

# “QUEM ENSINOU OS AMERICANOS A TOMAR BONS CAFÉS FOI A STARBUCKS”

Nascida em 1971 em Seattle (EUA), a **Starbucks** é hoje a maior rede de cafeterias do mundo, com 22 mil lojas. No Brasil, as operações começaram em 2006 pelas mãos de um parceiro, mas a matriz assumiu o negócio em 2010, acelerando os planos de expansão. Hoje, são 96 lojas da Starbucks no País, concentradas em São Paulo e Rio de Janeiro. Reproduzir em cada uma delas a mesma experiência que o cliente tem nos Estados Unidos é o desafio de Norman Baines, diretor-geral da rede no Brasil.

---

POR **RACHEL CARDOSO**  
FOTOS **RUBENS CHIRI**



Para engordar o caixa, a **Starbucks**, maior rede de cafeterias do mundo, variou o cardápio nos Estados Unidos com a abertura de uma loja de produtos naturais, uma estratégia de diversificação que começou quando a rede comprou a fabricante de sucos Evolution Fresh por US\$ 30 milhões, em 2012. No Brasil, onde a rede desembarcou há quase uma década, a preocupação é reproduzir com fidelidade os mesmos padrões da matriz, para que o cliente não diferencie a experiência entre as lojas. “Muitos brasileiros conhecem a marca lá fora e não queremos desapontá-los se, ao chegarem no Brasil, não encontrarem os produtos conhecidos”, diz o diretor-geral da Starbucks no País, Norman Baines. Desde 2013 à frente da operação local, ele acumula passagens por Applebee’s, McDonald’s e Hard Rock Café. Com mais de 30 anos de experiência no varejo da América do Sul e América Central, Baines avalia que a multinacional ainda atravessa uma fase de consolidação por aqui. Em entrevista à **Conselhos**, ele fala sobre os investimentos em treinamento e sobre a relação com os fornecedores. Destaca também a melhoria da qualidade do café brasileiro e o hábito crescente de se consumir cápsulas de café.

**QUAIS SÃO OS PLANOS PARA 2015?  
O ARREFECIMENTO DA  
ECONOMIA ATRAPALHA ALGUM PROJETO?**

A economia é muito dinâmica e atuamos em um nicho que apresenta demanda latente. Estamos abrindo lojas consistentemente e isso faz parte da performance esperada. Eu evito dar números porque dependemos muito de outros fatores, como licenças, abertura de shopping centers e negociações com donos de imóveis. Então, é difícil informar com precisão. Mas, certamente, inauguraremos a loja de número 100 neste ano. Também teremos outros investimentos visando a consolidação da marca. Estamos investindo muito na área de treinamento, por exemplo. Acabamos de inaugurar o que chamamos de *coffee college*, com capacidade para 70 pessoas.

**QUAL É O CONCEITO DO COFFEE COLLEGE?**

É um centro de treinamento onde oferecemos aulas para todos os funcionários, desde o barista recém-contratado até os gerentes de distribuição, responsáveis pelas lojas. Temos uma média de oito a dez lojas por gerente de distrito. Muitas empresas fazem treinamento por meio de vídeos ou pelo computador. Nós decidimos que, neste momento de implantação da marca, é importante ter a nossa equipe mais próxima e fazer treinamentos ao vivo. Isso é uma inovação.

**QUAL É A IMPORTÂNCIA DISSO PARA A MARCA?**

Temos um ritmo de expansão bastante acelerado e precisamos sempre de gente capacitada para trabalhar nas novas lojas. Por isso, criamos o Departamento de Learning, formado, inclusive, por muitas pessoas que vieram de lojas e começaram como barista. Preferimos o termo “desenvolvimento de pessoal” a “treinamento”, porque entendemos que treinamento está mais ligado à transmissão de

“A ECONOMIA É MUITO  
DINÂMICA E ATUAMOS  
EM UM NICHU QUE  
APRESENTA DEMANDA  
LATENTE. CERTAMENTE  
INAUGURAREMOS A LOJA  
DE NÚMERO 100  
NESTE ANO”



informações. Desenvolvimento envolve um trabalho de longo prazo, algo que serve para formar um profissional.

**É DIFÍCIL ENCONTRAR MÃO  
DE OBRA QUALIFICADA?**

Não. Nosso perfil é de jovens que ingressam no mercado de trabalho: 67% dos nossos baristas estão no primeiro emprego. Por isso, atuamos no desenvolvimento de profissionais jovens que queiram trabalhar conosco.

**DE ONDE VEM O CAFÉ USADO PELA STARBUCKS?**

Compramos café de várias partes do globo. Adquirimos mais ou menos 3% do café arábica que é produzido anualmente no mundo. Temos fornecimento de basicamente três áreas distintas: América Latina, África e Ásia-Pacífico. E assim nascem os *blends* de cafés, desses três lugares.

**COMO É A RELAÇÃO COM OS FORNECEDORES?**

Os nossos fornecedores, em geral, são pequenos agricultores que produzem pequenos lotes de café. Para o café arábica se desenvolver bem, ele deve estar acima de 1,2 mil metros de altitude. Por isso, os cafés crescem entre os dois trópicos [*Câncer e Capricórnio*], formando um cinturão de produção de café, do qual o Brasil faz parte. Na Costa Rica, onde está um dos nossos centros de apoio ao agricultor, temos uma fazenda. A ideia não é produzir para consumo, mas utilizar as instalações para pesquisas. Desenvolvemos recentemente 180 mil mudas de café resistentes a ferrugem, uma praga capaz de desestabilizar os preços do mercado.

**ESSA FAZENDA DE PESQUISA É ÚNICA?**

Não. Temos quatro centros de apoio ao agricultor. O primeiro e principal fica na Costa Rica. Decidimos adquirir essa fazenda em 2012 e é lá que fazemos esses experimentos, desenvol-



“ADQUIRIMOS MAIS  
OU MENOS 3% DO  
CAFÉ ARÁBICA QUE É  
PRODUZIDO ANUALMENTE  
NO MUNDO”

vemos mudas e realizamos trabalhos ligados à agronomia. Já cultivamos mais de 20 tipos de café resistentes a pragas.

**HÁ ALGUM TIPO DE PESQUISA  
OU PARCERIA NO BRASIL?**

Não. A indústria brasileira de café é tão grande e desenvolvida que transcende o trabalho de nossos centros de apoio.

**AINDA É POSSÍVEL INOVAR  
EM MEIO A UM SETOR TÃO DESENVOLVIDO?**

Trazemos novidades de fora ou criamos localmente. No fim do ano passado, por exemplo, lançamos bebidas específicas para o Brasil, como drinques gelados à base de café. Nossa campanha agora é voltada ao cappuccino de iogurte, que está vendendo muito bem. Cappuccino é o que chamamos de bebida *blend*, à base de café, mas que contém leite batido, e se desejar chantilly, ou qualquer outro item, é só adicionar. Também oferecemos produtos nos sabores banana e frutas vermelhas, bebidas que não existem no mercado americano.

**EM RELAÇÃO A NOVOS PRODUTOS,  
O QUE VEM POR AÍ?**

O lançamento de novos produtos, normalmente, é feito em mercados mais maduros. No Brasil, ainda estamos implantando a marca Starbucks e trabalhando para aumentar o número de lojas de rua, que entendemos ser o terceiro lugar no qual as pessoas tomam café. O primeiro lugar é em casa; o segundo, é no trabalho; e o terceiro, é na Starbucks, onde você pode se sentar, ligar o computador, tomar um cafezinho, fazer uma reunião. Procuramos ampliar o número desse tipo de loja em São Paulo para acompanhar o máximo possível o gosto do brasileiro. Oferecemos pão de queijo no País, por exemplo.

## ENTREVISTA

Norman Baines, diretor-geral da Starbucks no Brasil

### O CAFÉ É O CARRO-CHEFE?

O conjunto de produtos que sai da máquina de café expresso responde por aproximadamente 50% das vendas. Os outros 50% são outras bebidas, como *blends*, cappuccinos e bebidas refrescantes, das quais os jovens gostam muito. Nosso café expresso é o melhor encontrado na praça.

### COMO VOCÊ AVALIA ESSA TENDÊNCIA DO CONSUMO DE CAFÉ EM CÁPSULAS?

Eu acho que o brasileiro finalmente adotou o expresso. Isso é relativamente recente no mercado local e muita gente usa o café expresso para capitalizar a venda de outros itens. As perguntas que sempre vêm à minha cabeça são: como saber o que tem na cápsula? O que fazer com a cápsula depois do uso? Sabemos que há fabricantes como a Nestlé, de altíssimo nível, mas há um número muito grande de empresas entrando no mercado.

### COMO CONSOLIDAR A CULTURA DA DEGUSTAÇÃO DO CAFÉ, QUE AINDA É NOVA NO BRASIL?

É o mesmo movimento observado no mercado de vinhos. Os cafés também variam de safra para safra. É um produto vivo. É importante apresentar as maneiras de servi-lo. Inclusive temos um programa dentro do processo de desenvolvimento de pessoal chamado *coffee master*. É um curso voltado a baristas que desejem se tornar *masters*, ou seja, mestres na arte do café.

### AINDA É POSSÍVEL AUMENTAR O CONSUMO PER CAPTA DE CAFÉ NO BRASIL?

O País ocupa o segundo lugar no ranking de consumo e é o maior exportador do planeta depois dos Estados Unidos. O Brasil voltou a trabalhar internamente com grãos de melhor qualidade, que, no passado, eram destinados à exportação. Agora, o mercado doméstico tem

“ACREDITO QUE ALGUMAS MARCAS ERRAM AO ACHAR QUE TÊM A OBRIGAÇÃO DE TROPICALIZAR OU MUDAR QUANDO CHEGAM AO BRASIL. O BOM PRODUTO E A EXCELÊNCIA SÃO RECONHECIDOS MUNDIALMENTE”



ficado com boa parte das melhores safras e isso reposicionou o País em termos de café de alta qualidade.

### EXISTEM MUITAS DIFERENÇAS ENTRE OS PÚBLICOS AMERICANO E BRASILEIRO?

Quem ensinou os americanos a tomar bons cafés foi a Starbucks. O volume de consumo está muito relacionado ao hábito. O americano toma café fora de casa desde a década de 1950, e a maior participação das mulheres no mercado de trabalho impulsionou esse movimento. O consumo de café é uma coisa muito tradicional para o brasileiro e acredito que, por isso, estamos sendo tão bem-aceitos no País. É

natural que, ao oferecer uma experiência bacana, ganhamos a adesão do brasileiro.

### ESSA EXPERIÊNCIA PASSA PELA TROPICALIZAÇÃO DA LOJA POR MOTIVOS CULTURAIS?

Acredito que algumas marcas erram ao achar que têm a obrigação de tropicalizar ou mudar quando chegam ao Brasil. O bom produto e a excelência são reconhecidos mundialmente. Meu desejo é que o brasileiro venha à Starbucks e não saiba diferenciar a experiência que ele teve nos Estados Unidos ou em qualquer outro país. Quando isso acontecer, terei certeza de que estamos no caminho certo. [&]