



PLANO DE MARKETING – DELTA  
LANÇAMENTO DE UM PRODUTO SOCIAL

Duarte Nuno da Branca Henriques

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Gestão

Orientador:

Prof. Luis Carlos da Silva Martins, Prof. Convidado ISCTE Business School, Departamento de  
Marketing, Operações e Gestão Geral

Setembro, 2016

## **Agradecimentos**

Após a realização deste projeto não posso deixar de agradecer a um conjunto de pessoas e entidades que me permitiram concluir com sucesso esta etapa da minha vida académica, designadamente:

Aos meus pais que nunca duvidaram das minhas capacidades e me proporcionaram a formação académica e pessoal que hoje possuo.

Ao meu orientador, Professor Luis Martins, pela disponibilidade demonstrada desde a primeira reunião, até à última, tendo ciente que sem a sua contribuição a elaboração deste projeto não teria sido possível.

A toda a minha família e a todos os meus amigos, que de uma forma ou outra me encorajaram a concluir esta etapa, em especial à Marina D'Avó pela ajuda brilhante na elaboração do packaging e dos cartazes de comunicação, e à Catarina pelo equilíbrio que me proporcionou.

A todos os colegas de trabalho que tiveram de suportar o dia-a-dia do acumular de funções da vida profissional e académica, e que me fizeram nunca desistir.

## **ÍNDICE**

GLOSSÁRIO .....	I
ÍNDICE DE TABELAS .....	II
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	II
ÍNDICE DE FIGURAS .....	II
ÍNDICE DOS ANEXOS.....	III
<b>1. SUMÁRIO .....</b>	<b>1</b>
<b>1. SUMMARY.....</b>	<b>2</b>
<b>2. SUMÁRIO EXECUTIVO .....</b>	<b>3</b>
<b>3. DEFINIÇÃO DO CONTEXTO DO PROBLEMA .....</b>	<b>5</b>
3.1 MOTIVAÇÃO.....	5
3.2 PROBLEMÁTICA DE INVESTIGAÇÃO .....	6
3.3 OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO.....	7
3.4 QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO.....	7
<b>4. REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>8</b>
4.1 COMUNICAÇÃO E ESTRATÉGIAS DE MARKETING .....	8
4.2 POSICIONAMENTO COMPETITIVO VS <i>BRAND EQUITY</i> .....	9
4.3 OS CONSUMIDORES E A RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	10
4.4 FATORES INFLUENCIADORES DE COMPRA .....	11
4.5 RESPONSABILIDADE SOCIAL: COMUNICAR OU NÃO COMUNICAR?.....	12
4.6 RESPONSABILIDADE SOCIAL - ESTRATÉGIA DE MARKETING .....	14
4.7 TIPOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL .....	16
4.7.1 Marketing verde/ecológico .....	16
4.7.2 Marketing Social e/ou de Causas .....	17
<b>5. QUADRO CONCEPTUAL DE REFERÊNCIA.....</b>	<b>18</b>
5.1 ESQUEMA DA REVISÃO DE LITERATURA .....	22
<b>6. RECOLHA DE DADOS E MÉTODOS DE ANÁLISE .....</b>	<b>22</b>
<b>7. ANÁLISE DA INFORMAÇÃO E CONCLUSÕES.....</b>	<b>23</b>
7.1 ANÁLISE EXTERNA.....	23
7.1.1 Análise Mediata .....	23

7.1.1.1 Análise PESTAL .....	23
7.1.2 Análise Imediata .....	28
7.1.2.1 Visão geral do setor.....	28
7.1.2.2 “In Home”.....	30
7.1.2.2.1 Análise dos segmentos do mercado do café no retalho .....	31
7.1.2.3 “Out of Home” .....	34
7.1.2.4 Responsabilidade Social no Retalho.....	35
7.1.2.5 Análise do Consumidor.....	36
7.1.3 Análise da Concorrência .....	37
7.1.3.1 Nestlé.....	38
ESTRATÉGIA DA NESTLÉ .....	39
7.1.3.2 Nutricafés.....	42
MARCAS NUTRICAFÉS.....	42
7.1.3.3 Nicola .....	42
7.1.3.4 MDD’s (Marcas de distribuidor).....	43
7.1.4 Análise Questionário .....	43
7.2 ANÁLISE INTERNA .....	46
7.2.1 Delta Cafés.....	46
7.2.1.1 Visão e Missão .....	46
7.2.1.2 Posicionamento e estratégia de negócio .....	47
7.2.1.3 Portfólio de Produtos .....	49
7.2.2 Delta Q .....	51
ANÁLISE DO NEGÓCIO DA DELTA.....	52
7.2.1.4 Responsabilidade social na Delta.....	53
7.3 ANÁLISE COMPETITIVA.....	54
7.3.1 Análise SWOT.....	54
7.3.2 Fatores Críticos de Sucesso.....	57
7.3.3 Matriz BCG Delta.....	60
7.4. PLANO DE MARKETING.....	62
7.4.1 Objetivos do Plano de Marketing.....	62
7.4.2 Análise STP – Segmentação, Target e Posicionamento.....	63
7.4.3 Marketing Mix .....	67
7.4.3.1 Produto.....	67
7.4.3.2 Preço.....	70

7.4.3.3 Comunicação.....	71
7.4.3.4 Distribuição.....	74
<b>8. PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO .....</b>	<b>76</b>
8.1 PONTOS CHAVE DA IMPLEMENTAÇÃO.....	76
8.2 ESTRATÉGIA DE SAÍDA .....	79
<b>9. CONCLUSÃO .....</b>	<b>80</b>
<b>10. LIMITAÇÕES DO PROJETO.....</b>	<b>82</b>
<b>11. ÁREAS DE FUTURA INVESTIGAÇÃO.....</b>	<b>83</b>
<b>12. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>84</b>
<b>13. ANEXOS.....</b>	<b>87</b>

## **Glossário**

**ATL** – Above the line, ou seja, comunicação através dos meios de comunicação social (TV, rádio, revistas)

**BCE** – Banco Central Europeu

**BdP** – Banco de Portugal

**BTL** – *Below the line*, ou seja, comunicação direta através de força de vendas, marketing direto, road show ou outro tipo de contacto directo com os consumidores que não envolve os tradicionais canais de publicidade

**ERC** – Entidade reguladora para a comunicação social

**FMCG** – Fast Moving Consuming goods

**HORECA** – Hotéis, Restaurantes e Cafés

**ICO** – International Coffee Organization

**IH** – In Home

**Índice de Confiança dos consumidores** – Perceção do consumidor acerca da sua situação económica e da situação económica do seu país no curto-prazo

**Índice de Envelhecimento** – Relação entre o número de idosos e a população jovem

**MDD's** – Marcas de distribuidor

**OOH** - Out of Home

**QM** – Quota de Mercado

**RP** – Relações públicas

**RSC** – Responsabilidade Social Corporativa

**RSO** – Responsabilidade Social

**TROIKA** – Equipa composta pelo FMI, BCE e Comissão Europeia

**UE** – União Europeia

## Índice de tabelas

TABELA 1 - PRINCIPAIS MARCAS POR SEGMENTO NO MERCADO DO CAFÉ.....	38
TABELA 2 - ANÁLISE AO PORTFÓLIO DE PRODUTOS DELTA Q.....	52
TABELA 3 - CONSUMO DE CAFÉ TOTAL NA UNIÃO EUROPEIA.....	87
TABELA 4 - REGULAMENTAÇÃO DO MERCADO DO CAFÉ.....	87
TABELA 5 - PROJEÇÕES DO BANCO DE PORTUGAL PARA A ECONOMIA PORTUGUESA – 2016-2018	88
TABELA 6 - PIB EM PORTUGAL VS UE VS ZONA EURO.....	91
TABELA 7 - RESUMO DOS PRINCIPAIS INDICADORES.....	91
TABELA 9 - PORTFÓLIO DE PRODUTOS DA DELTA IH.....	96
TABELA 10 - PORTFÓLIO DE PRODUTOS DELTA OOH.....	97
TABELA 11 - QM (VALOR NO SEGMENTO DOS CAFÉS).....	106

## Índice de gráficos

GRÁFICO 1 - ÍNDICE DE ENVELHECIMENTO EM PORTUGAL (%).....	88
GRÁFICO 2 - ÍNDICE DE FECUNDIDADE EM PORTUGAL.....	89
GRÁFICO 3 - ÍNDICE DE CONFIANÇA DOS PORTUGUESES.....	89
GRÁFICO 4 - TAXA DE INFLAÇÃO.....	90
GRÁFICO 5 - TAXA DE DESEMPREGO (%).....	90
GRÁFICOS 6 – ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO.....	100

## Índice de figuras

FIGURA 1 - CINTURÃO DO CAFÉ.....	92
FIGURA 2 - MÁQUINAS DE CAFÉ DELTA QOOL.....	92
FIGURA 3 - EMBALAGENS DE CÁPSULAS DELTA Q.....	93
FIGURA 4 - CAFETEIRA ITALIANA.....	93
FIGURA 5 - CAFETEIRA DE SACO.....	93
FIGURA 6 - CAFÉ SOLÚVEL ORIGINAL CONTINENTE 100GR.....	94
FIGURA 7 - NESTLÉ MOKAMBO – CEREAIS E CAFÉ.....	94
FIGURA 8 - NESTLÉ PENSAL 100% CEVADA.....	94

FIGURA 9 - DELTA GRÃO – LOTE CHÁVENA.....	95
FIGURA 10 - SICAL CLÁSSICO MOÍDO .....	95
FIGURA 11 - DELTA PASTILHAS PLATINUM.....	95
FIGURA 12 - DELTA Q – QALIDUS .....	98
FIGURA 13 - EMBALAGEM CÁPSULAS DELTA QARINHO .....	98
FIGURA 14 - CARTAZ CAMPANHA DELTA QARINHO .....	99
FIGURA 15 - AÇÃO NO PONTO DE VENDA.....	99
FIGURA 16 - MARCAS NESTLÉ .....	105
FIGURA 17 - PORTFÓLIO DE PRODUTOS NESTLÉ.....	106
FIGURA 18 - MÁQUINAS NESCAFÉ DOLCE GUSTO.....	107

## **Índice dos anexos**

ANEXO I – ANÁLISE EXTERNA.....	87
ANEXO II – ANÁLISE INTERNA.....	92
ANEXO III – ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO .....	100
ANEXO IV ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA.....	105

# 1. Sumário

Este projeto de mestrado consiste no desenvolvimento de um plano de Marketing para o Grupo Nabeiro, para preparar o lançamento de um produto social, em que o foco da estratégia de comunicação será a responsabilidade social.

O projeto encontra-se dividido em três fases: *i*) em primeiro lugar a análise do mercado e da concorrência bem como uma análise interna e definição do produto que será comercializado com base na estratégia de marketing social; *ii*) em segundo lugar, uma análise do consumidor e consequente estudo de mercado para perceber os principais fatores influenciadores de compra e o poder da responsabilidade social na decisão de compra dos consumidores; *iii*) Por último a fase de implementação, com a construção de uma estratégia que permite lançar o produto social para o mercado em 2017.

Após a definição da estratégia de marketing será elaborado o marketing-mix apropriado bem como a análise económico-financeira que irá permitir colocar o produto social no mercado, trazendo benefícios comerciais e financeiros para a empresa, ao mesmo tempo que melhora a sua imagem junto dos consumidores através de um papel ativo na sociedade.

Este projeto pretende ainda demonstrar que os objetivos sociais de uma empresa podem estar interligados com as suas metas económico-financeiras, e que a empresa pode crescer, contribuindo para a melhoria da sociedade e da população dos mercados onde atua.

## **Conceitos-chave**

- Plano de Marketing
- Responsabilidade Social
- Marketing Social
- Grande consumo
- Lançamento de produto
- Fatores influenciadores de compra
- Brand equity

## **JEL CODES:**

- M3 – Marketing and Advertising
- M14 – Corporate Culture; Diversity; Social Responsibility

# 1. Summary

This thesis project consists in the development of a marketing plan for Nabeiro's group, to prepare the launch of social product which emphasizes social responsibility as a communication strategy.

The project is divided in three phases: *i*) initially through an analysis of the current market and existent competition, as well as an internal analysis and definition of the product based on the social marketing strategy. *ii*) secondly, a consumer analysis and consequently a study about the market as a mean to identify the main factors that influence the buying decision and the influence of social responsibility in the consumer buying decision process. *iii*) Finally, the implementation phase, with the development of a strategy to support the launch of the social product to the market.

After the market strategy definition, the appropriate marketing-mix will be defined, accompanied by a rigorous implementation plan, as so as to minimize the project's risk and to ensure its success, which encompasses being able to create perceptual value to the consumer.

The project aims to demonstrate that organizations social objectives can be interconnected to their commercial objectives, and that organizations can grow, contributing with an improvement to the society in general, and more specifically in the markets where the operate.

## Key concepts

- Marketing plan
- Social Responsibility
- Social Marketing
- Mass market
- Launch product
- Buying decision
- Brand equity

## JEL CODES:

- M3 – Marketing and Advertising
- M14 – Corporate Culture; Diversity; Social Responsibility

## 2. Sumário Executivo

De acordo com Sarin et al. (2015) as empresas alteram a sua estratégia de Marketing, não só como uma necessidade de resposta à concorrência, mas também devido a oportunidades internas/externas que surgem com a evolução do mercado.

Este projeto consiste no desenvolvimento de um Plano de Marketing para a Delta, que irá suportar o lançamento de um produto social, inicialmente no mercado Português.

A Delta é uma empresa líder de mercado em Portugal na produção e comercialização de café, que conta com uma forte presença no canal Horeca e também no canal de retalho. Nos seus mais de cinquenta anos de história tem sido uma empresa com uma estratégia interna de Responsabilidade Social forte, embora opte por não fazer uso da divulgação desta estratégia no seu plano de marketing e no lançamento de produtos, o que poderá representar uma oportunidade para completar a sua estratégia de Marketing e tornar a comunicação mais eficaz junto do consumidor.

O projeto encontra-se estruturado em três fases distintas. Em primeiro lugar consiste na análise interna da empresa, nomeadamente uma análise SWOT de forma a identificar oportunidades internas e externas, bem como a definição dos produtos que mais poderiam beneficiar com uma estratégia focada na responsabilidade social, e por outro lado uma análise externa, ao mercado e aos concorrentes. Em segundo lugar encontra-se a análise do consumidor, nomeadamente aos fatores influenciadores de compra e ao poder da Responsabilidade Social no seu processo de decisão. Por fim a fase de implementação, que consiste na definição do Marketing-Mix que permita suportar o lançamento de um produto da Delta cuja comunicação estará focada na Responsabilidade Social como forma de ligar o consumidor à marca e à causa social, incrementando as vendas de uma forma socialmente responsável.

O objetivo deste projeto passa por, numa perspetiva micro, construir uma estratégia de marketing, que através de o lançamento de um produto social permita incrementar as vendas desse mesmo produto, aumentando a quota de mercado da Delta e fortalecendo a sua relação com os consumidores. Numa perspetiva macro, com este projeto pretende-se demonstrar que os objetivos sociais de uma organização podem estar interligados com as suas metas comerciais e económico-financeiras.

Em mercados cada vez mais competitivos, onde os consumidores consideram apenas o fator preço na escolha entre produtos, é necessário definir estratégias diferenciadoras que permitam direcionar

os consumidores para produtos e para o valor acrescentado que possam vir a trazer. A Delta, sendo uma empresa que desde a sua fundação aposta em ações de Responsabilidade Social, acaba por não utilizar diretamente esta componente do seu ADN para incrementar a venda dos seus produtos, o que pode revelar-se uma oportunidade interna. Assim, através de uma estratégia de Marketing Social, que permita dar a conhecer aos consumidores o lado socialmente responsável da Delta, aliado à notoriedade que a marca já possui e à qualidade dos seus produtos, reúnem-se todas as componentes necessárias para consolidar a posição da Delta no mercado Português, criando um laço cada vez mais forte com os seus consumidores.

De um dos slogans atualmente utilizados, *“Um cliente, um amigo”*, a estratégia consiste no seu upgrade para *“Um cliente = um mundo de sorrisos”* através do qual se pretende demonstrar que ao comprar produtos Delta o cliente garante automaticamente um produto de qualidade e que contribui para melhorar a qualidade da sociedade.

Em termos da estratégia social, tal como defende Paul Ingenbleek et al (2015) cada país/sociedade é mais sensível com determinadas causas, que por vezes são aquelas que estão mais próximas de si, pelo que o plano de Marketing terá em conta a localização para definir a causa social a apoiar.

Ainda que o projeto esteja revestido de algumas limitações à sua elaboração, nomeadamente as dificuldades de negociação com instituições sociais de renome, a ausência de bases comparativas de outras estratégias no mesmo setor, e de literatura em que a RS está consolidada como estratégia de marketing, o lançamento do produto social irá consolidar a Brand equity da Delta, a sua posição como líder de mercado em Portugal, e ainda a fidelização dos consumidores.

Este projeto irá permitir explorar uma das muitas potencialidades internas da Delta, nomeadamente o seu ADN social, que aliado à notoriedade da marca poderá ser um fator chave para o crescimento da empresa, tanto em termos económicos, como sociais, e ainda permitirá proporcionar uma vida melhor às crianças da Fundação do Gil.

### **3. Definição do contexto do problema**

#### **3.1 Motivação**

A principal motivação para o desenvolvimento de um projeto, relacionado com a criação de uma nova estratégia de comunicação de um produto para a Delta, prende-se em primeiro lugar com o interesse pela área do Marketing em geral, e mais especificamente pelo papel do Marketing na relação com o cliente.

Numa empresa como a Delta, que procura colocar os seus produtos em cada um dos estabelecimentos do canal HORECA, bem como em cada uma das casas dos consumidores Portugueses, através do canal retalho, é fundamental encontrar novas e renovadas formas de conquistar os clientes e consumidores, de forma a incrementar a quota de mercado e fazer crescer o negócio.

Sendo as estratégias de comunicação e divulgação do produto bastante desafiantes, surge a responsabilidade social, mais especificamente a responsabilidade corporativa como outro dos desafios e compromissos da empresa, pelo que existe uma motivação acrescida para encontrar uma estratégia de conjugação destes dois objetivos core, nomeadamente crescer através do aumento das vendas aliado a uma forte responsabilidade social e corporativa.

Para alcançar estes dois objetivos não é necessariamente obrigatório seguir caminhos distintos, pelo que com este projeto pretende-se demonstrar a forma de cumpri-los através de uma estratégia única, sendo por isso um desafio bastante pertinente, não só do ponto de vista académico, como também do ponto de vista da aplicabilidade prática na gestão de uma empresa.

Por outro lado, parte fundamental da motivação relacionada com o desenvolvimento do projeto, tem a ver com o facto de poder estudar e conhecer a Delta e as suas estratégias de comunicação, sendo uma empresa líder em Portugal e com um forte projeto de internacionalização, pretendendo-se assim contribuir para o cumprimento dos seus objetivos de crescimento comercial, mas também consolidar a sua estratégia de responsabilidade social.

### **3.2 Problemática de Investigação**

Atualmente, em mercados e setores sofisticados e competitivos, existe uma forte necessidade de desenvolver continuamente novas estratégias de comunicação e novos produtos que permitam evitar a estagnação ou decréscimo das vendas e assim contribuir para o crescimento da empresa. Este tipo de mercados FMCG, sobretudo típicos da Europa Ocidental, são bastante focados no preço, o que resulta muitas vezes numa escalada promocional entre os vários players e numa destruição de valor da categoria. Iniciativas como a Responsabilidade Social tiram o foco do consumidor do preço e permitem criar valor na categoria.

De acordo com Sarin et al. (2015), as empresas necessitam de alterar a sua estratégia de marketing de acordo com a evolução do mercado, não só para responder à concorrência, mas também devido às oportunidades que vão surgindo. Aliado à necessidade de crescimento, surge como objetivo comum a muitas das empresas a responsabilidade social e corporativa – como forma de devolver à sociedade parte do valor acrescentado, motivar os trabalhadores e também criar relações mais fortes e mais duradouras com os clientes e consumidores. Este último aspeto nem sempre se verifica, uma vez que muitas empresas optam por não utilizar a sua contribuição social como forma de autopromoção.

Esta questão é então uma problemática corrente, com um forte potencial de investigação, nomeadamente perceber se a responsabilidade social é um potencial aliado para o crescimento da empresa, permitindo não só cumprir os objetivos comerciais internos, mas também os compromissos externos da empresa perante a sociedade.

Existe uma primeira questão, cuja resposta será a base para o desenvolvimento deste plano de Marketing, nomeadamente se a Responsabilidade Social, pode ser uma estratégia utilizada pelas empresas, através da qual conseguem aliar os seus compromissos sociais com os seus objetivos internos de obter lucro, crescendo através do aumento das vendas e consequentemente da quota de mercado.

Após analisar a opinião de diversos autores e o resultado de diversos estudos, as teorias defendidas por Elkington (1997), Kotler (2011) e Porter & Kramer (2006) ganham força em relação às teorias contrárias, acreditando assim que é possível utilizar uma estratégia

de Marketing focada na responsabilidade social, cumprindo não só os deveres perante a sociedade, mas também os objetivos comerciais da empresa.

Surge assim uma segunda questão, que passa por perceber qual a melhor forma de articular uma estratégia de Marketing no lançamento de um produto social para a Delta, utilizando um, ou vários tipos de responsabilidade social de forma a conseguir persuadir os consumidores.

### **3.3 Objetivos de Investigação**

O desenvolvimento deste projeto tem claramente definido um objetivo macro, que se traduz no desenvolvimento de uma estratégia de comunicação e lançamento de um produto social para a Delta, que consiga através da responsabilidade social e corporativa atingir o crescimento das vendas e reforçar o seu posicionamento no mercado.

Com base no objetivo principal, definem-se objetivos mais específicos, nomeadamente o aumento das vendas e o crescimento da notoriedade e confiança na marca Delta em Portugal, e também cumprir o compromisso da empresa em ter um elevado nível de responsabilidade social e contribuindo de forma ativa para o desenvolvimento das comunidades com que interage.

### **3.4 Questões de investigação**

#### Questões Macro:

- Pode uma estratégia de Marketing focada na responsabilidade social, cumprir tanto o compromisso com a sociedade como os objetivos comerciais da empresa?
- Qual a melhor forma de implementar uma estratégia de marketing focada na responsabilidade social, através do lançamento de um produto social?

#### Questões Micro:

- Quais os principais fatores influenciadores de compra?
- Pode a Responsabilidade social influenciar a escolha do consumidor?
- Qual o grau de influência da Responsabilidade social na escolha do consumidor quando comparada com outros fatores de decisão, como por exemplo, o preço.

## 4. Revisão de Literatura

### 4.1 Comunicação e estratégias de Marketing

A comunicação pode ser vista de diferentes formas, sendo unânime que desempenha um papel fundamental no Marketing e na construção de uma marca.

De acordo com Kevin Keller (2001), a comunicação é o meio através do qual as empresas conseguem persuadir, incitar e relembrar os consumidores do seu produto/marca.

Um dos principais desafios enfrentados pelos gestores de Marketing passa por, tendo em conta a diversidade das opções e dos meios de comunicação disponíveis, combiná-los conseguindo assim otimizar o seu plano de comunicação, segundo Kevin Keller (2001). Assim, de acordo com o mesmo autor, na tentativa de alcançar uma estratégia de comunicação eficaz e moderna, as empresas apostam em opções de comunicação, ou seja, iniciativas diretamente ou indiretamente relacionadas com a marca tais como promoções, patrocínios entre outras opções. De acordo com Kuan-Yin Lee et al (2010) a estratégia utilizada para chegar aos consumidores deve ter em conta dois tipos de comunicação: *i) comunicação planeada*, que consiste nas ações delineadas pelos gestores de marca tais como publicidade, promoções ou outras dentro do tradicional mix de comunicações; *ii) comunicação não-planeada*, que não é controlada diretamente pela marca, tal como o “word of mouth”, que consiste na transmissão de informação sobre a marca de consumidor para consumidor, mas cujas ações da marca podem influenciar a opinião dos consumidores.

Alternativamente surge o conceito de Comunicação de Marketing integrada, que requer que estejam implementadas diversas opções de comunicação, interligadas entre si, e que a existência de uma opção de comunicação reflita as restantes opções, afirma Kevin Keller (2001).

As formas de comunicação foram evoluindo ao longo do tempo, sendo que atualmente, e com a crescente importância dada à construção de uma relação entre a marca e o consumidor (marketing relacional), procuram-se estratégias que facilitem esta ligação. Segundo Magnus Frostenson et al (2011) uma das estratégias emergentes é a comunicação da responsabilidade social, que pode ser feita de diversas formas nomeadamente através da divulgação as práticas sociais da empresa no seu website, ou diretamente na comunicação dos seus produtos. Existem já inúmeras empresas que incorporam a RSO nos seus websites e relatórios de gestão, de acordo com Mishra & Modi (2016), destacando-se a sua importância, no entanto não é um tema consolidado como uma estratégia de comunicação de marketing.

Uma estratégia de comunicação representa a voz e o meio através do qual as empresas conseguem atingir os seus consumidores e dar-lhes a conhecer a sua oferta. Segundo Kevin Keller (2001), através da comunicação é possível persuadir os consumidores e fazer com que mantenham o nosso produto em mente. Através da descrição das características de um determinado produto, enaltecendo os seus benefícios e formas de utilização, é gerado um incentivo extra para os consumidores optarem pelo nosso produto em detrimento do produto da concorrência. Constata-se assim a importância da comunicação para uma estratégia de marketing sustentada e para gerar valor para os consumidores, permitindo-lhes criar uma relação de lealdade e confiança para com a empresa.

## **4.2 Posicionamento Competitivo vs *Brand Equity***

O paradigma das indústrias tem vindo ao longo do tempo a ser dominado pelo fator preço, que por si só representa a razão pela qual a maioria dos consumidores escolhe um produto em detrimento de outro. Segundo Porter (2008) in Sandra Burke (2011), a competição pelo preço torna-se destrutiva para as indústrias sendo mais favoráveis as indústrias onde a competição tem como base a diferenciação, extraindo um valor acrescentado maior para o consumidor, bem como uma maior margem de lucro para os intervenientes na produção e comercialização.

Surgem assim dois conceitos fundamentais no Marketing, que diferem entre si e mostram uma necessidade de evolução no determinante do processo de compra:

Brand Equity – é o valor atribuído pelos consumidores a um produto por estar associado a uma marca, comparativamente a outro produto que não tem uma marca relevante associada, (Broniarczyk & Alba, 1994) in Sandra Burke (2011).

Posicionamento competitivo – Através da identificação do target, segmentação e posicionamento corretos, é a diferenciação que um determinado produto ou serviço oferece e lhe permitir competir pelo segmento escolhido, Hooley & Greenley (2005) in Sandra Burke (2011).

Apesar de uma marca poder ter uma elevada Brand Equity, caso os consumidores não consigam identificar claramente o valor acrescentado por determinado serviço ou produto, ou seja, caso tenha um fraco posicionamento competitivo, existe uma tendência para o consumidor optar pelo fator preço sendo o valor da marca insuficiente, (Sandra Burke, 2011).

Para He et al (2012), dado que tanto a identidade social como os outputs do serviço (valor gerado, satisfação, confiança) afetam positivamente a percepção do consumidor, é importante incorporá-los na construção de uma marca.

Em mercados altamente competitivos e sofisticados existem cada vez mais marcas com elevada brand equity mas com um fraco posicionamento competitivo, existindo assim uma oportunidade para que as marcas se foquem no valor acrescentado dos seus produtos e serviços, utilizando a comunicação como forma de demonstrá-lo aos consumidores, fugindo da competição pelo preço e conquistando clientes pelo seu posicionamento diferenciado. As vantagens da aposta na diferenciação são não só a performance do produto como também a sustentabilidade da indústria, Sandra Burke (2011).

### **4.3 Os Consumidores e a Responsabilidade Social**

Existem diversos tipos de consumidores e, segundo Kevin Keller (2001), podem ser organizados de acordo com as suas características demográficas, tais como a idade o género ou a raça, comportamentais como a escolha de marca e a lealdade e ainda psicográficas tais como as suas atitudes perante si mesmo, os outros e ainda as suas poses.

Para que uma estratégia de comunicação possa ser eficaz, devemos ter em conta algumas dimensões chave acerca do consumidor, que vão condicionar a estratégia que iremos implementar. De forma geral, os consumidores podem variar em termos do seu conhecimento, e daquilo que pretendem saber acerca do produto/serviço, sendo isto influenciado pelo tempo que estão dispostos a gastar no processo de compra, Kevin Keller (2001).

De acordo com Hsuan-Hsuan et al (2012), podemos diferenciar os consumidores em dois tipos distintos. Por um lado, os consumidores cuja preocupação é a prevenção e que podem estar mais predispostos a adquirir produtos por exemplo com atributos verdes e favoráveis ao ambiente, por outro lado os consumidores cujo foco é a ação, sendo que este tipo de consumidores pode estar mais predisposto a produtos que comunicam contribuições sociais e lhes traga uma satisfação futura.

Segundo Moloy Gosh (2010) tem havido uma mudança clara na atitude dos consumidores, sendo que na atualidade têm uma maior preocupação com o meio ambiente, e o facto das empresas adotarem políticas ou produtos verdes pode ser para este tipo de consumidores uma motivação adicional.

## 4.4 Fatores influenciadores de compra

Na sequência da procura por novos fatores influenciadores da compra por parte dos consumidores, surge um facto interessante, relacionado com o incremento da preocupação e da sensibilização dos consumidores para com as consequências negativas da produção e do consumo. Segundo Paul Inglebleek et al (2015), esta preocupação dos consumidores e a necessidade de criação de produtos socialmente responsáveis é duplamente benéfica pois além de criar novas oportunidades de mercado para as empresas, ajuda também a cumprir os objetivos sustentáveis de governos e de organizações não governamentais.

Esta nova oportunidade de mercado relacionada com produtos socialmente responsáveis é bastante complexa e diferente em cada zona do globo. De acordo com Paul Inglebleek et al (2015) cada país/região terá as suas especificidades quanto à causa pela qual estariam dispostos a abdicar da sua experiência de compra, por exemplo enquanto que nos EUA os consumidores optariam por um produto “fair-trade” para apoiar os produtores de café no Equador, no médio oriente os consumidores estariam mais dispostos a consumir produtos locais para lutar contra a dominância cultural Americana.

Surge um novo desafio para as empresas, que passa por satisfazer os consumidores que são motivados não só pelas suas necessidades individuais mas também por uma diversidade de causas sociais (Paul Inglebleek et al. 2015).

Witkowski (2005) in Paul Inglebleek et al (2015) argumenta que as decisões de consumo e a influência que o marketing tem nas mesmas são parte do problema, no entanto podem ser também parte da solução para que se caminhe para um consumo cada vez mais sustentável.

A satisfação dos consumidores é essencial para o sucesso a longo prazo de um negócio, de acordo com Janghyeon Nam (2011). Consumidores satisfeitos, são consumidores menos sensíveis ao preço, menos influenciáveis pela competitividade do mercado, e mais fidelizados à sua marca, (Dimitriades, 2006 in Janghyeon Nam, 2011).

No âmbito das novas necessidades dos consumidores surge o conceito de consumidor socialmente responsável. Este tipo de consumidor, de acordo com Inglebleek (2015), caracteriza-se por ter em conta para além das suas necessidades individuais, as consequências sociais relacionadas com o seu consumo bem como os grupos sociais afetados. Assim, o consumidor procura agora um produto

que para além dos requisitos básicos de que necessita, contribua de alguma forma para combater uma causa social com a qual se identifique.

Por exemplo, consumidores com valores ambientais irão optar por marcas que também defendam esses mesmos valores, segundo Prothero et al (2011), Sheth et al (2011) in Wymer et al (2015). Assim, existe um segmento de consumidores que é responsável pela aposta das marcas em estratégias de marketing ecológico, Drozdenko et al (2011) in Wymer et al (2015).

#### **4.5 Responsabilidade social: Comunicar ou não Comunicar?**

Periodicamente, as empresas necessitam de acomodar novos insights nos seus planos de Marketing, não só como forma de resposta às estratégias dos concorrentes, mas também devido a oportunidades geradas internamente ou até desenvolvimentos tecnológicos (Shikhar Sarin, et al, 2012).

A generalidade das empresas opta por uma estratégia comercial focada no crescimento de vendas, quota de mercado e margem, deixando para segundo plano a criação de valor social, Prothero&Fitchett (2000) in Wymer et al (2015). No entanto, com os avanços das estratégias de responsabilidade social, considera-se que a criação de valor social através de estratégias de marketing social e/ou de causas ou marketing verde, podem contribuir para aumentar a performance das empresas, (Porter&Kramer, 2006 in Wymer et al. 2015). Outro dos incentivos que justifica a aposta numa estratégia de responsabilidade social é o facto de os consumidores cada vez mais exigirem produtos e serviços que tragam benefícios não só para eles, mas também para a sociedade, segundo Metzger (2003) in Wimer et al (2015). Segundo Magnus Frotenson et al (2011), a responsabilidade social corporativa explodiu nos últimos anos, considerando mesmo que qualquer firma de grande dimensão se dedica a esta temática, embora por vezes não sejam perceptíveis os resultados da comunicação destas políticas, para além do fortalecimento da marca.

Existem duas perspetivas generalistas que as empresas podem adotar no que diz respeito à comunicação das suas práticas de responsabilidade social. Segundo Paul Ingenbleek et al (2015), pode adotar-se uma perspetiva mais reativa, em que se opta por não divulgar as práticas de responsabilidade social da empresa, mantendo-as no seio da mesma e sendo dependente apenas das suas ações, não tendo influência do consumidor. Por outro lado, adotando uma estratégia mais pró-ativa, a empresa utiliza a responsabilidade social como forma de tornar os seus produtos mais atrativos, segundo Ingenbleek & Reinders (2013) in Ingenbleek et al (2015). Esta segunda forma de atuação implica uma contribuição por parte dos consumidores para a causa social, dividindo assim a responsabilidade com a empresa.

O universo de causas sociais é, segundo Ingenbleek (2015), cada vez mais abrangente, englobando temas como as pessoas, os animais, problemas humanos de caráter social, sendo estes os principais. Uma segunda teoria acerca desta temática, considera mesmo que os problemas sociais atingem já cada um dos domínios político, económico, ambiental, social, tecnológico e ecológico, de acordo com Harrel (2002) e Kotler (2003) in Ingenbleek et al (2015).

De acordo com Lewis (2001) in Khosro et al (2009), os consumidores, cada vez mais querem conhecer o background das marcas e dos produtos que consomem, pelo que a responsabilidade social corporativa tem ganho cada vez mais importância e pode ser até, segundo Jackson (2001) in Khosro et al (2009), uma das novas tendências da gestão. Esta opção por uma abordagem de gestão orientada para a responsabilidade social é aconselhada por académicos, stakeholders, investidores e até governos de acordo com Bowd et al. (2006) in Khosro et al (2009), sendo, no entanto, um processo complexo que exige uma forte comunicação com os stakeholders para garantir que é seguida uma política com seriedade que trará benefícios não só à empresa, mas também às causas sociais que apoia e à comunidade em geral. Swaen and Vanhamme (2004) considera que comunicar uma imagem socialmente responsável é benéfico para a empresa e torna-a mais confiável.

A relação do Marketing com a responsabilidade social não é defendida por todos os autores, sendo que existe quem considere que o Marketing pode ser visto com cinismo e suspeita no que diz respeito à tentativa de construir uma imagem mais socialmente responsável, Khosro et al (2009). De acordo com o mesmo autor, o Marketing é responsável por alguns problemas de caráter social, no entanto considera que, são também as empresas que aplicam com sucesso práticas socialmente responsáveis, que contribuem para a melhoria das condições da sociedade. Segundo Sen and Bhattacharya (2001) in Khosro et al (2009), comunicar a responsabilidade social corporativa nem sempre se reflete de forma positiva nos resultados da empresa.

Depois de apresentadas duas visões distintas, em que comunicar a responsabilidade social corporativa pode ser positivo ou negativo para a empresa, chegamos à conclusão que o importante é a forma como estas práticas são comunicadas aos consumidores e se os resultados que são provenientes destas ações são reais e ficam visíveis à análise dos stakeholders. Caso seja seguida uma abordagem socialmente responsável, séria, com intuito de trazer mútuos benefícios não só para a própria empresa, mas também para a causa social que apoia, então a comunicação da estratégia de responsabilidade social e até o envolvimento dos consumidores nesta contribuição pode ser uma estratégia de sucesso e deve ser implementada pelas empresas.

## 4.6 Responsabilidade Social - Estratégia de Marketing

Existem diversas formas através das quais uma empresa pode divulgar as suas práticas de responsabilidade social ou os seus produtos que possuem características socialmente responsáveis ou que, através da sua venda, contribuem em parte para uma causa social. Recentemente tem sido adotada pelas empresas uma perspetiva multi-stakeholder, através da crescente importância de causas como o marketing verde. Este conceito passa por ter em conta não só os resultados financeiros das suas decisões, mas também agradar aos grupos que atribuem importância ao comportamento social da empresa (Polonsky (1994), Prothero et al (2010), Rivera-Carmino (2007, in Wymer et al (2015).

De acordo com Keller (1993) in Hsuan-Hsuan et al (2012), é fundamental distinguir dois tipos de comunicação, nomeadamente aqueles que incluem atributos relacionados com o produto e aqueles que não incluem qualquer atributo. No primeiro caso, a vertente de responsabilidade social que a empresa está a destacar deverá ser um dos elementos necessários para a performance do produto desejado pelo consumidor. No segundo caso, são aspetos externos ao produto que têm como função incentivar a compra ou o consumo, mas que não afetam a performance do produto. Segundo o mesmo autor, a embalagem é um dos exemplos para o segundo caso, pelo que geralmente não é ingrediente do produto em si, tendo como função apelar à compra e ao consumo de determinado produto.

No que diz respeito ao Marketing verde, que será analisado posteriormente, Montoro Rios et al (2006) in Hsuan-Hsuan et al (2012), considera que os relacionados com o produto são composições do produto favoráveis ao ambiente e, não relacionados com o produto são por exemplo embalagens recicláveis.

Existem diversas razões para as empresas optarem por uma estratégia de comunicação da responsabilidade social, tais como o facto de os produtos serem mais lucrativos devido aos custos reduzidos, ao aumento da preocupação das empresas e dos consumidores com a responsabilidade social, pressões governamentais e ainda a pressão competitiva, defende Moloy Ghosh (2010). Apesar de alguns autores defenderem que as empresas apenas querem ser socialmente responsáveis caso isso dê lucro, Gray & Milne (2002) in Wymer et al (2015), a maioria defende que a responsabilidade social já é indispensável às empresas, como referido por Kotler (2011), Prothero et al (2010), Varey (2010) in Wymer et al (2015).

Um dos fundamentos chave do Marketing social é a liberdade de escolha dos consumidores, na expectativa de que voluntariamente contribuam para o bem da sociedade, Andreasen (2004) in Lisa Schuster (2015). De acordo com Hastings (2007) in Lisa Schuster (2015), um dos fatores que afeta a liberdade de escolha, e consequentemente compromete os objetivos do marketing social, é a competitividade, que segundo Schuster et al (2013) impede que as decisões dos consumidores vão ao encontro do comportamento desejado, nomeadamente na contribuição social.

Uma estratégia de Marketing Social, para ser bem-sucedida, deverá ter em atenção a competitividade existente no mercado, tanto organizacional, como individual, caso contrário existirá uma forte probabilidade de insucesso, (Noble & Basil, 2012 in Lisa Schuster, 2015). De acordo com os mesmos autores, podemos identificar quatro níveis de competitividade que afetam o Marketing Social: competitividade genérica, empresarial, ao nível do produto e ao nível da marca, que desviam a atenção dos consumidores da responsabilidade social.

Outro importante conceito que pode entrar em conflito com os objetivos do Marketing social, segundo Hastings (2003) in Lisa Schuster (2015), é o conceito de competição intencional, ou seja, estratégias de Marketing que vão totalmente contra os diversos tipos de responsabilidade social, por exemplo, o facto de determinadas marcas incentivarem o consumo de produtos nocivos para o ambiente, enquanto existem cada vez mais campanhas a defender os produtos ecológicos. A competitividade nem sempre é negativa, existindo competições amigáveis quando, por exemplo, diferentes marcas promovem a mesma causa social, segundo Noble & Basil (2012).

Apostar numa estratégia de responsabilidade social tem riscos, e pode ser visto como insuficiente para resolver os problemas da sociedade, de acordo com Varey (2010) in Wymer et al (2015). No entanto para atingir uma escala cada vez mais global tem de partir de pequenos passos, de cada empresa e de cada consumidor, e deve ter-se em conta o horizonte temporal sendo que, algumas empresas optam por abdicar de lucros a curto-prazo com vista a obter lucros no longo-prazo, Menguc & Ozanne (2005).

Através de uma estratégia mais equilibrada, combinando o objetivo de obter lucro com a responsabilidade social (Elkington (1997), Kotler (2011) e Porter & Kramer (2006) in Wymer et al (2015), as empresas podem encontrar a sua estratégia de sucesso. Segundo Kang et al (2016) surge o conceito de mecanismo eficaz de gestão em que a RSO é parte das boas práticas de gestão e incrementa a performance financeira da empresa.

## **4.7 Tipos de Responsabilidade Social**

Para preparar eficazmente uma boa estratégia de Marketing social, os gestores devem identificar claramente comportamentos que coincidam com os objetivos definidos para o target desejado, segundo Lisa Schuster (2015). Cada estratégia de comunicação deve ter claramente em conta o target a que se destina e o mercado onde se insere, uma vez que de forma geral as pessoas tendem a sensibilizar-se mais com realidades próximas, pelo que provavelmente fará sentido adaptar a estratégia consoante a sua localização geográfica. Importa ainda referir, segundo Davis (2013) que um consumidor que esteja motivado a adquirir um produto devido à sua vertente de responsabilidade social, quer seja marketing de causas ou ecológico, não terá particularmente em atenção o fator preço como influenciador da sua compra.

Das principais estratégias de Marketing Social destacam-se:

### **4.7.1 Marketing verde/ecológico**

Em resposta ao aumento exponencial das preocupações ambientais no mundo contemporâneo, muitas empresas optam hoje por estratégias de marketing “verde” ou ecológico, segundo Pickett-Baker et al (2008) in Hsuan-Hsuan et al (2012), com o objetivo de obter uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. A recente opção por uma estratégia de marketing verde insere este conceito numa das opções da responsabilidade social corporativa e o marketing verde, que anteriormente era considerado um tipo de consumismo, passa a ser visto como uma responsabilidade das empresas.

Marketing “verde” ou Marketing ecológico é considerada uma das tendências na gestão moderna segundo Kassaye (2001) in Hsuan-Hsuan et al (2012), sendo que têm sido utilizadas diversas formas de comunicar esta estratégia, tais como as campanhas publicitárias focadas no ambiente e ainda a reivindicação da responsabilidade social ecológica nos próprios pontos de venda.

Diferentes autores definiram o conceito de marketing verde, sendo considerado também como uma estratégia usada pelas empresas, reivindicando o apoio a causas ambientais e ecológicas derivadas dos seus produtos, sistemas, políticas e processos, tornando-se assim parte da estratégia corporativa da empresa, Moloy Gosh (2010). Uma definição anterior caracteriza o Marketing verde, como a aplicação das ferramentas do marketing, de modo a facilitar o comércio que satisfaça tanto os objetivos da empresa como do consumidor, garantindo a conservação do meio ambiente, Mintu and Lozada (1993) in Moloy Gosh (2010).

Um dos aspetos negativos apontados aos produtos verdes, neste caso, são produtos que na sua constituição incluem componentes favoráveis ao meio ambiente e a perceção de alguns consumidores acerca destes produtos, é que ser um produto verde implica uma inferior performance do produto, segundo Ottman (1998) in Hsuan-Hsuan et al (2012).

Por outro lado, em estratégias que não utilizam atributos diretamente relacionados com o produto, não existe uma relação direta com a performance do produto e assim, esta estratégia pode ser utilizada para diferenciar a marca, de acordo com Hsuan-Hsuan et al (2012). Assim, utilizar estratégias de comunicação de responsabilidade social não relacionadas com o produto podem trazer motivação extra para os consumidores adquirirem o produto, gerando satisfação no consumidor sendo assim uma estratégia mais persuasiva. O consumidor opta por um produto em detrimento de outro, devido à sua contribuição social, de acordo com Montoro Rios et al (2006) in Hsuan-Hsuan (2012), pelo que as contribuições sociais são assim consideradas um fator influenciador de compra.

De acordo com Hsuan-Hsuan (2012), existem ainda diversos riscos que as empresas que apostam numa estratégia de marketing ecológico enfrentam, nomeadamente:

- Esclarecimento complexo aos stakeholders acerca dos benefícios gerados pelo produto;
- Incerteza face ao facto de a causa apoiada hoje, pode no futuro já não ser justificável;
- Forte legislação associada a este tipo de produtos e políticas;
- Pouco reconhecimento e envolvimento por parte dos consumidores;

Para uma correta implementação de uma estratégia de marketing ecológica, é necessário ter em conta os seguintes objetivos: melhorar a qualidade do ambiente e garantir a satisfação dos consumidores.

#### **4.7.2 Marketing Social e/ou de Causas**

Marketing de causas, um conceito inicialmente introduzido nos países ocidentais, é o estabelecimento de alianças entre as empresas e as instituições de caridade, com o objetivo de benefícios mútuos nomeadamente em termos de vendas, imagem da marca e motivação dos trabalhadores no que diz respeito à empresa, e por outro lado angariar fundos e promover uma determinada causa no que diz respeito às instituições, Sunitha et al (2015). De acordo com os mesmos autores, o marketing de causas insere-se numa estratégia de responsabilidade social

corporativa, como forma de ir ao encontro das novas expectativas dos consumidores no que diz respeito à escolha de produtos.

Exposto de maneira distinta, segundo Varadarajan and Menon (1998) in Andrews et al (2014) marketing de causas é na prática a contribuição de um valor monetário, através da venda de um determinado produto, para apoiar causas sociais. Mais recentemente as indústrias tendem também a combinar a o marketing de causas com promoções de acordo com Andrews et al (2014), sendo ainda visto com desconfiança, podendo ter uma conotação negativa ou positiva.

De acordo com Sunitha et al (2015), uma das formas de utilizar uma estratégia de marketing de causas é, estabelecendo uma parceria com uma instituição de caridade, envolvendo os consumidores num processo de doação à causa através da compra do produto da empresa, destacando assim a responsabilidade social da mesma ao mesmo tempo que são angariados fundos para a instituição. Consegue-se assim uma aproximação das estratégias de marketing da empresa com os compromissos de responsabilidade social, dando a possibilidade aos consumidores de associarem a compra de um produto com a contribuição para uma causa social, Andrews et al (2014).

Existem diversas problemáticas que podem ser utilizadas numa estratégia de marketing de causas, tais como problemáticas ambientais, relacionadas com os animais, saúde pública e segurança. De forma a enquadrar esta estratégia, destacam-se duas formas:

**Marketing de causas passivo:** não cabe aos consumidores realizar doações, mas é exposta a causa num sítio público e visível, o que lhes permite decidir por si próprios se pretendem participar ou não, Walters and MacDonald (2011) in Sunitha et al (2015).

**Marketing de causas ativo:** passa pelo envolvimento mais direto do consumidor, em que contribui para a causa através do processo de compra nas lojas, tanto online como fisicamente, Walters and MacDonald (2011) in Sunitha et al (2015).

## **5. Quadro Conceptual de Referência**

Após elaborada a revisão de literatura é possível retirar conceitos e conclusões chave que serão parte fundamental da sustentação da análise efetuada. Tendo por base os conceitos teóricos abordados será possível determinar uma estratégia capaz de influenciar as escolhas do consumidor, utilizando cada uma das vertentes do marketing-mix. As principais conclusões resumem-se no quadro seguinte:

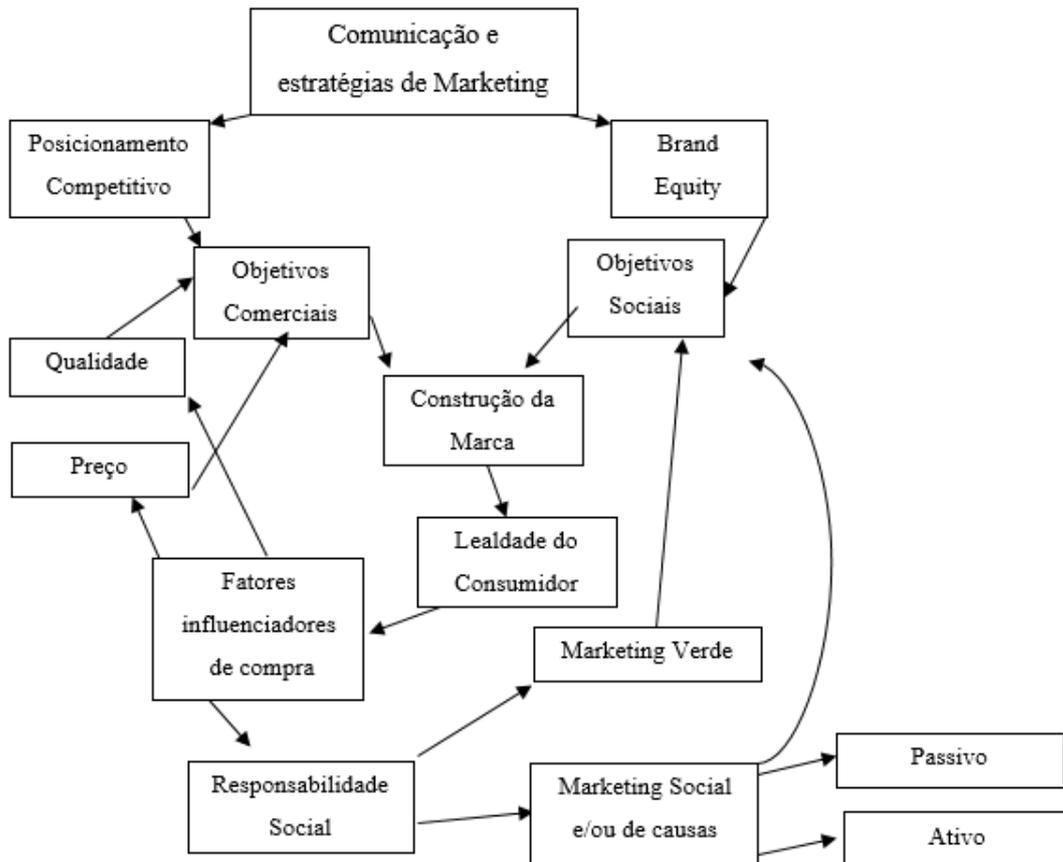
<b><i>Tema</i></b>	<b><i>Descrição</i></b>
<b>Comunicação e estratégias de Marketing</b>	<p>No atual contexto de globalização os consumidores são cada vez mais exigentes, tornando a comunicação um desafio cada vez mais difícil para os gestores de Marketing, que procuram novas formas de influenciar a escolha do consumidor. De acordo com Kevin Keller (2001), não é suficiente optar por uma estratégia de comunicação, mas sim por um conjunto de estratégias interligadas entre si e que se complementam para influenciar o processo de decisão de compra e a imagem percebida pelo consumidor relativamente a determinada marca (comunicação de marketing integrada). Autores como Yin Lee et al (2010) defendem que a comunicação tem duas perspectivas, a estratégia planejada pelos gestores, de forma a influenciar o consumidor e a comunicação não-planeada, que é feita de consumidor para consumidor e que pode ser fundamental na construção de uma marca. Existem já inúmeras empresas que incorporam a RSO nos seus websites e relatórios de gestão, de acordo com Mishra &amp; Modi (2016), destacando-se a sua importância, no entanto não é um tema consolidado como uma estratégia de comunicação de marketing.</p>
<b>Brand Equity vs Posicionamento Competitivo</b>	<p>Os mercados têm sido predominantemente dominados pelo fator preço, sendo atualmente o principal fator influenciador de compra dos consumidores. Segundo Porter (2008) in Sandra Burke (2011), esta competição pelo preço torna-se destrutiva para as indústrias, diminuindo a qualidade dos produtos, pelo que mercados competitivos em que se luta pela diferenciação são mais benéficos para todos os intervenientes garantindo a sua sustentabilidade futura. Para He et al (2012), é importante incorporar os outputs de um serviço/produto e a identidade social na construção de uma marca. Assim para responder à alta competitividade do mercado é fundamental construir uma forte</p>

	<p>brand equity, acompanhada de um posicionamento competitivo que permita identificar o target correto, posicionado no mercado de forma a diferenciar o produto e criar valor acrescentado para o consumidor. Acredita-se assim que é possível combater o fator preço e introduzir drivers de crescimento no mercado que alterem a escolha do consumidor.</p>
<p><b>Consumidores vs Fatores influenciadores de compra</b></p>	<p>Para delinear uma estratégia de comunicação correta é necessário conhecer os consumidores, que podem ser agrupados em características demográficas, comportamentais e psicográficas, ou ainda pelo nível de conhecimento e o tempo que os consumidores estão dispostos a gastar no processo de compra Kevin Keller (2001). Para além do tradicional consumidor, cuja principal preocupação é o fator preço, ou qualidade dos produtos, surgem agora consumidores que, acompanhando a crescente sensibilização para os problemas sociais e/ou ambientais, dão preferência a marcas/produtos que contribuam para minimizar os problemas associados a estas problemáticas. A crescente sensibilização dos consumidores pode ser vista pelas empresas como uma oportunidade de mercado, conseguindo não só cativar os consumidores, mas também tornar-se mais sustentável e cumprir os objetivos sociais. Dentro deste paradigma dos novos tipos de consumidores surge o conceito de consumidor socialmente responsável, que de acordo com Paul Ingenbleek (2015) procura algo mais que preço ou qualidade, procura uma marca/produto que contribua para melhorar a sociedade no geral.</p>
	<p>A necessidade das empresas em inovar e encontrar novas estratégias, segundo Shikhar et al (2012) pode surgir através de resposta à concorrência ou de oportunidades geradas internamente. Um dos conceitos que explodiu nos últimos anos é o da Responsabilidade Social corporativa, sendo que autores como Porter &amp; Kramer (2006) in Wymer et al (2015) consideram</p>

<p align="center"><b>Responsabilidade Social</b></p>	<p>que a criação de valor social através de estratégias de marketing social/causas/verde podem inclusive aumentar a performance das empresas. De acordo com Paul Ingenbleek et al (2015) pode adotar-se uma estratégia social reativa em que a empresa, apesar de contribuir para a sociedade, opta por não o divulgar, ou por outro lado uma estratégia mais ativa em que a empresa utiliza a responsabilidade social como forma de tornar os seus produtos mais atrativos. Sendo inquestionável que as empresas procuram tornar-se cada vez mais sustentáveis, contribuindo para a sociedade e até cumprindo objetivos impostos pelo seu Estado, a Responsabilidade Social deve ser vista como uma estratégia com benefício duplo, nomeadamente a vertente interna de valorização do produto e da própria marca, mas também externo, da sociedade e das causas que apoia. Segundo Davis (2013), um consumidor que esteja motivado a adquirir um produto devido à sua vertente de responsabilidade social não terá particularmente em atenção o fator preço como influenciador da sua compra.</p>
<p align="center"><b>Estratégia de Responsabilidade Social Corporativa</b></p>	<p>Existem diversas formas de implementar uma estratégia de Marketing suportada na Responsabilidade Social. As empresas podem: <i>i</i>) incorporar nos seus produtos componentes ecológicas ou simplesmente alertar para problemáticas ambientais (Marketing Verde), Moloy Gosh (2010) <i>ii</i>) estabelecer parcerias com instituições, no sentido de incrementar as vendas e das quais uma parte do lucro reverte para a respetiva instituição (Marketing de causas), Sunitha et al (2015), nomeadamente associando o marketing de causas com promoções, Andrews et al (2014). Esta estratégia pode ser realizada de forma passiva, em que o consumidor ao avistar a campanha de sensibilização decide se contribui ou não, ou por outro lado de forma mais ativa em que para adquirir determinado produto o consumidor automaticamente irá contribuir para determinada causa social. Qualquer que seja a estratégia utilizada deve ter-se em conta as características do mercado onde estamos posicionados, o facto</p>

	da estratégia ser de longo-prazo e de fortalecimento da marca pelo que pode não trazer resultados financeiros a curto-prazo, e ainda a competitividade que pode desviar o consumidor da problemática da responsabilidade social.
--	--

## 5.1 Esquema da revisão de literatura



## 6. Recolha de dados e métodos de análise

Para elaboração deste projeto foi necessário recolher um conjunto de informações-chave, nomeadamente, e em primeiro lugar, acerca da temática do projeto (marketing e a Responsabilidade Social) de modo a responder aos questões chave do projeto, para a qual foram fundamentais as bases de dados B-ON e ProQuest, disponibilizadas pelo ISCTE, e que permitiram aceder a artigos científicos, de periódicos internacionais, que formaram a sustentação teórica necessária.

Em segundo lugar foi necessário realizar uma análise interna à Delta, empresa para a qual foi desenvolvido o plano de Marketing, sendo os dados fornecidos pela empresa, para além das informações retiradas do site institucional.

Por último, e para realizar uma análise externa foram utilizados estudos da AC NIELSEN, publicações do INE, da PORDATA, do Banco de Portugal, do IPAM, da Marktest, da Marketeer, do Hipersuper, da Bloomberg, da International Coffee Association e da European Coffee Federation.

## **7. Análise da informação e conclusões**

### **7.1 Análise Externa**

#### **7.1.1 Análise Mediata**

##### **7.1.1.1 Análise PESTAL**

###### **✓ Análise Político - Legal**

Portugal, como mercado alvo deste projeto, encontra-se inserido na União Europeia, cujos acordos realizados entre os países membros influenciam de forma decisiva a atuação dos governos locais, nomeadamente nas políticas a implementar de modo a cumprir os compromissos orçamentais definidos. Em Portugal a governação anterior ficou marcada pela entrada da TROIKA em Portugal, o que levou a um conjunto de medidas de austeridade que podem ter dificultado a progressão das empresas. Entre elas o aumento da carga fiscal sobre consumidores e empresas e a aplicação de medidas orçamentais restritivas. No final do ano de 2015 ocorreu uma mudança de governo, que é agora controlado por uma maioria de esquerda, cujas políticas apontam para um caminho distinto ao da austeridade, embora não seja perceptível ainda o impacto que terá na vida das empresas e dos consumidores.

Das políticas implementadas com impacto imediato no projeto, o maior destaque vai para a descida do IVA da restauração de 23% para 13%, que entrou em vigor a partir do segundo semestre de 2016 e que poderá ter um impacto positivo no canal HORECA. Importa ainda salientar a redução da sobretaxa de IRS implementada na legislação anterior, que se traduz num aumento imediato do poder de compra das famílias.

No projeto em análise importa destacar três pontos fundamentais sobre os quais incide em Portugal regulamentação que limita e direciona a atuação das empresas que produzem e comercializam café e os seus derivados, de forma a perceber se a respetiva legislação condiciona ou impulsiona o negócio.

Em primeiro lugar, relativamente ao café, existem um conjunto de normas relativas ao fabrico e comercialização do mesmo, bem como às regras referentes às características, acondicionamento e rotulagem destes produtos (ver tabela 4).

Em segundo lugar importa destacar a regulamentação referente aos principais canais de distribuição do mercado do café, nomeadamente o canal HORECA e o retalho. Cada um destes canais tem regulamentação específica (ver tabela 4).

Em último lugar importa destacar a Responsabilidade Social das empresas, não tanto pela regulamentação, mas sim por representar um ponto de convergência entre a regulamentação imposta às empresas e os seus objetivos económicos e sociais. Adotar políticas de responsabilidade social significa em grande parte das vezes respeitar determinadas normas, sendo assim um fator impulsionador do negócio que facilita o cumprimento das obrigações político-legais da empresa.

#### ✓ **Análise Económica**

Portugal em 2015 manteve o caminho de recuperação económica, com um crescimento do PIB na ordem dos 1,5% que se deveu em parte ao crescimento da procura interna nomeadamente do consumo privado em 2,6% e do consumo público em 0,8%, enquanto por outro lado se verificou uma diminuição das exportações, principalmente para mercados como o Brasil e Angola, que têm revelado uma situação económica frágil muito afetada pela quebra acentuada da cotação internacional do petróleo (Banco de Portugal, 2016). O PIB português ascende aproximadamente a 179 milhões de euros, o que representa apenas 2% do total do PIB da Zona Euro (19 países com um PIB de aproximadamente 10 mil milhões de euros; ver anexo X). Em 2014, as cinco maiores economias da UE (Reino Unido, França, Alemanha, Espanha e Itália) em conjunto representaram cerca de 71% do PIB total da UE-28 (Eurostat, 2015).

A taxa de desemprego (ver gráfico 5) diminuiu no ano de 2015, com valores a rondar os 12,4% a dezembro de 2015, todavia valores superiores à média registada na Zona Euro no mesmo período (10,9%). Em termos históricos (últimos 5 anos) Portugal tem apresentado uma taxa de desemprego superior à média da Zona Euro, tendência que se mantém em 2015 embora com um diferencial reduzido. A atual política do Governo Português procura impulsionar o emprego e o crescimento económico, o que se tem traduzido na melhoria de alguns dos indicadores, nomeadamente ao nível da taxa de desemprego que no mês de julho de 2016 era de 11,1% (vs 10,1% na Zona Euro).

A taxa de inflação na Zona Euro (ver gráfico 4) no final de 2015 situava-se nos 0,3%, enquanto que em Portugal era ligeiramente superior, atingindo no final de 2015 os 0,5% (Banco de Portugal, 2016). Em termos históricos o comportamento da taxa de inflação em Portugal foi semelhante ao verificado na Zona Euro, mantendo-se ligeiramente inferior, tendência que inverteu no final de 2015. O organismo responsável por manter a estabilidade dos preços, o Banco Central Europeu, tem adotado algumas políticas para estímulo da economia embora a sua principal preocupação seja controlar os níveis de inflação.

O índice de confiança dos consumidores (ver gráfico 3) em Portugal, e após um período de queda entre 2011 (~60%) e 2013 (~50%), tem registado uma subida acentuada, em linha com o período de recuperação da economia, ascendendo em 2016 a valores próximos dos 95% (Banco de Portugal, 2016), ainda que bastante abaixo dos valores médios da União Europeia. Comparativamente com a Zona Euro, e embora não tenha registado valores tão baixos em 2013, o comportamento deste índice foi semelhante, estando em 2016 com valores próximos dos 100%.

Quanto aos principais impactos económicos relacionados com o café, a alteração do IVA da restauração pode ser uma medida impulsionadora para este setor, com impacto tanto nos consumidores que terão um maior poder de compra e assim poderão aumentar o consumo, como nas empresas que conseguirão aumentar as margens, eventualmente praticar preços mais competitivos, impulsionando assim o negócio. O governo considera ainda que esta medida poderá criar também mais emprego no setor da restauração.

As perspetivas futuras para Portugal que, não obstante estar em fase de recuperação económica e de manter uma economia bastante frágil, são de alguma melhoria face à crise e consequente recessão que atravessou nos últimos anos. Ainda assim, uma das conceituadas agências de notação de risco – Standard & Poors manteve em setembro de 2016 o rating de Portugal em BB+, ou seja, nível equiparado a “lixo”.

#### ✓ **Análise Sociocultural**

Para definir o perfil sociocultural da população Portuguesa é necessário ter em conta determinados fatores demográficos, uma vez que através da cultura e do tipo sociedade de um país existem diferentes estilos de consumidores aos quais as empresas têm de se adaptar caso pretendam vencer nesse mercado.

Portugal é um país com uma estrutura etária envelhecida, que acusa um duplo envelhecimento, ou seja, um aumento da população envelhecida e uma diminuição da população jovem. Podemos justificar este duplo envelhecimento através da esperança média de vida, que tem vindo a aumentar (atualmente a rondar os 80 anos), pela diminuição da taxa de natalidade (atualmente nos 7,9%) e da taxa de fecundidade geral, embora em 2014 tenha registado uma ligeira melhoria situando-se nos 34,3% (ver anexo x). Comparativamente com a União Europeia, Portugal apresenta um índice de envelhecimento superior (aproximadamente 140 vs 125 na União Europeia - Pordata, 2016), sendo um fator preocupante para a sustentabilidade do país.

Os hábitos de consumo são outro dos fatores que tem vindo a mudar, principalmente pela evolução tecnológica que criou novos hobbies e um novo tipo de exigências por parte do consumidor, que obriga todas as empresas a acompanhar esta evolução, mas também outro tipo de paradigmas como por exemplo o estilo de vida saudável, que atualmente tem vindo a conquistar um número cada vez maior de seguidores, e que obriga também ao aparecimento de novos negócios ou ao ajustamento dos negócios atuais. A crise internacional levou também a alterações nos hábitos de consumo, nomeadamente ao aumento do consumo de café em casa face ao consumo no canal HORECA (AICC – Associação Industrial e Comercial do Café, 2012), que tipicamente era o canal de preferência dos consumidores Portugueses, tendência que se tem vindo a inverter.

O café, a par do gin, pão, chocolates e queijo fresco são os drivers do crescimento do canal retalho que se destacam em 2014 (Nielsen, 2014). A sociedade Portuguesa reconhecida pela qualidade da sua gastronomia e pelo momento de prazer associado às refeições, tem também no café um elemento indispensável para o dia-a-dia, seja após as refeições, no local de trabalho, em casa ou em restaurantes. Ainda assim o consumo de café em Portugal encontra-se inferior à média da União Europeia, com um consumo estimado de 4,6kgs anuais por pessoa em 2013 (Nielsen, 2014), sobretudo devido ao elevado consumo de café expresso, ou seja, tipicamente mais curto em doses menores quando comparado como outros países do Centro e Norte da Europa, que por sua vez consomem café em formatos mais longos. No Luxemburgo o consumo de café atinge os 27,33kgs (European Coffee Association, 2014).

### ✓ **Análise Tecnológica**

Tendo em conta a evolução tecnológica registada na última década, este é sem dúvida um fator fundamental para qualquer empresa, seja ao nível da produção, da distribuição, da comercialização ou do serviço pós-venda. O nível tecnológico de um país permite também perceber o seu potencial futuro e a atratividade para as empresas.

No mercado dos cafés a tecnologia assumiu mais recentemente um papel ainda mais relevante no mercado take-home com as máquinas de café em casa, cuja evolução em sido constante, permitindo já não só o café normal, como outro tipo de produtos aumentando o leque de escolhas para o consumidor e valorizando a sua utilização.

Para além da tecnologia associada às máquinas de café, importa também destacar as tecnologias usadas na produção de café, mas também na embalagem e na comunicação dos produtos, pelo que a tecnologia é indispensável para a produção de um café de qualidade e para conseguir levá-lo até cada estabelecimento ou até à casa de cada consumidor.

Para as empresas de grande consumo, tanto no canal retalho como no canal horeca, as metodologias de análise são cada vez mais rápidas, eficientes e complexas e permitem aferir e reportar, quase em tempo real, a eficácia das ações implementadas pela empresa no período analisado.

### ✓ **Análise Ambiental**

A preocupação com a sustentabilidade ambiental tem aumentando exponencialmente em todo o mundo, sendo por vezes uma preocupação assumida por iniciativa própria dos consumidores e das empresas, mas também por imposições feitas pelos governos e organismos internacionais, que pretendem assegurar a sustentabilidade dos recursos no futuro.

A Responsabilidade Social Corporativa, cujo propósito base consiste na contribuição das empresas para melhorar a sociedade em geral, tem surgido não só através do apoio a causas sociais, mas também através do combate a problemáticas ambientais. As ações de RSC atuam tanto a nível de sensibilização para causas ambientais, como diretamente no produto, como é o exemplo das embalagens recicláveis e das componentes ecológicas que são incluídas nos produtos.

A temática ambiental tornou-se importante para o setor do café em concreto, mais especificamente para os produtores de café, uma vez que os problemas ambientais são uma ameaça para este produto, e o café é uma planta que apenas cresce em determinadas zonas do Globo (o cinturão do café – ver figura 1), mais próximas da linha do Equador, onde se encontram reunidas condições

mais favoráveis ao cultivo do café. Em face do exposto, todas as medidas internacionalmente aplicadas, que protejam a camada do ozono, o aquecimento global e o ambiente em geral, favorecem o cultivo do café e contribuem para a preservação dos terrenos que permitem o seu cultivo.

Surgem atualmente notícias, que face às alterações climáticas que se têm verificado, e mantendo o panorama atual, o café poderá desaparecer no prazo de 60 anos, o que é uma séria ameaça para o setor e para as empresas do mesmo (Instituto do clima Australiano, 2016).

## **7.1.2 Análise Imediata**

### **7.1.2.1 Visão geral do setor**

O mercado do café pode ser dividido em dois grandes segmentos, o mercado “Take home”, ou seja, os produtos que são consumidos nos lares, e ainda o mercado “out of home” para os produtos consumidos fora do lar. Para cada um destes mercados existem canais de distribuição específicos, nomeadamente para o segmento dos lares, ou seja, no mercado IH o principal canal de distribuição é o retalho (grandes distribuidores e lojas tradicionais) enquanto que para os produtos consumidos no mercado OOH, o grande canal de distribuição é o canal Horeca. De acordo com um estudo efetuado pela Nielsen os hipers e supers são os canais que mais crescem em Portugal (+0,4% e +0,7% em 2014) enquanto que as lojas tradicionais registam uma quebra de 5,3% das suas vendas em 2014.

De uma forma geral, estima-se que cerca de 80% dos Portugueses bebe café fora do lar, ou seja, no canal HORECA, pelo que este continua a ser o principal segmento no consumo de café. Não obstante o elevado consumo de café fora do lar, o segmento “take home” tem registado o maior crescimento, muito devido ao consumo de cápsulas do qual se destaca a qualidade e a conveniência.

Cerca de 75,3% dos Portugueses com mais de 18 anos admitem beber café em casa, estimando-se também que o consumo de cápsulas no lar tenha ultrapassado o consumo de café moído (Marktest - 2012)

Os principais produtos comercializados são o café puro, o café torrado, os solúveis, as especialidades (exemplo: cappuccino), as bebidas com cereais e as cápsulas. As principais marcas a atuar neste mercado, embora nem todas comercializem todos os produtos, são a Delta, a Nespresso, Dolce Gusto, Nicola, Sical, Nescafé, entre outras das quais se destacam também as marcas de distribuição. Os principais fabricantes registaram um crescimento de 0,4% em 2014,

enquanto que por outro lado as marcas de distribuição continuam a perder terreno, registrando uma quebra de 3,8% no mesmo período (Nielsen).

No mercado do café os segmentos dizem respeito às características do produto, sendo que existem os seguintes:

#### ✓ **Cápsulas**

Este segmento consiste no consumo de café em formato cápsulas, geralmente no canal IH, em que o consumidor necessita de adquirir para além das cápsulas, a máquina do café (ver figura 2 e 3). É um sistema exclusivo e patenteado por cada marca, todavia já existem cápsulas de marcas de distribuidor compatíveis com máquinas das marcas tradicionais, que exploram o fim das patentes ou formas de contornar as mesmas. Neste sistema o café é acondicionado num ambiente protetor, mantendo um padrão de qualidade de cápsula para cápsula, garantindo eficácia e funcionalidade e “a certeza de um expresso sempre perfeito” (DELTA Q, 2016). Comercialmente este é o segmento mais rentável para fabricantes e retalhistas e tem sido, nos últimos anos, o driver de crescimento da categoria de café como um todo.

#### ✓ **Moído**

O café moído é utilizado maioritariamente no canal Retalho, e chega ao consumidor já após ter sofrido o processo de moagem dos grãos, ficando assim pronto a consumir. Para o consumir o consumidor precisa de utilizar uma cafeteira tipo “italiana” ou de saco (ver figuras 4 e 5).

#### ✓ **Grão**

O café em grão é o produto mais consumido pelos clientes do canal HORECA, que possuem máquinas próprias para moer e filtrar os grãos de café, acompanhado assim todo este processo e garantindo um sabor distinto do café moído. Em termos de experiência de consumo é a mais interessante para o consumidor final, já que o café acabado de moer conserva maiores propriedades de sabor e aroma. Do ponto de vista sociológico, o consumo deste tipo de café surge também associado a um estilo de vida e de consumo fora de casa, pelo que se associa facilmente a experiências de socialização e de interação.

### ✓ Solúvel

É fabricado através da mistura de café com água ou leite, sendo comercializado geralmente sobre a forma de pó. Uma das vantagens deste segmento é o facto de não necessitar de máquina de café, o que representa um investimento menor para o consumidor. Tipicamente é um café mais suave quando comparado com os outros segmentos.

### ✓ Pastilhas

O café em pastilhas, embora seja o segmento de menor dimensão, é um sistema simples, prático e limpo, que garante uma correta conservação do sabor, aroma e todas as características de um café acabado de moer (Fonte Viva, 2016).

#### 7.1.2.2 “In Home”

Relativamente ao mercado “take home”, ou seja, o consumo nos lares é de salientar o facto das famílias terem reduzido em 2014 a despesa com lares (em -2,4% do total de FMCG - Nielsen, 2014), destacando-se as famílias pouco numerosas, de classes mais baixas e com crianças no agregado familiar. Segundo a mesma fonte a compra média por lar diminuiu cerca de 64€ em 2014.

Relativamente aos principais retalhistas, na compra de produtos FMCG e perecíveis destaca-se o Continente, com uma quota de mercado de 27,4% em 2014, seguido pelo Pingo Doce com uma quota de 24,5%, o Lidl com 7,1% e ainda o Minipreço com 7,2%. No ano de 2014 existiu uma descida generalizada a todos os retalhistas da % de compras, nomeadamente pela diminuição da frequência de compra e do gasto por ocasião na generalidade (Nielsen 2014).

O consumo de cafés puros torrados aumentou em volume cerca de 8% em 2014 por via das cápsulas, chegando a 56% dos lares dos Portugueses no mesmo período. Dos consumidores de cafés puros torrados, cerca de 30 % não são compradores de cápsulas, pelo que existe uma oportunidade para as empresas continuarem a crescer no segmento das cápsulas, cujo potencial médio é de 60 milhões de euros (Nielsen, 2015). No ano de 2014, cerca de 2/3 do consumo de cafés por parte de novos compradores está canalizado para as cápsulas, pelo que se verifica uma diminuição dos solúveis.

Importa ainda destacar as bebidas quentes (chás, achocolatados, cafés, torrados e solúveis) dos quais as cápsulas representam a maior fatia do consumo (54%), sendo a categoria mais que os consumidores mais compram a seguir aos perecíveis.

#### **7.1.2.2.1 Análise dos segmentos do mercado do café no retalho**

De acordo com um estudo realizado pelo IPAM (Instituto Português de administração e Marketing) o consumo de café em Portugal deverá duplicar até 2021 e o preço do café, que neste momento é dos mais baixos da Europa, deverá também subir cerca de 30% (IPAM, 2013), o que representa uma oportunidade de mercado para as empresas de produção, distribuição e comercialização de café continuarem a desenvolver estratégias para este segmento.

Por outro lado, o mercado dos lares deverá continuar a aumentar, com o alargamento das funções da tradicional máquina de café para todo o tipo de produtos por via de cápsulas, e as empresas deverão apostar cada vez mais na inovação relacionada com as máquinas de café e as possibilidades que oferecem ao consumidor

Relativamente ao mercado do café importa salientar:

- ✓ Existem 30% de consumidores de café que não são consumidores de cápsulas, o que representa um potencial de 60 milhões de euros para o segmento das cápsulas (Nielsen, 2014).
- ✓ Dos consumidores não compradores de cápsulas, 65% consumia café moído, 25% café em grão e apenas 10% em pastilhas. (Nielsen, 2014).
- ✓ O principal retalhista dos consumidores não compradores de cápsulas é o Continente, seguido de perto pelo Pingo Doce, sendo este último o que mais cresceu em 2014 (Nielsen, 2014).
- ✓ A Delta lidera com uma maior QM (valor) nos segmentos das cápsulas, pastilhas e grão, sendo que no segmento dos solúveis lidera Nestlé e do café moído são liderados pelas marcas de distribuição (ver tabela 11)

#### **Segmento das Cápsulas**

Em 2014 os consumidores de cafés puros torrados, por via de cápsulas, aumentaram cerca de 7%, atingindo 160 mil novos lares (Nielsen, 2014), acompanhando o crescimento do setor das cápsulas no geral, sendo o único segmento que cresce no consumo efetuado no lar (ver tabela 8). Do total da faturação do setor do café em Portugal (cerca de 260 milhões de euros) 60% corresponderão ao

segmento das cápsulas, o que equivale a uma faturação a rondar os 155 milhões de euros apenas para este segmento (Nielsen, 2016).

Das principais marcas a Delta Q registou um crescimento no número de lares (conquistou em 2014 200 mil lares) no gasto por lar (passou de 60€ em 2012 para 80€ em 2014) e na frequência de compra (11x em 2012 para 12x em 2014) mantendo-se na liderança deste segmento com um total de 780 mil lares alcançados em 2014, vs 700 mil lares da Dolce Gusto (Nielsen, 2014).

Em termos de novos consumidores e retenção de consumidores já conquistados a Delta Q liderou novamente em 2014, com cerca de 200 mil novos consumidores e com retenção superior a 500 mil (Nielsen, 2014).

Análise do fluxo de compradores de cápsulas (Novos consumidores, consumidores perdidos e consumidores fidelizados):

<b>Variação de 2013 para 2014 no total do retalho</b>	<b>Novos consumidores</b>	<b>Consumidores fidelizados</b>	<b>Consumidores perdidos</b>	<b>Total lares em 2014</b>
<b>Delta Q</b>	+210 mil	570mil	- 200 mil	780 mil
<b>Nescafé – Dolce Gusto</b>	+203 mil	510 mil	-120 mil	710 mil
<b>MDD's (Pingo Doce)</b>	+100 mil	220 mil	-70 mil	280 mil

Fonte: Nielsen, 2014

- Em 2014 a Dolce Gusto conseguiu reter 81% dos consumidores de 2013, enquanto a Delta Q obteve uma taxa de retenção de 74% (Nielsen, 2014);
- Em termos de novos consumidores, a Delta Q alcançou em 2014 27% dos novos consumidores de cápsulas enquanto a Dolce Gusto alcançou 22%;
- Os consumidores fidelizados de 2013 para 2014 foram os que mais contribuíram para o crescimento da Delta Q, por via do aumento do volume de compras de cápsulas (+10%);
- A Delta Q alcançou em 2014 aproximadamente 770 mil lares, e a Dolce Gusto 630 mil lares;
- Os novos consumidores da Delta consomem essencialmente cápsulas (62%);
- Existem cada vez mais consumidores a optar por marcas de distribuição (20% dos lares em 2014);
- O segmento das cápsulas tem vindo a aumentar a representação nos lares, que em 2014 foi já de 54%;

- Os produtos mais consumidos neste segmento são as cápsulas Delta Q (Nielsen, 2014) sendo que dentro desta marca o produto mais vendido é o Pack XL QALIDUS (Delta Q, 2016). Seguem-se as cápsulas Dolce Gusto e Nespresso (Nielsen, 2014).

### **Segmento dos solúveis**

O segmento dos cafés solúveis em Portugal vendeu no retalho em 2014 cerca de 3,3 toneladas de café, o que representou uma faturação de aproximadamente 47 milhões de euros (Nielsen, 2014). Relativamente ao período homólogo o segmento dos solúveis registou uma redução do volume comercializado de 0,4%, ou seja, 12 toneladas, o que representou uma queda de 2,5 milhões de euros na faturação (Nielsen, 2014).

Dentro do segmento dos solúveis a categoria das bebidas com cereais (QM do segmento de 54%) registou a maior perda em valor (-6%), seguida dos cafés puros (QM de 35%, queda -4,2% do valor de vendas) e das especialidades (QM de 11,6%, queda de -2,4%), sendo uma queda transversal a todas as categorias do segmento (Nielsen, 2014).

Dos principais fabricantes destaca-se a NOVADELTA que registou em 2014 um crescimento em volume e valor de 12% (para 86 toneladas que representam 1,9 milhões de euros), embora mantenha uma reduzida QM de 4,1%. A Nestlé mantém-se como líder no segmento dos solúveis, com uma QM de 71%, embora tenha registado um decréscimo de 5% na faturação (para 33,3 milhões de euros) em 2014 (Nielsen, 2014).

O produto mais comercializado do segmento é o Continente Original – Café solúvel 100gr (ver figura 6), com uma QM de 27%, seguido do Mokambo (ver figura 7) – Cereais e Café da Nestlé (QM de 11,7%) e do Pensal (ver figura 8) – Cevada (QM de 11,6%), também da Nestlé.

### **Segmento do café em grão**

- Representou em 2014 11% do total de vendas de cafés puros, cerca de 20 milhões de euros, tendo registado uma perda neste período de 8% o que equivale a -1,86 milhões de euros (Nielsen, 2014).
- O produto mais vendido deste segmento, em 2013 (Marktest Retail, 2013), era o lote chávina da Delta (ver figura 9), seguido dos produtos de marca de distribuidor.

### **Segmento do café moído**

- O segmento do café moído (cafés puros) registou uma perda de 7% em 2014 (-2,2 milhões) pelo que a faturação deste segmento em 2014 foi de 28 milhões de euros (Nielsen, 2014).

- Este segmento representava em 2014 cerca de 15% do total de vendas de café puro (Nielsen, 2014).
- O produto mais vendido deste segmento, em 2013 (Marktest Retail, 2013), era o Sical clássico (ver figura 10), seguido do Delta Moído e dos produtos de marca de distribuidor

### **Segmento das Pastilhas**

- O segmento das pastilhas registou uma perda de 11% em 2014 (4,9 milhões de euros), sendo o segmento com menor expressão no setor do café, com uma proporção de 3% no total do café puro.
- No segmento das pastilhas a Delta é líder com um QM de 43%, seguida pela SICAL com uma QM de 30%, pelas MDD's com QM de 19% e ainda pela Nicola com QM de 3%.
- Em 2014 a marca com maior QM em volume no segmento das pastilhas 1000gr era o Chave D'Ouro (33%; Nielsen, 2014), enquanto que em termos de valor a Delta liderava com uma QM de 33%.

#### **7.1.2.3 “Out of Home”**

O mercado out of home, ou seja, o consumo nos canais HORECA, continua a ser o principal segmento do mercado do café, representando cerca de 80% do consumo de café em Portugal em 2012, embora se estime que este valor esteja em fase decrescente, perdendo quota para o consumo em casa. Este segmento encontra-se intimamente ligado a momentos de socialização, e bastante presente na cultura Portuguesa, pelo que embora o mercado dos lares possa continuar a crescer, este mercado deverá manter-se numa fase de maturidade, devendo as empresas continuar a apostar em estratégias de diferenciação do mesmo.

As suas características são bastante distintas do segmento “Take home”, com a distribuição a ser feita de forma geral pelos vendedores de cada uma das marcas, sendo frequente a realização de contratos a médio-longo prazo, o que permite uma estratégia de marketing menos agressiva e menos frequente. Não obstante, deve ser realizado um acompanhamento constante por parte das marcas, para resolver quaisquer problemas relacionados com o seu produto e manter o cliente fidelizado.

#### **7.1.2.4 Responsabilidade Social no Retalho**

A responsabilidade social é um tema que tem movido não só as empresas, mas também os retalhistas, sendo considerado um driver de inovação neste setor, ganhando peso face aos objetivos puramente económicos (HiperSuper, 2016). A crescente preocupação dos retalhistas com a responsabilidade social tem por base a consciencialização da importância dada pelo consumidor às ações da marca em toda a sua cadeia de valor, pelo que cada ação da empresa é agora escrutinada por consumidores cada vez mais informados, sendo assim fundamental desenvolver ações que fortaleçam a relação da marca com o consumidor.

Existem diversos tipos de estratégias que podem ser desenvolvidas pelos retalhistas, nomeadamente ações externas, vocacionados diretamente para o cliente, que podem consistir em iniciativas na própria loja como angariações de fundos e recolhas de alimentos ou ações internas como preocupações ambientais nos processos, promover as condições de trabalho dos colaboradores e dos fornecedores (HiperSuper, 2016).

Em Portugal diversos retalhistas já implementaram estratégias de Responsabilidade Social, como é o caso do Lidl, no qual se destaca a campanha “Movimento mais para todos” onde se juntam diversas marcas e conseguem angariar fundos para instituições de solidariedade, ou ainda a campanha de eficiência energética que permite poupanças de energia sendo ainda ambientalmente benéfico. Outro dos movimentos a destacar é a “Missão Continente”, que procura contribuir para as mais diversas causas da sociedade. A estratégia de Responsabilidade Social pode ser desenvolvida localmente, como é o caso do Intermarché que procura conhecer os seus consumidores e as necessidades da zona onde atua, para dar resposta a estes problemas específicos.

A responsabilidade Social pode ter um papel importante no desenvolvimento da economia de um país, sendo que a preocupação cada vez maior dos consumidores para com a origem dos produtos e com a atuação das marcas impulsiona o desenvolvimento de estratégias por parte de todo o mercado, e que de forma geral contribuem de forma positiva para melhorar a sociedade e até gerar novas oportunidades de mercado. Ainda assim, e apesar de estar em crescimento, a presença da Responsabilidade Social nas empresas e em especial no retalho tem ainda uma grande margem de progressão, constituindo um dos pontos chave da estratégia futura das empresas, como defendem os grandes retalhistas (HiperSuper, 2016).

### **7.1.2.5 Análise do Consumidor**

De modo a delinear uma estratégia de marketing adequada ao target, é fundamental analisar e conhecer o consumidor de café, tendo em conta que existem diferentes tipos de consumidores e diferentes momentos de consumo ao longo do dia.

#### **Consumidor de café no lar**

Os consumidores de café em casa distinguem-se em dois segmentos. Em primeiro lugar destaca-se o consumidor de café tradicional, tipicamente de uma faixa etária superior, que privilegia o café moído, e que representa cerca de 44,8% do consumo de café em casa (Marktest, 2012), sendo que este valor tem vindo a decrescer desde o aparecimento das cápsulas.

Por outro lado, os consumidores de cápsulas são tipicamente mais jovens (entre os 18 e os 44 anos de idade), pertencentes à população ativa, e representam cerca de 54,7% do consumo de café em casa. Das principais características destaca-se a preocupação com o desenvolvimento tecnológico (77,3%), a lealdade à marca de que mais gostam (69,2%) e o facto de estarem dispostos a pagar por produtos de qualidade (68%). Outro facto bastante relevante indica que cerca de 66,8% dos consumidores de cápsulas dão preferência a marcas que retribuem algo à sociedade, ou seja, valorizam a responsabilidade social das empresas (Marktest, 2012).

#### **Momentos chave de consumo**

O dia-a-dia de cada consumidor é composto por momentos chave de consumo, sendo que existem produtos direccionados para cada um destes momentos, e que acabam de alguma forma por segmentar não só os produtos, mas também os consumidores, consoante a sua relação entre o produto e o momento de consumo.

- 63% das ocasiões de consumo de café solúvel são ao pequeno almoço (Kantar Worldpanel, 2014);
- 40% das ocasiões de consumo de café em cápsulas são ao almoço e 30% são ao jantar (Kantar Worldpanel, 2014);
- 30% das ocasiões de consumo de café moído são ao almoço e 27% são ao jantar (Kantar Worldpanel, 2014).

As cápsulas são o produto mais consumido ao pequeno-almoço, seguindo-se o café moído e os solúveis (Kantar Worldpanel, 2014). A meio da manhã o consumo de café diminui e os principais produtos consumidos são os chás e infusões, o leite e o sumo de fruta.

Durante o almoço as cápsulas são também o produto mais consumido (55%), seguindo-se o café moído (15%). O mesmo acontece ao jantar com as cápsulas a representarem 53% do consumo e o café moído 16% (Kantar Worldpanel, 2014).

Os consumidores do grupo mais jovem consomem café essencialmente durante a semana (63%), café moído preferencialmente ao pequeno almoço e cápsulas ao almoço (Kantar Worldpanel, 2015). O principal retalhista para este grupo é o Continente.

Os consumidores mais seniores e com tendência a evitar cafés mais intensos consomem maioritariamente café ao pequeno-almoço (59% das ocasiões de consumo), e por norma café solúvel. Para este Grupo os principais retalhistas são o Continente e o Pingo Doce (Kantar Worldpanel, 2014).

O grupo dos consumidores mais ativos, ou sejam os que consomem mais café, são por norma elementos da população ativa, com filhos e da classe alta, que privilegiam o consumo ao pequeno almoço, e tipicamente café em cápsulas (Kantar Worldpanel, 2014). Para este grupo o principal retalhista é o Pingo Doce.

Os consumidores não compradores de cápsulas em 2014 optavam por adquirir os produtos preferencialmente no Continente (QM de 28% em valor), seguido do Pingo Doce (25%), do Mini Preço e Intermarché (ambos com 10%) e do Lidl com 9% (Nielsen, 2014).

### **7.1.3 Análise da Concorrência**

Para análise das empresas concorrentes com a Delta, importa distinguir os diferentes segmentos onde a empresa está presente, sendo que em cada um dos segmentos destacam-se as três principais marcas:

**Tabela 1 - Principais marcas por segmento no mercado do café**

Solúveis		 MDD's	-
Café em Grão		 cafés	 MDD's
Pastilhas			 MDD's
Café Moído		 cafés	 MDD's
Cápsulas		 MDD's	

Fonte: o autor, Dados: Nielsen, 2014



### 7.1.3.1 Nestlé

A Nestlé é uma empresa Multinacional, que está presente no mercado há mais de 150 anos, com uma faturação consolidada de aproximadamente 450 milhões de euros em Portugal. A empresa atua em diversos setores como a alimentação, nutrição, saúde e bem-estar, posicionando-se como “*Good Food, Good Life*” representando a qualidade de vida que os produtos Nestlé podem trazer aos seus consumidores. É um *player* global, que está presente em 197 países e que fatura a nível mundial cerca de 87 mil milhões de euros.

A Nestlé atua não só no setor do café, mas também noutras categorias como os cereais, chocolates, alimentos para animais, comida para bebé entre outras áreas, o que pode representar uma vantagem

competitiva face à Delta, nomeadamente pela relação de proximidade que estabelece com o consumidor nos diferentes segmentos, e pelo know-how que adquire e que poderá utilizar transversalmente. Por outro lado, pode também representar uma desvantagem caso os consumidores não considerem que seja especializada numa área específica do mercado.

Em termos de performance do negócio, a Nestlé lidera o mercado no segmento dos solúveis com uma quota de mercado de 69% (Nielsen, 2014), destacando-se os produtos “Mokambo, Cereais e Café” e “Pensal, Cevada”. No segmento do café puro solúvel, em volume, a Nestlé apresenta-se em segundo lugar, apenas ultrapassada pelas marcas de distribuição e seguida pela Delta em terceiro lugar.

## **Estratégia da Nestlé**

A estratégia da Nestlé consiste em ser reconhecida mundialmente como líder em nutrição, saúde e bem-estar (Nestlé, 2016). O seu plano estratégico consiste em três segmentos chave, designadamente:

- **Vantagens competitivas** que foram construídas ao longo das décadas e que se tornam difíceis de copiar, nomeadamente o portfólio de produtos/marcas, a forte capacidade de investigação, a presença geográfica alargada e as suas pessoas, valores e cultura;
- **Os motores de crescimento**, que apresentam elevado potencial e que se estendem pelos diversos produtos e regiões, nomeadamente a Nutrição, saúde e bem-estar, os mercados emergentes e produtos de posicionamento popular, o consumo fora do lar e a diferenciação;
- **Pilares Operacionais**: Inovação e renovação, o timing, localização e o modo de atuação, o envolvimento do consumidor e a eficiência operacional.

## **Marcas Nestlé**

Em termos da definição da estratégia de negócio a Nestlé opta por uma estratégia que consiste na criação de diversas marcas tais como a Sical, Buondi, Nespresso, Dolce Gusto, (ver figura 12) no segmento dos cafés, muitas das quais sem associação direta pelos consumidores à Nestlé, mas com uma forte presença no mercado. A Nestlé utiliza esta estratégia noutros segmentos para além do café, tendo um portfólio de produtos e marcas bastante diversificado (ver figura 14). No segmento do Café importa discriminar as seguintes marcas:

## ▪ **SICAL**

A SICAL foi fundada em 1947 e o seu slogan é “Na origem de grandes amizades” que pretende reforçar a importância da marca na vida dos Portugueses e a antiguidade que tem no setor. Em 1987 foi adquirida pela Nestlé, beneficiando assim do know-how de um player global no setor do café, e enriquecendo a Nestlé com a sua experiência e ligação aos ex-territórios ultramarinos.

A empresa dispõe do seguinte portfólio de produtos:

- - SICAL Clássico – Um café disponível nos formatos moído, grão e pastilhas, do qual se destaca a intensidade e combinação equilibrada de corpo, aroma e sabor.
- - SICAL Origens – Papua-Nova Guiné e Kenya
- - SICAL Tradição – Moído 220g
- - SICAL Descafeinado – Moído 220gr
- - SICAL Clássico - Pastilhas

## ▪ **Cafés Tofa**

Marca criada por proprietários de fazendas de café em Angola no final dos anos 50 que passaram a comercializar o seu café em Portugal. Foi adquirida pela Nestlé em 1985, assumindo uma posição de prestígio no mercado Português, fruto da inovação e qualidade na seleção dos lotes, no fabrico de excelência e no serviço ao cliente.

### **Portfólio de Produtos:**

- - Clássico (Moído)
- - Descafeinado (Moído)
- - Descafeinado Saquetas (Moído)
- - Expresso (Moído)
- - Supremo (Moído)

## ▪ **Nespresso**

A Nespresso surgiu há 29 anos com o objetivo de revolucionar o mercado do café através da criação de uma cápsula de café única e refinada. Sendo pioneira a nível mundial a Nespresso redefiniu a forma como os amantes de café desfrutam do seu café expresso, combinando de forma única

Grands Crus Premium de elevada qualidade, máquinas de café inteligentes e serviços excepcionais de apoio ao cliente.

A estratégia de distribuição dos produtos da Nespresso é bastante seletiva, diferenciando-se da concorrência, sendo que não está presente nos grandes centros de distribuição, tendo lojas próprias ou a facilidade de encomendas para que os clientes possam adquirir os seus produtos e simultaneamente sentir exclusividade (Nespresso, 2016).

Esta marca distribui o café através de cápsulas, diferenciando-se pela qualidade e pelo tratamento especializado do grão até à chávena.

- **Nescafé**

O primeiro café Nescafé surgiu na Suíça em 1938, e desde essa altura o posicionamento da empresa tem sido “Tudo começa com um Nescafé”, ou seja, a marca idealiza estar presente em todos os momentos de pausa do dia e na construção de novas relações.

A sua Gama de produtos, que consiste essencialmente em café solúvel, na qual é líder mundial, e divide-se em três segmentos, designadamente:

- Nescafé, Café Puro (100% café)
- Nescafé - Classico (100 chávenas); clássico creme (50 chávenas); clássico descafeinado (50 chávenas); Clássico Intenso (50 chávenas); Espresso (50 chávenas); Gold (50 chávenas);
- **Nescafé – Especialidades do café**

Nescafé - Café de Viena (8 saquetas); Cappuccino (10 saquetas); Cappuccino Caramelo (8 saquetas); Cappuccino Descafeinado (10 saquetas); Cappuccino Intenso (10 saquetas); Galão (8 galões).

- **Nescafé Shakíssimo**

Cappuccino (contém 10 cápsulas, 170gr); Espresso (50 chávenas).

- **Nescafé - Dolce Gusto**

A Dolce Gusto posiciona-se como a arte moderna do café, através da seleção dos melhores grãos de café para proporcionar um corpo e aroma delicioso criados através do processo de torrefação (Dolce Gusto, 2016).

A marca apresenta um portfólio de produtos diversificado, em formato cápsulas, que funciona com as máquinas da Nescafé Dolce Gusto (ver figura 18) que se divide nas seguintes categorias:

- Expressos; Cappuccino & Latte; Gelado; Chocolate; Pequeno Almoço; Chá – geralmente disponibilizados em packs de 16 cápsulas, com aproximadamente 100gr.
- Formato familiar contém 30 cápsulas (entre 200gr e 300gr).

Para além da variedade de produtos a marca aposta em máquinas de café inteligentes e nos mais variados acessórios, sendo também uma marca que promove diversas ações na área da Responsabilidade Social.

- **Buondi**

A Buondi insere-se no segmento dos cafés torrados e nasceu no Porto em 1896, tendo sido integrada no Grupo Nestlé em 1993. A marca posiciona-se com a assinatura “intensamente” que se relaciona com a intensidade do café, característica do sabor dos cafés, associando-se também ao surf, apostando assim numa *brand equity* jovem (Buondi Caffé, 2016).

A marca está presente nos produtos IH, através de cápsulas e dos lotes Buondi (Intenso Extreme; Original; Intenso) mas também nos produtos OOH através dos produtos Buondi Delicious (Vianense) e do tradicional expresso.

### 7.1.3.2 Nutricafés

#### Marcas Nutricafés

A Nutricafés, que pertencia a fundos de capital risco, foi adquirida em julho de 2016 pelo Grupo Massimo Zanetti Beverage, que detém a marca de cafés Segafredo Zanetti, por um total de 74,5 milhões de euros. Este grupo Italiano pretende com esta aquisição reforçar a posição no mercado Português onde detém atualmente uma quota de mercado a rondar os 14% (HIPERSUPER, 2016). Com a inserção da Nutricafés neste Grupo, conseguem atingir cerca de 10 mil clientes no OOH e estão também presentes em 83% dos retalhistas.

### 7.1.3.3 Nicola

A marca surgiu do emblemático café Nicola de Lisboa, no qual os proprietários desejavam ter o seu próprio lote de café, pelo que acabaram por importar grão originário do Brasil e de São Tomé, torrá-lo em empresas especializadas e comercializá-lo sobre a marca Nicola. A Nicola está presente a

nível mundial, com especial foco na Europa, mas também em mercados como a China e Estados Unidos.

O portfólio de produtos divide-se em quatro categorias, designadamente:

- **Fora de Casa (OOH):** Premium, Chiado, Especial, Clássico, Rossio (250gr) e descafeinado
- **Casa (IH):** Selecto (1kg), Bocage (10 cápsulas), Bocage torra intensa, Rossio (10 cápsulas), Suave, Suave Fibras, Descafeinado (10 cápsulas) e Pastilhas.
- **Chás;**
- **Chocolate quente:**

#### **7.1.3.4 MDD's (Marcas de distribuidor)**

Uma das principais ameaças à Delta é o forte crescimento que se verifica ao nível das marcas de distribuidor. Muitos dos retalhistas, aproveitando o know-how adquirido na comercialização dos produtos, desenvolveram as suas marcas próprias. Embora possam não ter a história, o nível de qualidade e a relação de confiança dos consumidores associada às marcas de fabricantes, procuram praticar preços competitivos conseguindo atingir uma grande parte dos consumidores cuja preocupação essencial no processo de compra é o preço.

Das principais marcas de distribuidor destaca-se a marca do Continente e do Pingo Doce, que estão presentes na maioria dos segmentos (solúveis, torrado/moído, pastilhas, grão e puro). A sua principal vantagem competitiva é o fator preço, tornando-se assim uma ameaça relevante para os principais *players* do setor do café.

#### **7.1.4 Análise Questionário**

##### **O consumo de café e a Responsabilidade Social**

###### **Análise da Amostra**

A recolha de dados foi feita de forma totalmente confidencial e anónima, tendo como canais privilegiados as redes sociais e profissionais online e o questionário realizado através dos meios digitais disponíveis.

A recolha de dados iniciou-se no dia 27/06/2016 e terminou no dia 23/07/2016, contabilizando 308 questionários. A amostra caracteriza-se da seguinte forma:

- **Género:** 65,9% dos inquiridos pertencia ao sexo Feminino e 34,1% ao sexo Feminino.
- **Idade:** Do total dos inquiridos 81,2% tinham entre 18 e 35 anos, 12,7% tinham entre 35 e 60 anos, 4,2% tinham entre 51 e 65 anos, 1,6% tinham idade inferior a 18 anos e 0,3% tinham idade superior a 65 anos.
- **Habilitações literárias:** 64,9% dos inquiridos possuía uma licenciatura ou um grau superior; 29,9% tinha completado o 12º ano e cerca de 5,2% tinha completado o 9º ano ou um grau inferior.
- **Consumo de café:** 83,8% dos inquiridos consumia café ou derivados habitualmente (16,2% admite não beber café ou qualquer produto com café).

### **Análise dos consumidores de Café**

Dos inquiridos que admitiram beber café ou produtos derivados do café 74% **afirma beber** entre 1 a 2 cafés por dia enquanto que 24,8% admite beber entre 3 a 5 **cafés diariamente**.

Os **locais** mais frequentes para consumo de café são em casa (64,3%), destacando-se assim o poder do canal IH que supera os outros locais de consumo. Por sua vez no canal HORECA consomem café cerca de 60,9% dos inquiridos, mantendo-se o elevado consumo nos tradicionais locais OOH, maioritariamente cafés. Ainda com uma proporção relevante encontra-se o consumo de café no trabalho (46,9%), local de consumo que poderá significar uma oportunidade de negócio para explorar, embora a escolha do café seja maioritariamente feita pela entidade empregadora que realiza um contrato com uma determinada marca de café. De forma mais residual foi destacado o consumo de café nas faculdades.

**Marca de eleição:** A marca de eleição dos inquiridos, consumidores de café, é maioritariamente a Delta Cafés (57,4%), em linha com a posição de empresa líder de mercado em Portugal. Como segunda preferência, e com uma proporção significativa surge a Nespresso (21,3%). Outras marcas indicadas foram a Nescafé – Dolce Gusto (4,3%), Nicola (3,1%), marcas de distribuição (3,5%), Buondi Caffè (2,7%), Nescafé (1,9%), SICAL (1,9%), existindo alguns consumidores que indicaram não ter preferência, embora numa proporção residual face ao total da amostra.

**Tipos de café:** O tipo de café tradicionalmente preferido pelos inquiridos é as cápsulas (64,3%), seguidas do café Moído (41,9%), do café em Grão (29,1%), do café solúvel (15,9%) e ainda do café em pastilhas (1,6%).

### **Fatores influenciadores de compra**

Analisado numa escala de importância de 1 – 6, sendo a classificação 1 considerada como “nada importante” e 6 considerada “muito importante” para a influência no processo de compra.

A **qualidade/sabor** foi considerada pelos consumidores como o fator mais determinante na escolha do café, com uma classificação média de 6. O segundo e terceiro fator considerados importantes no processo de compra foram a intensidade e o aroma (ambos com uma classificação média de 5), podendo assim verificar que os consumidores valorizam as características do café que lhe atribuem um melhor sabor ou qualidade, em detrimento de outros fatores tipicamente determinantes como o preço (classificação média de 4) embora este seja, a seguir às características globais do produto, o fator mais determinante. Os restantes fatores, designadamente a marca, origem, produtos ecológicos e a responsabilidade social são menos determinantes no processo de compra (classificação média de 3) embora para cada um possam estar subjacentes conclusões diferentes, como por o exemplo o facto dos consumidores poderem associar a qualidade/sabor a uma determinada marca e indiretamente estarem a consumir influenciadas pela Marca quando indicam que estão a escolher pela qualidade/sabor. **A Responsabilidade Social** e os produtos ecológicos são determinantes pouco explorados neste setor, sendo que se admite que exista algum desconhecimento de causa dos consumidores face à relação da escolha do café com estes fatores.

#### **Análise da sensibilidade dos consumidores face à Responsabilidade Social**

94,2% dos inquiridos afirma estar disposto a adquirir produtos de café cuja marca esteja associada a uma causa social, como por exemplo, um produto em que parte dos lucros revertem a favor de uma instituição social. Apesar disto 25,3% admite não estar disposto a pagar um valor adicional face ao valor do produto, caso este reverta para uma causa Social.

Do total dos consumidores, incluindo aqueles que admitem não estar dispostos a adquirir produtos com um valor adicional associado a uma causa Social, 54,9% afirma estar disposto a pagar um valor adicional, mas sempre inferior a 0,20€. 32,5% afirma que o valor adicional que estaria disposto a suportar seria entre 0,20 e 0,50€ e 9,1% dos inquiridos afirma pagar adicionalmente entre 0,50€ e 1€. Apenas 3,5% estariam dispostos a pagar um valor adicional superior a 1€.

#### **Responsabilidade Social Corporativa – Áreas de atuação**

Dentro das áreas de atuação sugeridas em que seria mais importante a atuação de uma marca de produtos de café, todas opções apresentam uma classificação média de 5, o que significa que os inquiridos consideram que todas as áreas são importantes, umas mais importantes para uns do que para outros. Ainda assim a maioria dos consumidores considerou que o apoio a instituições seria muito importante (classificação 6 numa escala de 1 a 6).

## **Marcas Socialmente Responsáveis**

Por fim, a marca a atuar em Portugal que os inquiridos consideraram mais ligada à Responsabilidade Social é a Delta Cafés (76%), seguida da Nespresso (46,8%) sendo que os Cafés Tofa (3,9%) e as marcas de distribuidor (8,1%) foram as marcas que os inquiridos menos associam à responsabilidade social.

## **7.2 Análise Interna**

### **7.2.1 Delta Cafés**

A Delta Cafés, fundada em 1961, é uma marca de cafés sediada na vila Alentejana de Campo Maior, sendo marca líder em Portugal.

O modelo de negócios da empresa consiste numa aposta consistente na inovação e qualidade dos seus produtos, garantindo o desenvolvimento de um leque de produtos adaptados e customizados aos seus consumidores.

Um dos pilares do sucesso da empresa é o seu relacionamento com os clientes, sendo que a sua estratégia passou, numa primeira fase, por tratar de forma individual cada cliente e fidelizá-lo, conseguindo assim um crescimento sustentado do negócio.

A marca Delta atua nos canais HORECA, hotéis, restaurantes e cafés, e ainda no canal de retalho estando presente com os seus produtos em todas as grandes cadeias da distribuição moderna. Está também presente nos canais institucional e vending. O canal Horeca representa mais de 50% do negócio da empresa.

Para além de ser a marca de referência no mercado Português, a empresa aposta também na internacionalização estando já presente diretamente em Espanha, França, Suíça, Luxemburgo, Angola, Brasil, e China e pretende continuar a sua estratégia de internacionalização. Importa referir que a aplicabilidade deste projeto será testada para o mercado Português, sendo que uma das estratégias de saída será a sua possível implementação nos restantes países onde a empresa está presente.

#### **7.2.1.1 Visão e Missão**

A missão da Delta assenta essencialmente na gestão do rosto humano, tendo desenvolvido desde a sua constituição uma estratégia focada na responsabilidade social, de modo a beneficiar todos os

stakeholders, apostando no diálogo, empreendedorismo responsável e ainda por uma aposta na inovação de forma disruptiva.

A forma como é direcionada a gestão da empresa tem sempre em conta as normas, princípios orientadores do negócio e um código de ética próprio que são definidos de acordo com a política de Responsabilidade Social da empresa e que por sua vez condiciona os objetivos e os sistemas de gestão.

Embora seja uma empresa cuja responsabilidade social está presente no ADN, a Delta opta por não incluir esta estratégia na comunicação dos seus produtos, ou seja, embora seja reconhecida pelos stakeholders como uma empresa socialmente responsável, a responsabilidade social não é ainda um fator que influencie diretamente os consumidores a escolher os produtos Delta. Um dos lemas da empresa é: *“um cliente igual a um sorriso”*, e com o lançamento de um produto social e a divulgação desta estratégia pretende-se um upgrade deste slogan para que introduza diretamente a responsabilidade social como forma de apelar ao consumidor.

A visão da Delta, passa por através da inovação e qualidade dos seus produtos, manter a liderança do mercado Português e tornar-se também uma marca de referência nos países onde já está presente. O slogan *“o café da sua vida”*, mostra como a marca pretende fidelizar e conquistar os consumidores.

### **7.2.1.2 Posicionamento e estratégia de negócio**

A Delta pretende reforçar a sua posição de marca líder em Portugal, sendo que a fidelização dos seus clientes é um objetivo muito relevante face às ameaças da concorrência. Apesar da forte aposta no mercado Português, a Delta pretende também crescer a nível Internacional, reforçando a aposta nos países onde já está presente, e ainda conseguir chegar até novos mercados. O nome da marca “Delta” é global, ou seja, não se altera consoante o país em questão, reforçando a sua posição à escala global.

Anteriormente, com a assinatura “A verdade do café” a Delta posicionava-se de forma a que os consumidores reconhecessem a qualidade do seu café, que era único, verdadeiro sendo esta a razão pela qual os consumidores deveriam escolher a Delta.

Em 2014 a empresa reposicionou-se à escala global, adotando a assinatura na Delta “O café da sua vida”, apelando assim às emoções dos consumidores, associando o café à vida, e à Delta como uma marca de referência que já está há largos anos na vida dos Portugueses e presente em diversos

momentos importantes, na qual a qualidade e satisfação é garantida, procurando a fidelização dos consumidores. Por outro lado, este posicionamento pode também atrair novos consumidores, que podem associar esta relação do café Delta com a vida dos consumidores a uma marca de confiança, cujos produtos têm qualidade garantida.

Outra das políticas presentes na estratégia da Delta é a inovação. A sua política de inovação passa por uma aposta na capacidade de design, na qualidade dos recursos, e no contínuo investimento em novos métodos de produção. A empresa consegue obter assim melhorias nos produtos e processos, o que leva ao aumento da produtividade e da qualidade do produto final. As inovações geradas na empresa provêm de *“learning by doing (...) by using (...) by interacting”* ou seja, aproveitando o know how gerado no processo produtivo, na utilização dos produtos e no contacto com os clientes. Por outro lado, tem-se verificado um aumento do investimento em investigação e desenvolvimento para o desenvolvimento de novas competências tecnológicas. A empresa tem no consumidor o centro da sua atuação, procurando sempre renovar-se, antecipar tendências, surpreender o consumidor e satisfazer as suas necessidades.

A Delta tem registado nos últimos anos um crescimento ao nível das vendas e dos resultados, o que está relacionado essencialmente com o segmento das cápsulas, que tem sido um dos motores de crescimento da empresa, e também derivado da estratégia de internacionalização, que aumentou a diversidade de mercados para os quais comercializa os seus produtos, diminuindo a dependência do mercado interno.

**Posicionamento da Delta:**

<b>Forças</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Brand equity</b></li> <li>▪ <b>Marca de confiança</b></li> <li>▪ <b>Qualidade dos seus produtos</b></li> <li>▪ <b>Apelo às emoções</b></li> <li>▪ <b>Portfólio de produtos</b></li> </ul>
<b>Expetativas dos consumidores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Produtos de qualidade garantida</b></li> <li>▪ <b>Relação próxima com a marca</b></li> <li>▪ <b>Estar presente em todos os segmentos do café</b></li> </ul>
<b>Diferenciação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Relação duradoura com os consumidores</b></li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Ligação entre qualidade dos produtos e confiança na marca, construída ao longo dos anos</b></li> <li>▪ <b>Distribuição: estar presente em todo o lado</b></li> </ul>
--	--

### 7.2.1.3 Portfólio de Produtos

A Delta possui um portfólio bastante alargado de produtos, com o intuito de estar presente em todos os segmentos de mercado, sendo que o leque dos seus produtos procura satisfazer o gosto dos consumidores, apresentando diversas variedades de café, mas também adaptar-se à relação qualidade/preço pretendida pelos mesmos, apresentando produtos *premium* e outros mais clássicos, embora se destaque a qualidade de todos os seus produtos.

As embalagens podem variar entre 100 gr e 3Kg, sendo mais usual no canal HORECA a venda em formatos de 1 Kg, enquanto no canal take home a venda em menores quantidades embora com uma frequência de compra superior.

No mercado IH a Delta apresenta os produtos de forma bastante original, sendo que uma das estratégias passa por associar os diferentes tipos de café às suas origens. No canal HORECA, alguns dos produtos coincidem com os do canal take home (decaf, organic, platinum). A estratégia passa por realçar a qualidade dos cafés, através dos nomes escolhidos (ruby, platinum, gold) que se associam a produtos de luxo.

### Mercado IH

- **Delta Chávena** – Moído 250gr, Grão 250gr/1kg, moído universal 125/300/500gr, moído máquina 250gr, moído saco 250gr, pastilhas, versão com torrefacto - combina as mais distintas variedades do café, o que se traduz num café de qualidade excepcional, com um sabor marcante e aromático do qual se destaca o equilíbrio e o corpo do café.
- **Delta Portugal** - Moído universal 250gr - “*Um café ao gosto de Portugal*”. Apurado a partir das melhores origens do mundo, no ponto perfeito da torra, resulta num *blend* autêntico e aromático e que promete conquistar os Portugueses.
- **Delta Decaf** - Moído universal 250gr, pastilhas - Perfeito para os consumidores que preferem evitar a cafeína, cujo teor não ultrapassa os 0,10%, a qual foi retirada através dos mais sofisticados processos tecnológicos. Trata-se de um café agradável com aroma e sabor equilibrados, que nasce da conjugação das diferentes origens de Arábicas e Robustas.

- **Delta Origens** – Moído universal 250gr - Dentro da gama origens existe o café Brasil, Timor, Angola e Colômbia, cada um destes pautado pelas características da região originária, como é o caso do blend tropical do Brasil, os traços doces e exóticos com chocolate e especiarias de Timor, a suavidade do aroma da Colômbia e o caráter e robustez do café de Angola.
- **Delta Organic** – Moído universal 250gr - Criado a partir de uma melódica combinação dos aromáticos arábica da América Latina com os intensos robustos Africanos, revela-se uma bebida sedutora e equilibrada pelo compromisso com a natureza.
- **Delta Fair Trade** – Moído universal 250gr - Composto também por arábicas e robustas de grande corpo, resulta numa bebida de corpo excelente e com sabor e aroma intenso e equilibrado. Importa referir que este produto tem certificado Fair-trade,
- **Delta Platinum** – Moído universal 250gr e pastilhas 16 unidades - É um café encorpado e equilibrado, com um sabor suave e proveniente de fruto maduro. O lote do Platinum é proveniente de uma cuidadosa seleção. Está disponível também em pastilhas.
- **Delta Solúveis** – Moído universal 250gr e pastilhas 16 unidades - Dentro da gama dos solúveis podemos encontrar o café, o descafeinado, Seara (cevada solúvel) e Semba (cereais + café). Geralmente são tomados ao pequeno almoço, embora possam ser utilizados em qualquer altura do dia.
- **Delta Superior** – Superior Natural Grão 1kg; Superior com torrefacto grão 1kg -Trata-se de um blend enriquecido de subtil acidez e um aroma enérgico, superiormente definido que dá origem a um café encorpado e com gosto persistente.
- **Delta Gran Aroma** – Torrefacto - Destaca-se o seu aroma e corpo ativo e estimulante, que origina uma bebida de sabor prolongado, suave e aroma distinto.
- **Classic** – Combina as arábicas da América Central, com o caráter dos robustas africanos, tornando-se uma bebida que desperta os sentidos.

## **Mercado OOH**

- **Delta Diamond** – Grão 1kg - Café apaixonante, criado a partir das melhores arábicas de África e América do Sul, numa torra clássica, tornando-se uma bebida brilhante da qual se destaca o corpo e aroma, com subtis nuances de paladar, persistente na boca e na memória.
- **Delta Ruby** – Grão 3kg - Um café de extrema qualidade, do qual se destaca o equilíbrio, sendo um exemplo da qualidade das mais diversas origens do café, desde a Índia ao Vietname e Indonésia, à Guatemala e também a Colômbia, Costa Rica e Honduras. Combinação perfeita que resulta num lote precioso.

- **Delta Platinum** – Grão 1kg - A pureza de um café com corpo e força, excelente aroma e sabor suave e permanente de fruto maduro.
- **Delta Gold** – Grão 1kg. Versão com torrefacto - Bebida pura, equilibrada e cheia de vitalidade, com um sabor incomparável e intenso, com ligeiros toques de mel e frutos maduros.
- **Delta Organic** - Grão 1kg.
- **Delta Gran Espresso** – Grão 1kg, versão com torrefacto - Um blend cativante pelo seu corpo e aroma ativo e estimulante origina uma bebida sabor prolongado, suave e aroma distinto.
- **Delta Mondo Espresso** – Grão 1kg - Equilibra a acidez a uma experiência de prazer intenso e imediato. *“Uma bebida cosmopolita ideal para uma vida positivamente inquieta”*.
- **Delta Decaf** - Grão 1kg.

### 7.2.2 Delta Q

*“Delta Q é o resultado da visão e da inovação da Delta Cafés, marca que há mais de 50 anos conquista a preferência dos portugueses e que se tornou líder do mercado nacional. É uma combinação única de lotes de café das mais diversas origens, conservada em cápsulas que preservam todo o sabor e aroma, e que é preparada com toda a simplicidade através de uma sofisticada e elegante linha de máquinas” (Delta Q, 2016).*



O conceito Delta Q foi criado em 2007 e procurava dar resposta ao estilo de vida contemporâneo, e a todos os consumidores que procuravam um sistema prático e simples, mantendo inalterada a qualidade do café e permitindo o consumo de café no lar.

Em 2013 o conceito Delta Q foi alargado para Delta Q Business, providenciando uma solução para empresas e clientes profissionais.

**Tabela 2 - Análise ao portfólio de produtos Delta Q**

Gama de Produtos Delta Q		
Gama	Produto	Característica principal
Base Blends	Epiq	Intensidade
	Qharisma	Intensidade + Corpo
	Qalidus	Forte e intenso
	Qharaacter	Encorpado e sofisticado
	Aqktivus	Jovem e estimulante
	Qonvictus	Equilibrado e distinto
	Qonvivium	Suave e descontraído
	Deliqatus	Delicado e envolvente
	Deqafeinatus	Sabor rico e verdadeiro
Especialidades	Malay	Origem selecionado - Timor Leste
	Breaqfast	Combinação perfeita
	Cartagena	Origem selecionado - Colômbia
	Double	Energético e natural
	Redespresso	Saudável e exclusivo
Tisanas	Refresh	Menta e gengibre
	Delight	Rooibos com morango e baunilha
	Relax	Camomila e notas de pêssego
Cevadas	Pure	100 % cevada
Café c/ cereais	Soft	Suave para o final de tarde

Fonte: Delta Q, 2016

- ✓ Os produtos são disponibilizados em pack base de 10 unidades ou pack XL de 40 unidades;
- ✓ O produto mais vendido é o pack XL Qalidus (ver figura 13).

## Análise do negócio da Delta

De acordo com o site institucional da Delta, podemos salientar os seguintes dados acerca do universo da empresa:

- A Delta tem um volume de negócios superior a 340 milhões de euros através da comercialização de mais de 22600 toneladas de café, com cerca de 100 toneladas de café torrado e mais de 9 milhões de bicas Delta Cafés consumidas diariamente;
- As exportações representam já mais de 25% do volume de negócios da empresa, estando presente em 35 países, e mantendo com 6 países operações diretas;
- Na península ibérica a empresa conta com 47 mil clientes diretos, apoiados por 22 departamentos comerciais em Portugal e 16 em Espanha e ainda com mais de 30 veículos pesados;
- A empresa é líder de mercado em Portugal desde 1994, tendo sido eleita pelo 13º ano consecutivo marca de confiança em Portugal;
- A empresa compra mais de 27 mil toneladas de café anualmente, o que representam mais de 450 mil sacos de café por ano, provenientes de mais de 60 origens diferentes.

#### **7.2.1.4 Responsabilidade social na Delta**

A Delta assume que a competitividade depende da performance económica, social e ambiental, pelo que uma estratégia de sucesso é aquela que equilibra as três dimensões.

Desde cedo que a empresa mostrou interesse em participar ativamente na sociedade seja por via do investimento em infraestruturas, voluntariado empresarial, patrocínios ou apoios.

Em primeiro lugar importa destacar o papel que representa a Delta Cafés na região de Campo Maior, uma vez que a localização da empresa não está diretamente relacionada com o negócio, ou seja, a sua escolha não dependeu de fatores como a facilidade de distribuição e a presença nas maiores regiões do café (Lisboa e Porto). A Delta Cafés é o maior empregador da região, e um agente ativo na fixação da população nesta área do país, bem como no desenvolvimento e promoção do Concelho. A contribuição da Delta para Campo Maior é um dos principais fatores que justificam o ADN social da empresa.

Destacam-se ainda os seguintes projetos:

- Associação Coração Delta;
- Centro educativo Alice Nabeiro;
- Fábrica dos Sonhos;
- Inserção de reclusos.

Para além da vertente social, a Delta preocupa-se também com a dimensão ambiental, comprometendo-se com práticas empresariais ambientalmente sustentáveis, procurando ainda inculcar a preocupação ambiental em cada um dos seus parceiros.

Destaca-se a implementação do sistema ambiental certificado pela norma ISO14001 e EMAS, que monitoriza o consumo de matérias primas bem como o perfil energético, as emissões atmosféricas, os resíduos e os efluentes residuais. Com base neste sistema a empresa procura utilizar os recursos de forma eficiente através de fontes de energia renováveis e materiais recicláveis. Encontra-se também em execução o projeto re-think, que visa repensar e estudar as utilizações possíveis a dar à borra do café.

Existem também alguns produtos Delta que assentam em princípios de Responsabilidade Social, nomeadamente o Fair-Trade que consiste numa modalidade de cooperação económica que se baseia no diálogo, transparência e respeito e que tem como objetivo obter maior igualdade no

comércio internacional e garantir um preço justo ao produtor. Engloba também preocupações ambientais, protegendo ecossistemas e a biodiversidade.

A Delta, que desde cedo mostrou preocupações sociais, tem também a sustentabilidade ambiental nas suas preocupações, procurando manter o equilíbrio entre as exigências económicas, a preservação ambiental e desenvolvimento social. Para tal a empresa implementou um sistema ambiental, certificado pela norma ISO 14001 e EMAS, que monitoriza o consumo de matérias primas, o perfil energético, as emissões atmosféricas, os resíduos e ainda os efluentes residuais. Outra das preocupações da empresa é o uso de recursos naturais eficientemente, a utilização de fontes de energia renováveis e materiais recicláveis.

## 7.3 Análise Competitiva

### 7.3.1 Análise SWOT

<p><u>Forças</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Portfólio de produtos – diversidade</li> <li>▪ Experiência no setor</li> <li>▪ Tradição no mercado Português</li> <li>▪ Notoriedade da marca (Brand Equity)</li> <li>▪ Apoio social presente no ADN da empresa</li> <li>▪ Cadeia de distribuição no canal HORECA</li> </ul>	<p><u>Fraquezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dependência face aos mercados de origem do Café</li> <li>▪ Falta de notoriedade nos mercados externos (Alemanha, França, etc...)</li> </ul>
<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preocupação crescente com a responsabilidade social</li> <li>▪ Crescimento do consumo de café a nível global</li> <li>▪ Nova gama de consumidores</li> <li>▪ Redução do IVA na restauração em Portugal</li> <li>▪ Aumento do consumo de café em cápsulas</li> <li>▪ Internacionalização do negócio</li> </ul>	<p><u>Ameaças</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Competição pelo preço</li> <li>▪ Aumento da penetração de marcas próprias</li> <li>▪ Dificuldade de parceria com instituições sociais de renome</li> <li>▪ Aumento do preço e escassez da matéria-prima</li> <li>▪ Impactos ambientais nos terrenos próprios para cultivo do café</li> </ul>

Fonte: O autor

## **Forças**

A Delta, marca que atua no mercado Português há mais de 50 anos, tem como principal força a notoriedade e tradição em Portugal, tendo desenvolvido uma *brand equity* que lhe permitiu a construção de uma relação de confiança com os consumidores, conseguindo assim fidelizá-los a longo prazo em todos os produtos relacionados com o café. Para além de uma forte presença no mercado IH, a Delta procura estar presente no maior número de estabelecimentos do mercado OOH, com uma forte cadeia de distribuição no canal HORECA, preocupa-se em destacar a marca em todos os locais onde está presente.

Para além da forte posição da Delta em Portugal, a empresa possui como força o seu portfólio de produtos, que se caracteriza, para além da qualidade, pela diversidade, estando presente em todos os segmentos do mercado do café, designadamente nas cápsulas, café moído, café em grão, solúveis e pastilhas. Na estratégia da Delta é fundamental acompanhar as tendências do setor para que os consumidores sintam a presença da Delta em todos os segmentos e possam assim optar por consumir a marca sempre que possível.

Outra das forças da Delta é a experiência do setor, com mais de 50 anos, e através da qual construiu relações com todos os stakeholders, principalmente com os fornecedores de matérias primas e os compradores do produto final que por sua vez o farão chegar ao cliente. Neste mercado, mais concretamente no segmento OOH, é importante ter uma base de relações estabelecida, sendo que a Delta procura satisfazer todas as necessidades dos clientes, desde a venda das máquinas de café à assistência técnica, o que leva os clientes a fidelizarem-se à marca.

Por último, apesar de ser uma estratégia interna da empresa, a Delta tem no seu ADN um cariz social, de contribuição para melhoria da sociedade, sendo já reconhecida pelos consumidores como uma marca socialmente responsável, embora tenha um potencial de crescimento significativo nesta área, que poderá contribuir para consolidar a sua Marca no mercado Português e até auxiliar na conquista de novos mercados Internacionais.

## **Fraquezas**

Uma das maiores fraquezas da Delta, e que é transversal também a outras empresas do setor, consiste na dependência face aos produtores mundiais de café, essencialmente no continente Africano e na América do Sul, estando dependentes do fornecimento destes produtores para garantir a qualidade e tipologia do seu café. Para além dos custos referentes à importação da matéria-prima,

estão também sujeitos a eventos externos que afetem a produção, e que face às estimativas de aumento do consumo de café nos próximos anos, poderão existir dificuldades para assegurar os níveis pretendidos.

Outra fraqueza é a falta de notoriedade nos mercados externos, ou seja, junto de populações nativas como é o caso de França, Alemanha, e outros mercados com elevada intensidade concorrencial e difíceis de penetrar.

### **Oportunidades**

O consumo de café a nível global tem vindo a aumentar, fruto do estilo de vida das pessoas, cada vez mais exigente e que implica trabalhar fora de horas, fruto também da melhoria das condições de vida das populações, do status associado ao consumo de café e dos benefícios publicamente reconhecidos para a saúde.

Tal como já referido, a Delta é uma empresa que tem no seu ADN uma vertente de apoio social, contribuindo desde cedo para diversas causas na sociedade, destacando-se a ação em Campo Maior, onde contribui diariamente para melhorar a qualidade de vida da população. Ainda assim, a Responsabilidade Social apresenta-se como uma das maiores oportunidades que a empresa tem para conseguir incrementar a relação com os consumidores, passando a utilizar esta estratégia juntamente com a estratégia de comunicação dos produtos, criando uma estratégia única, diferenciadora, sensibilizadora que permitiria, por exemplo, aumentar as vendas de produtos em fase de declínio.

A oportunidade de utilizar a Responsabilidade Social na estratégia de comunicação da empresa vem acompanhar a mudança no comportamento dos consumidores, que são cada vez mais informados e exigentes quanto à atuação das marcas. A empresa pode conquistar assim uma parte do mercado, reforçando a sua imagem junto dos consumidores, o que poderá levar a uma fidelização prolongada.

Por fim a Internacionalização, processo que está em crescimento na empresa, é certamente uma oportunidade para o seu negócio, beneficiando do know-how que tornou a marca líder no mercado português e de parcerias adquiridas no estrangeiro para que se possa tornar uma Marca reconhecida a nível Internacional. É também uma forma de diminuir a dependência face ao mercado interno e obter reconhecimento global.

## **Ameaças**

A crise económica que se verificou a nível mundial, e concretamente em Portugal, que levou a uma diminuição do poder de compra dos Portugueses, tem sido um dos fatores a contribuir para que o preço seja cada vez mais o fator que influencia diretamente a escolha do consumidor no processo de compra. Sendo Portugal um país onde os consumidores são sensíveis às promoções constantes, optando por aguardar por que os seus produtos estejam em promoção para os adquirir, verifica-se a existência de uma competição destrutiva pelo preço, o que por vezes leva as marcas a preocuparem-se exclusivamente com a racionalização de custos e formas de conseguir elevar as suas margens, deixando de parte a diferenciação dos seus produtos.

Assim surge a necessidade de criar novos fatores que possam influenciar o processo de compra dos consumidores, fazendo com que abdicuem do fator preço por uma causa superior, nomeadamente a contribuição para causas sociais. Neste seguimento surge uma nova ameaça para a empresa, nomeadamente a dificuldade em conseguir estabelecer parcerias com as instituições sociais de renome, que impõe exigências difíceis de articular com os objetivos da empresa e que têm um elevado número de marcas a solicitar o estabelecimento de parcerias. Embora o apoio a uma causa, independentemente da instituição a que esteja associada, seja uma ação positiva por parte da empresa, para conseguir alienar a responsabilidade social a um aumento de vendas, que seja benéfico para ambos, é necessário que a instituição/causa em si tenham um impacto no consumidor e para isso torna-se essencial escolher uma das principais instituições sociais.

Os problemas ambientais são também uma ameaça para este produto uma vez que o café é uma planta que apenas cresce em determinadas zonas do Globo (o cinturão do café – ver figura 1), mais próximas da linha do Equador, onde se encontram reunidas condições mais favoráveis ao cultivo do café, e que estão a ser ameaçada pelas alterações climáticas, o que a manter-se o panorama atual poderá levar à extinção do café.

### **7.3.2 Fatores Críticos de Sucesso**

Para ter sucesso num mercado competitivo como o do café, em que os consumidores apesar de terem marcas de preferência, acabam por consumir o produto independentemente de ter ou não disponível a sua marca de eleição, é necessário ter uma forte presença no mercado, diferenciando-se ao máximo da concorrência que ao nível do produto, mas também ao nível do serviço, da comunicação e da distribuição.

Assim importa dividir os fatores críticos de sucesso neste mercado pelos dois segmentos que o caracterizam:

### ✓ **OOH**

No segmento OOH, ou seja, no consumo fora do lar os principais fatores críticos de sucesso são:

**Qualidade dos produtos** – Este é um fator transversal aos dois segmentos, e para uma marca de referência em Portugal como a Delta, é indispensável manter a qualidade dos seus produtos em níveis no mínimo iguais ou superiores aos seus concorrentes, para conseguir manter os consumidores fidelizados. A Delta tem habituado os seus consumidores a um café de qualidade, fruto de uma seleção rigorosa e o efeito de uma perda de qualidade (sabor) dos seus produtos poderia ter um impacto negativo na imagem da empresa, perdendo o fator diferenciador que conquistou ao longo dos anos, a confiança dos consumidores.

**Rede de distribuição** – No consumo fora do lar, em que o canal distribuição principal é o canal HORECA e em que o consumidor tem por norma apenas uma marca de café por estabelecimento, é fundamental conseguir estar presente no maior número de pontos de distribuição possível, o que implica ter uma rede de distribuição eficiente, prestando um serviço de qualidade e diversificado, atendendo a todas as necessidades dos clientes desde o fornecimento do café, das máquinas, dos acessórios necessários até ao serviço de assistência pós-venda, para que embora possam existir alternativas mais competitivas no fator preço, o cliente opta por uma marca que lhe ofereça estabilidade.

### ✓ **IH**

**Portfólio de produtos** – A forma tradicional de consumir café foi evoluindo e atualmente existem inúmeros produtos com café, para consumir nos diversos momentos do dia, e para o gosto de cada consumidor. Torna-se assim indispensável que a Delta, marca de referência no setor, possua um portfólio diversificado, evitando assim que os seus consumidores sejam obrigados a adquirir produtos de outra Marca, oferecendo-lhes sempre uma solução no Universo Delta.

**Visibilidade no ponto de venda** – Os principais canais de distribuição do segmento IH são os retalhistas, nomeadamente os hipermercados e supermercados, onde não existe exclusividade e estão também disponíveis na maioria dos casos todos os produtos concorrentes. Existe assim uma necessidade de diferenciação no ponto de venda, quer através da embalagem, quer através do espaço

reservado em loja negociado com o retalhista, quer através da prática recorrente de promoções que atraí o consumidor Português.

**Preços Competitivos** – Para que o Café Delta seja o café de todos os Portugueses é necessário ter em conta o fator preço. Existem consumidores que exigem qualidade e estão dispostos a pagar por isso, no entanto uma grande parte da população opta pela melhor relação preço-qualidade que o mercado oferecer, pelo que deverão existir produtos com preço mais competitivo e alvo de promoções constantes e outros com preços premium, garantindo a penetração de diversos segmentos.

**Responsabilidade Social** – Não é atualmente um fator crítico de sucesso para a Delta, mas tendo em conta o seu potencial como forma de potenciar a marca, a relação com os consumidores, e contribuir para a melhoria da Sociedade no geral, irá ser um fator crítico de sucesso no mercado, pelo que se pretende com este plano de Marketing que seja a Delta a primeira empresa a explorá-lo.

**Gestão de stocks** – No retalho é fundamental que a empresa em conjunto com o retalhista mantenha uma criteriosa gestão dos seus stocks, garantindo que o produto está sempre disponível na prateleira, através de estruturas de merchandising e /ou reposição (própria ou em regime de outsourcing). O consumidor é exigente, e existe a possibilidade de numa situação de rutura de stocks optar por outras marcas concorrentes.

**Atividade promocional** – Atendendo à intensidade concorrencial do setor, a atividade promocional é indispensável e deverá ser uma constante no ponto de venda, através de ações dinamizadoras do produto, promoções, animação e destaque em loja, entre outras ações de modo a combater a concorrência e conseguir algum impacto junto do consumidor final.

### 7.3.3 Matriz BCG Delta



#### Estrela:

Atualmente o produto/segmento estrela da Delta é o café em **cápsulas Delta Q**.

O café em cápsulas Delta Q chegou em 2014 a 767 mil lares em Portugal (QM de 20% em volume), superando a Dolce Gusto (QM 16% em volume) e as cápsulas da marca de distribuição do Pingo Doce (QM de 8%) (Nielsen, 2014). A Delta é líder no mercado das cápsulas (ver tabela 11), segmento este que continua a crescer e que apresenta um potencial elevado para a empresa. No total do mercado de café em retalho, este segmento é o que mais cresce, o mais rentável e o que mantém previsões de crescimento mais elevadas em volume e valor.

Em 2014, dos 3 milhões de lares que consumiam cafés puros 30% não eram compradores de cápsulas, o que representa um potencial de crescimento de cerca de 60 milhões de euros, sem englobar potenciais novos consumidores que ainda não consomem café em casa. Embora exija investimento ao nível da conceção das cápsulas e das máquinas, este é um produto/segmento gerador de receitas e com sustentabilidade assegurada a médio-prazo face à facilidade que traz ao ato de consumo de café em casa. Em termos de experiência de consumo O café em cápsula é muito semelhante a um café expresso consumido nos canais HORECA, sendo ainda mais prático e económico para o consumidor, o que justifica o crescimento do segmento de café em cápsulas no lar nos últimos anos.

### **Vaca leiteira:**

Os **cafés puros em grão** são a vaca leiteira da Delta (ver tabela 11). Um dos produtos mais antigos a ser comercializado, tipicamente no canal HORECA, nas máquinas de café tradicionais, continuam a ser um produto rentável e no qual a empresa não necessita de fazer grandes investimentos, face ao know-how adquirido neste setor e ao processo de transformação menos complexo que sofre comparativamente com outros produtos (cápsulas e solúveis). Para além destes fatores, o facto dos principais clientes pertencerem ao canal HORECA leva a que exista uma maior fidelização, durante períodos mais longos, através da realização de contratos de fornecimento, e que inclusive permite fazer publicidade à marca no próprio estabelecimento, conseguindo assim rentabilizar o negócio, gerando receitas garantidas e a longo-prazo.

### **Interrogação:**

Os cafés solúveis são uma incógnita dentro da empresa. Apesar de ser líder em segmentos como as cápsulas ou o café moído, a Delta com uma QM nos solúveis de apenas 3% em valor não tem conseguido aproximar-se do seu principal concorrente neste segmento, a Nestlé que por sua vez tem uma QM de 68% (Nielsen, 2014) –11. No total mercado, os solúveis perderam para todos os outros formatos em 2014 no que respeita a faturação com uma perda de 5% (Nielsen, 2014).

Este tipo de café solúvel exige algum investimento por parte da empresa, tendo um processo de transformação mais complexo que outros segmentos, sendo que a empresa deve procurar alterar a estratégia para ganhar quota de mercado.

### **Cão:**

O café em pastilhas é um produto com consumo bastante reduzido face aos outros formatos, sendo que, dos não compradores de cápsulas apenas 2,8% consumia café puro em pastilhas Delta (Nielsen, 2014), sendo transversal às restantes marcas concorrentes. Embora se admita que a empresa pretenda manter a comercialização deste formato, deverá minimizar a sua produção e garantir que existe capacidade de recuperação do investimento, caso contrário poderá ser necessário implementar uma estratégia de saída. É importante referir que este segmento é um formato aberto, pelo que os consumidores que adquiriram máquinas de pastilhas, podem trocar de marca em qualquer momento, não estando fidelizados à marca por via da máquina. No entanto, são consumidores extremamente fiéis e sair do segmento seria deixar de responder às suas necessidades.

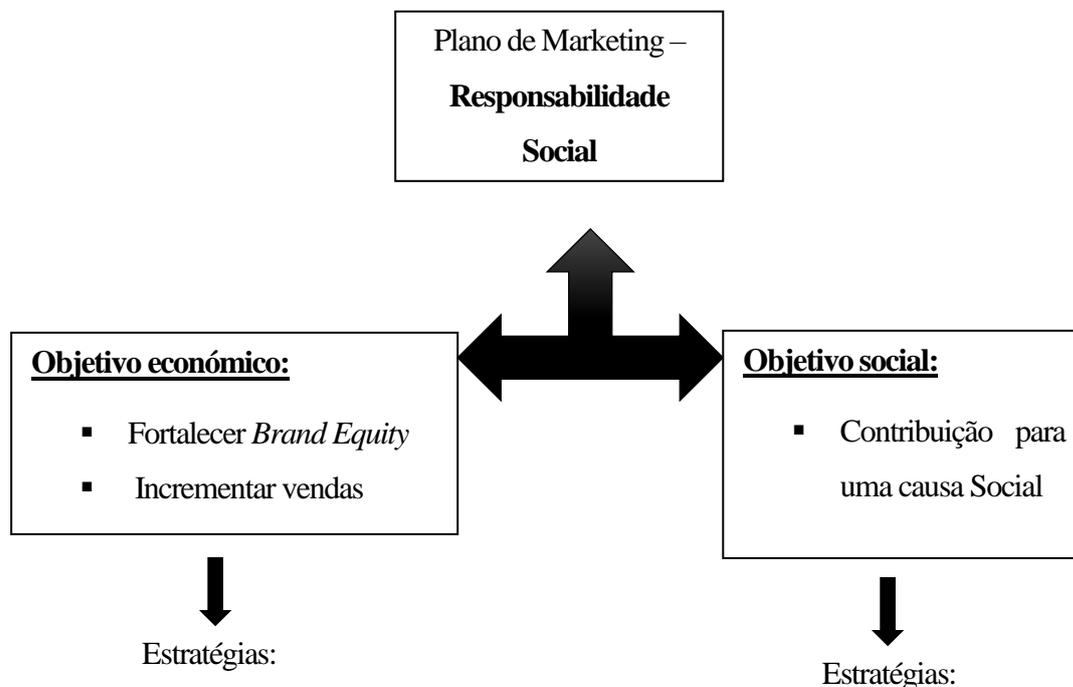
## 7.4. Plano de Marketing

### 7.4.1 Objetivos do Plano de Marketing

O principal objetivo deste Plano de Marketing consiste em explorar o potencial associado à Responsabilidade Social, através de estratégias que permitam criar valor social e que para além de contribuir para a sociedade acabam também por aumentar a performance das empresas (Porter&Kramer, 2006).

Esta estratégia vem dar resposta à necessidade de diferenciação das empresas face à elevada competição existente no mercado, competição esta que se tem tornado destrutiva e focada no fator preço, e que tendo em conta a mudança no comportamento dos consumidores, que se tornam cada vez mais exigentes e atentos à atuação das marcas, incrementando assim as vendas e a brand equity da Delta.

A implementação desta estratégia na Delta, assenta também numa oportunidade gerada internamente (Shikhar Sarin, et al, 2012) designadamente aproveitar a componente social presente no ADN da Delta, que na maioria dos projetos não é comunicada ao consumidor, mas que pretendemos passar a utilizar juntamente com a comunicação dos seus produtos, para fortalecer a marca Delta e em última instância aumentar a quota de mercado da empresa.



- Lançamento de um Produto Social
- Ação social no ponto de venda
- Criação de um novo slogan, fazendo a ligação entre a Delta e a RS
- Campanha de lançamento

- Parceria com instituição social
- Campanha de recolha de fundos através da venda do produto social

## 7.4.2 Análise STP – Segmentação, Target e Posicionamento

### Segmentação

De acordo com Kevin Keller (2001), os consumidores podem ser organizados de acordo com as suas características demográficas, comportamentais ou psicográficas. Para além disto podem variar quanto ao nível de conhecimento que pretendem ter acerca do produto/serviço e o tempo que estão dispostos a gastar no processo de compra.

Para este projeto, e tendo em conta que se trata de um lançamento de um produto social, através de uma estratégia de Marketing e comunicação focadas na Responsabilidade Social, são as características comportamentais que mais diferenciam e definem o segmento que se pretende sensibilizar com esta estratégia. Assim, consideramos que em termos demográficos o segmento alvo consiste na população ativa de ambos os sexos, consumidores de café em casa.

Em termos comportamentais pretende-se cativar um novo tipo de consumidores, mais exigentes, que têm em conta não só as características do produto, mas também a atuação da marca na sociedade, e que preferem produtos que irão beneficiar uma causa (ambiental ou social). Este tipo de consumidores está disposto a gastar mais tempo no seu processo de compra, e estará atento a indicadores que poderão existir no ponto de venda sobre benefícios adicionais dos produtos.

Por fim, em termos de rendimentos, consideramos a classe média, média-alta e alta como target. Embora o produto seja de grande consumo e o esforço de compra não seja elevado, tratando-se de um produto social, consideramos que terá uma margem superior aos produtos mais vendidos do segmento escolhido, pelo que o PVP será também superior. Nesse sentido o target terá que ser menos sensível ao preço do produto em causa.

## Target

Resumidamente, e tendo em conta todos os fatores mencionados, o target a que se destina o lançamento do produto social é o seguinte:

- Consumidores de café;
- Consumidores de todas as classes sociais, menos sensíveis ao fator preço e que estão dispostas a pagar mais por uma contribuição extra para uma causa social;
- Consumidores mais exigentes, que procuram saber mais sobre os produtos e sobre a atuação das marcas, e que estão dispostas a gastar mais tempo no processo de compra.

## Posicionamento

A diferenciação deste projeto consiste na introdução do conceito de Responsabilidade Social na política de produto da Delta, através do lançamento de um produto social, com o objetivo reforçar a *Brand Equity* da marca e contribuir para o aumento da sua quota de mercado.

Num mercado cada vez mais competitivo pelo fator preço, é necessário encontrar novas formas de diferenciação. Tendo em conta que os consumidores estão cada vez mais exigentes e atentos ao comportamento das marcas e também sensíveis aos problemas que a sociedade enfrenta, surge uma oportunidade de através da Responsabilidade Social apelar às emoções dos consumidores e conseguir consolidar a relação com a Delta.

### Posicionamento atual da Delta:

- ✓ Qualidade do café;
- ✓ Relação de confiança com os Portugueses, construída ao longo do tempo;
- ✓ Forte presença nos pontos de venda no retalho e no canal HORECA;
- ✓ Responsabilidade Social:
  - Através do lançamento do produto social pretende-se reforçar o posicionamento da Delta em termos de Responsabilidade Social, que embora seja um fator que já consta do atual posicionamento, tem ainda potencial de exploração, nomeadamente em termos de comunicação diretamente associada à comercialização dos produtos Delta.
  - Pretende-se assim contribuir para o atingimento dos objetivos comerciais da empresa e reforçar a posição competitiva da mesma.

## **Identificação**

Lançamento de um produto social: Delta QARINHO

- Pack base Cápsulas Delta QARINHO (10 unidades)
- Pack XL cápsulas Delta QARINHO (40 unidades)

O segmento das cápsulas é o segmento estrela da Delta (ver matriz BCG ponto 7.3.3), devido ao potencial que ainda tem por explorar, e a diversos fatores nomeadamente:

- A Delta Q é líder de mercado no segmento das cápsulas com uma QM de 20% em termos de número de lares conquistados/retidos/ (Nielsen, 2014);
- 30% dos consumidores de café no lar não são consumidores de cápsulas;
- 60% da faturação do setor do café está concentrada no setor das cápsulas;
- Os consumidores fidelizados da Delta Q foram os que mais contribuíram para o crescimento da Delta Q em termos de volume de compras;
- 62% dos novos consumidores da Delta são consumidores Delta Q;
- As cápsulas são o segmento de café mais consumido nas principais refeições (pequeno almoço, almoço e jantar);
- Os consumidores que já seguem a marca (Delta Q) estarão mais propensos a novos produtos e campanhas dentro da mesma gama.

## **Diferenciação**

- Componente Social:
  - Instituição Social – Tendo em conta a altura de lançamento do produto social (Natal) considera-se relevante que a causa a apoiar esteja relacionada com crianças, em primeiro lugar por ser um dos problemas de cariz social do nosso país, e também por ser uma altura do ano com especial ênfase na família, e especificamente nas crianças.



Face ao exposto anteriormente, a instituição escolhida para realizar uma parceria com a Delta no lançamento do produto social é a Fundação do Gil.

*“A Fundação do Gil existe desde 1999 e tem como missão a promoção do bem-estar clínico, social e emocional das crianças e jovens doentes, através da criação de estruturas de apoio que lhes permitam melhorar a sua qualidade de vida, acelerar, em alguns casos, o regresso à família, e sonhar com a possibilidade de recuperar em pleno os seus projetos de vida” (Fundação do Gil, 2016)*

A missão desta fundação enquadra-se nas características pretendidas para esta missão social, sendo que realiza um apoio a crianças carenciadas, tem uma elevada notoriedade em Portugal, fatores que combinados com a notoriedade e o ADN social da Delta podem resultar numa estratégia de sucesso.

Destacam-se os seguintes projetos realizados pela Fundação do Gil:

- *Casa do Gil – Centro de acolhimento temporário infantil;*
- *Apoio ao domicílio – UMAD – Unidades móveis de apoio ao domicílio;*
- *Negócios sociais – Baby Gil e Happy Gil.*
- Estratégias de comunicação, associada à campanha “*DELTA QARINHO*”;

Outro dos fatores diferenciadores do lançamento deste produto social será a campanha de comunicação. Pretende-se um elevado dinamismo e articulação entre os diferentes meios de publicidade que coloque a campanha Delta QARINHO nos temas mais mediáticos da atualidade (ver comunicação ponto 7.4.3.3).

- Embalagem “ecológica” e com design inovador

Por último será realizada uma forte aposta na embalagem, através do *packaging* e das componentes que formam a embalagem, sendo o mais ecológica possível, protegendo assim o ambiente, outro

das problemáticas da atualidade e para as quais a Delta pretende dar o seu contributo (ver produto no ponto 7.4.3.1).

### **7.4.3 Marketing Mix**

#### **7.4.3.1 Produto**

Como base nas conclusões que retirámos do ponto 7.1.2.2.1 verificámos que o segmento das cápsulas está em crescimento, sendo que tem ainda bastante potencial, devido aos lares que ainda não entraram no segmento de café em cápsulas. Nesse sentido optamos então por escolher este segmento para o lançamento do produto social.

Consideramos que o novo produto terá maior impacto se for lançado no segmento de cápsulas:

- Porque será diferenciador no segmento de cápsulas (nenhuma outra marca concorrente assume este posicionamento)
- Alavanca a tendência de crescimento do segmento – o mais rentável e com crescimentos mais acelerados dentro da categoria de café
- Está alinhado e reforça a permanente aposta da empresa Delta na área da responsabilidade social, que lhe tem conferido uma imagem de marca sólida e uma excelente reputação junto dos consumidores.

Destacam-se assim os 3 níveis de produto:

- **Produto base** – Café em cápsulas (consolidar liderança);
- **Produto Aumentado (1º nível)** – Características diferenciadoras da embalagem (ecológica, com referência à causa social e apelativa);
- **Produto aumentado (2º nível)** – Responsabilidade Social associada ao produto – contribuição para causa social, acompanhada de uma estratégia de marketing integrada (“DELTA QARINHO”);
- Para além do produto base (cápsulas) importa também destacar as máquinas de café (ver figura 2) para cápsulas, indispensáveis para o consumo do produto, e a principal forma de fidelizar o consumidor à Delta Q, uma vez que após adquirir a mesma, o consumidor irá adquirir habitualmente cápsulas Delta Q.

Função técnica – Embalagem (ver figura 15) que incorpora componentes/produtos ecológicos;

- Função comunicação - Estratégia integrada de marketing social – “DELTA QARINHO” – apoio a uma causa social através da doação de parte do valor do produto. Apelo às emoções e à responsabilidade cívica;
- Nome do produto: Delta QARINHO;
- Inclui imagem de crianças, slogan, imagem da fundação do Gil e cores apelativas á causa em si;

Figura 15

Delta QARINHO



Fonte: o autor

Características Físicas do Produto:

- Fórmula / Performance – Mantém-se inalterada face ao produto da Delta Q. Receita única criada exclusivamente para este produto.
- Design – Incorpora a componente social e diferencia-se dos restantes *blends* da marca, apesar de manter os códigos visuais da marca, para garantir que o consumidor identifica o produto como pertencente à marca Delta Q.
- Ciclo de vida – Crescimento com o intuito de atingir a maturidade (fidelizar os consumidores atuais e captar novos consumidores para a categoria).
- Inovação do produto – Contínua, não altera as características essenciais do produto; acrescenta um motivo pelo qual o consumidor deve adquiri-lo (vertente social).

## **Produto Social:**

O lançamento dos produtos sociais irá englobar os seguintes produtos/packs promocionais:

- Delta QARINHO embalagem de cápsulas pack base (10 unidades);
- Delta QARINHO – Pack XL (40 unidades);
- Delta QARINHO embalagem de cápsulas x17 + Máquina Delta Q;

## Portfólio de Produtos:

- Na compra de uma embalagem de cápsulas Delta QARINHO, contribuição com 0,20€ para uma instituição social.
- Pack, na compra de 17 embalagens de cápsulas Delta QARINHO oferta da máquina de café + Contribuição de 1€ para a Fundação do Gil;
- Na compra de 1 embalagem Delta QARINHO XL – 1€ reverte a favor de uma instituição social (Fundação do Gil).

## Marca – Delta Q



## Logotipo/ Campanha: DELTA QARINHO

- QARINHO é um sentimento que representa na perfeição a missão desta campanha de Responsabilidade Social, cujo objetivo é contribuir para uma Delta melhor e para uma sociedade também melhor.

## Slogan

- Delta Q, um mundo de sorrisos

## Serviço pós-venda:

Tendo em conta que o lançamento do produto Social irá consistir numa contribuição social de parte do valor do produto, que irá reverter para uma instituição social, é fundamental que após a

realização desta campanha exista a possibilidade dos consumidores acompanharem as ações da Delta Q nas áreas de Responsabilidade Social.

Será assim disponibilizado em 3 plataformas (articuladamente) o acompanhamento constante da atividade social da Delta, designadamente:

- *No site da Delta Q* existirá um link no site institucional que direciona para todas as informações acerca do Delta Qarinho;
- Divulgação nas atuais páginas da Delta, de modo a tirar partido da atual base de seguidores da marca, sendo que estes estão mais despertados às novidades e ações que a marca coloca no mercado. Para além disto pretende-se a partilha desta ação nas várias redes sociais, promovendo o aumento de seguidores da marca.

#### **7.4.3.2 Preço**

Com base no inquérito realizado verifica-se que a maioria dos consumidores (55,3%) afirma estar disposto a pagar um valor adicional inferior a 0,20€ para adquirir um produto social. 32,1% afirma que o valor adicional que estaria disposto a suportar seria entre 0,20 e 0,50€ e 8,9% dos inquiridos afirma pagar adicionalmente entre 0,50€ e 1€. Apenas 3,7% estariam dispostos a pagar um valor adicional superior a 1€.

Sendo o fator preço um driver importante no processo de compra é fundamental que a margem adicional a suportar pelo consumidor, e que irá reverter a favor de uma instituição social, não tenha um efeito inverso e afaste o consumidor devido ao preço excessivo.

Assim, de modo a que o consumidor não sinta o aumento do preço, privilegiam-se produtos de maior dimensão (Cápsulas Delta XL) ou packs que englobem máquina + cápsulas ou cápsulas + acessórios. Desta forma o consumidor consegue perceber valor adicional, não só na oferta incluída no pack, como também na contribuição social, ficando o fator preço em segundo plano.

Calcula-se assim a margem a acrescentar ao valor do produto, com base em:

- **Método da Procura + Custo**

Os preços ter em consideração serão sempre os preços praticados pela Delta Q no mercado, que por sua vez já têm previstos os custos inerentes, tais como os custos de produção, comercialização, distribuição entre outros. Assim o método a utilizar para definir o preço final ter em conta o preço

base da Delta Q, e será utilizado o método da procura para calcular a margem adicional a acrescentar em cada produto.

Com base na procura, e tendo presente as conclusões do inquérito (ponto 7.1.4), consideramos que em produtos de maior dimensão os valores 0,50€ e 1€ serão os indicados como margem adicional a suportar pelo consumidor na aquisição dos produtos. Assim:

#### **Cálculo dos preços finais:**

<b>DELTA QARINHO</b>	<b>Cápsulas Delta Q - Pack XL</b>	<b>Cápsulas Delta Q x</b>	<b>Cápsulas Delta Q x17 + Oferta Máquina</b>
<b>Preço Base*</b>	10,99€	3,49€	17 tubos * 3,49 = 59,33€
<b>Margem Adicional**</b>	1,00€	0,20€	0,20€ x 17 tubos = 3,40€
<b>Preço Final</b>	11,99€	3,69€	59,33
<b>Contribuição Social</b>	1,00€	0,20€	3,40€

\*Preço base p/ cada produto retirado do site do continente em agosto/2016.

\*\* Margem adicional poderá contemplar apenas o valor da contribuição social, ou esse valor acrescido de eventuais custos com acessórios.

Comparativamente os packs XL e cápsulas + máquina são vantajosos face ao preço de venda unitário de uma embalagem de cápsulas Delta Qalidus (produto mais vendido no segmento), enquanto que o pack unitário fica 0,20€ mais caro que o Delta Qalidus, embora o diferencial seja totalmente revertido para a Fundação do Gil, valor que o consumidor está disposto a suportar (ver gráficos 6 e ponto 7.1.4).

#### **7.4.3.3 Comunicação**

O conceito de Comunicação de Marketing integrada requer que estejam implementadas diversas opções de comunicação, interligadas entre si, e que a existência de uma opção de comunicação reflita as restantes opções, afirma Kevin Keller (2001).

Segundo Kevin Keller (2001) existe um conceito de Comunicação de Marketing Integrada, que implica que as diversas opções de comunicação que a empresa opte por utilizar estejam interligadas entre si, em que cada uma destas reflita e impulse as restantes opções.

Tendo em conta a evolução da comunicação, que embora mantenha as opções de mix comunicacional tradicional (publicidade, força de vendas, relações públicas, marketing direto), implica também a inclusão das novas plataformas, como é o caso do Marketing Digital. É assim possível uma articulação entre estratégias de comunicação “*Above the line*” e “*below the line*”.

No âmbito da comunicação de marketing integrada surge uma campanha de comunicação que acompanhará o lançamento dos produtos sociais (Delta Qarinho), e que incorpora as seguintes ações promocionais:

Nome do produto: **DELTA QARINHO**

Data de lançamento do Produto/Estratégia de comunicação: **Natal**

Elemento chave da comunicação: **Crianças** – Toda a estratégia de comunicação irá girar em torno das crianças, tendo em conta que o objetivo social é o apoio a crianças da Fundação do Gil, o consumidor será sensibilizado para esta problemática através da presença das crianças no packaging, nos cartazes outdoors, nos spots de TV, rádio e nas revistas, permitindo através do humor e do carinho que sentimos por elas cativar o consumidor.

Plataformas de divulgação: A estratégia de comunicação incidirá essencialmente sobre opções PULL, ou seja, assentes na Marca e na qual irá incidir uma forte campanha publicitária (divulgação do produto social) e promocional (na divulgação dos kits de oferta de máquina), criando um mediatismo acerca do DELTA QARINHO. Não obstante a importância da publicidade, será importante destacar a ação no ponto de venda, com destaque e visibilidade nos estabelecimentos comerciais, acompanhada de promotores que irão informar os consumidores sobre os objetivos da campanha social, para além da tradicional oferta de 1 café Delta (aproveitar para explorar os produtos em fase de introdução/crescimento).

PULL/ATL

A comunicação pull e *above the line* irá incidir sobre as principais plataformas, nomeadamente:

### ➤ **Televisão**

A grande maioria da população assiste regularmente a conteúdos de televisão, não se observando diferenças significativas em termos de faixas etárias e géneros (ERC, 2016). Embora seja o meio de comunicação mais dispendioso para a empresa, é também um dos mais mediáticos e que faz chegar ao consumidor a informação pretendida pela empresa. A publicidade irá ser transmitida na TVI, líder de audiências por 10 anos consecutivos até 2015 (GFK, 2015).

Considera-se assim fundamental a realização de um anúncio televisivo, que será transmitido em horário nobre (target alargado) e no intervalo de um programa com elevado share de audiências, a partir do início de dezembro.

### ➤ **Internet**

A Internet é um dos meios de comunicação mais importantes da atualidade, pela rapidez de circulação da informação, pela facilidade de acesso a diferentes tipos de consumidores, pelos baixos custos de divulgação nesta plataforma e pela possibilidade de publicidade gratuita que pode surgir passando de utilizador em utilizar, por exemplo, nas redes sociais.

Embora exista ainda alguma resistência a este meio por parte da população mais sénior, a população mais jovem acede diariamente a conteúdos online, maioritariamente a redes sociais, embora também seja de destacar o acesso a jornais e revistas online (ERC, 2016).

A presença nesta plataforma de comunicação é imprescindível e será efetuada através de:

- Divulgação na página oficial Delta Q;
- Divulgação nas redes sociais;
- Anúncio no youtube, designadamente um vídeo viral com crianças a brincarem ao “café”, fazem de conta que são adultos e que bebem café, e publicitam o Delta Qarinho, como um café único que permite desfrutar de um sabor de excelência associado a uma contribuição social.

### ➤ **Rádio**

Embora tenha vindo a perder importância com o crescimento dos canais digitais, a rádio apresenta-se como uma importante forma de comunicação, maioritariamente através do auto-rádio (rádio no carro), geralmente ouvido pela população ativo e nos horários pré e pós-laboral (ERC, 2016).

A divulgação nesta plataforma será feita através de dois spots publicitários nas rádios do Grupo Media Capital, designadamente a Rádio Comercial, M80 e Cidade FM.

➤ **Outdoor (ver figura 16)**

A divulgação em outdoors vai restringir-se a Lisboa, Porto e Faro, três cidades com maior dimensão de cada região, cuja densidade populacional é suficientemente atraente para realizar este tipo de publicidade.

O meio de divulgação em outdoor será essencialmente através de muppies, nas principais zonas de cada cidade incluindo os transportes públicos.

**Estratégia PUSH/ Below the line**

- Ação no ponto de venda (Promotores);

A estratégia de marketing direto vai consistir numa ação concertada nos principais pontos de venda, nomeadamente nos principais retalhistas através de um ponto de venda fixo dentro dos hipermercados e supermercados, em que estarão presentes amostras DELTA Q e publicidade ao produto social (ver figura 17).

- Evento de lançamento, com recurso a figuras públicas e a toda a comunicação social de forma a promover o produto com figuras reconhecidas na sociedade e que serão as primeiras a juntar-se à causa;
- Leilão de uma máquina pintada por crianças, cujos fundos reverterão na íntegra para a Fundação do Gil.

Para além disto será utilizado uma mascote da fundação do GIL e umas relações públicas da Delta Q, o primeiro para atrair as crianças e associar à causa social, o segundo para poder explicar detalhadamente aos consumidores em que consiste a campanha DELTA QARINHO.

**7.4.3.4 Distribuição**

A distribuição do produto social será efetuada utilizando os canais habituais da Delta, maioritariamente no Retalho, e eventualmente os canais HORECA para alguma divulgação da campanha social.

Importa notar que a Delta possui uma vasta rede de distribuição em Portugal (e também nos países onde está presente) o que facilita a implementação desta estratégia e que permite fazer chegar facilmente os produtos ao consumidor final.

#### Retalho:

No Retalho a marca está presente nos principais Hípers e Supermercados, onde possui uma significativa representatividade, o que poderá facilitar a negociação de eventuais ações no ponto de venda, bem como uma maior visibilidade da gama de produtos sociais.

Embora seja expectável a existência de alguma abertura de negociação com os principais retalhistas, é de salientar que existem custos inerentes ao lançamento de uma campanha deste género, que exige maior visibilidade, pelo que é necessário ter em conta os custos adicionais para que não absorvam em demasia os fundos provenientes das vendas do produto social, mantendo margens aceitáveis para a Delta. Também as referências de sortido incrementais ao sortido existente, são sempre delicadas, sobretudo numa categoria altamente competitiva e em que o factor preço / promoção é cada vez mais importante. Nesse sentido a marca deve preparar um cenário de necessidade de trocar um SKU já existente no sortido pelo novo

#### HORECA:

Embora a estratégia esteja essencialmente focada no retalho, os canais HORECA poderão ser utilizados como plataforma de divulgação da campanha Social, nomeadamente através dos pacotes de açúcar, mencionado apenas o ato social em si, sem fazer publicidade aos referidos produtos, uma vez que estamos a falar de estabelecimentos OOH, e que não pretendem perder consumidores para o IH. Para este canal de distribuição o objetivo é apenas incrementar a Brand Equity da Delta.

## 8. Plano de Implementação

### 8.1 Pontos chave da implementação

A fase de implementação deste projeto decorrerá durante cerca de 1 ano, sendo que os primeiros 6 meses serão destinados ao desenvolvimento do plano de marketing e à realização de testes ao produto.

Os 6 meses seguintes serão destinados à fase mais operacional do projeto, que se encontra detalhada no seguinte cronograma de implementação:

#### Cronograma de implementação do lançamento do produto social

Lançamento do Produto Social & Campanha de comunicação - ADN DELTA		Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
0	Negociações com Fundação do Gil	■	■	■	■		
1	Criação do produto	■	■	■			
1.1	Definir características	■	■				
1.2	Definir embalagens (primária e secundária)	■	■				
1.3	Processo de legalização do produto e Segurança		■	■			
2	Negociações com os retalhistas			■	■		
3	Início da produção			■	■	■	
4	Início da distribuição do produto				■	■	■
5	Lançamento do produto					■	■
5.1	Preparação da campanha de comunicação			■	■	■	■
6	Implementação do plano de comunicação				■	■	■
6.1	Pré-anúncio				■		
6.2	Metro/Carris/Muppies						■
6.3	Rádio						■
6.4	Revistas					■	■
6.5	Internet					■	■
6.6	Página Delta Q nas redes sociais					■	■
6.7	Anúncio TV						■
6.8	Ação nos pontos de venda						■
7	Vendas					■	■
8	Controlo					■	■
9	Gastos						

O autor

- **Parcerias/ alianças**

Um dos aspetos mais importantes deste projeto é a negociação com a instituição social. Esta negociação é um processo moroso, que irá acompanhar aos primeiros três meses do projeto. As instituições possuem rígidos padrões para o estabelecimento deste tipo de parcerias com empresas com fins lucrativos, que por vezes não coincidem com os próprios padrões internos da empresa o que exige grande articulação e cedência de ambas as partes.

- **Criação do Produto**

A fase de criação do produto passa por definir as características principais, nomeadamente o tipo de café, definir a embalagem e conseqüentemente o design a implementar na mesma. Por fim existe o processo de legalização do produto e de verificação de todas as condições de segurança. Esta fase irá decorrer nos meses de julho e agosto.

- **Negociação com distribuidores e retalhistas**

Após definição do produto é necessário entrar em negociações com os distribuidores e retalhistas de modo a articular com os mesmos as necessidades do produto, o espaço disponível em loja para uma criteriosa gestão de produção e conseqüentemente de stocks, de modo a evitar que existam falhas de stock na posterior fase de comercialização. Para além disto existirá uma negociação ao nível das margens de cada um dos intermediários, ponto chave para a Delta uma vez que será a partir desta negociação que conseguirá praticar os preços promocionais pretendidos para o produto social.

- **Produção**

A produção irá ser realizadas nas instalações já existentes da Delta e irá beneficiar de economias de escala e do know-how e vasta experiência da empresa, sendo que as maiores diferenças na produção serão ao nível da embalagem. Esta fase terá início em setembro, pelo menos até final de outubro, sendo posteriormente efetuada uma rigorosa gestão das necessidades produtivas, uma vez que a campanha deverá terminar em janeiro.

- **Distribuição**

Início da distribuição do produto através dos meios de distribuição existentes na Delta, e que permitam assegurar uma distribuição eficiente. Esta fase terá início no final de outubro para que o produto esteja disponível nas lojas em novembro.

- **Lançamento do Produto**

O lançamento do produto engloba o início da campanha DELTA QARINHO, e conseqüentes ações de comunicação, bem como o início da fase de comercialização. O arranque está previsto para novembro.

- **Comunicação**

A fase de comunicação terá início em finais de outubro com pré-anúncios com o intuito de criar expectativa nos consumidores acerca da associação entre a Fundação do Gil e a Delta Q.

Posteriormente e a partir de novembro arrancam as ações de comunicação ATL e BTL, faseadamente, tendo como primeiro contacto com os consumidores o evento de lançamento onde as figuras públicas terão oportunidade de ser as primeiras a contribuir para causa, a experimentar o Delta Qarinho e a participar no leilão da máquina de café. Posteriormente segue-se a utilização da internet, com divulgação fixa entre novembro e dezembro, com diversas atualizações do conteúdo. Nos restantes meios de comunicação sairá para a imprensa em novembro uma publicidade em revista, bem como um artigo que explica toda a história de realização deste projeto. Posteriormente será lançada a publicidade em outdoors e muppies e também o spot publicitário na rádio. No mês de dezembro será lançada um anúncio de TV e intensificar-se-á a ação no ponto de venda.

- **Controlo**

A fase de controlo será constante ao longo de todo o projeto de modo a evitar falhas que possam por em causa o sucesso da estratégia delineada. A partir de janeiro será feita uma análise aos resultados da campanha, nomeadamente em termos de variação de vendas, QM alcançada, reforço da brand equity e contribuição angariada para a causa social. Posteriormente à análise de resultados será definida a estratégia do ano seguinte. O objetivo passa por realizar uma campanha similar todos os anos, com diferentes instituições sociais, desde que assegurada a sustentabilidade do negócio face a todos os custos necessários.

- **Objetivos da performance do projeto**

De 2012 para 2013 a Delta Q conquistou 266 mil novos lares, ou seja, um crescimento de 35% em nº de lares conquistados (Nielsen, 2014). De 2013 para 2014 este crescimento foi de 27%, o que representou um aumento de 210 mil lares (Nielsen, 2014).

Com o lançamento do produto social pretende-se um impacto imediato na taxa de crescimento e consequentemente no número de lares conquistados. Assim, traçamos a seguinte meta:

- Alcançar 300 mil novos lares (dos quais 100 mil através da aquisição do produto social) nos três primeiros anos de lançamento do produto, o que admitindo a frequência de compra (12x por lar) e o gasto por ocasião (6€) registados em 2014 (Nielsen, 2014), resultaria num aumento de faturação de aproximadamente 30 milhões de euros, metade do potencial do setor (60 milhões €).
- Tornar este projeto um acontecimento anual na época natalícia, em que a Delta lança um produto social (podendo variar a causa e instituição a apoiar) e reforça a sua *brand equity* e QM. Note-se que a época do Natal é crucial para a Delta Q, uma vez que representa o pico de vendas de máquinas de café o que é decisivo para a performance no segmento das

cápsulas, e no segmento do café em geral. O sucesso da estratégia lançada nesta época do ano impulsionaria os resultados da Delta durante todo o ano seguinte.

## **8.2 Estratégia de saída**

A realização deste projeto, e conseqüente estudo de mercado, teve como objetivo averiguar a nível nacional a sensibilidade dos consumidores face à Responsabilidade Social, e a abertura para uma estratégia integrada de Marketing com uma componente de apoio social no mercado do café.

Existem diversas estratégias de saída deste projeto após ser implementado no mercado nacional, nomeadamente:

- Aplicação da estratégia em mercados onde a Delta atua a nível Internacional, apoiando causas locais, e adaptando o mix de comunicação ao mercado-alvo, sendo que o nome do produto (Delta QARINHO) e o slogan “Delta Q, um mundo de sorrisos”, deverão ser adaptados ao idioma local. Esta estratégia implica uma negociação com instituições internacionais, sendo que em mercados como Angola e Moçambique existem instituições Portuguesas a atuar, pelo que a empresa poderia usufruir das sinergias criadas com estas instituições.
- Outra das possibilidades para dar rumo a esta estratégia será a alteração do produto envolvido. Na estratégia atual o segmento escolhido foi o de cápsulas de café, segmento estrela e em crescimento, que aparenta ser a melhor solução para o lançamento do produto social pela primeira vez. Após ser realizada a primeira fase do projeto, e mediante análise dos resultados, a estratégia de marketing social poderia ser aplicada, por exemplo, ao segmento dos solúveis, onde a Delta tem uma reduzida QM, potenciando desta forma o reforço da quota neste segmento.

## 9. Conclusão

Este projeto consiste na construção de uma estratégia integrada de marketing, de modo a suportar o lançamento de um produto social da Delta (Delta QARINHO), com dois objetivos, nomeadamente incrementar as vendas da Delta Q e contribuir para uma causa social, nomeadamente as crianças carenciadas apoiadas pela Fundação do Gil. Numa perspetiva macro, pretende-se com o presente projeto demonstrar que os objetivos sociais e comerciais de uma empresa podem estar interligados e contribuir para melhorar os resultados e a *brand equity* da empresa e a sociedade em geral.

A associação entre empresas com fins lucrativos e associações/fundações sem fins lucrativos são por vezes vistas pela sociedade com alguma desconfiança, uma vez que na generalidade considera-se que os objetivos comerciais e sociais de uma organização não são compatíveis.

Com este projeto podemos concluir que é possível construir uma estratégia integrada de marketing, com uma forte componente social e que contribua tanto para a empresa como para a sociedade, delineando cada um dos passos a seguir de modo a evitar uma conotação negativa. Embora esta estratégia seja já utilizada em muitos setores, no setor do café em específico não existe uma base comparativa de estratégias anteriores, sendo considerada uma estratégia inovadora ao nível do setor, e com um potencial de exploração significativo, tendo essencialmente presente que existem diversas empresas no setor, para além da Delta, reconhecidas no setor e com um cariz social que poderiam beneficiar deste tipo de estratégia.

As metas estabelecidas, designadamente o incremento das vendas, o fortalecimento da *brand equity* da Delta e a contribuição social não são passíveis de ser confirmados até implementação do projeto, todavia o projeto inclui estratégias de saída capazes de colmatar uma eventual falha em cada um destes pontos.

A importância do projeto incide essencialmente em três áreas: *i*) contribuição para a Delta, cujo objetivo é incrementar vendas e imagem de marca, e que, ao ser aplicado irá reforçar a liderança da empresa no setor das cápsulas, e o seu reconhecimento em Portugal; *ii*) contribuição para a sociedade, através da Fundação do Gil que receberá as verbas provenientes do produto social e que utilizará para apoiar as crianças carenciadas na sociedade Portuguesa, e que, independentemente do montante angariado será sem dúvida uma mais valia para estas; *iii*) por último o projeto permitiu enriquecer a minha perceção acerca de duas temáticas fundamentais na atualidade, estratégia de marketing de uma empresa e Responsabilidade Social, o que permite desenvolver competências não só técnicas mas também sociais e promover o espírito de contribuição social. Por outro lado, e

em termos da análise setorial, permitiu conhecer o mercado do café e os principais players e segmentos que o compõe, bem como a Delta Cafés, a sua realidade e os seus produtos.

A Responsabilidade Social é um tema que não pode ser alheio a qualquer empresa, e articular os objetivos comerciais e sociais não só é possível como deve ser uma prioridade para todas as empresas. Para além de serem o motor da Economia as empresas devem assumir uma responsabilidade como promotoras do bem-estar da sociedade e, se para isso conseguirem incrementar os seus resultados comerciais é duplamente vantajoso, não havendo lugar a incertezas quanto à intenção da sua estratégia. Ainda assim importa referir que se consegue concluir que a maioria das empresas já tem esta temática na sua agenda.

A expectativa para a implementação deste projeto na Delta Q é alta, e o sucesso desta campanha permitirá expandi-la para mercados Internacionais, apoiando as mais diversas causas pelo Globo, tendo sempre presente que a Delta pretende um mundo de sorrisos, para si e para todos os que a rodeiam, transmitindo o seu ADN social de Campo Maior para todo o mundo.

## **10. Limitações do projeto**

O projeto em análise consiste na elaboração de uma estratégia de marketing integrada para lançamento de um produto social na Delta Q, sendo que no decorrer da sua elaboração foram identificadas algumas limitações que condicionam a estratégia delineada para o projeto.

Tendo presente a forte componente de cariz social deste projeto, uma das principais limitações encontradas corresponde essencialmente à necessidade de estabelecer uma parceria com uma instituição social. Para potenciar a estratégia é desejável que a associação seja entre a Delta e uma reconhecida instituição social, que dê credibilidade ao projeto social, e que faça o consumidor acreditar no valor acrescentado social que irá gerar. A relação entre as empresas e estas instituições sociais reconhecidas é bastante complexa, existindo muita procura por parte de empresas, e muito rigor e critério por parte da instituição na definição das condições para estabelecer a parceria. Muitas vezes os padrões definidos pela empresa e pela instituição não são compatíveis, o que acaba por invalidar estratégias semelhantes a este projeto.

Ainda dentro do tema da Responsabilidade Social, outra das limitações encontradas foi a dificuldade em quantificar o benefício social real, ou seja, o benefício que as contribuições monetárias irão gerar, neste caso específico, na vida das crianças, o que pode limitar a atratividade deste projeto.

Em terceiro lugar, e embora exista literatura acerca das estratégias de marketing, e da Responsabilidade Social, existem poucas referências à RSO enquanto estratégia de marketing, nomeadamente em termos de drivers de aplicabilidade, sendo ainda uma temática com bastante assunto por explorar até que se efetive como uma estratégia de marketing.

Não obstante o facto de existirem diversas estratégias semelhantes a ser aplicadas noutros setores, no setor do café em específico não existem muitas estratégias que associem diretamente a comercialização de produtos à Responsabilidade Social, o que leva à ausência de uma base comparativa e de suporte.

## 11. Áreas de futura investigação

Este projeto associa duas temáticas por vezes bastante contraditórias, nomeadamente a Responsabilidade Social e os objetivos comerciais de uma empresa, existindo no perímetro destes temas várias áreas que podem ser exploradas e servir de base a futuros projetos.

Uma das possíveis áreas de investigação futura é a definição da estratégia mais adequada para uma empresa conciliar ambos os objetivos, comerciais e sociais a que se propõe, junto dos seus públicos alvo. Deve uma empresa tirar partido comercial da sua atuação social? Ou a comunicação da sua atuação social contraria de certa forma a atitude e os valores que a levaram a contribuir para uma determinada causa? No caso de optar por comunicar a sua ação de responsabilidade social, a empresa corre o risco de ver a sua imagem prejudicada junto do consumidor final? Ou este compreende que a empresa comunica a ação como forma de se valorizar junto do seu público e que tem legitimidade para o fazer, porque está a doar parte dos seus recursos para contribuir para uma determinada causa social?

Uma vez verificada a importância crescente da Responsabilidade Social para os consumidores, importa também investigar a profundidade desta relação, ou seja, se esta relação entre o consumidor e a perceção social que tem das empresas influencia diretamente a opinião e, em caso afirmativo, se é um fator influenciador de compra relevante. Em suma, e sendo o marketing-mix um conjunto de variáveis que influenciam a forma como os consumidores respondem ao mercado, será importante investigar um marketing-mix que para além do produto, da distribuição, da comunicação e do preço, inclui também a RSO (Responsabilidade Social), ou seja, qualificar se um determinado produto/serviço que vai ser lançado contribui para a sociedade em geral, que benefícios traz para o consumidor, ou se apenas pretende reforçar o portfólio da empresa.

Possíveis questões de investigação futura:

- Pode uma empresa com fins lucrativos assumir um posicionamento de Responsabilidade Social?
- Pode a RSO tornar-se um fator influenciador de compra capaz de se intrometer na disputa por preço e qualidade?
- Pode a Responsabilidade Social corporativa beneficiar duplamente as sociedades e as empresas, contribuindo para o crescimento da Economia e para atenuar os problemas sociais?

## 12. Referências Bibliográficas

AC Nielsen (2014), Painel dos lares,

AC Nielsen (2014), Marketing research

AC Nielsen (2014), Painel do retalho em Portugal

Andrews, M., Luo, X., Fang, Z., & Aspara, J. (2014). Cause Marketing Effectiveness and the Moderating Role of Price Discounts. **Journal of marketing**. Vol.78 120–142.

Banco de Portugal (2015), Projeções para a Economia Portuguesa 2016-2018

Burke, S. J. (2011). Competitive positioning strength: market measurement. **Journal of Strategic Marketing**, 19(5), 421–428.

Burnay, C. Ribeiro, N. (2016) – As novas dinâmicas do consumo audiovisual em Portugal. Entidade Reguladora para a Comunicação Social, 1, 14-22.

Continente (2016) – Disponível em: <https://www.continente.pt/pt-pt/public/Pages/searchresults.aspx?k=caf%C3%A9>. Acedido em agosto de 2016.

Davis, I. (2013). How (not) to market socially responsible products: A critical research evaluation. **Journal of Marketing Communications**, 19(2), 136–150.

Delta Cafés Web Site, Disponível em: <http://www.delta-cafes.pt/> . Acesso constante durante todo o período de realização do projeto.

Eurostat – Statistics Explained (2015), Contas Nacionais e PIB. Disponível em: [http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/National\\_accounts\\_and\\_GDP/pt](http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/National_accounts_and_GDP/pt) . Acedido em julho de 2016.

Fundação do Gil (2016). Disponível em: <http://www.fundacaodogil.pt/index.php>. Acedido durante setembro de 2016.

Ghosh, M. (2011). Green Marketing- A changing concept in changing time. **BVIMR Management Edge**, 4(1), 82–92.

Gonçalves, R. HiperSuper (2012), Perfil do consumidor de café. Disponível em <http://www.hipersuper.pt/2012/11/22/marktest-traca-perfil-do-consumidor-de-cafe-em-capsula/>.

Acedido em julho de 2016.

He, H., Li, Y., & Harris, L. (2012). Social identity perspective on brand loyalty. **Journal of Business Research**, 65(5), 648–657.

Hsuan-Hsuan, K., Kuo, C.-C., Wu, C.-L., & Wu, C.-Y. (2012). Communicating green marketing appeals effectively: The role of consumers' motivational orientation to promotion versus prevention. **Journal of Advertising**, 4(Winter 2012), 41–50.

INE (2016) – Publicações da economia Portuguesa e da União Europeia. Disponível em [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_pesquisa&frm\\_acciao=PESQUISAR&frm\\_show\\_page\\_num=1&frm\\_modo\\_pesquisa=PESQUISA\\_SIMPLES&frm\\_texto=economia&frm\\_modo\\_texto=MODO\\_TEXTO\\_ALL&frm\\_data\\_ini=&frm\\_data\\_fim=&frm\\_tema=QUALQUER\\_TEMA&frm\\_area=o\\_ine\\_area\\_Publicacoes](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_pesquisa&frm_acciao=PESQUISAR&frm_show_page_num=1&frm_modo_pesquisa=PESQUISA_SIMPLES&frm_texto=economia&frm_modo_texto=MODO_TEXTO_ALL&frm_data_ini=&frm_data_fim=&frm_tema=QUALQUER_TEMA&frm_area=o_ine_area_Publicacoes)

Ingenbleek, P. T. M., Meulenber, M. T. G., & Van Trijp, H. C. M. (2015). Buyer social responsibility: a general concept and its implications for marketing management. **Journal of Marketing Management**, 31(13-14), 1428–1448.

International Coffee Organization, The Current State of the global Coffee trade. Disponível em [http://www.ico.org/monthly\\_coffee\\_trade\\_stats.asp](http://www.ico.org/monthly_coffee_trade_stats.asp). Acedido em: Agosto de 2016.

Jahdi, K. S., & Acikdilli, G. (2009). Marketing Communications and Corporate Social Responsibility (CSR): Marriage of Convenience or Shotgun Wedding? **Journal of Business Ethics**, 88(1), 103–113.

Kang, C., Germann, F., & Grewal, R. (2016). Washing Away Your Sins? Corporate Social Responsibility, Corporate Social Irresponsibility, and Firm Performance. **Journal of Marketing**, 80(2), 59–79.

Kantar Worldpanel (2014) – Projetos e novas oportunidades. Informação interna da Delta.

Lane Keller, K. (2001). Mastering the Marketing Communications Mix: Micro and Macro Perspectives on Integrated Marketing Communication Programs. **Journal of Marketing Management**, 17(7-8), 819–847.

Lee, K., & Hsu, Y. (2010). Communication and Brand Knowledge Communication and Brand Knowledge as Determinants of Retail Service Brand Loyalty- an Empirical Test in a Multiple Retail Service Brand Context. **Journal of Global Business and Technology**, 6(1), 80–95.

Lima, M., (2013) Horeca é a nova aposta da Delta Q. Marketeer, disponível em: <http://marketeer.pt/2013/04/09/horeca-e-a-nova-aposta-da-delta-q/>. Acedido em julho de 2016.

Lindon, D., Lévy J., Rodrigues J., Dionísio P., Lendrevie J. (2004). *Mercator XXI, teoria e prática do marketing*. Lisboa. Publicações Dom Quixote.

Marktest (2012), Consumo de café em cápsulas. Disponível em: <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~1aaf.aspx> acedido durante julho de 2016.

Martins, L. C. da S. (2011). Olá marketing plan: the launching of an ice cream for the senior market, (December).

Mishra, S., & Modi, S. B. (2015). Corporate Social Responsibility and Shareholder Wealth: The Role of Marketing Capability. **Journal of Marketing**, 80(January), jm.15.0013.

Mohr, J., & Nevin, J. R. (1990). Communication strategies in marketing channels: A theoretical perspective. **Journal of Marketing**, 54(4), 36–51.

Nam, J., Ekin, Y., & Whyatt, G. (2011). Brand equity, brand loyalty and consumer satisfaction. **Annals of Tourism Research**, 38(3), 1009–1030.

Oliveira, T. Dias, R. (2013) Perspetivas e Tendências sociais no consumo de café em Portugal para 2021. IPAM – The Marketing School.

Palmatier, R. W., Jarvis, C. B., Bechhoff, J. R., & Kardes, F. R. (2009). The Role of Customer Gratitude in Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, 73(5), 1–18.

Pedro, J., & Quitério, D. (2014). O Modelo de Internacionalização da MOB à luz da Teoria Baseada em Recursos. **Repositório do ISCTE-IUL**, 1–18.

PORDATA (2016) Base de dados de Portugal. Disponível em: <http://www.pordata.pt/Portugal>. Acedido em junho de 2016.

Sarin, S. Challagalla, G. Kohli, A. 2012. Implementing Changes in Marketing Strategy: The role of Perceived Outcome and Process-Oriented Supervisory Actions. *Jornal Of Marketing Research*, VOL XLIX: 564-580.

Schuster, L. (2015). Competition and its influence on consumer decision making in social marketing. *Journal of Marketing Management*, 31(11-12), 1333–1352.

Sunitha, T. R., & Edward, M. (2015). Cause Marketing – The Corporate , Consumer and Cause Partnership for Mutual Benefit : An India Perspective. *Journal of Marketing Management* 39–51.

Wymer, W., & Polonsky, M. J. (2015). The Limitations and Potentialities of Green Marketing. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 27(3), 239–262.

Frostenson, M., Helin, S., & Sandstrom, J. (2011). Organising Corporate Responsibility Communication Through Filtration: A Study of Web Communication Patterns in Swedish Retail. *Journal of Business Ethics*, 100(1), 31–43.

## 13. Anexos

### ANEXO I – Análise Externa

Tabela 3 - Consumo de café total na União Europeia

#### 2. CONSUMPTION

	Total coffee consumption - in 1000 bags of 60 kg -		
	July/June		
	2010/11	2011/12	2012/13
<i>European Union</i>	40.700	40.575	41.630
Austria	1.035	1.153	1.250
Belgium	933	866	1.436
Bulgaria	369	361	419
Croatia	373	367	361
Cyprus	76	80	88
Czech Republic	528	644	662
Denmark	781	789	812
Estonia	80	91	127
Finland	1.110	1.045	1.082
France	5.704	6.023	5.605
Germany	9.057	9.088	8.777
Greece	1.043	1.009	1.116
Hungary	234	254	239
Ireland	162	205	196
Italy	5.808	5.571	5.695
Latvia	103	97	102
Lithuania	207	182	182
Luxembourg	231	202	211
Malta	14	18	22
Netherlands	1.121	1.185	1.682
Poland	2.151	1.963	1.794
Portugal	824	850	858
Romania	759	808	873
Slovakia	341	317	197
Slovenia	211	193	188
Spain	3.094	3.328	3.624
Sweden	1.196	1.104	1.211
United Kingdom	3.157	2.782	2.822

Source: ICO

Note: the ICO calculates consumption as disappearance: imports minus re-exports plus or minus stock changes.

Tabela 4 - Regulamentação do mercado do café

<i>Leis / Decretos – lei</i>	<i>Sumário</i>
Decreto-lei 53/1989, de 22 de Fevereiro	Regulamentação do café; Defesa dos direitos nacionais e do consumidor; Pós entrada na CEE.
Decreto-lei 124/2001, de 17 de Abril	Características da rotulagem, acondicionamento e características do café. Atualização da regulamentação.
Decreto de lei 78 de 11/06/2013	Atualização da anterior regulamentação de acordo com evolução tecnológica, as mudanças ocorridas no mercado e a existência de legislação horizontal sobre os alimentos.
Portaria nº 29-B/98, de 15 de janeiro	Gestão de resíduos de embalagens

Fonte: Diário da República

## Tabela 5 - Projeções do Banco de Portugal para a Economia Portuguesa – 2016-2018

Quadro 1 • Projeções do Banco de Portugal: 2016-2018 | Taxa de variação anual, em percentagem

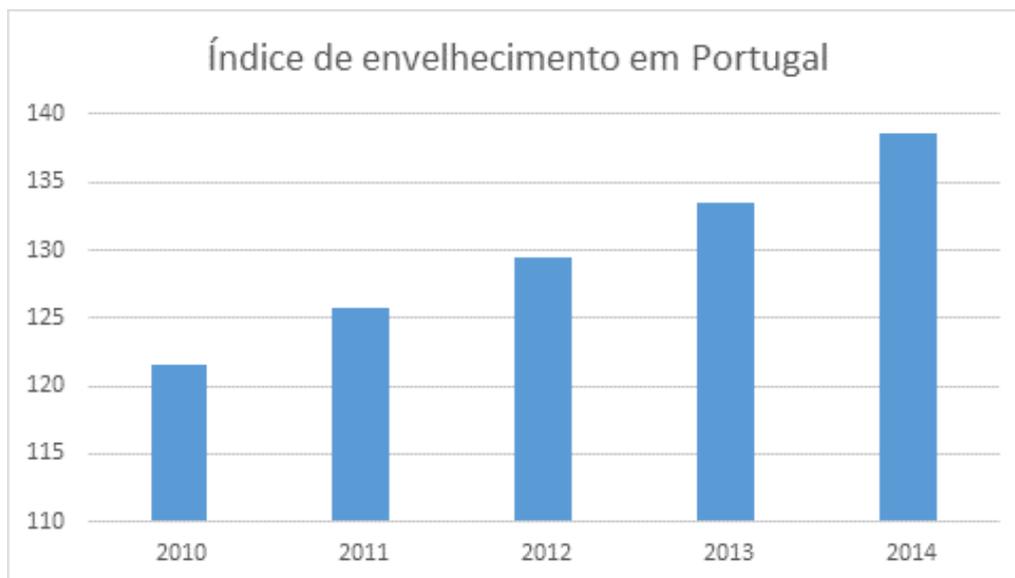
	Pesos	Projeção março 2016				BE dezembro 2015		
		2015	2016 <sup>(p)</sup>	2017 <sup>(p)</sup>	2018 <sup>(p)</sup>	2015 <sup>(p)</sup>	2016 <sup>(p)</sup>	2017 <sup>(p)</sup>
Produto interno bruto	100,0	1,5	1,5	1,7	1,6	1,6	1,7	1,8
Consumo privado	65,9	2,6	1,8	1,9	1,3	2,7	1,8	1,7
Consumo público	18,2	0,8	1,1	0,4	0,6	0,1	0,3	0,1
Formação bruta de capital fixo	15,0	3,7	0,7	4,5	4,5	4,8	4,1	6,1
Procura interna	99,2	2,4	1,4	2,0	1,7	2,4	1,8	2,1
Exportações	40,3	5,1	2,2	5,1	4,8	5,3	3,3	5,1
Importações	39,5	7,3	2,1	5,6	4,9	7,3	3,6	5,6
Contributo para o crescimento do PIB, líquido de importações (em p.p.) <sup>(a)</sup>								
Procura interna		1,1	0,9	0,8	0,7	1,1	0,9	0,9
Exportações		0,4	0,6	0,9	0,9	0,4	0,8	0,9
Balança corrente e de capital (% PIB)		1,7	2,9	2,3	2,3	2,4	2,5	2,3
Balança de bens e serviços (% PIB)		1,7	2,6	2,1	2,0	1,6	1,7	1,3
Índice harmonizado de preços no consumidor		0,5	0,5	1,4	1,6	0,6	1,1	1,6

Fontes: INE e Banco de Portugal.

Notas: (p) – projetado, p.p. – pontos percentuais. Para cada agregado apresenta-se a projeção correspondente ao valor mais provável condicional ao conjunto de hipóteses consideradas. (a) Os agregados da procura em termos líquidos de importações são obtidos deduzindo uma estimativa das importações necessárias para satisfazer cada componente. O cálculo dos conteúdos importados foi feito com base em informação relativa ao ano de 2005. Para mais informações, ver a Caixa “O papel da procura interna e das exportações para a evolução da atividade económica em Portugal”, Boletim Económico de junho de 2014.

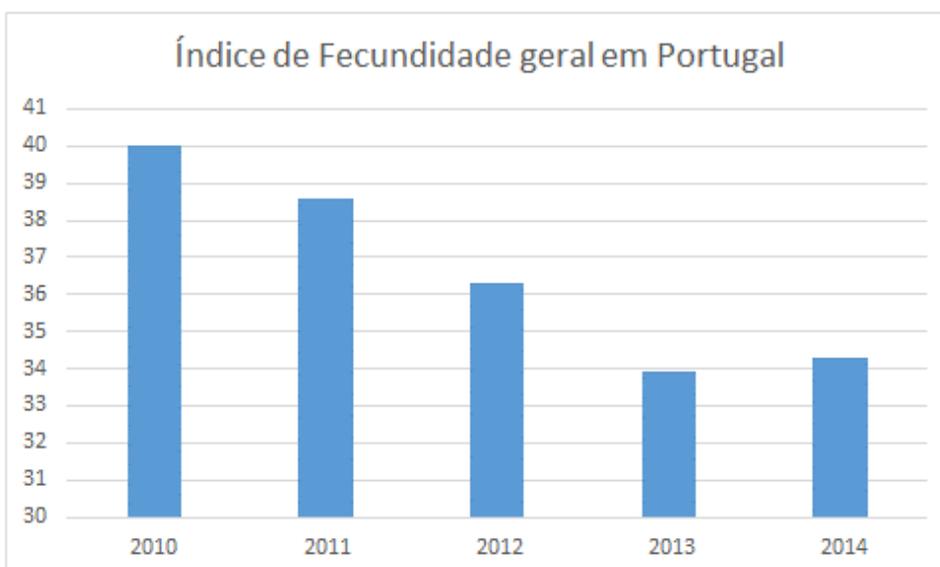
Fonte: Banco de Portugal, 2016

### Gráfico 1 - Índice de envelhecimento em Portugal (%)



Fonte: Pordata, 2015

**Gráfico 2 - Índice de Fecundidade em Portugal**



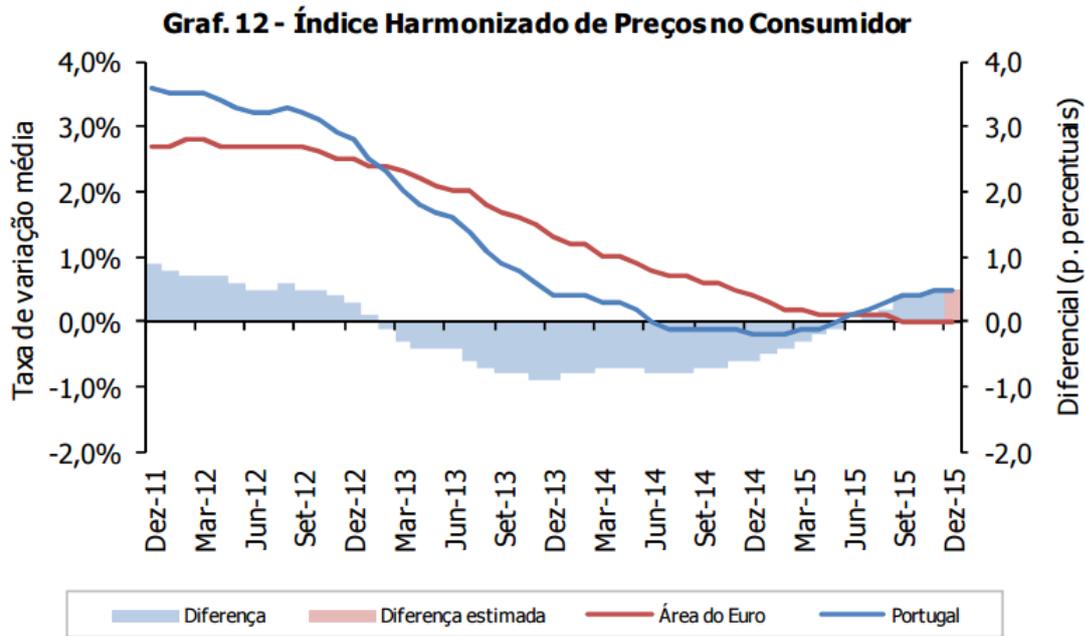
Fonte: Pordata, 2016

**Gráfico 3 - Índice de confiança dos Portugueses**



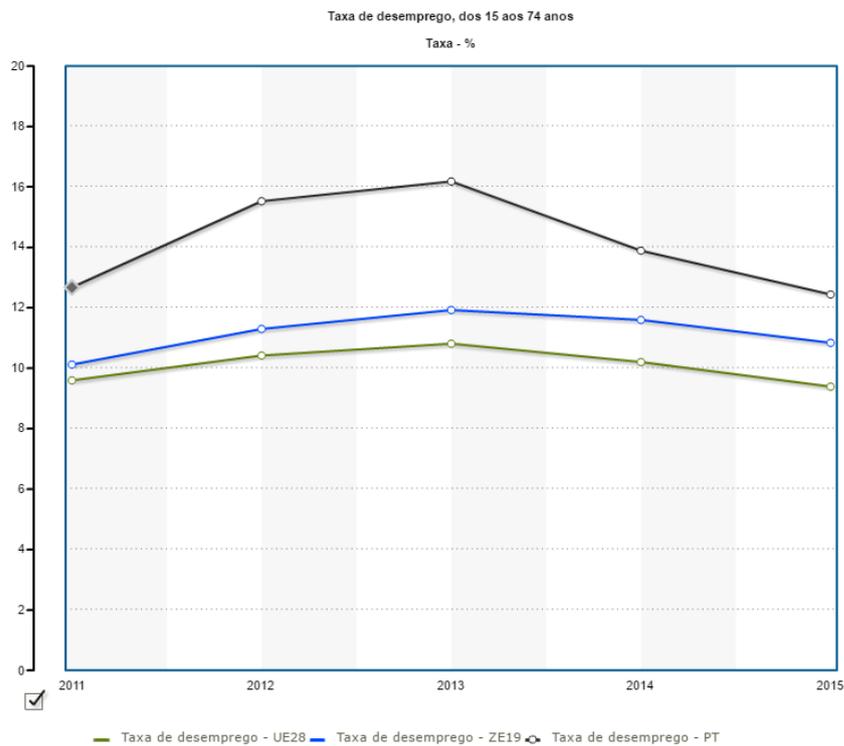
Fonte: Banco de Portugal, 2016

## Gráfico 4 - Taxa de inflação



Fonte: INE in Economia e Finanças (2016)

## Gráfico 5 - Taxa de desemprego (%)



Fonte: Pordata, 2016

**Tabela 6 - PIB em Portugal vs UE vs Zona Euro**

**Produto Interno Bruto (Euro)**  
Euro - Milhões

Anos	PIB		
	UE28	Zona Euro (19 Países)	Portugal
2011	13.189.210,9	9.798.148,2	176.166,6
2012	13.449.020,2	9.838.208,8	168.398,0
2013	13.560.803,7	9.938.219,2	170.269,3
2014	13.987.342,1	10.127.557,0	s 173.446,2
2015	14.692.954,2	10.454.577,5	s 179.369,1

Fonte: Pordata, 2016

**Tabela 7 - Resumo dos principais indicadores**

Resumo dos principais indicadores económicos

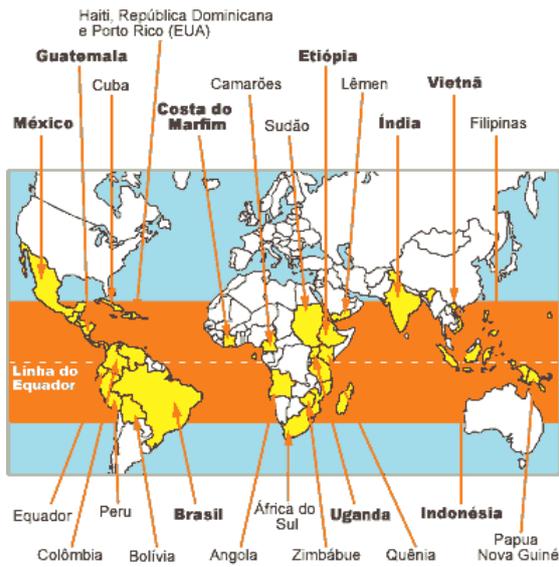
Indicador		2014	2015	2015		2016				
				3ºT	4ºT	1ºT	2ºT			
PIB em volume (tvh %)	PT	0,9	1,5	1,4	1,3	0,9	0,9			
	AE	1,1	2,0	2,0	2,0	1,7	1,6			
Consumo privado em volume (tvh %)	PT	2,2	2,6	2,3	2,3	2,6	1,7			
	AE	0,8	1,8	1,9	1,7	1,9	1,7			
Formação Bruta de Capital Fixo em volume (tvh %)	PT	2,8	4,1	2,0	1,0	-1,7	-3,1			
	AE	1,5	3,1	2,7	3,7	2,5	2,4			
Exportações em volume (tvh %)	PT	3,9	5,2	4,0	2,8	3,1	1,5			
	AE	4,4	6,3	5,7	4,8	2,3	2,2			
Balanças corrente e de capital (em % do PIB)	PT	1,5	1,7	4,8	1,9	-0,3	-1,8			
	AE	2,7	3,0	3,9	4,2	2,2	3,4			
Posição de Investimento Internacional (em % do PIB)	PT	-114,7	-109,5	-112,1	-109,5	-108,4	-105,5			
	AE	-10,0	-9,3	-11,3	-9,3	-12,0	n.			
Dívida pública na ótica do PDE (em % do PIB)	PT	130,2	129,0	130,2	129,0	128,9	n.			
	AE	92,1	90,7	91,7	90,7	91,7	n.			

Indicador		2014	2015	mai	jun	jul	ago			
				2016	2016	2016	2016			
Taxa de desemprego (%)	PT	13,9	12,4	11,2	11,1	11,1	n.			
	AE	11,6	10,9	10,1	10,1	10,1	n.			
Índice harmonizado de preços no consumidor (tvh %)	PT	-0,2	0,5	0,4	0,7	0,7	0,8			
	AE	0,4	0,0	-0,1	0,1	0,2	n.			
Empréstimos a particulares e sociedades não financeiras (tva %)	PT	-5,5	-2,5	-2,2	-2,2	-1,9	n.			
	AE	-0,8	0,8	1,7	1,6	1,7	n.			
Taxas de juro de empréstimos bancários - particulares, habitação, novas operações (%)	PT	3,00	2,16	1,99	1,94	1,94	n.			
	AE	2,55	2,28	2,04	1,97	1,94	n.			

PT - Portugal  
AE - Área Euro  
n. - indisponível

Fonte: Banco de Portugal, 2016

**Figura 1 - Cinturão do Café**



Fonte: Google

**Tabela 8 - Variação do peso (%) em volume e valor dos segmentos do café puro em 2014**

Segmento	Cafés Puros (2014)			
	Variação de vendas em volume (%)	QM 2014	Variação de vendas em valor	QM 2014
Móidos	-5%	39%	-7%	15%
Grão	-2%	26%	-8%	11%
Pastilhas	-10%	2%	-11%	3%
Cápsulas	12%	33%	9%	72%

O autor; dados: Nielsen, 2014

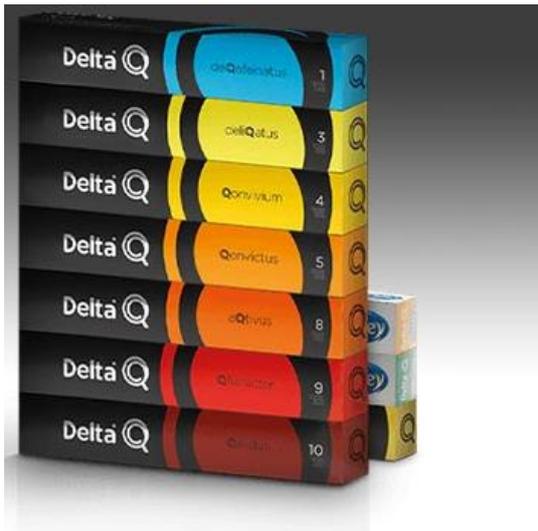
## ANEXO II – Análise Interna

**Figura 2 - Máquinas de café Delta Qool**



Fonte: Trendy, 2015

**Figura 3 - Embalagens de cápsulas Delta Q**



Fonte: Google

**Figura 4 - Cafeteira Italiana**



Fonte: Google

**Figura 5 - Cafeteira de saco**



Fonte: Google

**Figura 6 - Café Solúvel Original Continente 100gr**



Fonte: Continente, 2016

**Figura 7 - Nestlé Mokambo – Cereais e Café**



Fonte: Continente, 2016

**Figura 8 - Nestlé Pensal 100% Cevada**



Fonte: Continente, 2016

**Figura 9 - Delta Grão – Lote Chávena**



Fonte: Auchan, 2016

**Figura 10 - Sical Clássico Moído**



Fonte: Google

**Figura 11 - Delta Pastilhas Platinum**



Fonte: Google

**Tabela 9 - Portfólio de produtos da Delta IH**

Mercado	Produto	Descritivo
<u>In Home</u>		<b>Delta Chávena:</b> Moído 250gr, Grão 250gr/1kg, moído universal 125/300/500gr, moído máquina 250gr, moído saco 250gr, pastilhas, versão com torrefacto.
		<b>Delta Portugal:</b> Moído universal 250gr.
		<b>Delta Decaf:</b> Moído universal 250gr, pastilhas.
		<b>Delta Origens:</b> Brazil, Timor, Angola e Colômbia: Moído universal 250gr.
		<b>Delta Organic:</b> Moído universal 250gr.
		<b>Delta Fair-Trade:</b> Moído universal 250gr.
		<b>Delta Platinum:</b> Moído universal 250gr e pastilhas 16 unidades.
		<b>Delta solúveis:</b> Café solúvel, decaf solúvel, Seara e Semba. Moído universal 250gr e pastilhas 16 unidades.
		<b>Delta Superior:</b> Superior Natural Grão 1kg, Superior com torrefacto grão 1kg.
		<b>Delta Gran Aroma:</b> Torrefacto.
	<b>Delta Classic</b>	

Fonte: Delta, 2016

**Tabela 10 - Portfólio de produtos Delta OOH**

Mercado	Produto	Descritivo
<u>Out Of Home</u>		<u>Delta Diamond:</u> Grão 1 kg.
		<u>Delta Ruby:</u> Grão 3kg.
		<u>Delta Decaf:</u> Grão 1kg.
		<u>Delta Gold:</u> Grão 1kg. Versão com torrefacto.
		<u>Delta Organic:</u> Grão 1kg
		<u>Delta Gran Espresso:</u> Grão 1kg, versão com torrefacto.
		<u>Delta Platinum:</u> Grão 1kg.
		<u>Delta Mondo Espresso:</u> Grão 1kg.

Fonte: Delta, 2016

**Figura 12 - Delta Q – Qalidus**



Fonte: Google

**Figura 13 - Embalagem cápsulas Delta QARINHO**



**Figura 14 - Cartaz campanha Delta QARINHO**



O autor

**Figura 15 - Ação no ponto de venda**



O autor

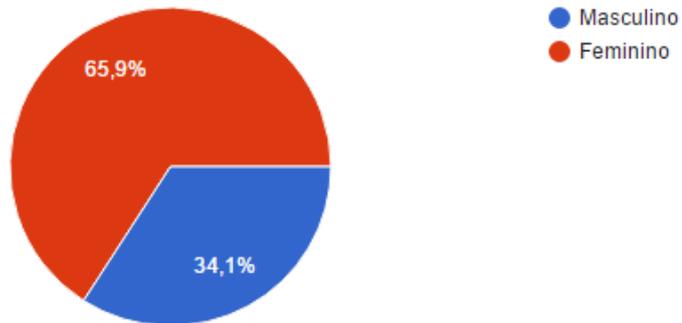
## ANEXO III – Análise do Questionário

### Gráficos 6 – Análise do Questionário

#### O consumo de café e a Responsabilidade Social

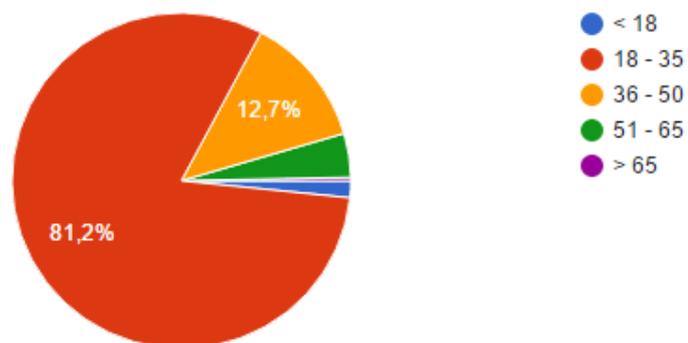
##### Q1

Sexo (308 respostas)



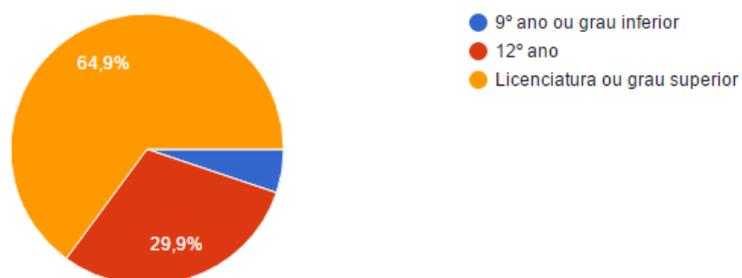
##### Q2

Idade (308 respostas)



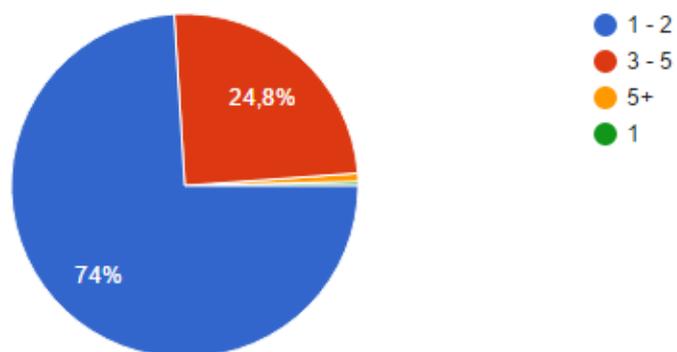
### Q3

Habilitações literárias (308 respostas)



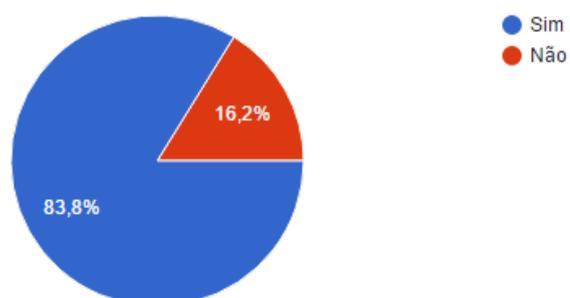
### Q4

Quantos cafés consome diariamente? (258 respostas)



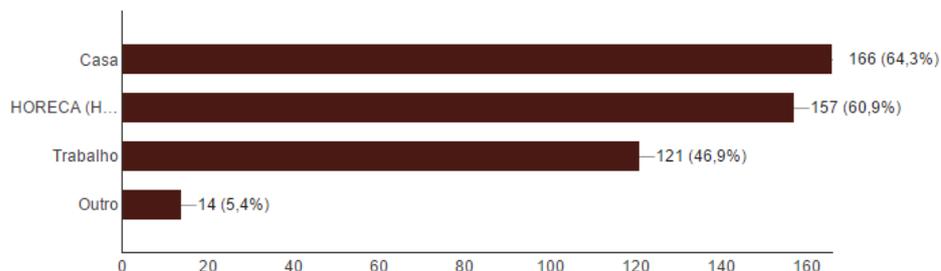
### Q5

Consome café ou produtos com café habitualmente? (308 respostas)



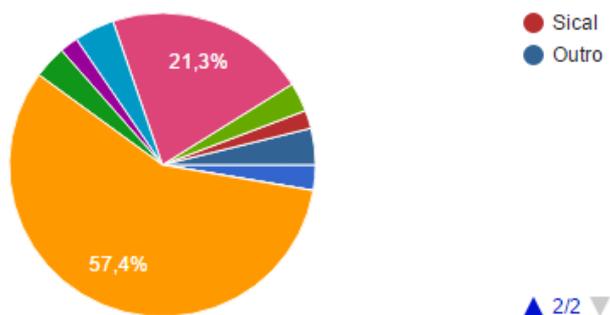
## Q6

Em que locais consome habitualmente café? (258 respostas)



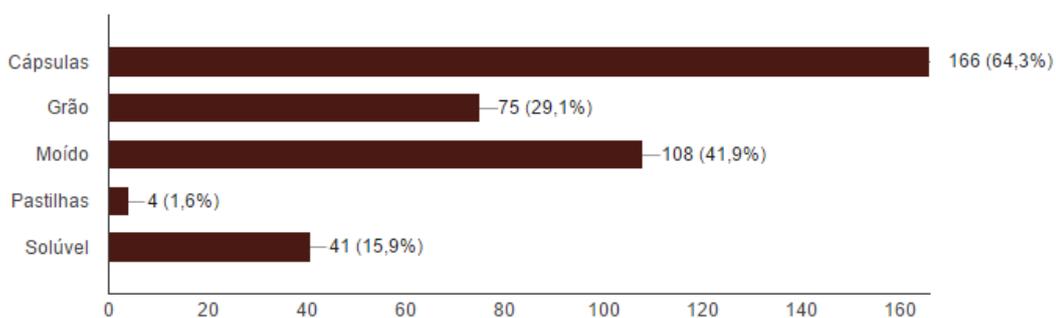
## Q7

Qual a sua marca de eleição? (258 respostas)



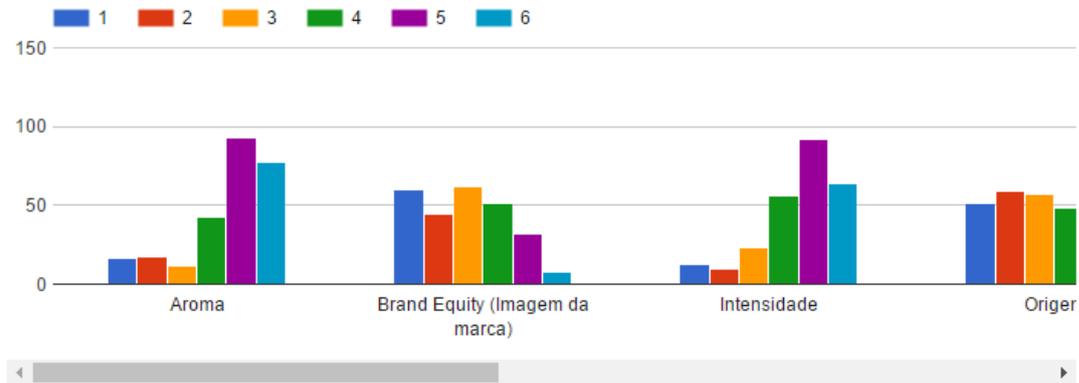
## Q8

Em que formatos consome tradicionalmente café? (258 respostas)



## Q9

Quais os principais fatores que influenciam a escolha da marca de café?  
(Considere 1 como nada importante e 6 como muito importante)

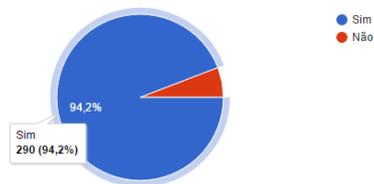


## Sensibilidade dos consumidores face à responsabilidade social

### Q10

Estaria disposto a adquirir produtos de café, cuja marca esteja associada a uma causa social (em que por exemplo parte dos lucros revertessem para uma instituição social)?

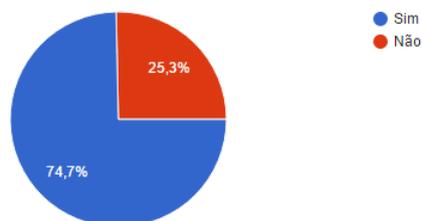
(308 respostas)



### Q11

Estaria disposto a pagar um valor adicional face ao valor do produto caso parte dos lucros revertessem a favor de uma causa social?

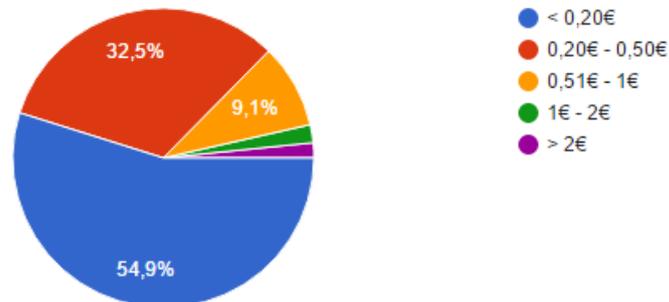
(308 respostas)



## Q12

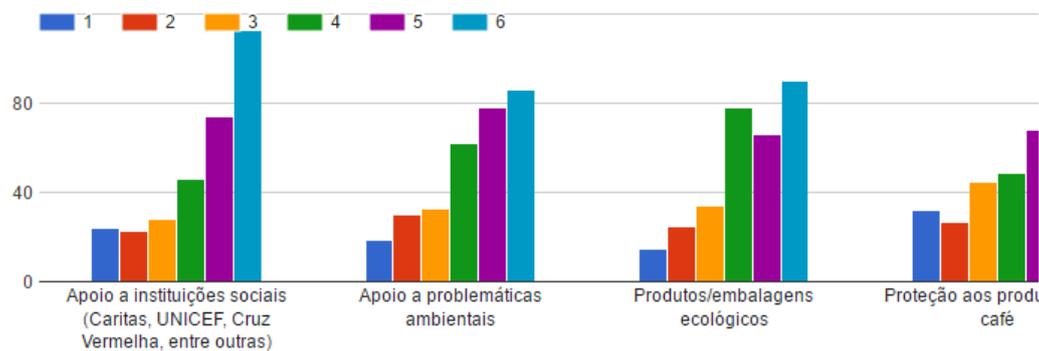
Qual o valor adicional que estaria disposto a pagar por cada embalagem?

(308 respostas)



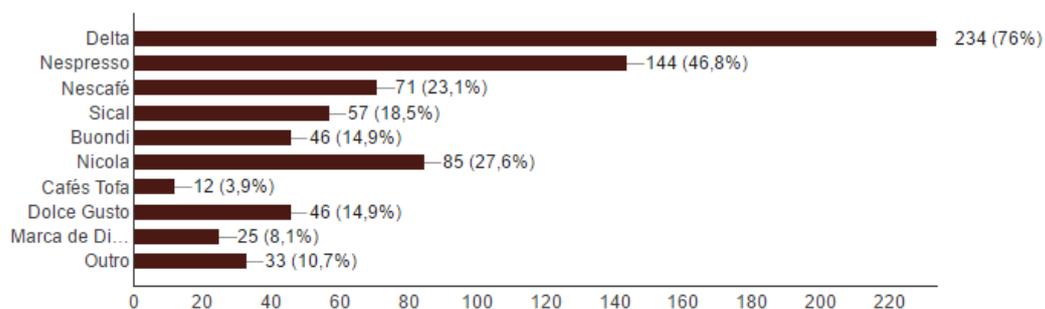
## Q13

Em que áreas sociais considera mais importante a atuação de uma marca de produtos de café? (Considere 1 como nada importante e 6 como muito importante)



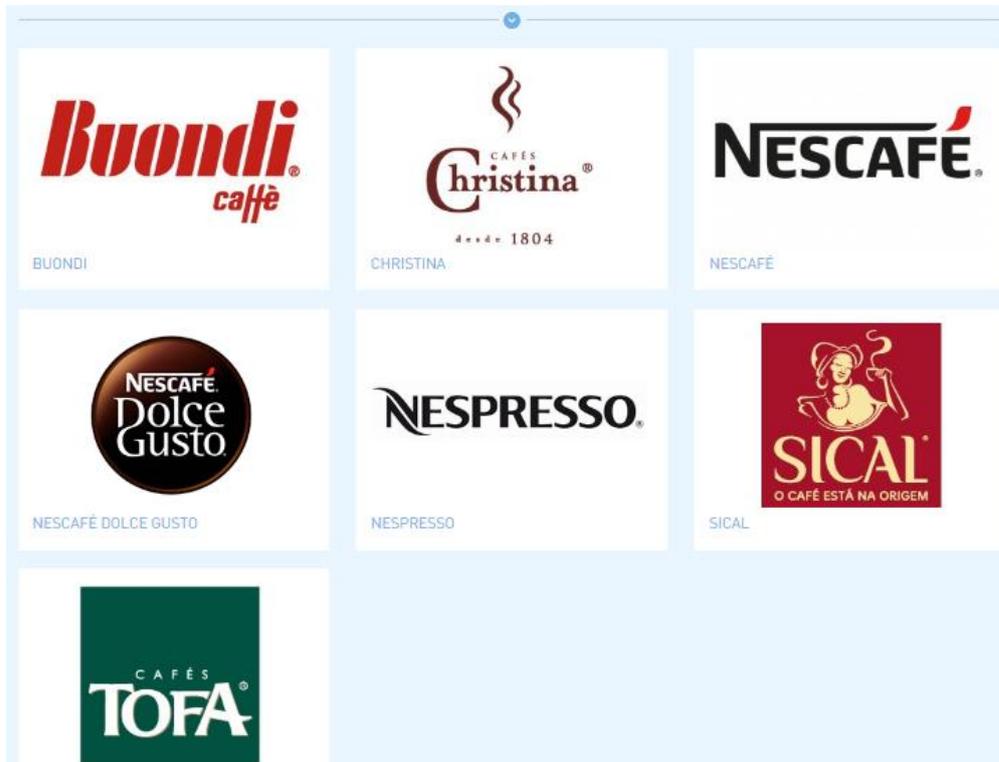
## Q14

Quais as marcas que considera socialmente responsáveis? (308 respostas)



## Anexo IV Análise da Concorrência

Figura 16 - Marcas Nestlé



Nestlé, 2016

## Figura 17 - Portfólio de produtos Nestlé

Barras de Cereais	Chocapic, Fitness, Golden Grahams, Nesquik
Bebidas	Mokambo, Tofina, Pensal, Bolero, Brasa, Ricoré, Nesquik, Nestlé, Nido, Molico
Cafés	Nescafé, NESCAFÉ® Dolce Gusto®, Nespresso, Buondi, Sical, Tofa, Christina
Cereais de Pequeno-almoço	Cheerios, Chocapic, Clusters, Cookie Crisp, Corn Flakes Sem Glúten, Crunch, Estrelitas, Fitness, Golden Grahams, Lion, Nesquik
Cereais para Toda a Família	Nestum, Pensal
Chocolates	After Eight, Baci, Caja Roja, Quality Street, Dairy Box, Grand Chocolat, Kit Kat, Lion, Toffee Crisp, Nestlé Sobremesas, Nuts, Smarties, Tablete Crunch, Tablete Milky Bar, Tablete Nesquik, Tablete Nestlé
Culinários	Buitoni, Maggi, Longa Vida, Nestlé Lácteos
Gelados	Antica Gelateria del Corso, Extrême, Kit Kat, Maxibon, Nesquik, Nestlé, Nestlé Gelateria, Nestlé Gold, Pirulo, Smarties
Nutrição Clínica	Meritene, Resource, Isosource, Novasource, Impact Enteral, Althéra
Nutrição Infantil	Cerelac, Iogolino, NAN, Naturmes, Nestlé Júnior, Nidina
Pet Care	Cat Chow, DeliBakie, Dog Chow, Felix, Friskies, Gourmet, Pro Plan, Purina One, Purina® Pro Plan® Veterinary Diets, Tidy Cats
Produtos Específicos para Profissionais	Mokambo, Pensal, Nescafé, Lote Hotel, Nestlé, Nestlé Professional, Nestlé Docello, Maggi, Nesquik, Clic, Nestea
Produtos Lácteos Refrigerados	La Lechera, Longa Vida, Mix-in, Nescafé Shakissimo, Nesquik, Nestlé Bebê, Nestlé Grego, Nestum, Nuvem de Leite, Yoco, Yoggi
Suplementos Maternos	Nestlé Materna

Fonte: Nestlé, 2016

## Tabela 11 - QM (Valor no segmento dos cafés)

Segmentos de Mercado	1ª Marca/QM	2ª Marca/QM	3ª Marca/QM	Ano	Fonte
Cafés solúveis puros	Nestlé - 68%	MDD's - 27%	Delta Solúvel - 3%	2014	Nielsen
Café em grão	Delta - 30%	MDD's - 24%	Sical 16 %	2013	Marktest
Café em Pastilhas	Delta - 40%	Sical - 28%	MDD's - 22%	2014	Nielsen
Café Moído 250gr	MDD's - 55%	Sical - 25%	Delta - 19%	2014	Nielsen
Cápsulas	Delta Q - 29%	Nespresso + Dolce Gusto - 17,4%	MDD's - 11,%	2014	Nielsen

O autor

Fonte: Nielsen, 2014

**Figura 18 - Máquinas Nescafé Dolce Gusto**



PICCOLO / GENIO >



MINI ME >



OBLO >



DROP >



MOVENZA >

Fonte: Dolce Gusto, 2016