamente avançada nos mercados externos abrangendo todas as fases desde a exportação, até ao investimento direto no estrangeiro.

Para HYMER (1979), a internacionalização das empresas está ligada a uma vontade de tirar proveito de uma concentração industrial crescente e de um poder reforçado sobre o mercado que as conduzem, na sua procura de uma melhor rentabilidade, de um mercado nacional aos mercados internacionais.

As modalidades de internacionalização podem agrupar-se em três categorias distintas, segundo FREIRE (1997). As transações: comercialização de mercadorias, serviços, patentes e marcas; o investimento direto: instalação de operações nos mercados externos, inclusive através de joint-ventures e subsidiárias e os projetos: envolvimento em projetos específicos e limitados no tempo, nomeadamente projetos chave-na-mão e projetos BOT (Build-Operate-Transfer).

Cabe aqui também expor que todos esses investimentos causa benefícios para os países hóspedes, através de introdução de capital, tecnologia e mão-de-obra especializada, acréscimo de empregos, e melhoria na balança de pagamentos. A tecnologia investida ajuda um país a se tornar mais desenvolvido e industrializado. A questão negativa seria a concorrência para os mercados locais daquele país. Já para o país investidor o maior benefício são os lucros através das empresas internacionais.

A internacionalização é um processo que exige tempo necessário para planejar, pesquisar, tomar decisões e traçar planos de ação preciosos. Existe todo um processo para que a internacionalização seja realizada. É necessário analisá-la com cuidado e escolher a melhor opção para entrada do país. Diferentes métodos de internacionalização requerem diferentes abordagens.

A primeira coisa a fazer é elaborar um “vision statement” – visão do negócio, que servirá como um guia para o seu projeto de investimento no exterior. É necessário considerar a internacionalização como um projeto estruturado e o administre como tal, utilizando-se de instrumentos de gerência conhecidos como organogramas, fluxogramas de processos operacionais, etc.

Três fatores agem como ingredientes interdependentes para o sucesso dos negócios internacionais, o conhecimento da língua do país a investir, bem como da cultura da região e do seu produto ou serviço.

Um outro importante ponto é o impacto da internacionalização dos negócios no desenvolvimento de novos produtos. As fusões, aquisições e parcerias estão transformando o cenário de negócios mundiais; nestas empresas o desenvolvimento de produtos também tem se modificado para uma perspectiva global. Existem algumas alternativas de configurações globais de desenvolvimento de produtos, como a concepção centralizada, onde todas as fases do desenvolvimento do produto são desenvolvidas na matriz, ou, em outro extremo, a concepção da rede de trabalho integrada, onde as unidades locais possuem autoridade e autonomia para o

desenvolvimento de produtos, e para o desenvolvimento de trabalhos em conjunto em projetos de interesse comum. A grande tendência é a parceria de duas ou mais empresas independentes, que se unem por razão de competências complementares, que podem ser exploradas conjuntamente. (MOFFAT et al., 1997).

Este impacto está transformando este cenário em um cenário mundial, com uma perspectiva global (TAKAHASHI, 1999). Isso pode ser visto se analisarmos as inúmeras alianças estratégicas (parcerias, fusões e aquisições) que têm sido formadas recentemente (GERWIN & MEISTER, 1998).

Uma das mais usadas técnicas para internacionalização acontece nas operações de alianças e *joint ventures*, as quais as empresas independentes se juntam, por causa de competências complementares que podem ser exploradas conjuntamente. Mas a existência de competências complementares pode implicar que existam diferenças nos produtos, mercados e estruturas organizacionais e metas. Estas diferenças podem implicar em sérias barreiras para coordenação ligar os processos de negócios e obter metas conjuntas e individuais (MOFFAT et al., 1997).

Com isso, podemos verificar quais sistemas de internacionalização muitas empresas optaram para ingressar no mercado global. E para que essas tenham sucesso, independentemente da técnica usada, é importante que as empresas executem um trabalho intenso de pesquisa de mercado e condições do país a investir, bem como estudar a fraqueza e os pontos fortes dos competidores atuais: domésticos e internacionais. É necessário que seja analisado os possíveis canais de distribuição, os fatores culturais, econômicos, financeiros e tecnológicos do mercado estrangeiro. Dessa forma, o capítulo seguinte tem por objetivo discorrer sobre o caso de uma pequena empresa varejista de Seattle que soube agarrar as oportunidades com sabedoria para que hoje, se tornasse uma empresa global.

## Capítulo II

### O CASO STARBUCKS

No que se refere ao mundo dos negócios e de acordo com SCHULTZ (1999), a narração do processo e progresso que a Starbucks registrou é hoje um modelo para muitas outras empresas.

Segundo o relato feito pelo autor, a Starbucks transformou o jeito americano quanto ao consumo do café. O produto se tornou uma obsessão nacional.

Inicialmente, havia apenas uma única loja em Seattle. Há época, dominava o mercado varejista na torragem de café e tinha uma das mais famosas marcas mundiais do produto. Hoje não é mais uma empresa local, possui uma rede com quase oito mil lojas em vários países, com pelo menos 30 milhões de consumidores.

O autor afirma que a razão essencial para o sucesso da empresa não se baseia somente na visão que obteve durante sua viagem pelo Itália. Constatou que a relação do café e dos italianos não era somente baseada em lucros e sim no valor atribuído ao contato humano, seja entre funcionários ou clientes, o que difere da maioria das corporações internacionais.

A empresa então buscou focalizar principalmente atenção nos seus funcionários, tratados então como fatores importantes em relação à empresa, para que se sentissem motivados e começassem a agir como aqueles funcionários das cafeterias italianas.

No âmbito da administração das relações internacionais, BERTOLINO (1998), ressalta que desde a década de 30 a escola neoclássica traz o comportamento humano como peça fundamental para o sucesso de uma empresa. Pode-se destacar dentro de seus estudos, as experiências de Hawthorne, realizada por Mayo e Roethlisberger que abordaram a questão da produtividade, satisfação e motivação, e puderam concluir que todos os fatores pesquisados estavam relacionados entre si.

Em 1927 em Hawthorne, bairro de Chicago, Mayo realizou estudos sobre a influência da iluminação na produtividade que posteriormente se estendeu ao estudo da fadiga, acidentes de trabalho, estudo das condições físicas de trabalho sobre a produtividade dos operários e do “turnover”, em uma fábrica da Western Electric Company. Esta indústria mantinha uma política voltada ao bem-estar dos

funcionários. Foi efetuado estudo em um dos setores da fábrica onde eram montados reles por moças levando em média 6 minutos. O acompanhamento experimental não tinha como finalidade o aumento da produtividade, mas sim o conhecimento do funcionário por parte da empresa.

As conclusões da experiência foram o *nível de produção*, que é resultante da integração social, uma vez que para o autor a capacidade física ou fisiológica não determina o nível de produção, mas sim as expectativas e normas sociais; o *comportamento social dos empregados*: o comportamento individual é firmado pelo grupo, não agindo ou reagindo isoladamente, mas sim como membros de grupos; as *recompensas e sanções sociais*: para o grupo tantos elementos que mantinham padrões acima como abaixo das metas estabelecidas pelo grupo perdiam o afeto do grupo; os *grupos informais*: constituem a organização humana de empresa, que muitas vezes se contrapõe à organização formal, fato este não considerado pelos clássicos; as *relações humanas*: cada indivíduo é uma personalidade altamente diferenciada que interage com outros elementos que mantém contatos, sendo igualmente influenciado; o *conteúdo do cargo*: o pragmatismo da Escola Clássica na divisão do trabalho com a conseqüente especialização não trouxe a eficiência pretendida.

Sendo observado neste estudo a freqüente e espontânea mudança de atividades feita pelos operários para evitar a monotonia, tal comprimento trazia danos à produção mais elevava o moral do trabalhador; e a ênfase nos aspectos emocionais.

Mais adiante trataremos de aprofundar um pouco mais no que se trata da importância das relações humanas para alguns autores do ramo da administração internacional.

Com a grande competição nos dias de hoje, em todos os setores comerciais e industriais, os clientes se tornaram cada vez mais exigentes, o que conseqüentemente faz com que uma das principais metas de uma empresa seja atingir as expectativas dos clientes e se tornar a preferência destes.

Isto posto, o relato sobre o caso que será apresentado neste capítulo tem como objetivo mostrar as alternativas que a empresa buscou ao longo dos anos e assim, conquistando essa tão notável posição no mundo dos negócios.

## 2.1. HISTORICO DA STARBUCKS: DESENVOLVENDO OS NEGÓCIOS

Em 1971, a primeira loja da Starbucks foi aberta pelos seus três primeiros fundadores: Jerry Baldwin, Zev Siegel e Gordon Bawker<sup>3</sup>. Na época, chamava-se “Starbucks Coffee, Tea and Spice”. Localizada na movimentada zona turística de Seattle. Com cafés suaves e chás da Starbucks eles conseguiram atrair uma grande clientela de Seattle. No início, tiveram que investir 1350US\$ cada um e ainda foi feito um empréstimo de 5000US\$ para que fosse possível abrir a primeira loja<sup>4</sup>.

Segundo SCHULTZ (1999), o nome da empresa surgiu quando Gordon queria chamá-la de Pequod, que era o nome do navio em Moby Dick, de Melville, e o marinheiro do Pequod chamava-se Starbuck. Dessa forma, os três sócios, que possuíam também uma paixão pelo produto, acreditaram que o nome invocaria o romantismo do mar e a tradição dos antigos transportadores de café. A logomarca foi desenhada por um artista amigo, e representa uma sereia com duas caudas, circundadas pelo nome da empresa<sup>5</sup>.

Quando abriram essa primeira loja, o consumo do café dos Estados Unidos estava enfraquecido, depois do grande ápice de consumo que obteve nos anos 60, quando 75% da população bebia café. Até os anos 80 esse consumo caiu e depois se tornou estável<sup>6</sup>. Atualmente, 52% dos cidadãos americanos bebem café diariamente, e não só uma vez, mas pelo menos três vezes ao dia e cerca de 20% bebem ocasionalmente<sup>7</sup>.

Mesmo com a queda do consumo, os primeiros proprietários da Starbucks acreditaram e investiram numa indústria que iria crescer nos próximos anos.

Quando começaram a vender cafés moídos e selecionados, com aromas diferentes, a demanda cresceu. A quantidade de consumidores desse ramo cresceu de 4,5 milhões em 1993 para 21 milhões em 1999<sup>8</sup>.

Nos primeiros dez anos de sua criação (até 1981), a empresa existiu somente sob a influência de seus primeiros fundadores, até que Schultz ingressou na organização para então ser peça chave para o sucesso que a empresa alcançou.

---

<sup>3</sup> [www.mhhe.com/business/management/thompon/11e/case/starbucks.htm](http://www.mhhe.com/business/management/thompon/11e/case/starbucks.htm) Acesso em 18/10/2004

<sup>4</sup> Idem.

<sup>5</sup> Idem.

<sup>6</sup> [www.globalchange.com/po/pt\\_futurecoffee.htm](http://www.globalchange.com/po/pt_futurecoffee.htm) Acesso em 18/10/2004.

<sup>7</sup> Idem.

<sup>8</sup> Idem.

Schultz era vice-diretor de uma empresa de utensílios domésticos, e ficou interessado no varejista de café de Seattle, quando soube da grande quantidade de máquinas de café manuais que eles encomendaram. Foi para Seattle ver do que se tratava e teve o seu primeiro contato com a nova bebida, o café de grão.

Um ano depois abandonou seu cargo para assumir a direção de operações de varejo e marketing da Starbucks. No início, sua principal função era trabalhar com os funcionários para conseguir desenvolver mais capacidade de venda, criando uma empatia entre os vendedores e os clientes, e foi então que a loja começou a produzir folhetos informativos sobre toda a história do café e os vários tipos que eles trabalhavam.

Entretanto, a idéia que originou o sucesso da Starbucks de hoje, deu-se durante a viagem de Schultz para Itália, na primavera de 1983. Segundo ele, foi o café expresso que mexeu com a Starbucks.

Percebeu então o quão era importante as cafeterias para o estilo de vida dos italianos e isso o deixou interessado em fazer adaptação para a Starbucks, fazendo com que a empresa fosse mais do que uma simples cafeteria e sim uma extensão de sua casa, trazendo àquela cultura dos *baristi* (como os funcionários dos bares são chamados na Itália) para os Estados Unidos. “Os baristas, além de postura, conhecimento da arte de tirar e servir o café, eram os grandes responsáveis pela construção da mística do café italiano”<sup>9</sup>. Ali, os funcionários têm um sério comprometimento com a organização pelo fato de seu bem-estar dela depender, eles conhecem intimamente tudo que gira ao redor da empresa em virtude da maior parte do tempo deles passarem ali. Na Itália existem muitas cafeterias e estão sempre lotadas. As pessoas acabam se conhecendo e fazendo amizades entre eles. Com isso, os funcionários reconheciam seus clientes e estes se sentiam mais satisfeitos.

Algumas lojas eram mais elegantes, outras mais convencionais. Tocava-se ópera italiana. Essa era a verdadeira essência da empresa: fazer com que a Starbucks fizesse parte da vida dos clientes, como se cada um tivesse certos hábitos diários, como um deles estar passando sempre por alguma das milhares de lojas espalhadas. Em qualquer loja, os clientes deveriam se sentir à vontade e descontraídos. Schultz ainda afirma que:

---

<sup>9</sup> <http://revistamarketing.terra.com.br/materia/index.php?id=152> Acesso em 18/10/2004

*“Servir expressos ao estilo italiano poderia ser um diferencial para a Starbucks. Se pudéssemos recriar nos Estados Unidos a autêntica cultura dos cafés italianos, isso poderia agradar outros americanos assim como agradou a mim. A Starbucks poderia ser uma experiência fabulosa, e não simplesmente uma rede de lojas varejistas.”*  
(SCHULTZ, 1999:48)

Durante aquela experiência, todo esse ambiente que vira e que gostaria de adaptar também seria fundamental para os funcionários das lojas.

Assim, uma das primeiras medidas que foi desenvolvido para a cultura da empresa foi a base de mecanismos para satisfação dos funcionários promovendo vários tipos de promoções, compensações e mecanismos de feedback. Dessa forma, o dinheiro que poderia ter sido gasto com publicidade foi investido em benefício e formação dos empregados.

Mesmo uma filosofia estudada e afirmada por tantos renomeados autores, não fez com que essa visão agradasse aos sócios da Starbucks. Eles não compartilharam da idéia de Schultz, e ainda o nomearam como um diretor excessivamente entusiasmado.

No ano de 84 a Starbucks comprou a Peet’s Coffee and Tea, empresa que havia sido inspiração para os primeiros donos. Comprar essa empresa significava vantagem para os investidores naquela época, mas isso fez com que a Starbucks assumisse muitas dívidas. Uma empresa com tamanha dívida fica vulnerável e sem opções para investir e recuperar seu posto. Isso é normal entre algumas empresas que tentam se consolidar: o choque de culturas. Com isso, seus funcionários foram ficando descontentes e a empresa perdeu seu espírito corporativo. Daí pode-se ver a importância de manter a relação de confiança que uma empresa tem com seus funcionários.

Em 1985 Schultz abandonou a empresa e abriu o seu próprio negócio: uma cafeteria chamada Il Giornale. Em 1987 já existiam três lojas. Nesse mesmo ano, soube-se que os donos da Starbucks queriam vender as lojas de Seattle, as unidades de torrefação e até a marca. Quando soube disso, Schultz não deixou de investir nessa oportunidade e recorrer aos investidores locais para arranjar 4US\$ milhões que comprariam a empresa.

Assim, Schultz tornou-se o maior acionista da Starbucks, que seguiu uma estratégia pioneira no mercado, espalhando-se para a costa noroeste do Pacífico e

depois para Chicago e Califórnia, provando que o conceito era viável para além de Seattle.

Em meados de 1990, para por em prática as idéias de Schultz eram necessários mais investimentos externos, mais capital. Entretanto, ele não fez empréstimos a bancos e não queria começar a se ver obrigada a aumentar o capital da empresa através do “*franchising*”. Para ele, não existia a menor possibilidade expandir o seu negócio através de franquias: “Não vemos vantagem em fazer uma cuidadosa seleção e torrefação de café, quando estas podiam ser arruinadas por falta de atenção aos pormenores ao nível da loja”<sup>10</sup>.

Deste modo, a empresa começou a alavancar no que se refere à estratégia de capital intensivo que a levou a abrir o seu capital ao público.

Em junho de 92 a Starbucks promoveu uma operação pública de venda, o que fez com que fosse aumentado 28 milhões de dólares que era o valor necessário para dar continuidade ao progresso da empresa.

Desde então, a Starbucks apostou numa estratégia que fizesse a empresa crescer e fazer com que os negócios se prosperassem pelos Estados Unidos e, logo depois, para os maiores centros urbanos.

As lojas começaram a se localizar muito próximas umas das outras. Entretanto, isso era apenas uma forma de consolidar ainda mais a marca, levando também maior comodidade para os clientes, que poderiam achar uma loja em cada lugar.

Em 1996 a Starbucks já possuía mais de mil lojas nos Estados Unidos. E foi nesse ano que seu ingresso como empresa global se fixou, abrindo uma loja em Tóquio.<sup>11</sup> Isso só comprovou que a empresa poderia ingressar em qualquer cultura que fosse. Vejamos, a bebida tradicional no Japão era o chá verde, e o café expresso se tornou um sucesso no país.

Além disso, o crescimento da Starbucks foi tão notório que começou a ter participação no Mercado Nacional Nasdaq, onde é indicada pelo símbolo “SBUX” (Starbucks Corporation). No final dos anos 90, início de 2000, a Starbucks já oferecia aos clientes a oportunidade encontrar uma loja em diferentes localidades e culturas como: Canadá, Japão, Havaí, China, Cingapura, Filipinas, Taiwan,

---

<sup>10</sup> Revista HSM Management, 2003. A cultura do café e o barista. Ranjay Gulati, Sarah Huffman e Gary Neilson

<sup>11</sup> [www.starbucks.com](http://www.starbucks.com) Acesso em 18/10/2004

Tailândia, Nova Zelândia, Malásia, Reino Unido, Kuwait, Coréia, Líbano, Dubai, Hong Kong e Xangai<sup>12</sup>.

Tratando-se de crescimento, pode-se dizer que no final de 2001 os lucros tinham aumentado cerca de 32% para 181,2 milhões de dólares, com vendas de 2,6 milhões<sup>13</sup>. De acordo com SOUZA (2004), já em 2002, encerrou o ano com 25% a mais que no ano anterior, totalizando a venda de USD 2,8 bilhões em suas lojas<sup>14</sup>.

De acordo com SCHULTZ (1999) esse crescimento deu-se mesmo com a grande concorrência, por exemplo, entre a Starbucks e as grandes redes de cafeterias, como: Seattle's Best Coffee, do grupo AFC Enterprises; Diedrich Coffee; New World Coffee-Manhattan Bagel; Peet's Coffee & Tea, entre outras, as quais visam oferecer um produto de altíssima qualidade em suas lojas. Entretanto, a única que se aproxima da política da Starbucks é a rede Peet's Coffee & Tea, pois assim como a Starbucks ela não investe fundos em publicidade através de propagandas e sim através de pontos-de-venda.

No Brasil também existem franquias de cafés como Fran's Café e Café do Ponto, que investem no marketing baseando-se na publicação nos pontos-de-venda ações como patrocínios e assessoria de imprensa. Porém, no mercado brasileiro, são poucas as empresas que exploram o segmento de cafés especiais.

## **2.2. O CRESCIMENTO DA EMPRESA**

Conforme apontou Webber<sup>15</sup> em 1995, Scott Bedbury se juntou à Starbucks. Vice-presidente de marketing da empresa, teve por responsabilidade torná-la uma marca global. Desde seu ingresso a marca passou a ter o seu produto em vários outros canais: iniciou uma relação com a companhia de aviação United AIRLINES para esta servir o seu café em todos os vôos; chegou ao acordo com a Redhook Ale Brewery, Inc., para lançar a cerveja com sabor café Double Black Stout; a Pepsi Cola, etc.

Em 2003, a Starbucks conseguiu abrir um número recorde de lojas, conseguindo obter o maior lucro durante toda sua história, sendo nomeada a marca global com o mais rápido crescimento. E até 2006 o objetivo da empresa é alcançar

---

<sup>12</sup> [www.brasil.indymedia.org/es/blue/2002/06/30172.shtml](http://www.brasil.indymedia.org/es/blue/2002/06/30172.shtml) Acesso em 18/10/2004

<sup>13</sup> [www.businessweek.com/magazine/content/01\\_32/b3744014.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/01_32/b3744014.htm) Acesso em 18/10/2004

<sup>14</sup> [www.consultores.com.br/artigos.asp?cod\\_artigo=326](http://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod_artigo=326) Acesso em 20/10/2004

<sup>15</sup> [www.allconferences.com/conferences/20020312094549/](http://www.allconferences.com/conferences/20020312094549/) Acesso em 20/10/2004

a marca de 10 mil lojas em todo o mundo. Além disso, vários de seus produtos começaram a fazer parte de outros ramos do varejo.<sup>16</sup>

Mesmo possuindo presença em todo o mundo, as lojas da Starbucks não são franqueadas. Todas lojas são iguais àquela primeira loja em Seattle. Cada uma se estabelece em uma região de grande movimentação, nos centros econômicos, nos principais pontos de lazer, sempre muito bem estratégico. Por dentro, a decoração tem intuito de mostrar o romantismo do café. Possui folhetos explicando a origem do café, os diferentes tipos do produto, materiais interessantes que servem para os apreciadores conhecerem mais sobre o café e também para os funcionários poderem levar o conhecimento até seus clientes.

Quando a empresa abre sua loja, procura sempre harmonizar o objetivo do negócio com o clima do ambiente, às vezes buscam contratar inclusive empresas específicas neste ramo de relações públicas para que eles, conhecedores da região e de sua história, possam agregar essa harmonia e realizar eventos memoráveis para os convidados na sua maioria, Embaixadores, repórteres, líderes locais, proprietários de restaurantes e parceiros.

Valorizando também outros princípios, que prezam o ambiente de trabalho para os funcionários e a descontração dos clientes, sempre aderindo a questão cultural com o objetivo de fazer os funcionários e os clientes sentirem a Starbucks como parte de suas casas. Contribuindo também com as comunidades ao redor e sempre reconhecendo que a lucratividade é fundamental para o sucesso vindouro.

Ainda em 2003 o número de lojas da Starbucks era de 5.886 sendo 4.574 só nos Estados Unidos, e 1.312 em outros 22 países<sup>17</sup>.

As lojas das Starbucks nunca buscaram oferecer só a linha de café expresso, sempre andando junto com o tempo e buscando agradar seus clientes, ela oferece diversos produtos: café normal ou descafeinado, cafés especiais, de vários lugares do mundo e uma seleção grande no modelo italiano. Além disso, os clientes apreciadores podem levar embalagens de cafés torrados ali e levar para casa, artigos alimentares, e equipamento relacionado ao café. Essas inovações fazem com que uma empresa se estabeleça e se consolide no mercado competitivo.

O famoso “Power Frappuccino”, que é uma mistura da empresa que contém frappuccino, proteínas, hidratos de carbono e vitaminas fez grande sucesso em

---

<sup>16</sup> [www.sanfrancisco.bizjournals.com/seattle/dailyedition.html](http://www.sanfrancisco.bizjournals.com/seattle/dailyedition.html) Acesso em 25/11/2004

<sup>17</sup> <http://seattle.bizjournals.com/seattle/stories/2002/09/30/daily39.html> Acesso em 20/10/2004

grandes mercados. Outro produto muito consumido é o Chá Chai Lattè, uma mistura de chá preto, especiarias exóticas, mel e leite.

Em todo momento a empresa irá se empenhar para buscar novas idéias, novas linhas de produtos, trazendo sempre experiências novas para sua fiel clientela. Por isso é muito importante estar sempre abertos à novas experiências e acompanhar o processo rápido que se dá a concorrência.

#### **2.4. A RELAÇÃO DA STARBUCKS COM SEUS FUNCIONÁRIOS E PARCEIROS**

Em meados de 1991, a Starbucks já era a primeira empresa americana que oferecia os benefícios aos funcionários, inclusive trabalho em meio período. Após implantar esse sistema, a rotatividade dos funcionários diminuiu para menos de 65% por ano. A empresa optou por estabelecer esse tipo de incentivo para que pudesse incentivar os empregados, fazendo com que eles participassem, assim teriam maior interesse e colaboração. Dessa maneira, eles teriam uma maior comunicação entre os clientes, os parceiros que eram os empregados e os diretores.

Isso tudo só se deu porque a empresa investe no poder descentralizado, fazendo com que todos tenham poder de decisão. Cada decisão da empresa é tomada de acordo com as lojas regionais e para isso é necessário que se tenha um “feedback” das pessoas que trabalham em determinadas lojas fazendo parte da equipe e ajudando os responsáveis pelo desenvolvimento da rede que buscam identificar sempre novas áreas que se tornam alvo para mais uma aposta do negócio. Toda essa comunicação só ajuda a acelerar as inovações necessárias para que a empresa esteja sempre na frente do mercado e obtendo sempre o maior sucesso. Daí pode-se observar a importância dos estudos feitos pelos autores que foram citados anteriormente no que se refere ao ramo da administração das relações internacionais.

Um dos que autores que mais deu contribuição para este assunto dentro do ramo da administração de empresas e também estudado na Administração em Relações Internacionais foi MASLOW (1954), quando teorizou basicamente que as necessidades, o bem-estar acima citado, dividiam-se em dois tipos: inferiores e superiores. Ele criou a teoria da hierarquia das necessidades, pois no ser humano existem prioridades para satisfazer suas necessidades. As principais seriam as fisiológicas, seguidas da segurança, necessidades sociais e, por fim, auto-estima e

as relações sociais. Outras necessidades se dão conforme um alcançam seus limites, saindo de um ponto de insatisfação para chegar ao de satisfação. Dessa forma, podemos relacionar os princípios básicos da Starbucks referentes com seus funcionários e a hierarquia das necessidades citadas pelo autor, onde a satisfação vital vinha em primeiro lugar, como por exemplo: plano de saúde para a família, horas de trabalho que não sobrecarregasse, e depois as satisfações pessoais, que são imensamente importantes para a produção do indivíduo em uma empresa.

Não podemos deixar de dizer que essa comunicação também é muito importante para o desenvolvimento de novos produtos. Podemos citar, por exemplo, o caso do *frappucino* que é um produto de muito sucesso em todas as lojas, mas que começou com a sugestão de um dos funcionários de uma das lojas na Califórnia. Seus clientes sempre o pediam, e a Starbucks nunca aderiu ao novo produto que outras concorrentes já haviam lançado. Quando começaram a vender o famoso frappucino os clientes voltaram.

O próprio Howard Schultz chamou aos frappucinos de “o melhor erro que nunca cometi”.

Esse episódio provou que a Starbucks considera que o seu produto não é café mas experiência em cafeterias. Essa sintonia entre as lojas e seus clientes é um ponto fundamental da estratégia da empresa. E então, relembramos que a relação dos balconistas que preparam toda aquela arte de café só faz ainda aumentar a relação com seus clientes.

O empregado é altamente qualificado e recebe o tempo todo instruções e formação voltado para o atendimento ao público e conhecimento sobre toda a história do café e os produtos.

Com a relação constante e amigável entre os funcionários e seus clientes, também se pode lançar o cartão de fidelidade da marca: Starbucks Card. Não só o da empresa, mas em vários ramos, esse tipo de cartão foi muito bem aceito pelos consumidores. Esse cartão faz com que seja eliminada a necessidade do cliente ter que pagar no ato do consumo e assim, fez com que pudesse haver maior promoções para os fidelizados e ter controle sobre o sistema.

Segundo Buck Hendricks, vice-presidente e responsável pelas compras da empresa, todo esse modelo não fica somente entre os empregados e clientes, estende-se também aos vendedores e fornecedores. É válido desde o cultivo às fábricas que fornecem a comida vendida nas lojas, passando pelas empresas que

produzem as chávenas de papel. A prioridade da Starbucks está em primeiro lugar em tudo que chamamos de qualidade; o serviço é a segunda prioridade; e o custo a terceira.

O processo de seleção de um fornecedor é um processo formal e longo. Não adianta preservar todo o procedimento de abertura de novas lojas, a escolha dos empregados, da decoração, se não preservar os fornecedores. Uma vez que a Starbucks encontra seu fornecedor ideal a sua intenção é manter a relação em longo prazo. Para ser um fornecedor de alta capacidade é necessário que seja avaliado o potencial do fornecedor em relação à capacidade de produção, embalagem e distribuição. Tudo é uma arte e tudo tem que estar em perfeita ordem, do início ao fim.

Assim, quanto mais estratégicos forem os produtos ou áreas de negócio, mais altos responsáveis envolvem. Toda essa relação é discutida freqüentemente. É avaliada a eficiência de produção, reforço da qualidade, desenvolvimento de novos produtos. Não é necessário que sempre um fornecedor, um cliente, diga a Starbucks sobre suas necessidades e vontades, a própria empresa visa sempre perceber e estar atenta a tudo que a rodeia.

As operações especiais da Starbucks incluem alianças comerciais, licenciamento internacional de venda a retalho, licenciamento de venda grossista, joint-ventures e outras iniciativas. O objetivo dessas relações é continuar a desenvolver a notoriedade e a marca da empresa para as lojas, de forma a conquistar clientes através de múltiplos locais de contato como aeroportos, livrarias, hotéis, e charutarias.

Toda a essência da empresa se dá na cautela seleção que os diretores fazem em relação aos parceiros. Essa seleção é baseada basicamente na reputação que eles possuem e o compromisso que demonstram. Assim, eles buscam formar seus empregados e parceiros dentro dos padrões da Starbucks sempre com a determinação de não fugir de sua política. Esses mesmos princípios serão os que selecionarão também os fornecedores e qualquer grupo que vier fazer parte da empresa. Dessa forma, novamente explica-se o motivo pelo qual levou a Starbucks a abrir mão de sua expansão através de franquias e buscar nunca perder a qualidade e a essência de sua política, dessa maneira, seria mais fácil garantir o controle da qualidade de todas as lojas.

A Starbucks busca superar as expectativas dos consumidores, sempre inovando, por meio de novas parcerias, tanto na extensão da linha de produtos como na diversificação dos serviços oferecidos.

Desse modo, essa grande expansão da Starbucks fixou a sua política interna e para com seus clientes, baseando-se no contato humano entre toda equipe: funcionários, parceiros, clientes e a comunidade.

Cabe aqui fazer o estudo de uma análise da estratégia para o sucesso nos negócios internacionais usada pela Starbucks é um dos principais objetivos dessa monografia. Assim, será exposto no terceiro e último capítulo a análise estratégica usada pela Starbucks com base nas teorias estudadas no que se refere a gestão de negócios internacionais e planejamento estratégico internacional.

## Capítulo III

### **ANÁLISE ESTRATÉGICA DO CASO STARBUCKS.**

O estudo comparativo do caso específico de uma empresa tem como objetivo abordar os planos estratégicos e aproveitar as oportunidades que poderão constituir o diferencial necessário para o sucesso de uma empresa no cenário internacional. É necessário abordar todas as etapas que são importantes para adequação aos novos mercados.

Muitos autores que serão abordados neste capítulo apontaram de forma oportuna os conceitos de que as empresas, as pessoas e os países precisam aprender a fazer negócios e a adotar estratégias adequadas aos diversos mercados e culturas.

Como foi citado no primeiro capítulo, a internacionalização como umas das inúmeras dimensões da globalização, fez com que os mercados internacionais se tornassem focos estratégicos para investimentos estrangeiros. Segundo CATEORA (1990), quando uma empresa inicia sua atuação no mercado internacional, há uma agregação de incerteza referente ao seu próprio mercado e o empreendimento estrangeiro, como as forças políticas, estrutura legal e o ambiente econômico.

#### **3.1 PLANEJAMENTO E ANÁLISE ESTRATÉGICA.**

O planejamento estratégico surge como uma alternativa aos problemas, possibilitando o surgimento de soluções contra o desperdício de tempo, de recursos humanos e materiais, vislumbrando uma nova forma de atuação, mais propositiva. Segundo PIPKIN (2001), quando uma empresa decide atuar nos mercados internacionais ela precisa desenvolver um planejamento estratégico internacional que lhe assegure que suas capacidades sejam compatíveis com o ambiente competitivo de um determinado mercado internacional.

CAVUSGIL & ZOU (1998) tratam como uma concepção, um modo de vivenciar a organização, vez que a eficácia de um planejamento depende de inúmeras variáveis, dentre elas o envolvimento, a participação e a colaboração como atitudes de valorização e integração ao progresso, ou seja, é o meio pelo qual a

empresa responde à interação das forças externas a fim de atingir os objetivos de um empreendimento internacional.

Toda essa estratégia passará por um processo de formulação que deverá avaliar os pontos fortes e fracos da empresa, de acordo com a análise das oportunidades e ameaças que emanam de cada mercado estrangeiro. A primeira etapa deste processo, segundo URBAN & STAR (1991), envolve a determinação do mercado externo em que a empresa deseja fazer um investimento, ou seja, determinar o negócio, o segmento de atuação da empresa e a sua missão, que refere ao seu papel na sociedade. Em seguida, é necessário fazer uma análise do ambiente e então é realizado o investimento em determinado mercado. Em outras palavras as etapas iniciais são basicamente: os levantamentos de dados, conhecimento do ambiente para prever a viabilidade e os impactos da ação, identificação da missão, explicitação dos objetivos e definição das ações estratégicas, bem como o acompanhamento de todo o processo e a constante avaliação que deve ser realizada.

De acordo com MINERVINE (1991), uma vez que as características do mercado escolhido são de conhecimento da organização, esta deve fazer uma análise estratégica de suas forças e fraquezas, ou seja, um diagnóstico interno, que procurará relacionar seus pontos fortes e fracos em relação ao seu maior competidor no mercado escolhido. Na medida em que forem identificando as suas forças maiores, elas se tornarão bases importantes para a conquista de uma vantagem competitiva.

FREIRE (1998) identifica uma a análise SWOT<sup>18</sup>, que é uma ferramenta de gestão muito utilizada por empresas privadas como parte do planejamento estratégico dos negócios. Como o próprio nome já diz, a idéia central da análise SWOT é avaliar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da organização e do mercado onde ela está atuando. Desta forma, destacou as seguintes observações, para demonstrar o ambiente da estratégia internacional, conforme mostra quadro 3.1 abaixo:

---

<sup>18</sup> O termo SWOT vem do inglês e representa as iniciais das palavras Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças).

### Quadro 3.1

## DIAGNÓSTICO INTERNO E EXTERNO DA EMPRESA

AMBIENTE DE ESTRATÉGIA INTERNACIONAL			
Elementos Internos		Elementos Externos	
<b>Organização (avaliação da capacidade exportadora)</b>	<b>Compostos do Marketing (marketing-mix)</b>	<b>Microambiente</b>	<b>Macroambiente</b>
Produção	Produto	Consumidores	Fatores:
Recursos Humanos	Preço	Concorrentes	sociais e culturais
Financeira	Distribuição	Fornecedores	políticos e legais
Comercial	Comunicação	Canais de distribuição	tecnológicos econômicos

Fonte: PIPKIN (2001).

Quando são identificadas as fraquezas organizacionais elas devem ser corrigidas ou ao menos equilibradas pelas forças existentes internamente (PIPKIN, 2001). Enquanto isso, o objetivo dos elementos externos é identificar as ameaças e oportunidades para empresa, facilitando aproveitar um melhor desenvolvimento para sua estratégia.

### 3.2 A ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO DA STARBUCKS.

No presente item será analisada a estratégia que a Starbucks seguiu para que seu crescimento não tivesse mais obstáculos do que oportunidades. Cabe mencionar que podemos referir dois pontos importantes para tal crescimento: os produtos e os mercados. Esses fatores foram usados por ANSOFF (1965), conforme quadro 3.2 abaixo, que desenvolveu uma matriz, conhecida como matriz ANSOFF, para ilustração das estratégias de crescimento das empresas.

### Quadro 3.2

#### MATRIZ ANSOFF INICIAL – objetivos iniciais

		Produtos	
		Atuais	Novos
Mercados	Atuais	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produto
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação e Integração Vertical

Fonte: ANSOFF (1993).

A partir dessa matriz iremos prosseguir a análise de acordo com os fatores expostos.

Inicialmente, a estratégia seguida pela Starbucks passou pela penetração do mercado onde atuava. Isso significa que tendo iniciado a sua atividade em 1971, em Seattle, já havia dominado o mercado e expandir suas lojas e seus produtos. Em 1987 tinha 17 lojas e num espaço de três anos, em 1990, já possuía 84 lojas nos Estados Unidos. Em 1992 já possuía 161 lojas espalhadas pelo território americano<sup>19</sup>.

É importante destacar que esse crescimento não se refere apenas ao aumento de suas vendas e sua faturação, mas também do processo da Starbucks crescer mais do que a concorrência, o que fazia com que a empresa adquirisse uma forte posição no mercado que atua.

De acordo com PORTER (1989), a primeira hipótese que qualquer empresa deverá ponderar é a penetração de mercado, pois é aquela que envolve menores riscos, por consistir em atuar num mercado que já conhece, com o mesmo produto. Esta opção consiste em aumentar a quota de mercado da sua empresa, no mercado atual e sempre que possível aumentar a utilização do produto em questão. Ou seja, a empresa deve aproveitar o que a sua base nacional é vantajosa e que não tão eficazes em outros países. Dessa forma, eles não estarão voltados para aquele segmento e não estarão preparados para competir.

<sup>19</sup> [www.bertone.com.br/coff79.htm](http://www.bertone.com.br/coff79.htm) Acesso em 19/11/2004.

Foi exatamente isso o que a Starbucks fez. Além de aumentar o número de lojas no território americano, que já conhecia e atuava, conseguiu incutir o hábito de tomar café na população em questão. Não é referido só ao aumento do número de utilizadores, mas também, aumentar a frequência do seu consumo, bem como a quantidade consumida.

A aposta em muitas localizações, numa mesma cidade, passa pelo desejo da Starbucks estar sempre acessível aos clientes, qualquer que seja o trajeto que este tenha que efetuar; a ambição é que o consumidor passe por uma loja da marca. Essa estratégia de penetração de mercado é notória até nos horários de funcionamento das lojas, que estão abertas até largas horas da noite.

Esta estratégia teve sucesso, pois a empresa sempre teve a preocupação de adaptar os seus produtos aos gostos locais, para além de apostar no fácil acesso às suas lojas e fundamentalmente tem a sua preocupação na satisfação do cliente.

Cabe aqui discorrer sobre o processo de adaptação dos produtos que é algo que a empresa dá total importância, como dito acima. Alguns autores argumentam a favor da adaptação, enquanto outros defendem a padronização dos produtos.

Segundo JAIN (1993), é importante que essa questão seja analisada diante das variáveis culturais de cada região que é investido. A padronização envolve redução de custos com pesquisas e desenvolvimento, aproveitamento de idéias, e é suficiente para as pessoas ao redor do mundo que desejam as mesmas coisas básicas. Os que defendem a adaptação enfatizam a importância de se diferenciar os produtos de acordo com as culturas existentes nos diferentes países. PENTEADO (1990) afirma que:

*“(...) o marketing começa com a correta identificação dos desejos e das necessidades do consumidor, através da pesquisa de mercado. Enquanto elas (as firmas) insistirem em estudar o perfil do consumidor europeu ou americano, a fim de criar seus produtos para, em seguida, procurar adaptá-los a outros mercados e outras realidades, a tarefa parece continuar destinada ao fracasso” (Penteado, 1990:26).*

Deste modo, o autor diz que a aplicação da estratégia, seja em qualquer lugar do mundo, depende de conhecimento e da compreensão das necessidades e desejos dos consumidores. Para o autor, isto só é possível enfocando as características sociais, econômicas, políticas e psicológicas de cada mercado.

No mesmo sentido, NAISBITT (1994) também defende a adaptação dos mercados. Ele ressalta que mesmo com a abertura dos mercados e a cooperação econômica que acaba fazendo com que os mercados tenham acessos a produtos iguais com mais opções, alguns elementos culturais sempre serão preservados e devem ser respeitados.

Segundo CARNIER (1989), o que ocorre é a criação de um produto único de aceitação universal, buscando, a partir deste modelo, efetuar adaptações necessárias em função das características de consumo de cada país ou grupo de países.

De acordo com PENTEADO (1990), podemos ressaltar que o mais importante é que mesmo que se padronize um produto não se pode deixar que isso comprometa a adoção de modificações quando necessárias. Na verdade, tal necessidade é algo em comum entre os países e as características de cada mercado devem ser abordadas diferentemente. Dessa maneira, há de se criar um modelo moderado, procurando os pontos em comuns entre os mercados passíveis de padronização. Paralelamente, KOTLER (1994) diz que as empresas que visam o mercado internacional devem estar cientes da necessidade de efetuar as mudanças necessárias para cada situação específica. O autor diz que:

*“(...) as empresas devem procurar uma padronização da essência do produto sem ferir nem forçar as culturas e os costumes existentes em cada mercado. As empresas devem buscar o equilíbrio entre a padronização e a adaptação. A padronização global não constitui uma proposição radical, mas deve variar em algum grau. As empresas devem buscar mais padronização, se não global, pelo menos regional. Marketing global, sim; padronização global, não necessariamente” (KOTLER, 1994:367).*

Dessa forma, pode verificar a grande necessidade de um forte conhecimento e treinamento multicultural para toda a equipe de uma empresa, como a própria Starbucks faz questão de investir.

Como aqui já foi referido, a ambição da Starbucks é colocar a sua marca como fornecedora número 1 do café de qualidade do mundo, mantendo sempre os seus princípios à medida em que cresce.

Assim, a empresa passou a penetrar em mercados diferentes, isto é, passou a alargar o seu mercado alvo para outros países, passando assim a adotar a estratégia de crescimento: desenvolvimento de mercados. Atualmente possuem

mais de 6.294 lojas distribuídas por quatro continentes, uma vez que a meta de investimento de suas lojas nos Estados Unidos já havia sido alcançada, e então, parte para mercados desconhecidos para que seu desenvolvimento não estagne e seja maior.

Mas a estratégia de alargamento do mercado não passa só pela expansão geográfica, a Starbucks também diversificou os seus mercados quando aderiu a novos canais de distribuição, como aqui já foi referido.

O desenvolvimento de mercados então, passa não só pela expansão internacional, mas também pela ampliação de seu alvo a novos segmentos de mercado, bem como a novos utilizadores. É o caso da Starbucks ter passado a comercializar os seus produtos na Internet, aeroportos, livrarias, hotéis, supermercados e charutarias.

A Starbucks começou exatamente por onde devia ter começado: desenvolver o mercado que conhecia e com o produto com que sempre trabalhou. Posteriormente, quando já não era possível manter os seus objetivos de crescimento no mercado inicial (até porque a sua ambição era mundial) é que alargou a sua atividade para novos mercados.

É mais simples para as empresas diversificar os mercados, pois a opção de diversificar o produto implicaria mais investimentos, novas técnicas, outro “know-how” que a empresa poderia não ter e não conseguir adquirir. Dessa forma, uma empresa faz, cada vez mais, opção pela internacionalização de seus negócios. De acordo com KOTLER (1991), esse posicionamento da empresa fará a diferença desta com seus concorrentes, será o projeto de imagem que fará com que seus clientes-alvo entendam e apreciem a posição da empresa em relação aos seus concorrentes. Desse modo, a empresa deverá conseguir atingir um nível superior ao dos concorrentes para adquirir um valor diferenciado aos olhos dos clientes e se manter nesse nível sem deixar regredir (CRAVENS et al., 1998).

Portanto, a diversificação de mercados é uma estratégia com menos risco, comparativamente à diversificação de produto, mas ambas implicam em maior risco do que a penetração de mercado, estratégia que a Starbucks utilizou e bem em primeira instância. Apesar da estratégia de desenvolvimento de mercados ser atualmente a mais utilizada na atuação da empresa, temos que realçar o fato da penetração do mercado nunca ter sido esquecida pela empresa, estando continuamente a ser seguida até hoje.

A estratégia de desenvolvimento do produto, apesar de ainda não ter sido referida aqui, também foi aplicada pela Starbucks, não tão ativamente como a de mercados, mas teve a sua importância.

É notório o alargamento da gama dos seus produtos, como são exemplos o café frio, o frappuccino, os gelos com sabor a café e o Starbucks Card. Existe aqui uma passagem notória do produto inicial café para o serviço “experiências” como a empresa chama.

Esta diversificação do produto é muito visível nessa empresa, até no fato dos seus relatórios considerarem que as vendas de alimentação e outros produtos não relacionados com o café têm aumentado significativamente.

Dessa forma, será referida novamente a Matriz ANSOFF (Figura 3.3) para que se possa analisar as realizações da Starbucks.

**Figura 3.3**  
**MATRIZ ANSOFF ATUAL – realizações**

		Produtos	
		Atuais	Novos
Mercados	Atuais	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alargamento da sua rede de lojas, fácil acesso</li> <li>▪ Interesse na satisfação do cliente</li> <li>▪ Aumento da utilização do produto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Passagem do produto café para “experiências”</li> <li>▪ Aumento das vendas de produtos alimentares e outros que não o café</li> <li>▪ Ex: Starbucks Card, máquinas de café, acesso à Internet nas suas lojas, gelados, frappuccino</li> </ul>
	Novos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Expansão territorial</li> <li>▪ Distribuição através de outros canais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diversificação</li> <li>▪ Parcerias</li> <li>▪ Integração vertical</li> </ul>

Fonte: ANSOFF (1993).

Verifica-se que as realizações são condizentes com a evolução e alcance das metas principais da Starbucks. Os resultados obtidos suportam a assertiva de COOPER & KLEINSCHMIDT (1990), ou seja, quando as empresas adotam um foco

internacional em termos de desenho e desenvolvimento, atingem uma taxa mais alta de sucesso no lançamento de novos produtos.

É interessante destacar que esta estratégia de crescimento não deu grande importância à publicidade, apostando na presença em todos os mercados e no passar da palavra, mas sem recorrer por exemplo à publicidade televisiva. A Starbucks gasta atualmente cerca de 30 milhões de dólares por ano em promoção (10% do que gasta a Mac Donalds)<sup>20</sup>. Como aqui já foi referido, esta empresa aposta nas relações pessoais como fator de sucesso.

### 3.2.2 AS DIMENSÕES DO CRESCIMENTO DA STARBUCKS

A lógica de crescimento da Starbucks assenta numa ideia simples: fazer com que os seus produtos evoquem e envolvam as emoções dos consumidores e alimentem as aspirações a uma vida melhor. Segundo HOOLEY & SAUNDERS (1996), uma das características dos mercados modernos é o grau de segmentação, apresentado em muitos deles. Onde existem diferenças nas necessidades e desejos dos clientes ou em suas atitudes e predisposições em relação às ofertas no mercado, existem oportunidades para segmentar o mercado. Paralelamente, HASSAN & KATSANIS (1991) apostam que uma série de empresas, no mercado global, segmentam seus mercados mundiais de acordo com um ou mais critérios: demográficos (incluindo renda nacional e tamanho da população), psicográficos (valores, atitudes e estilo de vida), por características comportamentais e por benefícios. Dessa forma podemos verificar que a Starbucks apostou literalmente no estilo de vida de seus clientes-alvo, fazendo com que estes a tivessem como extensão de sua própria casa.

Como o consumidor não adquire apenas café, ele está disposto a pagar mais pelo conjunto de interações, oferecido pela Starbucks (o valor de um café na empresa chega a ser 40% a mais comparativamente aos seus concorrentes).

Falar de empresas multinacionais e transnacionais às vezes evoca um conceito diferente do qual estamos tratando no presente estudo. Entretanto, a maior intenção é demonstrar como a Starbucks conseguiu diferenciar o que parecia

---

<sup>20</sup> [www.amcham.com.br/download/informativo2003-09-29a\\_arquivo](http://www.amcham.com.br/download/informativo2003-09-29a_arquivo) Acesso em 25/11/2004

indiferenciável e através de um produto tão banal como o café conseguiu se tornar uma grande e multimilionária empresa.

Na lógica de crescimento da Starbucks encontramos sempre presente e com papel de destaque aquilo que identificamos como a sua “core competence<sup>21</sup>”: a capacidade de promover experiências com o consumidor. É essa a principal vantagem competitiva da empresa sobre as suas rivais e isso que a diferencia e lhe atribui personalidade.

Tratando-se de vantagem competitiva podemos citar PORTER (1992) que afirma que uma empresa cria vantagem competitiva quando consegue perceber que existem opções melhores e novas e as leva para o mercado antes de suas rivais.

*“(...) a vantagem competitiva vem da maneira pela qual as empresas se organizam e realizam as atividades em separado (...) As empresas criam valor para os seus compradores pelo desempenho dessas atividades. O valor final criado por uma empresa é medido pelo que os compradores se dispõem a pagar pelo seu produto ou serviço. (...) Para obter vantagem competitiva sobre os rivais, uma empresa tem de proporcionar valor comparável para o comprador, mas desempenhar as atividades com mais eficiência do que seus concorrentes (menor custo) ou, então, desempenhar as atividades de maneira excepcional, que cria maior valor para o comprador e obtém preço maior (diferenciação)”(PORTER, 1992:51-2).*

De fato, durante o crescimento da Starbucks os desejos e as expectativas dos clientes estão sempre presentes existindo uma vantagem competitiva que permite manter relações a longo prazo com os clientes e demais parceiros.

O crescimento da Starbucks teve a virtude de potenciar os seus recursos e capacidades que combinados originam e sustentam a sua grande “core competence”.

Este crescimento reforça-se ano após ano e contém em si características de sustentabilidade. Essa competência essencial que foi citada, segundo PRAHALAD & HAMEL (1995), seria um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes. Dessa forma, as competências da firma devem ser ligadas com as necessidades de valor dos clientes.

---

<sup>21</sup> Core competence designa as competências estratégicas, únicas e distintivas de uma organização. Poderá ser, por exemplo, um conhecimento técnico ou uma tecnologia específica que é susceptível de oferecer um valor único para os clientes e que distingue a empresa das rivais.

A “core competence” da Starbucks é continuamente valorizada e ampliada, existe uma lógica interna de “learn how to learn”, os empregados são formados para antecipar qualquer necessidade do cliente, o cliente é estudado e são as suas opiniões que estruturam o caminho da empresa.

PORTER (1986) ressalta que o consumidor é a principal fonte de qualquer estratégia, e a empresa deve procurar conhecer seus clientes para prosseguir em sua estrutura, buscando identificar as necessidades dos clientes com a oferta de determinado produto, que então tem o benefício chamado de “core”, que oferece um segmento de mercado. E dessa forma a empresa busca conquistar seus clientes seja pelo custo de seus produtos ou pela diferenciação. Neste caso, vemos que a segunda é exclusivamente uma das metas da empresa.

Assim, a “core competence” está inevitavelmente ligada com o consumidor e existem mecanismos no interior da empresa que a dotam de grande flexibilidade, o que permite à companhia perceber em cada momento as expectativas do consumidor.

Imitar o café é muito fácil, mas não é esse o produto da Starbucks. O produto é mais complexo e baseia-se no conjunto de relações, experiências e identidades que a marca transmite ao cliente.

Uma das estratégias para se atingir um valor superior já foi mencionado acima, por PORTER (1986,1992). Paralelamente, podemos citar o estudo de TREACY & WIERSEMA (1995) que investigaram algumas empresas e puderam concluir que existem três espécies de valores que os clientes buscam. A primeira se trata dos produtos médios mas com custos baixos e um atendimento não inconveniente. A segunda foi pela liderança dos produtos que atrai sempre o consumidor. A terceira, que podemos verificar que se enquadra nesse caso da Starbucks, baseia-se na intimidade com o cliente, criando um relacionamento de fidelidade e duradouro e assim, satisfariam a vontade dos clientes.

Entretanto, pode-se encontrar uma possível limitação da estratégia de crescimento da Starbucks, pois a sua “core competence” é extremamente forte e aglutinadora, o que pode gerar um efeito miopia. Dentro da empresa existem recursos e capacidades extremamente valiosos (como uma relação de longo prazo com os fornecedores e um leque vasto de importantes parcerias) que, no entanto, não possuem força suficiente para se tornarem numa “core competence” a prazo e que podem ser mais facilmente copiados pelos concorrentes.

Sendo certo que em termos de procura, a troca é conduzida por uma associação de mudanças demográficas e culturais, bem como de necessidades emocionais poderosas, é vital que a Starbucks não perca a capacidade de compreender continuamente o seu consumidor de forma a não lhe proporcionar as experiências erradas.

### 3.2.3 MODO DE CRESCIMENTO DA STARBUCKS

A Starbucks defendeu desde logo, um modelo de crescimento muito próprio, contrariando modelos de crescimento existentes e defendidos pelos grandes gestores, suscitando igualmente algum ceticismo face ao sucesso da empresa. Optando por uma estratégia de clusterização, centra-se numa estratégia simples com a qual pretende preencher todos os espaços possíveis para a existência de mais uma loja Starbucks.

Quando confrontado com a possibilidade de saturação do mercado, SCHULTZ (1999) responde que “quem refere ao perigo da saturação obviamente não compreende a nossa estratégia”. Mesmo conscientes da canibalização existente, o objetivo é não só consolidar a marca na mente dos consumidores, como também reforçar a conveniência e a comodidade para o cliente de facilmente encontrar uma loja Starbucks (GULATI, et al., 2003). Por outro lado, a forte presença e a proximidade do cliente das suas lojas permitem diminuir custos de gestão, uma vez que a empresa quase não investe em marketing.

Atualmente mantém o objetivo de alcançar o melhor reconhecimento da marca a nível mundial, pretendendo para tal, aumentar consideravelmente as suas vendas através de uma expansão rápida e, desenvolvendo a marca quer em termos de novos produtos quer em termos de novos canais de distribuição.

Em termos do modelo de crescimento seguido pela Starbucks poderemos classificá-lo como híbrido, dado que a empresa reconhece possíveis falhas de conhecimento dos diversos mercados externos em que opera ou mesmo novos canais de distribuição ainda por explorar.

Desde cedo a Starbucks enveredou por uma estratégia de crescimento arrojada quer pela incansável abertura de lojas (ambiciona atingir 10 mil lojas até 2005), quer pela opção de diferentes formas de cooperação e parcerias, essencialmente verticais. Esta última opção é justificada desde logo pela partilha de

recursos e “know-how” que permitem combinar os interesses beneficiando ambas as partes envolvidas.

Analisando a cadeia de valor, constatamos que a Starbucks não controla todas as fases do processo produtivo do café. Aliás, freqüentemente afirmam que o seu produto não é o café, mas “experiências”. Assim, as várias formas de parceria e cooperação com outras empresas nas diversas fases, permitem à Starbucks acrescentar valor ao seu produto final, aumentando por conseguinte o prestígio da marca. Essas relações são, quer a jusante, quer a montante, elegendo sempre relações de longo prazo, de forma a garantir estabilidade e segurança a todos os negócios em que se empenham.

As relações são citadas da seguinte forma: pequenos produtores – compradores locais – exportadores – importadores – torragem – retalhistas – consumidor final.

A estratégia de crescimento da Starbucks, via cooperação e parcerias, é uma forma bastante seletiva e exigente. De fato, a marca alcançou um determinado patamar de qualidade e especificidade próprias, que se poderiam desvanecer caso os parceiros escolhidos não fossem os mais adequados. Esta é, aliás, a razão pela qual se exclui determinadamente a hipótese de “franchising” pois há um menor controle da sua “core competence” tão defendida até agora.

Deste modo a seleção de parceiros é exaustiva (acabando por determinar a trajetória da Starbucks), privilegiando a partilha dos mesmo valores culturais, valorizando a forte estrutura financeira, a qualidade e as competências empresariais.

Com esta atitude, que muitos poderão considerar arrogante, a empresa pretende estabelecer um elevado nível de confiança nas suas relações, o que lhe permite diminuir o risco associado a este tipo de negócios. De fato, essa maior segurança poderá permitir um aumento da duração da parceria, que por sua vez, conduzirá a uma maior rentabilidade da própria parceria.

Estas justificações de aspecto mais teórico são facilmente demonstradas nas várias operações especiais efetuadas pela Starbucks.

Desde logo, quando a marca opta pelo mercado externo, e apesar de arriscar um mercado completamente diferente do mercado inicial (Tóquio), não o faz sozinha. Aproveita a “joint venture” com a empresa japonesa Sazaby, facilitando o sucesso de entrada no mercado asiático, aproveitando as sinergias inerentes que resultam da partilha de conhecimentos por um lado do mercado e por outro da

marca e do serviço. O mesmo aconteceu com o mercado canadense, onde um ano antes da abertura de uma loja Starbucks houve uma parceria com a empresa Canadian Bookstore Chapters.

Um outro exemplo da forma original e curiosa que a marca aproveita as parcerias para concretizar os seus objetivos, são as alianças comerciais e licenciamentos que aproveitam e exploram diferentes canais de distribuição.

A mais recente realizou-se com a livraria Barnes & Noble, Inc, tentando atrair clientes de dois mercados aparentemente desconexos. Por outro lado, e também revolucionando algumas teorias de estratégias, a Starbucks realiza diversos licenciamentos de venda por grosso e supermercados (Kraft foods, Albertson's, Target e Safeway) com o objetivo de estar cada vez mais perto do consumidor final, acreditando que as massa não diluem a qualidade da marca.

Com estas formas de cooperação a Starbucks pretende atingir novos canais de distribuição, mantendo a preocupação de estar o mais perto do cliente, sem contudo desprezar a seleção cuidada do posicionamento da marca Starbucks. Exemplo disso são as parcerias estabelecidas com diversas cadeias de hotel (Host Marriott International, que depois dessa parceria a Starbucks entrou em países como Dubai, Qatar e Austrália; Hylt Hotels) e licenciamentos nos aeroportos (HMS Host – primeiro licenciamento nos Estados Unidos) usufruindo da sua localização e abrangendo um público muito específico de um segmento elevado.

Para se expandir a novos canais de distribuição, a Starbucks tem também parcerias no sentido de desenvolver novos produtos com a marca, como são os casos do café frio produzido também pela Pepsi Cola, os gelados e as gelatarias Starbucks criadas em parceria com a Dreyer's Grand Ice Cream ou ainda os acordos com o Bank One e Visa criando o cartão de crédito da marca – Starbucks card.

Dessa forma, pôde-se verificar que o atual contexto competitivo, que teve como uma de suas influências o efeito da globalização de mercados, acabou exigindo que as empresas e as organizações reavaliem seus conceitos e diretrizes quanto às formulações e implementações de estratégias para atuarem nos mercados globais. Neste novo cenário, a figura do plano estratégico para os negócios internacionais assumiu, de acordo com o estudo feito, um papel de grande importância para a vida das empresas.

## CONCLUSÃO

A revisão bibliográfica das teorias e a experiência sobre internacionalização de empresas mostra que a globalização dos mercados e o conseqüente aumento da concorrência na maioria dos setores comerciais faz com que as empresas passem por um processo de transformação. Isso implica na emergência de novos paradigmas de gestão e tecnologia com estratégias competitivas indispensáveis à inserção internacional.

O estudo mostrou que no processo de inserção no cenário internacional a organização primeiro busca motivos que a leva inserir no exterior, na seqüência toma decisões e por último ingressa no mercado negociando seus produtos, executando uma seqüência de ações estratégicas.

O processo de globalização traduzido em termos de conquista de mercados se constitui como uma grande oportunidade para as empresas ampliarem seus negócios.

A internacionalização das empresas pode trazer também como resultado o desenvolvimento e crescimento operacional assim como impacto social e econômico regional. Para fazer acontecer as ações de internacionalização precisam ser estruturados modelos para formação de agrupamentos de empresas.

Com a adequação de todas as empresas ao novo padrão de concorrência vigente, é necessário adotar padrões de conduta empresarial de concorrência para manter a competitividade.

Algumas formas de conseguir competitividade referem-se a fusões entre empresas, esforços conjuntos e transações comuns de parceria entre empresários. Com essa atitude, esperam que a participação no mercado seja maior do que a soma da participação das empresas individuais antes da associação entre elas.

Talvez a Starbucks devesse buscar mais formas de fusão, até para entrar em países que ainda não alcançaram. Entretanto, como vimos no estudo apresentado, a maior preocupação da empresa era de manter a qualidade de seus produtos que pode sofrer alguma queda quando passam por redes que não a Starbucks. Mas a empresa poderia fazer fusões com outras empresas que fossem tão genuínas e capazes de propor a mesma qualidade.

No decorrer do trabalho constatou-se de que é factível a implementação do modelo de internacionalização. A questão relevante e determinante da eficiência coletiva está na manutenção do trabalho de um grupo bem articulado, operando em sintonia de objetivos e processos.

Para isso, os empresários devem ser permanentemente estimulados, pelo efeito demonstração, a manter orientação para os benefícios que o trabalho associativo, a visão empreendedora e o mercado internacional oferecem para o desenvolvimento dos seus negócios.

O desafio internacional é uma característica básica do ser humano, que o leva a esquivar-se do que é complexo e não-familiar. Os empresários da pequena empresa têm mantido tradicionalmente essa mesma atitude a respeito dos mercados estrangeiros.

A participação no competitivo mercado internacional exige que as empresas estejam conscientes dos procedimentos a serem observados nas diversas etapas que integram a atividade no mercado externo.

Esses procedimentos, ao contrário de representarem dificuldades na atuação externa, constituem fatores que visam permitir a abertura de novas fronteiras internacionais, assim como a expansão e a consolidação de mercados já conquistados.

O que gera lucro e confere competitividade a um produto no concorrido mercado internacional são os detalhes, pois o trivial as empresas exportadoras são obrigadas a conhecer. A empresa deve estar ciente de que o seu envolvimento no mercado externo implica racionalização da produção, eventual fabricação de produtos especiais, exigência de controle de qualidade mais rigoroso, utilização de novas embalagens, possíveis modificações nos atuais métodos de produção e provável utilização de novas tecnologias. A partir do momento que uma empresa decide participar do processo de internacionalização e globalização, ela pode optar por vários modos estratégicos de entrada, desenvolvimento e a atuação em mercados estrangeiros. A decisão é tomada quando são detectadas oportunidades de negócios de longo prazo, e os seguintes procedimentos são importantes: pesquisa, missão empresarial, participação em feiras e exposições, canais de distribuição, produto, preços, promoção, pagamentos.

A abertura econômica, a privatização e a desregulamentação da economia impuseram as empresas a necessidade de aumentar a produtividade e a qualidade

de seus produtos. As empresas que não são competitivas perdem espaço, sendo substituídas pelas mais eficientes ou pelo aumento das importações dos produtos no qual o país é menos eficiente e a contrapartida desse processo deve ser o aumento equivalente das exportações dos produtos nos quais o país é competitivo. Assim seria possível equilibrar a conta do setor externo e manter a consistência de longo prazo das políticas econômicas.

Quanto aos recursos humanos, as empresas que se envolvem no mercado externo pagam melhores salários aos seus funcionários, indicando maior preocupação na requalificação dos trabalhadores para exercerem corretamente as funções mais complexas exigidas pelo novo paradigma industrial.

Ao envolver sua empresa no mercado externo, o empresário deve colocar a “atualização como uma palavra chave” para manter os negócios, a agilidade em como ajustar e alterar sua logística dentro de uma nova postura do mercado evidenciara o respeito ainda mais junto a concorrência, fortalecendo sua posição como uma empresa preparada à altura de aceitar os desafios exigidos para as atividades nom mercado mundial.

O ambiente empresarial é caracterizado pela formação de blocos econômicos, com a abertura de mercado e a globalização da economia, acarreta o aumento da concorrência.

O conceito de qualidade evoluiu da conformidade com as especificações, para o gerenciamento do valor do cliente, onde a empresa se preocupa em fornecer aquilo que tem valor segundo o consumidor alvo.

Obviamente, todas as empresas possuem falhas no que compete a sua inserção no cenário mundial, entretanto, pelo fato que já foi citado anteriormente, sobre a escassez de bibliografia e como esse estudo de caso foi feito de acordo com as poucas bibliografias existentes por não ter sido possível o acesso a nenhuma loja da Starbucks, uma maior crítica não está acessível neste estudo. As bibliografias existentes são de extrema importância para que se entenda o processo de evolução da Starbucks, mas elas são positivas em todos os sentidos o que faz com que não possamos analisar os pontos mais fracos da empresa.

Concluindo, mesmo que possam existir várias falhas, vimos que a empresa abordada teve um forte crescimento internacional e que suas estratégias serviriam como modelo para outras empresas que queiram ingressar no mercado

internacional, que conforme já foi citado, é de extrema importância para a vida dos negócios.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D. *Strategic Market Management*, 6. ed., John Wiley & Sons, Chichester, 2001.
- ADDA, Jacques. *As origens da globalização da economia*; tradução de André Villalobos. – Barueri, SP: Manole, 2004.
- Alonso, J. António , *Nuevas Tendencias en el comercio internacional*, Información Comercial Española, Ministerio de Comercio Y Turismo, Madrid, 1994.
- ANSOFF, I., 1965, *Estratégia Empresarial*, McGraw-hill, S. Paulo, 1977,(Trad. ed. 1965).
- ARBELÁEZ, Harvey, CULPAN, Refik. An Assessment of Colombian Managers Perceptions of International Strategic Alliances. *The International Executive*, marc-abril, 1995.
- BASSI, Eduardo. *Globalização de Negócios*. Cultura Editores Associados. São Paulo, 1997.
- BAUMANN, Renato et al.( organizador). *O Brasil e a Economia Global. Uma Visão Econômica da Globalização* – Rio de Janeiro: Ed. Campus: SOBEET, 1996.
- CALDAS, R. A. et al. *Agronegócio Brasileiro: ciência, tecnologia e competitividade*. Brasília: CNPq, 1998.
- CALDEIRA, C. Os desafios da internacionalização: como as empresas portuguesas dão o salto. *Revista Público 500. Edição Especial*, p. 10-15, 2002.
- CARNIER, Luís Roberto. *Marketing Internacional para Brasileiros*. 3. ed., São Paulo, Edições Aduaneiras, 1989.
- CATEORA, Philip R. *International Marketing*. 7. ed., Homewood, I 11., Irwin, 1990.
- CAVUSGIL, Tamer S. *International Partnering – A Systematic Framework for Collaborating with Foreign Business Partners*. *Journal of International Marketing*. V. 6, n. 1, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução a teoria geral da administração*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- COOPER, Robert G., KLEINSCHMIDT, Elko J. *New product: the key factors in success*. Chicago: American Marketing Association, 1990.
- CRAVENS, et al. *Mapping the Path to Market Leadership Marketing Management*, Fall, 1998.

- DRUKER, Peter. *Global Shift*, Paul Chopman Publishers Ltd., 1992.
- FREIRE, Adriano - *Estratégia, Sucesso em Portugal*, editorial Verbo, Lisboa, 1997.
- GERWIN, D. *Coordinating New Product Development in na International Joint Venture*. Working Paper. Carleton University. School of Business. October. 1998.
- GONÇALVES, Reinaldo et al. *A Nova Economia Internacional: uma perspectiva brasileira*. Rio de Janeiro. Campus Ed., 1998.
- \_\_\_\_\_. *A Nova Economia Internacional: Uma Perspectiva Brasileira*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- \_\_\_\_\_. *Ô Abre -alas. A Nova Inserção do Brasil na Economia Mundial*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.
- GOVINDARAJAN & GUPTA. **Dominando os Mercados Globais** FINANCIAL TIMES. Makron Books, São Paulo, 2000.
- GREEN, M. C.; KEEGAN, W. J. *Princípios de Marketing Global*. São Paulo, Saraiva, 1999.
- GULATI, R., et at. *Starbucks – O trunfo do empregado de balcão*. Gestão Pura, Janeiro – Fevereiro, 2003.
- HAMEL, Garry; PRAHALAD, C.K. *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, May-June, 1990.
- HASSAN & KATSANIS. *Globalization of Consumer Markets* , New York, 1991.
- HELD, David & MCGREW, Anthony. *The Great Globalization Debate: An Introduction*, in Held, David & Anthony McGrew (eds.) *The Global Transformations Reader*, Polity Press, Cambridge, 2000.
- \_\_\_\_\_. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HIRST, Paul e THOMPSON, Grahame. *Globalização em Questão*, Petrópolis, Vozes, 1998.
- Holland, Neila A. *A Internacionalização dos Negócios. Guia Prático para a Gestão e o Marketing Internacional com Ênfase no Mercado Norte Americano*. Editora Forense, Rio de Janeiro, 1999.
- HOOLEY, Graham J. & SAUNDERS John. *Posicionamento competitivo*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- HYMER, Stephen, *The Multinational Corporation*. New York. Cambridge University Press, 1979.
- IANNI, Octavio. *A sociedade global*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1992.
- \_\_\_\_\_. *Teorias da globalização*, 2. ed., Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1996.

- JAIN, Subhasg C. *International Marketing Management*. 4. ed. Wadsworth Publishing Company, 1993.
- KEEGAN, Warren J. *Princípios de Marketing Global* / Warren J. Keegan, Mark C. Green ; tradução Sônia Schawartz, Cecília C. Bartalotti ; revisão técnica Egydio Barbosa Zanotta. – São Paulo: Saraiva, 1999.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4. ed., São Paulo: Atlas, 1991,1994.
- \_\_\_\_\_. *Administração de Marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall do Brasil,2000.
- KRUGMAN, Paulo R.; *Development, Geography, and Economic Theory*, Cambridge, Mass., MIT Press., 1995.
- \_\_\_\_\_. *Market Structure and Foreign Trade*, Cambridge U. P., 1985.
- LABATUT, Enio Neves. *Política de comercio exterior*. - São Paulo. Aduaneiras, 1994.
- LEVITT, Theodore. *A imaginação do marketing*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LEMAIRE, J. P.; PETIT, G. ; DESGARDINS, B. *Stratégies d'Internationalisation*. Ed. Dunod, Paris, 1997.
- MASLOW, A.H. *Motivation and personality*. New York, Harper & Row Publishers, 1954.
- MINERVINI, N. *Exportar: competitividade e internacionalização*. São Paulo, Makron Books, 1997.
- \_\_\_\_\_. *O exportador*. São Paulo: Makron Books, 1991.
- MOFFAT, L. et al. *Implementing a Product Development Joint Venture*. Working Paper. Carleton University. School of Business. February. 1997.
- NAISBITT, John. *Paradoxo global: quanto maior a economia mundial, maior poderosos são os seus protagonistas menores: nações, empresas e indivíduos*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- NASSER, Rabih Ali. *A liberalização do comércio internacional nas normas do GATT – OMC*. São Paulo: LTR, 1999.
- PENTEADO, José R. *Marketing no Brasil não é fácil*. 2. ed. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, 1990.
- PIPKIN, Alex. *Marketing Internacional*. São Paulo: Aduaneiras, 2001.

- PORTER E. Michael. *Clusters e Competitividade*. HSM Management. julho-agosto, 1997.
- \_\_\_\_\_. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*: Rio de Janeiro: Campus, 1989, 1992..
- \_\_\_\_\_. *What is strategy?* Harvard Business Review, november – december, 1996. 1997.
- \_\_\_\_\_. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- ROSSETTI, Jose Paschoal. ***Introdução à Economia***. 13. ed. rev., atualizada, ampl. São Paulo, Atlas, 1990.
- SANTOS, Boaventura de Sousa. *Globalización Del derecho: los nuevos caminos de la regulación y la emancipación*, Bogotá, Universidad Nacional de Colômbia, 1998.
- SCHULTZ, H., YANG, D. *Pour your heart into it: How Starbucks built a company one cup a time*. 8. ed. São Paulo: Elsevier Editora Ltda, 1999.
- SILVA, Aristides. *Economia Internacional: uma introdução* São Paulo: Atlas, 1993.
- SOUZA, Maria Carolina de Azevedo F. De. *Pequenas e médias empresas na reestruturação indus trial*. Maria Carolina de Azevedo F. de Souza. \_ Brasília : Ed. SEBRAE, 1995.
- SOUZA, Francisco A. M. de. *Starbucks 20 anos depois*. Revista Consultores Online, 2004.
- STERN, Louis W & EL-ANSARY, Adel I. *Marketing Channels*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988.
- TAKAHASHI, S. Knowledge Integrated Management. Proceedings of PICMET'99. 1999.
- \_\_\_\_\_. Integration of Organization and Product Development Teams based on Competitive Performance. 8<sup>th</sup> International Conference on Management of Technology. IAMOT 1999. 1999.
- TREACY, Michael & WIERSEMA Fred. *A Disciplina dos líderes de mercado*. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- URBAN, Glen L. & STAR, Steven H. *Advanced Marketing Strategy: phenomena, analysis, and decision*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1991.

## **DOCUMENTOS DA INTERNET:**

STARBUCKS. *Site oficial da Starbucks*. Disponível em: [www.starbucks.com](http://www.starbucks.com) Acesso em: 18/10/2004

FACULDADE VILA VELHA. Disponível em: [www.univila.br/professores/epedrinha](http://www.univila.br/professores/epedrinha) Acesso em: 24/11/2004

EMERGIC.ORG: Disponível em: [www.emergic.org/archives/2003/04/12](http://www.emergic.org/archives/2003/04/12) Acesso em: 24/11/2004

BUSINESS MANAGEMENT: Disponível em: [www.mhhe.com/business/management/Thompson/11e/case/starbucks.html](http://www.mhhe.com/business/management/Thompson/11e/case/starbucks.html) Acesso em: 24/11/2004

CEPAL. Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe. Disponível em: <http://www.cepal.org/publicaciones/Comercio/1/LCL1681PP/lcl1681p.pdf> Acesso em: 17/11/2004

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br) Acesso em 17/11/2004

Revista Online FUTURE. Disponível em: [www.globalchange.com/po/pt\\_futurecoffee.htm](http://www.globalchange.com/po/pt_futurecoffee.htm) Acesso em 18/10/2004.

TERRA. Revista Marketing. Disponível em: <http://revistamarketing.terra.com.br/materia/index.php?id=152> Acesso em 18/10/2004

CMI Brasil. Centro de Mídia Independente; Disponível em: [www.brasil.indymedia.org/es/blue/2002/06/30172.shtml](http://www.brasil.indymedia.org/es/blue/2002/06/30172.shtml) Acesso em 18/10/2004

Business Week. Disponível em: [www.businessweek.com/magazine/content/01\\_32/b3744014.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/01_32/b3744014.htm) Acesso em 18/10/2004

Consultores. Disponível em: [www.consultores.com.br/artigos.asp?cod\\_artigo=326](http://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod_artigo=326) Acesso em 20/10/2004

All Conferences.Com Disponível em: [www.allconferences.com/conferences/20020312094549/](http://www.allconferences.com/conferences/20020312094549/) Acesso em 20/10/2004

BIZ JOURNALS. Disponível em: [www.sanfrancisco.bizjournals.com/seattle/dailyedition.html](http://www.sanfrancisco.bizjournals.com/seattle/dailyedition.html) Acesso em 25/11/2004

BIZ JOURNALS. Disponível em: <http://seattle.bizjournals.com/seattle/stories/2002/09/30/daily39.html> Acesso em 20/10/2004

BERTONE Artigos. Disponível em: [www.bertone.com.br/coff79.htm](http://www.bertone.com.br/coff79.htm) Acesso em 19/11/2004.

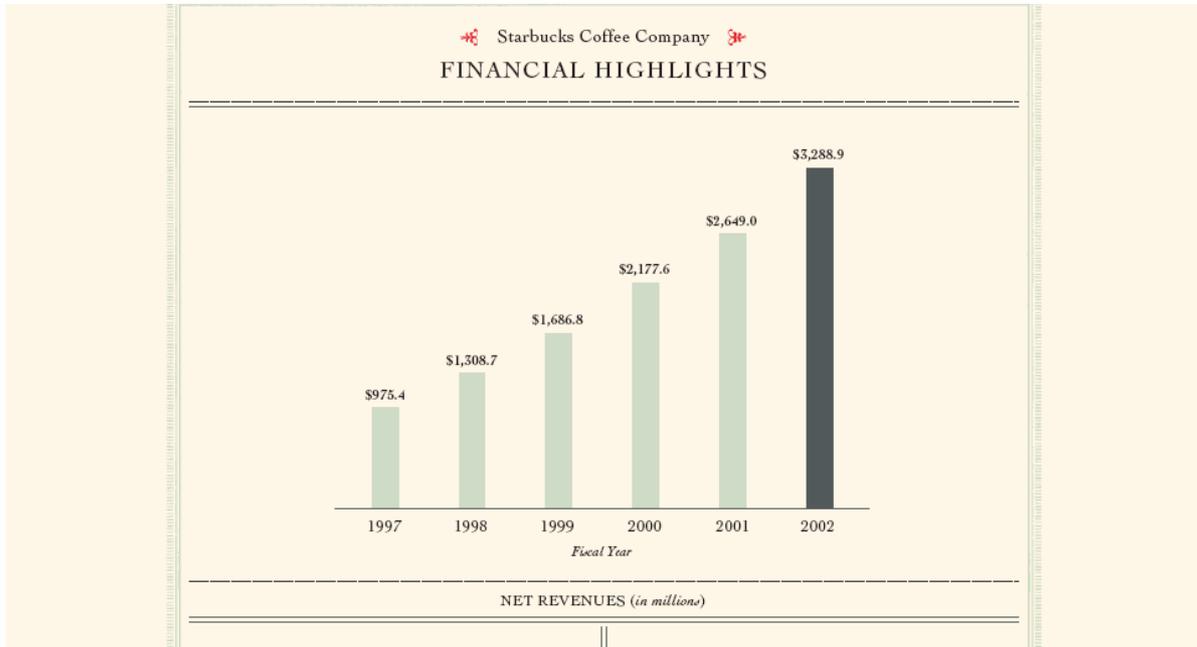
Câmara Americana de Comércio. Disponível em: [www.amcham.com.br/download/informativo2003-09-29a\\_arquivo](http://www.amcham.com.br/download/informativo2003-09-29a_arquivo) Acesso em 25/11/2004

MacGraw Hill and Higher Education. Disponível em: [www.mhhe.com/business/management/thompon/11e/case/starbucks.htm](http://www.mhhe.com/business/management/thompon/11e/case/starbucks.htm) Acesso em: 18/10/2004

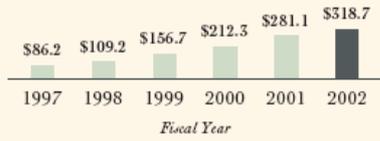
Revista HSM Management, 2003. A cultura do café e o baristi. Ranjay Gulati, Sarah Huffman e Gary Neilson

# ANEXO I

## Faturamento Anual da Starbucks

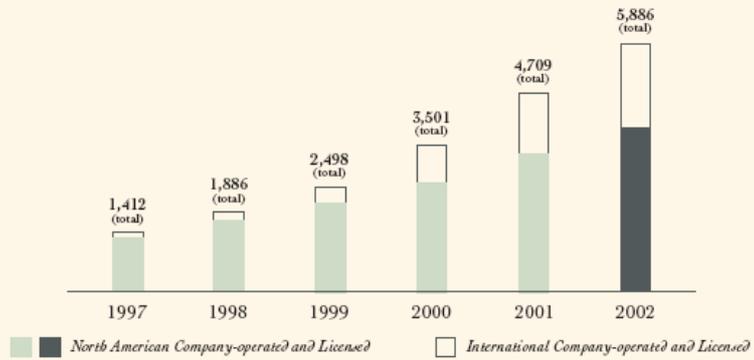


NET REVENUES (in millions)



OPERATING INCOME (in millions)

SHAREHOLDERS' EQUITY (in millions)



NORTH AMERICAN & INTERNATIONAL STORES

The table below presents information by operating segment (*in thousands*):

<i>Fiscal year ended</i>	North American Retail	Business Alliances	All other business units	Intersegment eliminations/ Unallocated corporate	Total
<i>Fiscal 2002:</i>					
Total net revenues	\$ 2,583,756	\$ 222,410	\$ 553,573	\$ (70,831)	\$ 3,288,908
Earnings before income taxes <sup>(1) (2)</sup>	432,513	56,605	63,021	(210,753)	341,386
Depreciation and amortization expenses	143,337	6,153	27,331	28,736	205,557
Income from equity investees	-	-	22,014	13,818	35,832
Identifiable assets	897,651	51,662	357,997	985,426	2,292,736
<i>Fiscal 2001:</i>					
Total net revenues	\$ 2,086,354	\$ 193,574	\$ 419,843	\$ (50,791)	\$ 2,648,980
Earnings before income taxes <sup>(1) (2)</sup>	336,434	50,165	70,116	(167,793)	288,922
Depreciation and amortization expenses	115,061	5,278	17,768	25,394	163,501
Income from equity investees	-	-	17,556	11,059	28,615
Identifiable assets	873,306	57,578	217,027	698,608	1,846,519
<i>Fiscal 2000:</i>					
Total net revenues	\$ 1,734,929	\$ 160,812	\$ 305,080	\$ (23,207)	\$ 2,177,614
Earnings before income taxes <sup>(1) (2)</sup>	249,924	43,777	53,323	(186,454)	160,570
Depreciation and amortization expenses	94,312	3,547	10,117	22,256	130,232
Income from equity investees	-	-	15,139	5,161	20,300
Identifiable assets	664,773	52,596	111,521	659,434	1,488,324

- (1) North American Retail and International Retail regularly monitor the financial results of their Company-operated retail stores and accumulate historical operating measures to identify performance trends in various markets. Provisions for long-lived asset impairment are recorded when, among other things, retail stores are unable to generate current and future estimated undiscounted cash flows in excess of asset carrying values, consisting primarily of leasehold improvements. Gains and losses on disposals are generated primarily through renovation activities. As a result of these activities, Starbucks recorded provisions and net losses of \$26.0 million, \$7.3 million and \$4.4 million in fiscal 2002, 2001 and 2000, respectively.
- (2) Unallocated corporate includes general and administrative expenses, certain depreciation expenses on general and administrative related assets, as well as amounts included in "Interest and other income, net," "Internet-related investment losses," and "Gain on sale of investment" on the accompanying consolidated statements of earnings.

The tables below represent information by geographic area (*in thousands*):

<i>Fiscal year ended</i>	Sept 29, 2002	Sept 30, 2001	Oct 1, 2000
Net revenues from external customers:			
United States	\$ 2,830,650	\$ 2,301,013	\$ 1,910,092
Foreign countries	458,258	347,967	267,522
Total	\$ 3,288,908	\$ 2,648,980	\$ 2,177,614

Revenues from foreign countries are based on the location of the customers and consist primarily of retail revenues from Canada and the United Kingdom as well as specialty revenues generated from product sales to international licensees. No customer accounts for 10% or more of the Company's revenues.

<i>Fiscal year ended</i>	Sept 29, 2002	Sept 30, 2001	Oct 1, 2000
Long-lived assets:			
United States	\$ 1,206,101	\$ 1,065,448	\$ 915,762
Foreign countries	239,097	187,146	114,328
Total	\$ 1,445,198	\$ 1,252,594	\$ 1,030,090

Assets attributed to foreign countries are based on the country in which those assets are located.

#### Note 17: Quarterly Financial Information (Unaudited)

Summarized quarterly financial information in fiscal years 2002 and 2001 is as follows (*in thousands, except earnings per share*):

	First	Second	Third	Fourth
2002 quarter:				
Net revenues	\$ 805,335	\$ 783,217	\$ 835,158	\$ 865,198
Operating income	92,646	48,780	87,709	89,590
Net earnings	68,355	32,077	56,174	58,467
Net earnings per common share – diluted	\$ 0.17	\$ 0.08	\$ 0.14	\$ 0.15
2001 quarter:				
Net revenues	\$ 667,387	\$ 629,288	\$ 662,769	\$ 689,536
Operating income	76,057	50,854	71,307	82,876
Net earnings	48,995	32,210	46,757	53,248
Net earnings per common share – diluted	\$ 0.12	\$ 0.08	\$ 0.12	\$ 0.14