

PLANO DE MARKETING PARA A MARCA KAFFA
LANÇAMENTO DE UM NOVO PRODUTO - CÁPSULA DE
CAFÉ BIODEGRADÁVEL E COMPOSTÁVEL

Inês de Melo Azevedo Noronha Galvão

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

Orientador:
Prof. Doutora Maria Conceição Santos, ISCTE Business School, Departamento de
Marketing, Operações e Gestão Geral

Outubro 2018

PLANO DE MARKETING PARA A MARCA KAFFA
LANÇAMENTO DE UM NOVO PRODUTO – CÁPSULA DE CAFÉ BIODEGRADÁVEL E
COMPOSTÁVEL

Inês de Melo Azevedo Noronha Galvão

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.

À minha orientadora, Professora Maria Conceição Santos, pela ajuda e disponibilidade demonstrada ao longo do projeto. A sua contribuição foi essencial para o sucesso deste projeto.

A todos os colaboradores da Kaffa, que contribuíram com o seu conhecimento e disponibilidade, nomeadamente ao Pedro Henriques pela sua ajuda imprescindível com informação muito útil para a realização do projeto.

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 às minhas irmãs Mariana e Catarina, à Carlota, à Madalena e à Rita.

Resumo

Primeiro, havia o grão de café, depois o café instantâneo, depois as lojas de café para levar, atualmente existem as máquinas de cápsulas de café. Cada vez mais as cápsulas de café recebem críticas por serem uma ameaça ambiental, pois estas sendo de porção unitária causam consumo desnecessário de recursos e geram demasiados resíduos. Acredita-se que as cápsulas em material plástico ou alumínio vão ter de acabar em determinada altura.

O presente Plano de Marketing sugere o lançamento no mercado português pela marca Kaffa de nova cápsula sem impacto nocivo para o ambiente – uma cápsula de café totalmente biodegradável e compostável. Este produto irá ser lançado em 2019.

Neste projeto de mestrado, foi identificado o mercado potencial e o interesse deste novo produto para a Kaffa. Foi assim elaborado um estudo às envolventes macro e micro, o que contribuiu para avaliar o impacto deste produto na marca, assim como os recursos necessários para a sua implementação.

Neste sentido, definiu-se uma estratégia de marketing e foi elaborado um marketing mix, em que o foco é a junção da sustentabilidade com a gestão de marca através de uma estratégia de marketing verde. Esta estratégia irá contribuir para a marca aumentar a sua notoriedade ao mesmo tempo que se diferencia da concorrência através de um produto inovador.

Palavras-chave:

- 1) Plano de Marketing
- 2) Cápsulas de Café Biodegradáveis
- 3) Lançamento de Produto
- 4) Sustentabilidade

JEL Code: M31 Marketing; Q56 Environment and Development • Environment and Trade
• Sustainability

Abstract

First, there was the coffee bean, then the instant coffee, then the take away coffee shops, and now are the coffee capsule machines. But increasingly coffee capsules are criticized for being an environmental threat, since single-serving capsules cause unnecessary consumption of resources and generate too much waste. Therefore, plastic or aluminium capsules are likely to have to end at some point.

This Marketing Plan suggests the launch in the Portuguese market by the brand Kaffa of a new capsule without any harmful impact to the environment - a coffee capsule completely biodegradable and compostable. This product will be released in 2019.

In this master's project, the potential market and the interest of this new product for Kaffa were identified. A study was carried out on the macro and micro surroundings, which contributed to evaluate the impact of this product on the brand, as well as the resources needed for its implementation.

A marketing strategy was defined, and a marketing mix was developed, focusing on the combination of sustainability and brand management through a green marketing strategy. This strategy will contribute to increase brand awareness and, at the same time, differentiate from competition through an innovative product.

Key words:

- 1) Marketing Plan
- 2) Biodegradable Coffee Capsules
- 3) Product Launch
- 4) Sustainability

JEL Code: M31 Marketing; Q56 Environment and Development • Environment and Trade • Sustainability

Índice

Resumo	4
Abstract	5
1. Sumário Executivo.....	10
2. Contexto do problema e da Proposta Inovadora	12
3. Revisão de Literatura	13
3.1 Estratégia e Planeamento de Marketing	13
3.1.1 Ferramentas de análise de competitividade	15
3.1.1.1 Matriz BCG.....	15
3.1.1.2 Análise SWOT	16
3.1.1.3 Vantagem Competitiva	16
3.1.1.4 Fatores Críticos de Sucesso	16
3.1.2 Planeamento de Marketing e a sua Metodologia	17
3.1.3 Importância do Plano de Marketing.....	18
3.2 Gestão da Marca.....	19
3.2.1- Valor da marca.....	19
3.2.2 Inovação e Desenvolvimento de Novo Produto (DNP).....	20
3.3 Sustentabilidade e Marketing verde	22
3.4 Perceção do Consumidor e Fatores Explicativos da Compra de <i>Fast Moving Consuming Goods</i> (FMCG).....	24
3.4.1 Perceção e Efeitos no Potencial consumidor	24
3.4.2 Influencia da Comunidade de Marca na Lealdade dos Consumidores	26
4. Enquadramento Conceptual e Metodologia.....	27
4.1 Enquadramento conceptual	27
4.2 Recolha de Informação e Amostragem	28
4.2.1 Questionário.....	28
4.2.2 Entrevista	29
4.2.3 Informação Secundária	29
5. Plano de Marketing para Cápsula Biodegradável	30
5.1 Análise Macro	30
5.1.1 Políticos & Legais.....	30
5.1.2 Económicos.....	31
5.1.3 Sócio-culturais	31
5.1.4 Tecnológicos:.....	32
5.1.5 Ambientais:	33
5.2 Análise Micro	34
5.2.1 Mercado do Café e Cápsulas.....	34

5.2.2	Análise da Concorrência	38
5.2.2.1	Análise Qualitativa da Concorrência	39
5.2.2.2	Análise Quantitativa da Concorrência	40
5.2.3	O Consumidor/Cliente	42
5.2.4	Análise da Distribuição.....	46
5.3	Análise Interna	47
5.3.1	Portefólio de Produtos da Marca.....	52
5.3.2	Matriz BCG.....	53
5.3.3	Análise SWOT:.....	54
5.3.4	Fatores críticos de sucesso do mercado	55
5.3.5	Vantagens Competitivas	56
5.4	Objetivos do Plano de Marketing.....	57
5.5	Previsão Vendas Primeiro Ano de Lançamento do Produto (2019)	58
5.6	Estratégia de Desenvolvimento	58
5.6.1	Segmentação	58
5.6.2	Target	60
5.6.3	Posicionamento	61
5.6.4	Marketing Mix	63
5.6.4.1	Produto, Conceito e Marca	63
5.6.4.2	Preço	67
5.6.4.3	Distribuição.....	69
5.6.4.4	Comunicação.....	70
5.6.5	Orçamento Final.....	77
5.7	Formas de Implementação	78
6.	Conclusão.....	80
7.	Bibliografia	83
8.	Anexos	87

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Quotas de Mercado dos Segmentos de Café (2017)	36
Tabela 2 - Análise Qualitativa da Concorrência no Mercado de Cápsulas de Café. Fonte: O Autor. Dados: Websites das marcas em análise (2018)	39
Tabela 3 - Volume de Vendas (€) por Marca ou Categoria	40
Tabela 4 - Volume de Vendas (€) das Marcas com Cápsulas Compatíveis Nespresso	41
Tabela 5 - Volume de Vendas (€) das Marcas com Cápsulas Compatíveis Dolce Gusto	41
Tabela 6 - Volume de Vendas (€) das Marcas com Cápsulas Compatíveis Delta Q	41
Tabela 7 - Quotas de Mercado das Principais Marcas de Cápsulas de Café no Retalho..	41
Tabela 8 - Taxa de Crescimento Hipermercados VS Supermercados 2016 e 2017	42
Tabela 9 - Quota de Mercado em Valor das MDD's.	42
Tabela 10 - Tendência Bio com base nas Vendas Bio da Marca Kaffa.....	45
Tabela 11- Principais Marcas Concorrentes por Canal de Distribuição.	46
Tabela 12 - Portfólio de Cápsulas Marca Kaffa.....	52
Tabela 13 - Quotas de Mercado e Taxa de Crescimento das Categorias de Cápsulas de Café no Retalho em 2016, 2017 e 2018.....	53
Tabela 14 - Quota de Mercado e Taxa de Crescimento das Categorias de Cápsulas Marca Kaffa em 2016, 2017 e 2018.....	53
Tabela 15 - Segmentação do Mercado de Cápsulas.....	59
Tabela 16- Posicionamento Kaffa Raízes: Cápsula de Café Biodegradável Compostável	63
Tabela 17- Níveis de Produto da Cápsula Biodegradável Compostável	65
Tabela 18 - Budget para Implementação da Estratégia de Comunicação Trade	71
Tabela 19 - Budget para Implementação da Campanha de Outdoors.....	72
Tabela 20 - Budget para Implementação da Campanha de Imprensa.....	73
Tabela 21- Budget para Implementação da Estratégia de Comunicação Online.....	75
Tabela 22 - Budget para Implementação da Estratégia de Relações Publicas e Eventos .	77
Tabela 23 - Cronograma de Implementação do Plano de Marketing..	79
Tabela 24 - Notoriedade das Marcas de Cápsulas de Café.....	95
Tabela 25 - Principais Regulamentos Legais na Produção e Distribuição de Cápsulas de Café	103
Tabela 26- Evolução dos Valores de Turnover, Investimento, Empregados e Produção entre 2016-2018	104
Tabela 27 - Presença da Marca Kaffa na Grande Distribuição.....	111

Índice de Figuras

Figura 1- Enquadramento Conceptual	27
Figura 2 - Certificados de Qualidade do Grupo Kaffa.....	50
Figura 3 - Circuito Kaffa desde a Matéria Prima ao Produto Final.	50
Figura 4 - Análise BCG..	53
Figura 5 - Análise SWOT Kaffa	54
Figura 6 - Objetivos Qualitativos e Quantitativos do Plano de Marketing.....	57
Figura 7 - Logótipo Kaffa.	65
Figura 8 – Protótipo de Embalagens Gama Kaffa Raízes e Protótipo de Cápsula Biodegradável Compostável	66
Figura 9 - Preços Atuais da Marca Kaffa.....	68
Figura 10 - Preços das Marcas Concorrentes com Cápsulas Compatíveis Nespresso.....	68
Figura 11 - Orçamento para Execução do Plano de Marketing Kaffa	77
Figura 12- Estrutura do Mercado de Café em Portugal	104
Figura 13 - Três Gerações na Empresa Kaffa	106
Figura 14 - Evolução da Kaffa desde a Especialização em Cápsulas de Café	106
Figura 15 - Marca Kaffa: Visão, Missão e Valores. Fonte: http://www.kaffa.pt	107
Figura 16 - Poema Kaffa.....	107
Figura 17 - Gama Sistema Kaffa (SFC).....	108
Figura 18 - Gama Kaffa Cápsulas Compatíveis Nespresso de Plástico.....	108
Figura 19 - Gama Kaffa Compatíveis Nespresso de Alumínio	109
Figura 20 - Gama Kaffa Compatíveis Dolce Gusto	109
Figura 21 - Gama Kaffa Compatíveis com Delta Q	109
Figura 22 - Máquina Kaffa Sistema Fechado	110
Figura 23 - Kit Sistema Kaffa Máquina e Cápsulas - Categoria Corporate.....	110
Figura 24 - Comparação do Tempo de Degradação da Cápsula Kaffa com outros itens comuns no quotidiano	111
Figura 25- Maquete Ação de Degustação no Ponto de Venda com Promotora.....	112
Figura 26 - Maquete Mesa de Degustação no Ponto de Venda	112

1. Sumário Executivo

Este projeto tem como objetivo desenvolver um plano de marketing que será entregue à empresa Kaffa (fabricante de cápsulas de café). Este plano irá suportar o projeto de lançamento em 2019 de um novo produto da marca, inicialmente no mercado português – Cápsulas de Café Biodegradáveis e Compostáveis.

Este projeto identifica uma oportunidade para a empresa se diferenciar, num mercado onde a concorrência é muito elevada, e alavancar novos consumidores ao mesmo tempo que cria consciência para os assuntos do ambiente e sustentabilidade, cada vez mais presentes nas marcas.

O objetivo deste projeto passa por ligar a marca ao consumidor, captando um novo target mais ecológico e reforçando a inovação para criar uma maior afetividade com o atual target da marca. Assim vai-se aumentar a notoriedade e vendas da marca de uma forma sustentável para o meio ambiente.

A Kaffa é uma empresa especialista na produção e comercialização de cápsulas de café de todo o tipo, é fornecedor de cápsulas para outras marcas e tem a sua própria marca (de nome também Kaffa) e onde se vai inserir este projeto. A marca Kaffa está presente na grande distribuição de forma crescente e recentemente entrou também no canal Horeca (Hotelaria, Restauração e Cafés) e Corporate (Empresas).

Nos seus mais de cinquenta anos de história tem sido uma empresa com uma Responsabilidade Social interna forte, embora até agora não tenha optado por comunicar isso na sua estratégia de marketing.

O plano de marketing encontra-se estruturado em 3 fases. Em primeiro lugar a análise macro da empresa com base numa análise PESTEL, em segundo lugar a análise micro que inclui uma análise externa onde se estuda o mercado, o consumidor, a concorrência e a distribuição e uma análise interna onde se estuda a Kaffa e o seu portefólio de produtos, em terceiro lugar a fase da implementação onde se define a segmentação, o target, o posicionamento e o marketing mix que vai permitir suportar o lançamento deste novo produto, cuja comunicação está mais focada na comunicação dos valores sustentáveis e de responsabilidade social, procurando alertar e educar os consumidores a um consumo mais verde e amigo do ambiente.

O projeto (a tese) começa por analisar os principais conceitos a inserir no plano de marketing, mas também procura analisar a atual literatura sobre o comportamento do consumidor dos FMCG e do *green marketing*.

A metodologia para este projeto tem por base a investigação e um estudo elaborado através de um questionário aos consumidores de ambos os sexos e com idades entre os 18-64 anos, uma entrevista ao Fundador e Presidente da Kaffa e informação secundária proveniente de dados quantitativos e qualitativos de fontes nacionais e internacionais. Os resultados desta análise irão ser colocados ao longo do trabalho nos respetivos capítulos referentes.

Foi assim desenvolvido um plano de lançamento com o horizonte temporal de um ano, onde se optou por atingir um target de consumidores de café em casa, com idades entre os 25-44 anos, caracterizado por ser um público jovem, urbano, com estilo de vida ativo que estão atentos não só às características do produto, como a qualidade, mas também aos assuntos de sustentabilidade e o impacto da marca na sociedade.

Para chegar a estes, definiu-se um posicionamento assente numa Gama Kaffa Compatível com Máquinas Nespresso de nome Raízes composta por 6 lotes de café vendidos cada um em embalagens de 20 cápsulas.

Com este lançamento irá seguir-se uma estratégia de diferenciação assente na sustentabilidade, com um preço competitivo e uma comunicação de Marketing Verde.

No mix da comunicação irá definir-se um plano 360° que engloba ações *push* e *pull*. Ou seja, um conjunto global de ações que irão atrair os consumidores (*pull*) através de meios como outdoors, imprensa e digital e ações que irão estimular a força de vendas e da distribuição através de ações *trade* e promocionais no ponto de venda (*push*), (Lindo *et al.*, 2010). Estas ações vão-se integrar numa única campanha de forma a alcançar o target e assim conseguir chegar aos objetivos da estratégia.

2. Contexto do problema e da Proposta Inovadora

Identificação do Tema e Problema de Investigação

A presente tese é um projeto de lançamento da nova variedade de cápsula de café. Esta irá ser entregue à Kaffa, empresa especializada na produção de todo o tipo de cápsulas de café. Este plano de marketing, foi desenvolvido para o ano de lançamento de um novo produto da marca Kaffa no mercado português: uma cápsula biodegradável compostável em ambiente doméstico. Em paralelo reforça os conhecimentos adquiridos da parte escolar do mestrado de Gestão do ISCTE IUL. Com este projeto se irá:

- Caracterizar a situação atual e identificar as tendências do mercado do café em cápsula em Portugal.
- Identificar e caracterizar a estratégia da empresa Kaffa.
- Analisar a viabilidade da Kaffa lançar esta cápsula de café biodegradável compostável.
- Delinear o seu posicionamento e target, no lançamento deste novo produto.
- Fazer um plano de comunicação com várias ações de marketing integradas para o lançamento, bem como definir os principais pontos chave de implementação.

Existe uma crescente preocupação ambiental por parte dos consumidores, ao mesmo tempo que assistimos a um mercado cada vez mais saturado, com concorrência agressiva e indiferenciada. Para além disto a Kaffa encontra-se numa situação delicada devido à baixa notoriedade, o que torna difícil enfrentar as gigantes concorrentes. Surge assim a oportunidade da Kaffa resolver este duplo problema (externo e interno) lançando este novo produto com o objetivo de encontrar uma forma de se diferenciar pela inovação, melhorando assim a sua performance no mercado português.

As críticas ao impacto ambiental das cápsulas de café e até a proibição destas em outros países, contribuíram para o aparecimento no mercado internacional de cápsulas biodegradáveis e compostáveis. O sucesso destas e a crescente preocupação ambiental dos portugueses, contribuíram para a oportunidade da Kaffa lançar a cápsula biodegradável.

Este Plano de Marketing tem por base uma revisão de literatura dos conceitos e técnicas inerentes que, juntamente com a análise do mercado do café e das cápsulas, contribui para a posição estratégica da marca, bem como das ações operacionais. Para apoiar a tomada de decisão das estratégias e políticas de marketing procedeu-se a um questionário, uma entrevista ao Fundador da Kaffa e à análise de dados de fontes nacionais e internacionais.

3. Revisão de Literatura

Nesta Revisão de Literatura vão-se estudar os conceitos sobre estratégia e marketing que irão contribuir para pôr em prática a implementação deste plano de marketing. Assim sendo, revêem-se e analisa-se o estado da arte de conceitos de estratégia e metodologia do planeamento de marketing, ferramentas de análise de competitividade, de gestão da marca, do Marketing Verde e da sua percepção e efeitos no comportamento do consumidor.

3.1 Estratégia e Planeamento de Marketing

Segundo Kotler (2010), o Marketing atual preocupa-se não só em vender produtos da melhor maneira possível, mas também em tornar o mundo um lugar melhor. As empresas estão não só preocupadas com os consumidores e mercado, mas também com a humanidade, tentando equilibrar lucros e responsabilidade social corporativa.

Outro desafio que os profissionais de marketing enfrentam é o facto de a gestão de marketing ter de mostrar resultados (lucro), pois os investidores financeiros assim o exigem. Marketing e estratégia são dois conceitos interligados, já saliente por Levitt (1960) o facto de que as organizações não se devem focar apenas em vender e converter os produtos em dinheiro, mas que se foquem na definição de estratégias, no marketing e nas necessidades do cliente. O facto de terem “o olho no consumidor” vai permitir que estejam um passo à frente da concorrência e apenas tenham pela frente o crescimento.

É dentro do plano estratégico de uma organização que se encontra o plano estratégico de marketing, onde a coerência é fundamental no fortalecimento da imagem da organização e de cada um dos seus produtos e marcas. Conceitos como ciclo de vida de produto, de marca, posicionamento e diferenciação são importantes nas decisões estratégicas de seleção de produtos e de marcas na organização. Numa organização diversificada, a canibalização pode ser de deliberada opção, ajudando a uma maior performance no total da organização e de cada uma das suas unidades estratégicas ou negócios ou SBU na designação de A. D. Little segundo refere Baker na pág. 23 da edição de 2014 do seu livro. Quanto maior o grau de especialização da empresa, tanto mais converge e se confunde o planeamento estratégico da organização em geral (o *corporate strategy*) e o planeamento estratégico de marketing da sua gama de produtos e de marcas (Baker, 2014).

Com a inovação cada vez mais facilitada pelo maior acesso tecnológico e uma tendência do consumidor mais ecologicamente conhecedor (Koenig *et al*, 2014), a diferenciação e a competitividade são essenciais. Em 1996 Porter enfatiza a importância de escolhas

estratégias de diferenciação e da vantagem competitiva, coerentes com os fatores críticos de sucesso do mercado. O autor defende que para uma organização criar uma estratégia competitiva é necessário seguir algumas premissas, tendo tais como:

- Desenhar uma estratégia diferente da dos concorrentes, com um posicionamento único e valioso composto por um conjunto de diferentes atividades que oferecem aos clientes um conjunto único de valores;
- Fazer *trade-offs*, ou seja, a organização deve conhecer os seus limites e fazer escolhas, deixando para trás atividades que não são compatíveis com outras atividades da empresa;
- Ter atividades complementares e totalmente integradas. Este *link* entre as atividades da organização vai criar uma estratégia difícil de imitar. Os concorrentes não vão conseguir imitar atividades individuais pois estas estão integradas num conjunto de procedimentos, que copiadas individualmente vão ser um fracasso;
- A parte operacional de uma empresa é essencial, mas não é suficiente para uma boa performance. As empresas têm que ter uma estratégia, pois se se focarem só na eficácia operacional (como técnicas de gestão ou novas tecnologias) os concorrentes vão imitar.

As organizações definem internamente que estratégia seguir de forma a lidar com a força da concorrência. Segundo Porter (1990) existem três estratégias genéricas que uma organização pode seguir, estas podem ser usadas individualmente e em alguns casos combinadas. A primeira estratégia é liderança pelos custos, que consiste na capacidade de produzir produtos/serviços de forma eficaz e barata através de economias de escala, efeito de aprendizagem, inovação tecnológica, controlo, diminuição de custos em áreas como I&D, serviço ao cliente e publicidade. No entanto é de sobressair que diminuição de custos não é sinónimo de ignorar áreas como qualidade, serviço, entre outras. A segunda estratégia competitiva é estratégia de diferenciação, ou seja, criar um produto/serviço que seja percebido, em toda a indústria, como único. Nesta estratégia os clientes vão preferir este produto/serviço face à concorrência, mesmo tendo que pagar um preço mais elevado. Esta diferenciação pode ser feita ao nível do *design* e imagem de marca, tecnologia, características, serviço ao consumidor, rede de distribuição ou outras. A terceira estratégia é a da especialização/*focus*, em que a organização se foca num segmento particular de mercado que pode ser num grupo particular de compradores, numa linha particular de produtos ou num determinado mercado geográfico. Esta estratégia permite responder eficaz e eficientemente aos clientes comparando com a concorrência, num determinado segmento de mercado. Esta estratégia de especialização pode incidir na diferenciação ou

no baixo custo para servir o seu segmento. Porter (1990) refere também o conceito *stuck in the middle* que acontece quando uma organização não consegue desenvolver a sua estratégia em nenhuma das três direções faladas anteriormente e tenta integrar as 3 estratégias acabando por não ter nem o baixo custo nem diferenciação. Uma organização *stuck in the middle* é sinal de uma má situação estratégica e quase sempre sinal de pouca rentabilidade.

3.1.1 Ferramentas de análise de competitividade

3.1.1.1 Matriz BCG

O modelo proposto pelo Boston Consulting Group (BCG) analisa o grau de interesse no conjunto de atividades de uma empresa em forma de matriz (Lindon *et al.*, 2010). Tem como base pressupostos a partir do cruzamento de dois critérios: a taxa de crescimento do mercado e a quota de mercado. Assim situam-se as atividades em cada célula, de fraca ou forte quota de mercado e taxa de crescimento de mercado:

- Pesos mortos é a designação para a zona que se situa no quadrante inferior direito e, portanto, representa pouco interesse para a empresa, pois tanto a quota de mercado como a taxa de crescimento são baixas.
- Dilemas, é a designação para as atividades que se situam no quadrante superior direito. Implicam grandes investimentos da empresa pois existe um potencial de vendas muito interessante, mas a quota de mercado atual é fraca e por isso corre-se o risco de perder competitividade.
- Estrelas, situam-se no quadrante superior esquerdo e são as atividades mais interessantes e promissoras para a empresa já que a taxa de crescimento é forte assim como a quota de mercado. Exigem também investimentos elevados para acompanhar o forte crescimento de mercado em que se encontram
- Vacas leiteiras, corresponde ao quadrante inferior esquerdo, onde se encontram as atividades mais rentáveis a curto prazo para a empresa, uma vez que a quota de mercado é elevada, mas a atividade encontra-se num mercado com taxa de crescimento fraca. A empresa encontra-se assim numa situação de vantagem relativamente à concorrência em termos de lucro e devido ao fraco crescimento os investimentos necessários para manter o seu lugar não são muito elevados. Normalmente é a atividade da empresa que contribui para alavancar investimentos de crescimento. (Lindon *et al.*, 2010)

3.1.1.2 Análise SWOT

A capacidade de controlo da organização, já que o ambiente, concorrência e clientes proscvem a liberdade de ação das empresas, depende da otimização entre as suas forças e oportunidades, evitando as suas ameaças e corrigindo as suas potenciais ou atuais fraquezas. Segundo Baker (2014) a visão de que as organizações têm controlo sobre o seu futuro está implícito na forma como utilizam os seus recursos. Isto é a base para a realização de uma análise SWOT. A análise SWOT segue as seguintes premissas:

- Gestão de sucesso é um processo contínuo de adaptação ao ambiente em mudança.
- É responsabilidade da gestão controlar a concorrência otimizando o retorno dos seus recursos, pelos quais é responsável. Para tal deve trabalhar de forma completa, objetiva e equilibrada sobre os seus próprios pontos fracos, fortes, oportunidades e ameaças que irão definir o ambiente em que vai agir.
- Conseguir uma vantagem competitiva sustentável e dificilmente copiável depende da gestão dos recursos que são duráveis e dificilmente replicáveis.

Esta é uma conclusão da análise externa e interna que vai contribuir para a identificação dos elementos prioritários e identificar os riscos e problemas a resolver. Este diagnóstico completa a análise, que vai suportar as decisões estratégicas e operacionais do Plano de Marketing (Lindon *et al.*, 2010).

3.1.1.3 Vantagem Competitiva

Define-se como uma competência específica e durável que através da sua correta adaptação no mercado gera concorrência imperfeita, levando a uma rentabilidade mais elevada para a empresa (Lindon *et al.*, 2010). Segundo os autores, para a definição do posicionamento e marketing mix é importante definir-se quais as competências da marca onde é claramente distinta ou superior da concorrência e que podem contribuir para uma clara imagem de superioridade e por isso de rentabilidade superior por essa vantagem.

3.1.1.4 Fatores Críticos de Sucesso

Segundo Lake (2018), os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) definem-se como os elementos ou ações que devem ser concretizados pela empresa e empresas concorrentes e que não podem falhar para que uma organização seja bem sucedida, uma vez que estes correspondem às necessidades e exigências dos players do mercado. Na maior parte dos casos, são determinadas competências específicas, produtos ou clientes sem os quais uma organização não sobrevive (Nogueira, 2011). Por outras palavras, são os fatores externos

como o mercado onde a empresa se insere e fatores internos que a distinguem da concorrência (Rodrigues, 2016). A implementação correta destes fatores, ou seja, a forma como os produtos ou serviços vão ser entregues ao consumidor, permitirão atingir o sucesso.

Os FCS duma marca são determinados pelas características da própria indústria, assim os FCS de cada marca devem ser também FCS da indústria. (Lake, 2018). No entanto Os diferentes tipos de FCS tem que ser adaptados a cada negócio, de forma a trazerem vantagens porque um FCS pode ser uma vantagem para um negócio, mas para outro já não o ser.

3.1.2 Planeamento de Marketing e a sua Metodologia

Nos anos 90, com o desenvolvimento de tecnologias (nomeadamente internet) e a globalização o marketing entrou num estágio relacional, contribuindo para um marketing de personalização, interatividade e relacionamento.

Segundo Dibb *et al.*, (1996), planeamento de marketing é um processo sistemático e contínuo que envolve: a análise oportunidades de mercado e recursos; definição dos objetivos de marketing; desenvolvimento de um plano de implementação e controlo. O plano de marketing é um documento escrito, conciso e direto, que descreve todas as atividades de marketing a serem implementadas e controladas pela organização e que seguem a sua estratégia de marketing. De acordo com Leeflang & Mortanges (1996), plano de marketing é um documento que formaliza o que deve ser feito no futuro para atingir determinados objetivos estratégicos, assim como pode servir para analisar o que foi feito no passado. A maioria das organizações precisa de dois a três meses para a conceção de um plano de marketing.

Segundo Dibb *et al.*, (1996), um planeamento de marketing define-se com base em três fases. A primeira fase é a **análise** de oportunidades e tendências de mercados, do meio envolvente do mercado, análise interna da empresa (Análise SWOT), análise das necessidades e perceções dos consumidores, análise e medida da segmentação e posicionamento, análise dos concorrentes. A segunda fase é a **estratégia**, em que se determina em que mercados atuar, a vantagem competitiva, o posicionamento do produto, os objetivos e os targets de venda. A terceira fase é a **implementação de ações**, onde se faz planos para cada constituinte do marketing mix (que ações fazer a nível do produto, da comunicação, da distribuição/canais de marketing, preço e pessoas/serviço), definição

específica de tarefas, responsabilidades, *timelines*, custos e *budgets*, onde se controla e se mede a eficácia dos planos e faz as atualizações necessárias. A informação é recolhida e analisada, de seguida as decisões são feitas e as ações planeadas e por fim operacionaliza-se, as ações são implementadas e monitorizadas (Stapleton, 1989).

Leeflang & Mortanges (1996) concluíram no seu estudo feito a diferentes empresas localizadas na Holanda, que, assim como foi escrito por muitos outros autores sobre este assunto, na maior parte dos planos de marketing destas organizações existem três componentes: relatório de marketing, plano estratégico de marketing e plano operacional.

3.1.3 Importância do Plano de Marketing

Segundo Dibb *et al.* (1989), no contexto de marketing, planejar assegura que os recursos são utilizados efetivamente e que a organização e o seu negócio respondem com sucesso ao inesperado. Planeamento de marketing é uma ferramenta eficaz que permite que as empresas se mantenham informadas sobre tendências de mercado, necessidades dos consumidores e sobre a concorrência, formalizando a direção do negócio. O planeamento de marketing é muito importante numa organização, pois quando este não acontece é mais difícil evoluir, nomeadamente, na investigação e desenvolvimento (I&D), no desenvolvimento de novos produtos (DNP), na definição de *standarts* para os fornecedores, na direção certa da força de vendas, na definição de *targets* realísticos e atingíveis, na prevenção de ações da concorrência e alterações nos mercados inesperadas.

Segundo um estudo feito a 54 profissionais que trabalham na Holanda (Leeflang & Mortanges, 1996), um plano de marketing tem diferentes vantagens, nomeadamente: serve para comunicar os objetivos, estratégias e atividades definidas para a organização; contribui para a análise e coordenação das atividades de marketing; contribui para a identificação e alocação de tarefas; permite poupar tempo e custos; facilita o controlo, evolução e correções.

As principais barreiras que podem surgir ao criar um plano de marketing eficiente e eficaz são: comunicação e informação inadequadas; falta de envolvimento de outros departamentos e dos gestores de topo; falta de recursos; más práticas de gestão; inexistência de ligação entre a análise, estratégia e os programas táticos (Greenley, 2004; Dibb *et al.*, 2001 & McDonald, 1992). Mais recentemente novas barreiras foram apontadas na concretização de planos de marketing, nomeadamente: dificuldade em harmonizar as atividades de marketing nos diferentes sítios/países em que uma organização está presente;

dificuldade de os gestores terem uma visão/imagem geral do panorama; estratégia corporativa não se enquadrar com o planeamento; sucesso corrente incapacitar o planeamento; questões de ética (Simkin, 2002).

3.2 Gestão da Marca

A gestão da marca é crucial na estratégia de marketing e tem vindo a ter um desenvolvimento grande na pesquisa científica e aplicada pelos autores e empresas de consultoria (Baker, 2014). Em 1986, Park *et al.* (1986) apresentam um modelo normativo a que designam por *brand concept management* (BCM), a fim de ajudar os gestores a definir e controlar ao longo do tempo a imagem de marca.

3.2.1- Valor da marca

As indústrias têm sido dominadas pelo fator preço e por vezes esta competição torna-se negativa para a criação de valor, já as indústrias onde a competição é mais pelo fator diferenciação, são mais favoráveis para acrescentar valor aos consumidores, bem como margens de lucro superiores (Porter, 2008 em Burke, 2011).

Com base neste paradigma, surgem assim os conceitos Valor da Marca (*Brand Equity*) que se define como o valor acrescentado de um produto por estar associado a uma determinada marca comparando com outro produto em que a marca associada não tem relevância (Broniarczyk & Alba, 1994 em Burke, 2011) e Posicionamento competitivo que se define como a diferenciação que um produto oferece conseguida através de uma correta identificação do target, segmentação e posicionamento e que permite competir no segmento escolhido (Hooley & Greenley, 2005 em Burke, 2011).

Estes dois conceitos têm que se verificar em simultâneo para que o consumidor não tenda a optar pelo fator custo. Uma marca pode ter um elevado valor, mas se o posicionamento competitivo não for o correto, ou seja, se os consumidores não identificarem o valor acrescido do produto o valor da marca não vale de nada (Burke, 2011).

Segundo Park *et al.* (1986) comunicar uma imagem de marca a um target é uma atividade de marketing fundamental. É também muito importante e necessário selecionar, implementar e controlar a imagem da marca ao longo do tempo pois uma marca bem comunicada é uma marca bem estabelecida e com um posicionamento que se distingue da concorrência e que melhora a performance da marca no mercado. Este potencial impacto mostra a importância da gestão de imagem de marca ao longo do tempo (Park *et al.* 1986).

O sucesso de longo prazo de uma marca depende da habilidade de selecionar um conceito/mensagem de marca e operacionalizar essa mensagem na forma de imagem.

Segundo os autores (Park *et al.* 1986), o primeiro passo é selecionar e definir a imagem da marca e o segundo passo é gerir esta imagem ao longo do tempo através de três estágios: introdução, elaboração e fortificação. Estes estágios representam o intuito de desenvolver, manter e controlar a imagem de marca.

Na base da seleção da imagem de marca está as necessidades dos consumidores que podem ser: Funcionais, quando procuram por produtos que resolvem situações (ex: máquina de cortar a relva); simbólicas definidas por produtos que preenchem necessidades geradas internamente para autoaperfeiçoamento, aumentar/satisfazer ego, pertencer a uma equipa (ex: automóveis); experimentais que se definem como o desejo por produtos que proporcionam prazer, variedade e/ou estimulação cognitiva (comida).

Mas neste caso estes três termos são utilizados para se referirem à imagem criada para uma marca e não apenas a classes de produtos. Qualquer produto pode ser posicionado com uma imagem funcional, simbólica ou experimental. Para além disto a seleção do conceito da imagem tem que se basear nas tendências do ambiente macro, nos *stakeholders* mais relevantes e no ambiente micro/interno da empresa.

Segundo Park *et al.* (1986), passando ao passo da gestão da imagem de marca para cada um dos três estágios de gestão (introdução, elaboração e fortificação) existem diferentes estratégias de posicionamento implementadas no marketing-mix que contribuem para que os consumidores percebam a imagem da marca (introdução), percebam o seu valor crescente (elaboração) e que o generalizem para outros produtos da empresa (fortificação). As estratégias de posicionamento são implementadas para comunicar a imagem da marca e para a diferenciar dos concorrentes conseguindo uma posição no mercado. As estratégias de posicionamento, que se desenvolvem através dos três estágios do BCM permitem que a empresa consiga planear os estágios de elaboração e fortificação antes do período de entrada no mercado e dão oportunidade para desenvolver a estratégia de introdução que precede logicamente os esforços de elaboração e fortificação da imagem da marca

3.2.2 Inovação e Desenvolvimento de Novo Produto (DNP)

Gestão de marca e inovação têm-se tornado prioridades para as organizações. As organizações apostam em marcas fortes e inovações de produto para ganhar vantagem

competitiva e incentivar o crescimento, deve assim existir uma relação muito próxima entre *branding* e inovação pois estas beneficiam uma da outra (Brexendorf *et al.*, 2015).

Inovação resulta geralmente de duas fontes: I&D (conhecimento acumulado por uma empresa que contribui para a criação de novos produtos e novos métodos de produção, para abrir novos mercados e para reinventar as operações) e imitação de inovações de outras organizações. A inovação pertence aos empreendedores, cuja função é reformular/revolucionar o padrão de produção, explorando uma invenção ou possibilidade tecnológica ainda não testada para produzir um novo produto ou para produzir um antigo produto de uma nova forma, abrindo um novo horizonte. A cultura de inovação e o conhecimento acumulado numa organização contribuem para o desenvolvimento de novos produtos e novas formas de negócio (Knight & Cavusgil, 2004).

O desenvolvimento e lançamento de um novo produto no mercado pode ser um projeto muito entusiasmante para os gestores de marketing, no entanto é importante ser muito ponderado e prever a procura e a forma como esta adotará o produto aquando do lançamento e durante todo o seu “tempo de vida”. Apesar de ser um desafio criar previsões fidedignas da procura, é crucial para a tomada de decisões críticas, que uma organização encontrará no processo de desenvolvimento de um produto. (Ofek, 2009)

Vendas e marketing são os departamentos mais próximos dos consumidores, assim se houver cooperação entre estes e o departamento de I&D é possível aceder a importantes informações dos consumidores que vão contribuir positivamente para o processo de DNP. Conhecer melhor o consumidor e trazer os *inputs* deste para a marca vai contribuir para aumentar o sucesso do novo produto. Os resultados mostraram que cooperação entre vendas-I&D, marketing-I&D e entre vendas-marketing tem um efeito significativamente positivo na performance durante todo o processo de DNP. Os autores também descobriram que o efeito da cooperação *cross-functional* entre vendas, marketing e I&D na performance do DNP varia durante os três estágios do processo de DNP (Estágio do Desenvolvimento do conceito; Estágio do Desenvolvimento do Produto; Estágio da implementação). Mais especificamente que cooperação entre os departamentos de vendas-I&D é crucial nos dois primeiros estágios para o sucesso do novo produto. Já a cooperação entre vendas e marketing é importante no estágio do desenvolvimento do conceito, mas tem um impacto reduzido no estágio da implementação. (Ernst, *et al.*, 2010).

Devido a exigências e pressões dos gestores de topo e acionistas, os gestores de marketing necessitam cada vez mais de medir e comunicar o impacto das suas ações no retorno dos

acionistas. Precisam de justificar se, através da inovação de produtos e dos investimentos em comunicação, houve criação de valor e comunicação de valor para o consumidor e se isso influenciou positivamente o retorno da empresa e dos acionistas. O lançamento de um novo produto tem sempre um efeito positivo no retorno da empresa e esse efeito aumenta significativamente se for um produto na categoria de rápido crescimento. Para além disto se o produto for pioneiro no mercado o impacto é bastante maior que um produto que não seja novo para o mercado. Isto mostra que quaisquer ações de alteração de características de produto ou aumento da linha de produto (novo para a empresa, mas não para o mercado) é significativamente menos eficaz em gerar retorno pois representam menor custo e menor risco para uma empresa comparativamente com os produtos pioneiros para o mercado. O investimento em marketing nestes produtos novos e inovadores, também merece especial atenção, pois o impacto do lançamento de novos produtos no retorno da empresa é maior quando se investe mais em publicidade, especialmente para produtos pioneiros. Incentivos promocionais no lançamento de novos produtos não aumentam a criação de valor, pois podem sinalizar uma fraqueza na procura do novo produto. Pelo contrário, se o nível de qualidade percebida for maior, o impacto no retorno aumenta (Srinivasan, *et al.*, 2009).

3.3 Sustentabilidade e Marketing verde

O principal desafio para a humanidade é encontrar formas mais sustentáveis de produzir, consumir e viver. Sustentabilidade começou por ser uma visão de futuro partilhada por alguns autores orientados ambientalmente. Grandes organizações têm adotado cada vez mais a busca da sustentabilidade como um objetivo. O grande desafio está em tornar este objetivo e boas intenções em progresso. (Baker, 2014)

O conceito de “Marketing Verde” desenvolveu-se como uma resposta ao movimento verde dos dias de hoje, como algo que integra e expande as ideias de incorporar os conceitos de marketing social e marketing ecológico, pode-se assim definir como a gestão do processo holístico responsável por identificar, antecipar e satisfazer as necessidades dos consumidores e sociedade, de uma forma rentável e sustentável (Baker, 2014). Outros autores defendem que o marketing verde, também é usado pelas organizações como uma estratégia, 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 (Gosh, 2011).

Marketing verde ou Marketing ecológico é considerado uma das tendências na gestão moderna segundo Kassaye (2001) em Hsuan-Hsuan *et al.* (2012), utilizam-se diferentes

formas de comunicar esta estratégia, por exemplo campanhas publicitárias focadas no ambiente e/ou através da comunicação de responsabilidade social ecológica nos próprios pontos de venda.

O marketing verde introduziu uma nova dimensão – os assuntos do meio ambiente como uma potencial fonte de inovação e oportunidade para as organizações. Combinar preocupações ambientais (que tradicionalmente encorajam a conservação) com o marketing (que visa estimular e facilitar o consumo) parece controverso, mas sustentabilidade é o conceito chave do marketing verde e que resolve este paradoxo. Uma abordagem sustentável ao consumo e produção envolve desfrutar de um estandarte de vida material hoje, que não ponha em causa o estandarte de vida das futuras gerações. É um conceito enganosamente simples que compreende duas partes: utilizar recursos naturais a uma taxa na qual os sistemas ambientais ou atividade humana podem reabastecer-lhos e produzir poluição e desperdício a uma taxa que possa ser absorvido pelos sistemas ambientais sem prejudicar a sua viabilidade. (Baker, 2014)

Segundo Baker (2014), as preocupações ambientais estão a criar uma procura por novos produtos e os produtos existentes estão a ser reconsiderados e em muitos casos redesenhados, reformulado ou produzidos de maneira diferente. Assim as preocupações ambientais podem levar ao reposicionamento dos produtos através de uma estratégia de marketing verde. As estratégias de marketing verde podem ser reativas quando tendem a conformar-se com a legislação e respondem a pressões específicas do cliente para melhorias no socioambiental ou podem ser estratégias proativas que tendem a enfatizar a comunicação entre as partes interessadas, mantendo-se à frente da legislação e da procura dos clientes visando a melhoria e participação nas questões sociais e ambientais.

As estratégias de marketing verde, que não comunicam tanto o produto e a sua performance, podem ser motivo de diferenciar a marca. Assim estratégias de marketing verde que comuniquem responsabilidade social e consumo sustentável em detrimento dos atributos do produto, podem aumentar a motivação de compra do produto, contribuindo para satisfação do consumidor. Este opta por um produto em vez de outro devido à contribuição para uma causa social/ambiental (Montoro Rios *et al.*, 2006 em Hsuan-Hsuan, 2012).

3.4 Percepção do Consumidor e Fatores Explicativos da Compra de Fast Moving Consuming Goods (FMCG)

O mercado de FMCG é composto por um grupo de produtos que se caracterizam por serem produtos de conveniência e com elevada procura, comprados e consumidos com muita frequência por um grande leque de consumidores, têm um ciclo de vida curto e são facilmente substituíveis. Estes produtos são comercializados em grandes volumes e com uma baixa margem de lucro, mas caracterizam-se por terem um curto período de *turnover* (khare & Ali, 2015). É o tipo de produtos usado todos os dias no nosso quotidiano, são referidos como *fast moving* pois são os primeiros a sair das prateleiras do supermercado (About FMCG, 2016). O mercado de FMCG pode ser dividido em três principais segmentos: produtos para cuidados pessoais, produtos para cuidado domiciliar e comidas/bebidas. Este último segmento é o líder neste mercado. Nos FMCG há pouco envolvimento por parte dos consumidores no ato da compra e os produtos são rapidamente substituíveis. Assim é muito importante haver um forte suporte de marketing, de forma a aproximar os produtos aos consumidores e as marcas ganharem mais notoriedade. Outro fator crucial neste mercado é as marcas estarem presentes em múltiplos canais de distribuição. Este tipo de produtos tem de estar facilmente acessível e disponível para o consumidor no ponto de venda, caso contrário é facilmente trocado por concorrente.

3.4.1 Percepção e Efeitos no Potencial consumidor

Para tomar decisões a nível de marketing é necessário perceber como os consumidores “vêm” a organização, a marca, ou determinado produto, comparativamente aos concorrentes. Aquando da definição de um posicionamento para uma marca/produto, é do interesse das organizações perceber se esse específico posicionamento foi ou não atingido/percebido, como desejado pela organização, na mente dos consumidores. Analisar as percepções dos consumidores, ajuda empresas e *marketeers* a perceber se uma estratégia está a ir no caminho certo ou se são necessários ajustes. (Dolan, 2001)

Existem diferentes formas de analisar e estudar a percepção e efeitos no consumidor. Um dos procedimentos, muito simples e frequentemente bastante apropriado, é a recolha de informação/dados sobre as percepções dos consumidores para depois se desenhar e analisar o perfil do consumidor, ou seja, as características e hábitos do consumidor. (Dolan, 2001). Segundo Dolan (2001), as preferências dos consumidores constituem a essência do marketing, sendo muito importante para estabelecer as políticas do produto, como por

exemplo que características o produto deve ter ou se devemos lançar ou não um novo produto. A preferência dos consumidores por produtos verdes é uma intenção, mas por vezes está longe da ação no momento da compra. De acordo com o estudo realizado em 2017 a 7751 consumidores identificou-se cinco barreiras quanto á compra de produtos verdes (Bonini & Oppenheim, 2008):

- *Falta de Conhecimento*: consumidores não sabem da existência destes produtos, não sabem como agir “verde” e não sabem como fazer para minimizar o impacto ambiental.
- *Percepções negativas*: 61% dos consumidores participantes no estudo acha que os produtos verdes têm uma pior performance que os normais.
- *Desconfiança*: consumidores desconfiam da qualidade dos produtos verdes e se estes são realmente verdes.
- *Preços Elevados*: o preço elevado dos produtos verdes é outra barreira, sentem que não justifica os benefícios dos produtos verdes, que são poucos e de longo prazo.
- *Baixa disponibilidade*: atualmente estes produtos nunca estão disponíveis em muita quantidade e às vezes não é fácil encontrá-los.

De modo a enfrentar estas barreiras os autores referem que as empresas têm que perceber quais os produtos verdes que os consumidores estão dispostos a comprar e implementar algumas medidas:

- *Educar os consumidores*: Para além dos seus produtos, as empresas devem educar e alertar os consumidores para as questões ambientais e como o consumo verde pode ajudar a combater isso.
- *Produzir melhores produtos*: as empresas devem criar produtos verdes com qualidade igual ou superior aos produtos convencionais.
- *Ser honesto*: as empresas devem ser claros e informar os consumidores sobre o real impacto dos seus produtos no ambiente e os esforços para diminuir os impactos existentes.
- *Oferecer mais*: as empresas devem comunicar muito bem os benefícios da compra destes produtos e ter a certeza que os consumidores percebem os benefícios do investimento na compra destes produtos.
- *Produzir produtos para os consumidores*: desenvolver produtos que estejam ao dispor dos consumidores em geral e que sejam fáceis de encontrar e comprar.

3.4.2 Influencia da Comunidade de Marca na Lealdade dos Consumidores

É também importante analisar como e quando a comunidade de uma marca pode influenciar o comportamento de adoção de um novo produto pelos consumidores. Maiores níveis de participação dos consumidores na comunidade da marca contribuem para a lealdade e para lealdade oposta no processo de adoção de um novo produto. Ou seja, maiores níveis de participação aumentam a probabilidade de uma pessoa adotar um novo produto da marca preferida e de acelerar o tempo de adoção do mesmo. Para além disto, a participação reduz a probabilidade de uma pessoa adotar o produto de uma marca concorrente e desacelera o tempo de adoção. O tempo de adesão à comunidade da marca tem um efeito parecido. Em membros de longo prazo aumenta a probabilidade de adoção do novo produto da marca preferida e acelera o tempo de adoção, ao mesmo tempo que diminui a probabilidade de adoção de uma marca concorrente e desacelera o tempo de adoção. Também é necessário ter atenção se há sobreposição de membros (presente em várias comunidades de marca) pois influencia significativamente como os membros de uma comunidade reagem a novos produtos. Quando há sobreposição de comunidades verifica-se que níveis de participação mais elevados numa comunidade podem aumentar a probabilidade de adotar um novo produto de uma marca rival (Thompson & Sinha, 2008). Ainda quanto ao processo de adoção de novos produtos evidências sugerem que a marca preferida tem sempre de ter alternativas similares aos produtos da concorrência para beneficiar de lealdade oposta. Se a marca preferida não tiver um produto equivalente a marcas da concorrência então a probabilidade de membros da comunidade da marca adotarem produtos de marcas concorrentes aumenta (Thompson & Sinha, 2008).

Em conclusão, comunidades de marca são muito valiosas para as organizações. *Marketeers* podem potencializar este valor encorajando os consumidores a aderirem e participarem na sua comunidade, aumentando assim a sua vontade de adquirir e adotar os seus novos produtos. Para além de que encorajar a participação na comunidade da marca pode isolar a organização de pressões da concorrência, pois a probabilidade de os consumidores adotarem produtos concorrentes é reduzida. Comunidades de marca são também particularmente valiosas para organizações que são as primeiras a lançar um novo produto no mercado. Neste caso, a organização beneficia de lealdade dos consumidores da sua comunidade no processo de adoção, mas não é penalizado por lealdade oposta de membros de comunidades de marca concorrentes (Thompson & Sinha, 2008).

4. Enquadramento Conceptual e Metodologia

4.1 Enquadramento conceptual

Este Plano de Marketing irá contribuir para fazer frente à forte concorrência e para o aumento da notoriedade da marca, através de uma estratégia assente na diferenciação. Para tal junta-se os conceitos de sustentabilidade e gestão de marca através de uma estratégia de marketing verde que resulta na inovação e desenvolvimento deste novo produto que irá ser percebido pelo potencial consumidor. Partindo da experiência e analisando as fraquezas da existência de uma cápsula biodegradável compostável também compatível com o sistema Nespresso em outros países, surge a oportunidade da introdução no mercado português da primeira cápsula totalmente biodegradável e compostável.

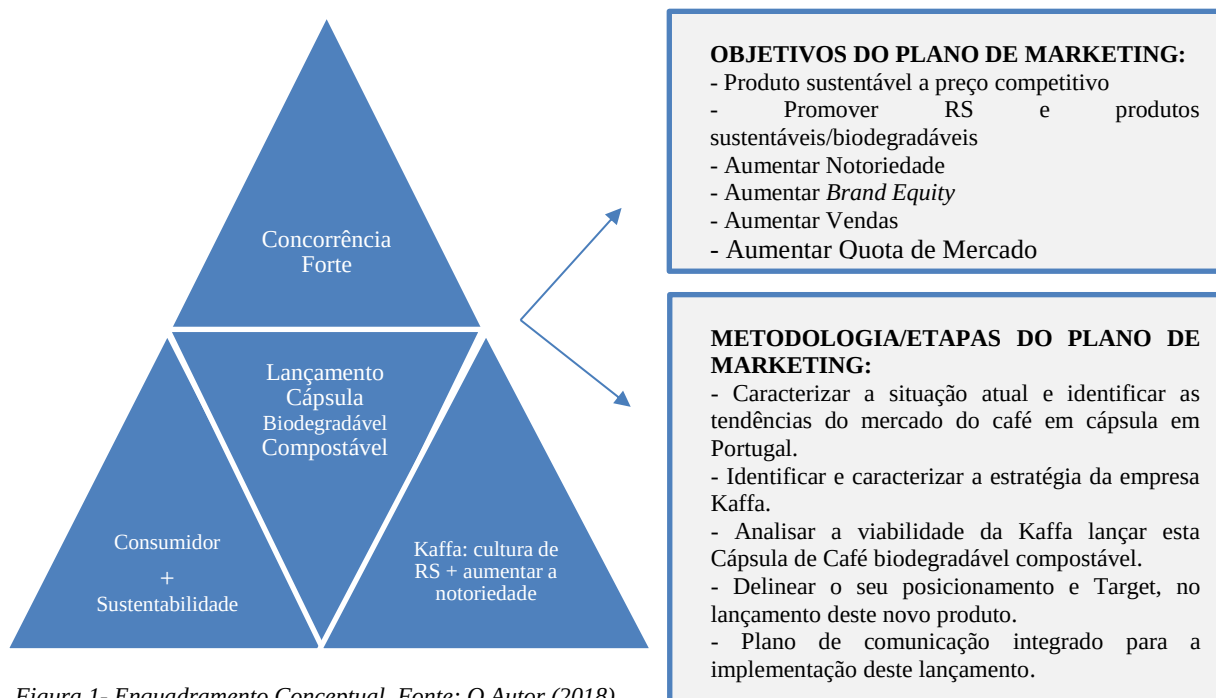


Figura 1- Enquadramento Conceptual. Fonte: O Autor (2018).

Dada a natureza e objetivos desta tese, este Plano de Marketing tem como base uma revisão de literatura dos conceitos e técnicas inerentes que, juntamente com a análise do mercado do café e mais detalhadamente uma análise do mercado das cápsulas de café, contribui para a definição da posição estratégica da marca Kaffa, bem como das ações operacionais.

A metodologia para este plano começa pela revisão de literatura, seguido de um estudo de mercado com um questionário, uma entrevista e a análise de dados quantitativos e qualitativos. Esta metodologia vai apoiar a tomada de decisões estratégicas bem como as decisões operacionais do plano de marketing para o lançamento do novo produto –

Cápsulas de Café Biodegradáveis e Compostáveis (Malhotra & Birks, 2006). Os resultados destas análises irão ser colocados ao longo do trabalho nos respetivos capítulos referentes.

4.2 Recolha de Informação e Amostragem

A recolha de dados pode ser primária ou secundária. Os dados primários são aqueles que são especificamente recolhidos para o estudo em questão. Os dados secundários são estudos que já foram publicados (Baker, 2014). Neste projeto a informação primária foi colecionada por dois métodos: entrevista (Anexo 1) semiestruturada e de carácter informal e um questionário online (Anexo 2). As informações secundárias preveniram de dados quantitativos e qualitativos de fontes nacionais e internacionais.

4.2.1 Questionário

O questionário foi construído na plataforma *Google Forms*. Incluindo perguntas fechadas tal como questões dicotómicas, de escolha múltipla com escala e perguntas abertas, foi auto preenchidos via on-line após ter sido partilhado nas redes sociais: *Facebook* e *LinkedIn* e em alguns casos enviado por email. A amostra deste estudo é composta por um grupo heterogéneo de indivíduos de ambos os sexos, com idades entre os 18 e 65 anos e com hábitos de consumo de café diferentes, podendo ou não serem consumidores da marca Kaffa. É amplo o universo do estudo já que constituído por todos os utilizadores destas redes sociais e possíveis de se contactarem por email no leque de endereços conhecidos pelo entrevistador. A amostra por conveniência permitiu obter 392 respondentes válidos.

O questionário estrutura-se em quatro partes: a primeira contém questões para obter informações sobre o mercado português de cápsulas de café, sobre as marcas que nele participam e sobre os hábitos de consumo; na segunda avalia-se o comportamento do consumidor e a notoriedade das marcas de cápsulas de café em geral e especificamente da Kaffa; na terceira avalia-se a perceção do novo produto ecológico e biodegradável junto dos respondentes e a quarta inclui questões de caracterização demográfica. A informação foi tratada no Excel com a realização de diferentes gráficos que levaram a conclusões significativas sobre a Kaffa Cafés. O questionário foi previamente testado com objetivo de avaliar a compreensão das questões, a dimensão e *layout* do questionário, a ordem das questões, e obter comentários gerais dos respondentes ao questionário.

Para tal, foi feito pré-teste junto de 10 pessoas com perfil heterógeno em termos de aspetos socioeconómicos, idade, sexo, nível académico. Estes respondentes foram escolhidos por mim e foram colaboradores da Kaffa e colegas de faculdade (clientes e não clientes da

marca) e conhecidos (amigos de amigos) que pudessem ter uma interpretação externa e neutra das questões.

Após o questionário e apesar deste abranger uma amostra heterógena e universo amplo, neste projeto específico optou-se por selecionar os consumidores mais jovens alargando assim o target da marca Kaffa. Estes consumidores com idades entre os 25-34 anos foram selecionados como o target da Cápsula Biodegradável Compostável por serem o público que mais se identifica, pois caracterizam-se por serem exigentes e mais atentos a outros benefícios do produto, como por exemplo o seu impacto na sociedade e ambiente.

4.2.2 Entrevista

A entrevista foi muito útil para recolher informação geral da empresa, nomeadamente das práticas gerais da empresa e das práticas de marketing da empresa. O fundador e Presidente da Empresa (Óscar Galvão) foi entrevistado numa entrevista pessoal em face-a-face. A entrevista tinha um guião específico guiando, mas deixando livre a opinião e informações do entrevistado. A entrevista teve como objetivo compreender os alicerces da missão e visão da marca, dos valores e da cultura da empresa. Ainda permitiu ter uma perspetiva de perfil dos consumidores, do que poderia ser possível de ser desenvolvido e melhorado. Também se conheceu melhor o processo de produção e de distribuição da gama de produtos, bem como as forças e fraquezas da empresa. Após a entrevista procedeu-se a uma análise qualitativa através do conteúdo das respostas.

4.2.3 Informação Secundária

As principais fontes de informação para a recolha de informação secundária foram Jornais Nacionais, Revistas Nacionais, Notícias Internacionais, Dados do INE (Instituto Nacional de Estatística), Dados Nielsen Cápsulas Café Sales & Price (2016,2017), Relatórios de Contas da Kaffa, Website da marca, reuniões com CEO e Diretor Comercial e Marketing da Kaffa, Websites da concorrência, Consumer Intelligence Lab.

Os dados obtidos foram quantitativos e qualitativos que foram posteriormente trabalhados e interpretados. Os dados quantitativos interpretados através de tabelas e gráficos e os dados qualitativos interpretados através do conteúdo que permitiram chegar a conclusões sobre o mercado, empresa e consumidores.

5. Plano de Marketing para Cápsula Biodegradável

5.1 Análise Macro

A PESTAL visa a análise do ambiente externo e de determinados fatores do mercado onde uma empresa opera.

5.1.1 Políticos & Legais

Atualmente Portugal está perante alguma incerteza e instabilidade política e económica. Podemos assim identificar aspetos políticos positivos nomeadamente o facto de se ter antecipado o mesmo Governo até 2019 e o facto de termos um Presidente da República ativo e participativo que permite alinhar a definição das políticas nacionais. Também se pode identificar aspetos negativos, nomeadamente a constante colocação dos interesses partidários, das manobras políticas, como causa da constante incoerência nas políticas de governação, o que leva a uma insegurança de investimento em ciclos económicos negativos. Também a perceção da corrupção escondida, de favorecimentos pessoais e a falta de transparência, leva à letargia muitas empresas potencialmente dinâmicas a favor de empresas meramente subsidiadas.

Portugal procura aumentar o crescimento sustentado da economia, isto pressupõe capacitar e qualificar o setor empresarial, contribuindo para o aumento da sua integração e dimensão produtiva de bens e serviços, visando o aumento da sua competitividade nos mercados globais. É assim, que surgem um conjunto alargado de políticas de incentivo, programas e iniciativas às Pequenas Médias Empresas (PME) e aos seus ecossistemas. Estes programas atuam em diferentes áreas, nomeadamente: Empreendedorismo e Inovação; Incentivos e Financiamento; Qualificação e Certificação; Licenciamento Industrial; Apoio Empresarial e Formação; Revitalização e Transmissão. As PME são muito sobrecarregadas com impostos (IVA e TSU) o que implica pouca disponibilidade financeira para investir na I&D, assim sendo incentivos fiscais à Investigação e Exportação são muito valorizados pelas PME e têm impacto direto no desempenho de qualquer empresa portuguesa (IAPMEI, 2016).

Também os incentivos ao emprego, tanto o de primeiro emprego como do combate ao desemprego, são de grande utilidade quer para as empresas portuguesas quer para o Estado e ajudam no desenvolvimento e crescimento da economia (IAPMEI, 2016).

Nas últimas décadas a regulação na indústria do café cresceu bastante e atualmente é fortemente regulamentada tanto na legislação portuguesa como na Europa, desde

certificações e avaliações a nível de qualidade, gestão ambiental, higiene e segurança e responsabilidade social.

Nesta indústria as empresas procuram obedecer às diretivas que exigem critérios rigorosos a nível social, ambiental e económico nas explorações agrícolas (*Rainforest alliance*). Assim como se preocupam em seguir as diretrizes do comércio justo visto que o café é produzido, maioritariamente, em países em vias de desenvolvimento. Devem assim cumprir todas as regulações e políticas locais de cada país, nomeadamente as regulamentações quanto às alterações nas tarifas e taxas assim como as regulamentações de investimento direto no estrangeiro.

Quando presente nesta indústria tem-se ainda, de se seguir a legislação de produção, distribuição e venda de café, em particular de cápsulas de café (Anexo 5).

5.1.2 Económicos

Portugal enfrenta uma situação frágil desde há vários anos, como consequência das medidas de austeridade desde 2011 que o PIB português diminui significativamente. No entanto Portugal está a recuperar e em 2017 registou um aumento de 2,52%, após +1,4% em 2016, +1,5% em 2015, +0,9% em 2014 e -1,1% em 2013 (INE, 2018). A taxa inflação em Portugal foi 1,4% em 2017, consideravelmente maior que 2016 0,6%, viu-se assim uma subida dos preços em 2017. O Desemprego em Portugal é um fator económico preocupante, no entanto Portugal tem melhorado ano após ano, sendo que em 2016 registou uma taxa de desemprego de 11,1% e em 2017 foi 8,9%. (INE, PORDATA 2018).

Em 2017, o poder de compra dos portugueses aumentou consideravelmente e subiu 2,9% comparando com o ano anterior, esta subida explica-se pela retoma da economia, mas também pela reposição dos rendimentos nomeadamente o fim da sobretaxa de IRS. No entanto Portugal mantém-se em 47º lugar no ranking dos países mais ricos. (Diário de Notícias, 2018).

5.1.3 Sócio-culturais

Em termos socioculturais os portugueses têm vindo a alterar a sua forma de consumo. De acordo com o Estudo Tendências de Mudança do Consumidor do *Consumer Intelligence Lab* (2016) podemos definir 11 tendências no consumo em Portugal:

O frugalismo (consumo simples, moderado e pouco abundante). Os comportamentos de afirmação de estilo de vida que valorizam o sustentável e solidário. Os consumidores passam mais tempo em casa e valorizam novas infraestruturas e possibilidades de lazer em

casa. Os consumidores desenvolveram a necessidade de simplicidade, de conveniência e facilidade quando realizam as suas tarefas diárias ou quando consomem produtos e serviços, enquanto estão no trabalho ou em casa. A consciência crescente de comprar e escolher produtos feitos em Portugal. Os consumidores estão cada vez mais informados e querem ser “*co-creators*” acrescentando valor e contribuindo para a criação dos produtos. Atualmente há um aumento da preocupação com a saúde e hábitos alimentares, o mundo está-se a tornar cada vez mais saudável e as pessoas preocupam-se cada vez mais com a sua condição física e mental de forma a terem uma vida pessoal e profissional bem-sucedida (ex.: aumento do consumo de produtos biológicos e sustentáveis; maior dedicação ao desporto). Os portugueses valorizam as ações de negócio locais e concretas que apresentem resultados de curto prazo. O consumidor está mais informado e questiona mais as práticas empresariais, em termos de preço, qualidade, responsabilidade social, políticas de recrutamento e investimento no país. O consumidor procura pela diferenciação, opta por empresas que se diferenciem. A última tendência é que vivemos numa sociedade de descontos e que os consumidores olham primeiro para o preço e estão sempre à procura de promoções.

O ato de beber café é associado a um momento de prazer e pausa com amigos, no final das refeições ou para acordar. Portugal é um país consumidor de café expresso e esta bebida faz parte da sua cultura. O seu consumo é uma tradição portuguesa, muito pela sua relação com as suas antigas colónias (TGI Marktest, 2018).

5.1.4 Tecnológicos:

A tecnologia atualmente representa um elemento chave para as empresas. E pode ser uma grande vantagem competitiva. Novas tecnologias e inovações contribuem para uma maior rentabilidade dos processos de produção. Portugal é considerado um país de destaque quando nos referimos a I&D e destaca-se pela qualidade dos recursos humanos na área da tecnologia. (Imagens de Marca, 2013).

Atualmente há uma dependência das pessoas pelos *social media* e uma importância na propagação de informação e opinião pessoal sobre serviços e produtos.

O e-commerce é outro dos avanços tecnológicos que está a mudar o paradigma da comercialização de produtos e serviços. Também as compras na grande distribuição estão a evoluir tecnologicamente e agora para além do e-commerce existem sistemas *scan & go*, em que se pode fazer as compras no local físico, mas evitar as filas devido ao avanço da tecnologia. Estes dois sistemas contribuem para a criação de novos canais de distribuição.

Também é importante referir os novos meios de pagamento eletrónico por exemplo a aplicação *mbway*, que permite transferir dinheiro através de um contacto telefónico, permite criar cartões virtuais para compras online, e levantar dinheiro numa caixa de multibanco sem o cartão físico.

5.1.5 Ambientais:

A redução do impacto dos negócios no ambiente faz parte da agenda mundial e as grandes empresas fabricantes já estão a desenvolver uma consciência ambiental nos consumidores e a definir estratégias de negócio sustentáveis. As empresas tentam contribuir com informação de qualidade, sistemas e serviços de qualidade, preocupação ambiental e social com conhecimento que influencie a satisfação do consumidor (Nikkheslat, et al., 2012).

Devido a este marketing global ao nível dos problemas ambientais os consumidores desde o início dos anos 90 têm-se tornado mais ambientalistas. Atualmente os consumidores estão dispostos a comprar produtos que são mais *eco-friendly*. Assim, inevitavelmente *Green Marketing* é uma tendência para as organizações, e este conceito tem sido vastamente aceite e aplicado nos últimos anos. As empresas devem explorar os assuntos atuais sobre os problemas ambientais e posicionar as marcas em concordância a esta tendência de forma a criarem novas vantagens competitivas em novos mercados (Chen, 2010).

A indústria das cápsulas de café é cada vez mais associada a impactos negativos para o meio ambiente, devido principalmente ao elevado desperdício de resíduos associados às cápsulas (compostas por materiais como o alumínio e plástico, entre outros químicos) e também às unidades fabris que já por si geram bastantes resíduos (papel/cartão, plástico, película, madeira, entre outros) e bastantes recursos (água e eletricidade). Consequentemente, há uma necessidade de garantir medidas rigorosas de avaliação ambiental nas fábricas e também de controlo do impacto negativo das cápsulas, que parte não só das entidades reguladoras como também das próprias empresas. Devido a isto, as empresas da indústria do café já têm vindo a procurar novas formas de diminuir o impacto das borras do café e das cápsulas no meio ambiente, sendo já comum as marcas do sector implementarem os seus próprios pontos de recolha e reciclagem e até o desenvolvimento de cápsulas biodegradáveis em alguns mercados externos. Em Portugal, esta tendência ainda é reduzida, mas os consumidores estão mais abertos a alternativas *eco-friendly*.

5.2 Análise Micro

5.2.1 Mercado do Café e Cápsulas

O café tem uma longa história (Anexo 4), é a segunda bebida mais consumida no Mundo (Porto Canal, 2015), a segunda matéria-prima mais transacionada do Mundo a seguir ao petróleo (RTP, 2015) e a sua cotação está sujeita a especulação.

Entre os maiores consumidores de café a nível mundial estão a Europa, Ásia, Oceânia. A OIC (Organização Internacional de Café, 2017) revela que apesar da Europa ditar tendências e ser líder de mercado no consumo de café há pelo menos quatro anos, com um valor na ordem dos 40 416 milhões de sacas de 60Kg (unidade de medida) entre junho e novembro de 2017, a Ásia e a Oceânia são os grandes mercados surpresa com um crescimento anual em 3,9%, desde 2013.

Apesar da forte tradição de café em Portugal o país não está entre os maiores consumidores de café, estimando-se que cada português consuma em média cerca de 4 kg de café por ano (em média entre 1 a 2 chávenas de café por dia), enquanto a média europeia é de cerca de 6 kg por ano e dos países nórdicos vai até aos 13 kg por ano. O questionário elaborado neste projeto confirma o descrito acima sendo que a maioria dos respondentes bebe café entre 1 a 2 vezes ao dia, em casa no formato cápsula ou no café/restaurante no formato não cápsula (Anexo 3).

Segundo o “Estudo Tendências Internacionais do Consumo de Café” (Euromonitor, 2017), no mercado europeu foi transacionado 2,2 milhões de toneladas de café, vendidas 31,2 milhões de máquinas e gastos 7 mil milhões de euros em *coffe shops* no ano de 2016. O volume total de vendas na Europa Ocidental ficou pelos 75% e na Europa Oriental cresceu 1,2%, para 25%.

Segundo o artigo “Economia Café: um sector com novas tendências emergentes” (Guerreiro, 2018), as exportações mundiais de café aumentaram, em janeiro de 2018, 20,7% tendo em conta o ano passado.

Em Portugal, o mercado de café caracteriza-se por ter enorme potencial, por ser dinâmico e por estar numa fase de crescimento. O mercado de café atinge um público amplo e transversal, tem um custo baixo e é um bem quase de primeira necessidade. Encontra-se em constante renovação e está sempre a adaptar-se às exigências dos consumidores, nomeadamente aos seus novos hábitos de consumo.

A indústria do café é bastante tecnológica e as empresas do sector necessitam constantemente de acompanhar e renovar os seus equipamentos produtivos, de forma a tornar o processo de produção mais eficiente.

Segundo o estudo “Sectores - Café” da Informa D&B (Jornal de Negócios, 2018) o sector engloba cerca de 70 empresas de café em Portugal, com 35% dessas empresas localizadas na zona Norte, 30% em Lisboa e 17% na zona Centro. A maioria das empresas de café em Portugal são de pequena dimensão, cerca de 84% das companhias tem um número inferior a 20 empregados. Operam junto de um número reduzido de grandes empresas, que trabalham tanto para o canal de alimentação como no sector de hotéis, restaurantes e cafés. Segundo o mesmo estudo, apenas existe uma empresa com mais de 500 trabalhadores e outras quatro com cerca de 100 funcionários.

Quanto à estrutura do mercado, este é composto por 3 segmentos principais (Café em Grão, Café Moído e Café em Cápsula) distribuído por via de 3 canais (Doméstico, Horeca e Corporate), como podemos ver na figura em anexo. (Anexo 6)

Nos últimos três anos o consumo e a produção de café em Portugal aumentaram. Segundo o estudo “Sectores - Café” da Informa D&B (Jornal de Negócios, 2018), o mercado cresceu cerca de 3,1% em 2017, registando 500 milhões de euros. Em 2016, o mercado total de café representava cerca de 5% da indústria alimentar em Portugal (Nielsen, 2016; Hipersuper, 2016).

A produção de café registou um valor de 450 milhões de euros, um crescimento de 3,9% em 2017, face a período homólogo do biénio 2015-2016 (Jornal de Negócios, 2018).

Segundo o estudo “Sectores - Café” (Jornal de Negócios, 2018), a exportação de café registou um valor 66 milhões de euros em 2017, o que representa um crescimento de 1,5%, enquanto que a importação de café se colocou nos 116 milhões de euros em 2017 registando assim uma queda de 0,9%. O principal destinatário das exportações portuguesas é Espanha, assumindo 35% das mesmas em 2017. O Vietname é o principal fornecedor de café a Portugal com registo de, 13 214 toneladas compradas em 2013 (Dinheiro Vivo, 2015).

O desenvolvimento do mercado permitiu a criação de novas formas de beber café, nomeadamente o café em cápsula. Em 2005 foi o ano em que a Nespresso entrou no mercado português das cápsulas e os seus esforços de comunicação e publicidade contribuíram consideravelmente para o reconhecimento pelos consumidores do produto. Foi desde então, que as cápsulas começaram gradualmente a substituir o café em grão e o

café moído. A tendência começou e explica-se maioritariamente pela conveniência e disponibilidade do produto, que oferece uma inovadora forma de beber café. (Global Coffee Report, 2013)

No canal doméstico, a Quota de Mercado, do ano fechado de 2017, dos 3 segmentos de mercado foi:

Segmento	Q.M (€) 2017	Q.M (%) 2017
Café em Grão	1,25 Milhões €	8,3%
Café Moído	1,25 Milhões €	8,3%
Café em Cápsula	12,5 Milhões €	83,3%
Total	15 Milhões €	100%

Tabela 1 - Quotas de Mercado dos Segmentos de Café (2017)

Fonte: Vendas Fechadas ao consumidor de um dos líderes de mercado do retalho em Portugal com a sua Marca Própria, 2018.

Quanto às vendas totais, no mercado de café, registou-se um valor aproximado de 302 milhões de euros no canal doméstico (ShoppingSpirit News, 2018). Sabendo que o Mercado de Cápsulas de Café cresceu 12% em 2016 e 12% em 2017 (Nielsen, 2018), conclui-se que continua a existir transferência do mercado de Grão e Moídos para Cápsulas. Estes, passaram assim a ser menos consumidos pelas famílias portuguesas, sendo que, em 2009, representavam 45% do total da categoria cafés no canal doméstico e em 2015 o seu peso desceu para 20%. Pelo contrário houve um aumento do número de lares a consumir cápsulas, o que permitiu que a categoria café tenha vindo a apresentar bons resultados (HiperSuper, 2016).

As cápsulas assumem a liderança na forma como os portugueses bebem café em casa desde 2012 (51,2%). Comparando 2015 a 2016 o aumento do mercado de cápsulas foi 10,8%, crescendo de cerca de um valor de 146 milhões € (573 milhões de cápsulas) em 2015 para 162 milhões € (651 milhões de cápsulas) em 2016. O que representa um aumento de 16 milhões de euros (78 milhões de cápsulas) entre 2015 e 2016. (Nielsen, 2017).

Analizando o ano fechado de 2016, 4,6 milhões de portugueses consumiram café em cápsulas em casa, o que representa 53.8% dos residentes no Continente com 15 ou mais anos. (Estudo Target Group Index, Marketest, 2016)

Quanto ao mercado das máquinas de cápsulas, segundo o Estudo Tendências Internacionais do Consumo de Café (Euromonitor, 2017) estas tiveram uma penetração de 59% no mercado português e representaram em 2016 84% do total de máquinas de café vendidas.

O aumento do consumo de cápsulas, nomeadamente por gerações mais novas e o retorno aos lotes *premium* estão a moldar a economia do sector cafeeiro.

Uma das recentes novidades é também o facto de terem ultrapassado a barreira do consumo familiar, servido pelo canal doméstico, e estarem a ganhar terreno no que toca à sua comercialização em estabelecimentos de bebidas - canal *horeca* e no canal *corporate* (empresarial). Sendo que no canal *horeca* o consumo de café registou, no ano móvel que terminou em julho de 2017, um crescimento de 6% face ao período homólogo, o que representa mais de 297 milhões de euros (ShoppingSpirit News, 2018).

Numa visão geral do Mercado de Retalho de Cápsulas de Café, no 1º Semestre de 2017 e comparando com o mesmo período em 2016, retiramos que o total do mercado no primeiro semestre de 2017 foi 79.700 mil euros sendo que no primeiro semestre de 2016 foi 72.585 mil euros, ou seja, o mercado cresceu em valor 9,1% (Nielsen, 2017). Prevê-se que o consumo de cápsulas de café registre uma taxa de crescimento anual de 3% até 2021 (Jornal de Notícias, 2017).

A um nível mais qualitativo, uma das características do mercado das cápsulas de café é a importância crescente que as marcas da distribuição têm vindo a adquirir. Estas marcas de distribuição são empresas ou grupos de distribuição (grossistas ou retalhistas) que vendem sob a sua insígnia produtos que são produzidos e fornecidos por uma outra empresa, e vendem-nos nas suas lojas ou redes de franquizados. As empresas fornecedoras de produtos de marca própria, são normalmente grandes produtores que aproveitam a sua elevada capacidade de produção para fornecer não só a sua marca como marcas de outros distribuidores ou então pequenas e médias empresas produtores, que se especializam na fabricação de apenas um produto que se destina a ser comercializado, também ou principalmente, como marca de distribuição.

Se antes a marca própria era primeiramente conhecida como marca branca e estava associada a uma marca com pouca qualidade devido ao baixo preço. Hoje, este conceito mudou, e as marcas do distribuidor garantem um padrão de qualidade idêntico aos das marcas mais vendidas do setor, mantendo o preço inferior (Kaffa, 2017). Assim, cada vez existe uma oferta maior e mais qualitativa no mercado de cápsulas.

Na indústria há também a necessidade de registrar patentes ao nível de produtos e cápsulas para máquinas de café destinadas ao consumo doméstico, que resultam da I&D.

O mercado de cápsulas de Café apresenta reduzida sazonalidade, muito embora, o café como sendo uma Bebida Quente, seja consumida com mais frequência em períodos com menos calor (Outono/Inverno). Também devido ao tempo assistimos a uma transferência de consumo de Casa para Fora de Casa, consoante nos vamos aproximando mais do Verão. Os meses de novembro e dezembro são os meses mais fortes do ano, representando juntos o equivalente a 3 meses de vendas, face à média mês anual (Kaffa, 2017).

5.2.2 Análise da Concorrência

Para a análise da concorrência da marca Kaffa, vou fazer uma análise detalhada dos concorrentes do mercado das cápsulas no canal doméstico, canal onde a Kaffa tem atualmente mais força e onde pretende lançar o seu novo produto – Cápsula Compostável Biodegradável. Este mercado de cápsulas doméstico tem diferentes tipologias de produto e para a seguinte análise é necessário perceber duas tipologias:

- a) Marcas com sistemas fechados de café em cápsulas (SFC): São o conjunto entre máquina de café e cápsula de café que foram desenvolvidos para trabalharem exclusivamente entre si. Exemplos de sistemas fechados do mercado: Nespresso, Sistema Fechado Kaffa, Dolce Gusto, Delta Q, Sistema Fechado Pingo Doce, Sistema Fechado Continente Seleção (a ordem pela qual são mencionados é a ordem pela qual foram introduzidos no mercado).
- b) Marcas com sistemas compatíveis de café em cápsula (SCC): Com o grande crescimento do segmento de café em cápsula no mercado doméstico, outras empresas do sector lançaram cápsulas compatíveis com os sistemas fechados líderes do mercado nacional. Atualmente, existem 3 tipos de cápsulas compatíveis: Compatíveis com Nespresso, Compatíveis com Delta Q, Compatíveis Dolce Gusto (a ordem pela qual são mencionados é a ordem pela qual foram introduzidos no mercado). No mercado da livre concorrência podem ser desenvolvidos sistemas compatíveis desde que não colidam com as patentes dos sistemas fechados.

Posto isto, irei fazer, primeiramente, uma análise qualitativa de cada marca (Tabela 2) e depois uma análise quantitativa das principais marcas concorrentes da Kaffa, que são as seguintes:

- Marca Nespresso (Cápsulas e Máquinas), apenas vende o seu sistema fechado.

- Delta Q (Cápsulas e Máquinas), apenas vende o seu sistema fechado.
- Dolce Gusto (Cápsulas e Máquinas), apenas vende o seu sistema fechado.
- MDD's (Marcas dos distribuidores) em que irei analisar apenas o Continente e Pingo Doce por serem as principais. Estas para além de terem uma gama SFC têm outras gamas de SCC.
- Nicola que apenas vendem gamas de SCC, ou seja não tem um sistema próprio nem máquina de cápsulas própria.
- BiCafé que apenas vendem gamas de SCC, ou seja não tem um sistema próprio nem máquina de cápsulas própria.

5.2.2.1 Análise Qualitativa da Concorrência

	Nespresso	Dolce Gusto	Delta Q	Nicola	Bicafé	Continente	Pingo Doce
Tipo de Sistema de Cápsulas	SFC	SFC	SFC	SAC	SAC	SFC Seleção SAC	SFC SAC
Ano Lançamento	Mundial: 1976 Portugal: 2003	2006	2007	2012	2012	2012	2010
Conceito Marca	Pioneira neste mercado Experiência de beber café Qualidade Design Serviços personalizados Gourmet Urbano	Arte Moderna do Café Enorme Variedade de Bebidas Para gostos de toda a Família	Campanhas Locais Design Inovador e arrojado	Tradição e História Emblemática	Qualidade e tradição portuguesa	Relação Preço-Qualidade SFC Seleção posicionamento mais Premium, Selo Qualidade, Sabor, Aroma e textura	MDD pioneira Relação Qualidade Preço
Posicionamento das gamas	Gamas Especiais/Mono Origens: posicionamento gourmet Gamas base: posicionamento mainstream	Gamas Especiais/Mono Origens: Marca Gourmet Gamas base: posicionamento mainstream	Gamas Especiais/Mono Origens: Marca Gourmet Gamas base: posicionamento mainstream	Posicionamento Mainstream	Posicionamento Mainstream	Gama Seleção: Posicionamento Gourmet Gamas Base: posicionamento Mainstream; Preço/Qualidade Gamas E: posicionamento de combate; 1º Preço	Posicionamento Mainstream
Vantagem Competitiva	Qualidade de Blends Premium Design	Variedade (bebidas + cafés)	Notoriedade em Portugal Marca de Confiança	Notoriedade Tradição café português	- Tradição café português	Preço Conhecimento e Experiência na comercialização de produtos	Preço Conhecimento e Experiência na comercialização de produtos
Estratégia de Distribuição	Estratégia seletiva e exclusiva apenas em lojas <i>on trade</i> / conceito boutique de degustação de café Encomenda (site, app, telefone)	Supermercados e Hipermercados	Supermercados e Hipermercados Lojas/Cafés Delta Q	Supermercados e Hipermercados	Supermercados e Hipermercados	- Exclusivamente na Rede Continente E Loja Online Continente	- Exclusivamente na Rede Pingo Doce e loja online Pingo Doce
Portefólio de Produtos	Máquina + Várias Gamas de Cápsulas Premium	Máquina 10 blends café 14 bebidas (leites, chocolates, chás, etc)	3 Máquinas + 18 lotes café + 2 lotes chás e tisanas	Cápsulas Compatíveis: Máquina Nespresso, Delta Q, Dolce Gusto	Cápsulas Compatíveis: Máquina Nespresso, Delta Q, Dolce Gusto	Seleção: Máquina + 5 lotes Cápsulas Compatíveis: Máquina Nespresso, Delta Q, Dolce Gusto	1 Máquina + 7 blends Cápsulas Cápsulas Compatíveis: Máquina Nespresso, Delta Q, Dolce Gusto
Embalagem	Embalagens de 10	Embalagem normal: 16 cápsulas Embalagem Familiar: 30 cápsulas	Embalagens de 10	Embalagens de 10	Embalagens de 12	Diferentes Embalagens com entre 10 a 30 cápsulas	Embalagens de 16 unidades

Tabela 2 - Análise Qualitativa da Concorrência no Mercado de Cápsulas de Café. Fonte: O Autor. Dados: Websites das marcas em análise (2018)

5.2.2.2 Análise Quantitativa da Concorrência

Os dados aqui apresentados são retirados dos Relatórios Nielsen Cápsulas de Café (2017 e 2018). O relatório engloba todas as marcas de Retalho, e por isso não inclui a Nespresso, uma vez que a marca não está à venda no Retalho.

Para o ano fechado de 2016 e 2017, no retalho, o volume de vendas foi cerca de 163 milhões de euros em 2016, enquanto que em 2017 foi cerca de 182 milhões de euros (Nielsen, 2017 e 2018). Como podemos ver na tabela abaixo o maior valor de vendas foi da Dolce Gusto, depois da Delta Q e em terceiro das Cápsulas compatíveis com Nespresso (em que as marcas com maior peso são as marcas de distribuição) (Nielsen, 2017 e 2018).

		2016	2017
1	Dolce Gusto	55.237 mil €	60.661 mil €
2	Delta Q	50.753 mil €	55.432 mil €
3	Compatíveis Nespresso	25.787 mil €	27.759 mil €
4	Sistema Fechado Pingo Doce	22.380 mil €	20.901 mil €
5	Compatíveis Dolce Gusto	2.186 mil €	4.852 mil €
6	Compatíveis Delta Q	2.047 mil €	3.575 mil €
7	Sistema Fechado Continente	1.475 mil €	6.270 mil €
8	Outros (Mondelez, New Coffee, Sistema Fechado Kaffa e Outros Fabricantes)	2.920 mil €	2.356 mil €

Tabela 3 - Volume de Vendas (€) por Marca ou Categoria

Fonte: Dado Nielsen (2017/2018)

Como podemos verificar nas tabelas 5, 6 e 7, sobre o ano fechado de 2016 e 2017, nas categorias Marcas Compatíveis Nespresso retiramos que as marcas de distribuição perderam volume de vendas de 2016 para 2017. Pelo contrário a Nutricafés (Nicola) aumentou as vendas o que lhe valeu tornar-se líder de mercado nesta categoria (Nielsen, 2017 e 2018). Na categoria Compatíveis Dolce Gusto e Delta Q as MDD'S são as líderes de mercado (Pingo Doce e Continente), (Nielsen, 2017 e 2018). O crescimento nestas categorias foi acima dos 50% o que representa uma ameaça às cápsulas originais Delta Q e Dolce Gusto (Nielsen, 2017 e 2018). No caso da Delta Q, as Compatíveis representaram no ano fechado de 2016 cerca de 4% sobre o total da marca, e no caso de Dolce Gusto, representam 5% (Nielsen, 2017).

Sistema Aberto de Cápsulas Nespresso	2016	2017
MDD's	13 512 372 €	10 578 195 €
Kaffa	35 464 €	88 050 €
Bicafé	506 808 €	364 308 €
Nutricafés (Nicola)	10 179 012 €	14 126 771 €

Tabela 4 - Volume de Vendas (€) das Marcas com Cápsulas Compatíveis Nespresso

Fonte: Dados Nielsen (2017/2018)

Sistema Aberto de Cápsulas Dolce Gusto	2016	2017
MDD's	1 116 767 €	2 297 679 €
Kaffa	247 051 €	311.574 €
Bicafé	236 099 €	285 921 €
Nutricafés (Nicola)	499 €	763 452 €

Tabela 5 - Volume de Vendas (€) das Marcas com Cápsulas Compatíveis Dolce Gusto

Fonte: Dados Nielsen (2017/2018)

Sistema Aberto de Cápsulas Delta	2016	2017
MDD's	1 230 225 €	2 985 061 €
Kaffa	668 579 €	433 478 €
Bicafé	147 903 €	156 496 €
Nutricafés (Nicola)	-	-

Tabela 6 - Volume de Vendas (€) das Marcas com Cápsulas Compatíveis Delta Q

Fonte: Dados Nielsen (2017/2018)

Quanto às quotas de mercado no retalho de cápsulas de café, algumas marcas já estão bastante consolidadas no mercado. Sendo que 65,1% (2016) e 63,5% (2017) do total de mercado pertence às duas principais marcas no retalho: Dolce Gusto e Delta Q (Nielsen, 2017 e 2018). Apesar da taxa de crescimento ter sido negativa a Dolce Gusto mantém-se líder atual do mercado de cápsulas entre 2016 e 2017 (Nielsen, 2017 e 2018).

As MDD's no geral (que inclui SFC e SCC Nespresso/Delta Q/ Dolce Gusto) decresceram de 2016 e 2017, muito devido à grande queda do SFC do Pingo Doce e à queda das SCC Nespresso, que se deveu sobretudo ao grande crescimento, no segmento compatíveis Nespresso, da marca Nutricafés cerca de 23% (Nielsen, 2017).

Marcas	QM 2016	QM 2017	Variação de QM
Dolce Gusto	33,9 %	33,1%	- 0,80%
Delta Q	31,2 %	30,4 %	- 0,80%
MDD's	24,8 %	23,7 %	- 1,10 %
Nutricafés (Nicola)	6,2 %	8,2 %	2,00 %
Kaffa	1 %	1 %	0%
Bicafé	0,5 %	0,4 %	- 0,10 %

Tabela 7 - Quotas de Mercado das Principais Marcas de Cápsulas de Café no Retalho.

Fonte: Dados Nielsen (2017/2018)

Como podemos ver na tabela 8, conclui-se também que os Hipermercados cresceram mais que os Supermercados no ano fechado de 2016 no mercado de cápsulas, o que nos diz que o Continente (Hipermercado) está a ganhar quota de mercado ao Pingo Doce (Supermercado), (Nielsen, 2017/2018). Como podemos ver na Tabela 9, este crescimento resulta essencialmente do sucesso que foi o novo SFC Continente, uma vez que o SFC Pingo Doce contribui negativamente para este crescimento.

Taxa de Crescimento Mercado de Cápsulas	2016	2017
Hipermercados	10,6 %	12,3%
Supermercados	7,9 %	10,2%

*Tabela 8 - Taxa de Crescimento Hipermercados VS Supermercados 2016 e 2017
Fonte: Dados Nielsen (2017/2018)*

Marcas da Distribuição	QM 2016	QM 2017	Variação de Quota
Sistema Fechado Pingo Doce	17,7 %	14,2 %	- 3,5 %
Sistema Fechado Continente	8,0 %	10,0 %	2 %

*Tabela 9 - Quota de Mercado em Valor das MDD's.
Fonte: Dados Nielsen (2017/2018)*

Conclui-se assim, que o Sistema Fechado Continente, as Compatíveis Dolce Gusto e as Compatíveis Delta Q são os grandes vencedores do mercado de cápsulas em Portugal no ano 2017, sendo onde o portfólio de produtos da marca Kaffa está presente.

5.2.3 O Consumidor/Cliente

Perfil do Consumidor de Café:

Segundo o questionário elaborado neste projeto, o consumidor português aprecia muito a bebida café e 39,3% da amostra do questionário gosta extremamente de beber café, a maior parte dos consumidores portugueses bebe café pelo prazer, pelo aroma e sabor - 76,8% da amostra do questionário (Anexo 3).

O consumo de café em casa divide-se em dois segmentos com perfis diferentes – os consumidores de café em grão e moído e os consumidores de café em cápsulas. Segundo o Estudo TGI Marktest (2017), o primeiro segmento caracteriza-se por consumidores com mais idade, que para além do consumirem mais café em grão e moído, o descafeinado

também representa um maior peso na sua fatia de gastos com café, comparando com as restantes gerações.

Contrariamente, o perfil de consumidor de cápsulas caracteriza-se por ser mais jovem. Sendo a cápsula um produto inovador, os *millennials* são os que disponibilizam uma maior fatia dos seus gastos para este produto, seguidos das famílias e por último os séniores (Dados Nielsen por ShoppingSpirit News, 2018).

O Estudo TGI da Marktest quantifica, no ano fechado de 2017, que aproximadamente 5 milhões de indivíduos consumiram café em cápsulas, isto representa 58.8% dos residentes no Continente com 15 e mais anos.

Segundo dados de 2017 do Estudo TGI Marketest, o consumo deste produto é segmentado também pela classe social, sendo que os níveis de consumo baixam gradualmente de 64.7% nas classes Alta/Média, para 64.6% na Classe Média e para 54.5% nas classes Média Baixa/Baixa. Em termos de Região é na Grande Lisboa que existe mais consumidores de café em cápsulas (67.1%).

Segundo o Estudo TGI Marketest (2012), os consumidores de café em cápsulas também se revelam, mais atentos aos desenvolvimentos tecnológicos (77.7%), fiéis às marcas que gostam (69.1%) e mais dispostos a pagar por produtos de qualidade (68.3%). Destacam-se pelo gosto em viajar para o estrangeiro (68.8%), em experimentar novas receitas (67.3%) e dão preferência nas suas escolhas a empresas que retribuem algo à sociedade (66.9%). O consumidor de café em cápsula tem um estilo de vida agitado e *user-friendly*. (Global Coffee Report, 2013).

Nos últimos anos têm-se assistido ao crescimento de um novo público das cápsulas, sobretudo composto por pessoas que viajam muito e que começam a procurar os lotes *premium* e diferenciadores, não se contentando já com os produtos mais tradicionais (AICC, 2017). Segundo Ramiro Vaz (Client Consultant Manager da Nielsen, 2018), *“Inovação associada à Conveniência com um toque de Premiumização tem sido a receita para o sucesso de uma categoria que é expectável que continue a crescer nos próximos anos”*. Ramiro Vaz (2018) refere também que se verifica um crescente preço médio das cápsulas, devido aos constantes lançamentos que criam valor para uma das categorias do grande consumo que mais inova no país.

Situações/Locais de Consumo:

Existem diferentes situações e locais de consumo de café. O ato de beber café pode acontecer em estabelecimentos de bebidas (cafés, restaurantes e hotéis), no trabalho ou em casa. Se antigamente as pessoas encontravam-se mais com os amigos e família fora de casa, a partir de 2010 o mercado doméstico cresceu muito e as pessoas passaram a encontrarem-se mais em casa. Em parte, devido à crise financeira, mas também pelo surgimento das cápsulas que ajudaram na comodidade e na facilidade deste tipo de consumo. No entanto, Portugal é o país com mais estabelecimentos a vender café da Europa, mais precisamente 1 por cada 160 habitantes (Euromonitor International, 2017) e tem uma grande tradição de “ir ao café”.

Desde 2016 que o consumidor português está mais confiante, associado ao facto de terem novamente mais poder de compra, o que contribui para que gradualmente procurem o consumo fora do lar e outras opções de lazer. O aumento de ocasiões de consumo fora do lar contribui para o crescimento do canal Horeca, nomeadamente na categoria Cafés. Também o maior fluxo turístico em Portugal, contribui para o aumento do consumo fora do lar, o que tem também impacto no consumo do Café (Ramiro Vaz, Client Consultant Manager da Nielsen, 2018). Conclui-se assim que tanto o consumo na rua como em casa estão a crescer.

Fatores que influenciam a compra:

Atualmente a cápsula de café é a forma como os portugueses preferem beber café e isto deve-se à sua conveniência e praticidade, ao facto de não exigirem formação e evitarem erros na tiragem de café; pode-se variar a intensidade do café/descafeinado a cada tiragem; é um café com creme, quantidade e corpo superior; são funcionais, rápidas e consistentes na sua função.

Segundo o questionário elaborado os principais motivos da escolha da marca das máquinas dos consumidores é por se identificarem pessoalmente com a marca (27,2 % da amostra) e pelo preço (16,4 % da amostra) (Anexo 3). A razão de escolha das marcas de cápsulas é essencialmente a qualidade elevada (37,8% da amostra), a relação qualidade-preço (22,8%) e ainda o facto de ser a única compatível com a Máquina que a pessoa tem (21%) (Anexo 3). Conclui-se que o consumidor está disposto a trocar de marca de cápsula desde que seja compatível com a sua máquina, que tenha qualidade e uma boa relação preço-qualidade. Já na compra da máquina a marca e a sua imagem já tem uma maior influência.

Também no questionário elaborado se retirou que as principais razões que levaria os respondentes a comprar cápsulas biodegradáveis em vez de cápsulas normais seria pelo facto de serem amigas do ambiente (75,9% da amostra), seguido do preço e da qualidade ambos com uma relevância na amostra de 11,6% (Anexo 3). Conclui-se que os consumidores têm abertura para mudar de cápsulas por estas serem menos nocivas para o ambiente, sabendo que as variáveis de preço e qualidade não podem ser postas de parte, caso contrário, não mudariam de cápsulas. A maioria da amostra considera que estaria disposto a pagar mais 5% do preço das cápsulas normais (49,7%) e outra grande parte (34,9% da amostra) não estaria disposto a pagar mais por cápsulas biodegradáveis, preferindo nesse caso manter as cápsulas normais (Anexo 21). Da amostra 82,4% afirma que estariam dispostos a comprar Cápsulas Biodegradáveis da marca Kaffa (Anexo 3) o que mostra a aceitação e potencial do lançamento desta cápsula compostável e por si biodegradável, no mercado português.

Tendências de Consumo:

Os consumos de café vão continuar a ser moldadas pela evolução dos padrões de consumo, com uma tendência crescente de produtos mais *premium*, lotes customizados, mais saudáveis, mais inovadores e diferenciadores. Outra das tendências, a nível internacional, é o esforço das empresas para produzir cápsulas compostáveis que sejam biodegradáveis, devido à atual preocupação ambiental, que é maior nos países do norte da Europa (Jornal de Notícias, 2017). O estudo "Tendências Internacionais do Consumo de Café" da Euromonitor (2017) previu o aumento contínuo da venda de cápsulas, especialmente entre os consumidores mais jovens, como resultado de estilos de vida mais ocupados.

Em Portugal, a tendência bio está a crescer ano após ano, e isso comprova-se também pelo lote Bio da marca Kaffa que em vendas cresceu:

2016	2017	Estimativa 2018	Estimativa 2019
45 082 €	77 370 € (+71%)	120 000 (+56%)	160 000 (+33%)

Tabela 10 - Tendência Bio com base nas Vendas Bio da Marca Kaffa

Fonte: Kaffa, 2018

Com estes resultados, para os próximos 3 anos (2018 incluído), vamos assistir a um crescimento Bio na ordem dos 40% ou 50% (Kaffa, 2018). E por isso estamos perante uma oportunidade de mercado a médio prazo.

5.2.4 Análise da Distribuição

As marcas de cápsulas são maioritariamente distribuídas em Supermercados e Hipermercados e também em algumas lojas de pequeno retalho. A maioria das marcas usam um canal de distribuição indireto, com um intermediário de distribuição entre o produtor e cliente final.

Para a análise da distribuição, vou analisar de uma forma mais geral, os concorrentes em cada canal do mercado de cápsulas onde a Kaffa está presente – Doméstico, Horeca e Corporate (Tabela 11).

Cápsulas	Canal Doméstico						
	Canal Horeca			-	-	-	-
	Canal Corporate			-	-	-	-

Tabela 11- Principais Marcas Concorrentes por Canal de Distribuição. Fonte: O Autor. Dados: Nielsen, 2017

Os 3 canais são independentes e a presença de cada marca em cada um dos canais tem comportamentos e posicionamentos distintos. O único fator em comum nos três canais, é a força da marca como um todo.

No canal de distribuição moderna (doméstico), os pontos fortes de uma marca líder como Dolce Gusto por exemplo, em que oferece uma solução para a um consumidor trendy para ter uma experiência de beber uma diversidade de bebidas quentes com qualidade, deixa de fazer sentido por exemplo no canal corporate em que o objectivo é ter um bom café com bom serviço de entrega, económico e com kit adequado que inclua açúcar, paletina, copo, onde marcas como Nespresso e Kaffa têm serviço global de muita qualidade (Kaffa, 208). Já a Nespresso tem uma estratégia muito virada diretamente para o consumidor final sem passar pelo supermercado, vendendo a preço superior e investindo a estratégia comercial em grande parte com Media.

O Canal Horeca é onde nasce a força das grandes marcas tradicionais, sobretudo vindo do Café em Grão com Delta, Sical, Buondi e Nicola. Por via dessa força são marcas que fizeram todo o sentido terem continuidade em cápsulas na Grande Distribuição.

5.3 Análise Interna

História do Grupo e da marca Kaffa:

A Kaffa é uma empresa portuguesa com forte tradição no Mercado do café e tem uma longa história, que remonta a mais de 100 anos atrás. Voltando a 1905, a família do atual Presidente da Kaffa, fundou um dos mais emblemáticos cafés de Portugal – A Brasileira, estes trouxeram do Brasil para Portugal o café e criaram, ensinaram e habituaram os portugueses ao conceito “bica” - café expresso. Atualmente, o café A Brasileira já não pertence à família, mas a paixão pelo café, com origem nas vastas produções de café nas colónias portuguesas e devido à tradição portuguesa de beber café, em 1960 foi fundada a fábrica de torrefação e comercialização de café – Cafa Armazéns de Café, Lda. – que foi modernizada com o passar do tempo e tornou-se no que a empresa é hoje: Kaffa Cafés. A palavra Kaffa, que revela a intenção da empresa se manter fiel às suas raízes, vem da Etiópia e é o nome da terra onde nasceu a planta do café.

O Grupo Kaffa tem a sua atividade centrada na produção de cápsulas e solúveis e atua assim na indústria de Encapsulamento em 2 empresas:

- Kaffa Portugal, com instalações em Cabra Figa, Sintra. As instalações contêm 9 linhas de encapsulamento de café e solúveis.
- Kaffa Torrefação de café, integrada nas mesmas instalações que a produção de cápsulas. Aqui faz-se a torra do café dedicada ao posterior encapsulamento do café.

O grupo tem elevada experiência no desenvolvimento dos melhores cafés, nas novas tendências e sabores. Compra café a mais de 20 países e aposta na qualidade através do seu laboratório e no treino dos seus especialistas.

Nas suas unidades fabris em Portugal, o grupo desenvolve 7 tipos de cápsulas diferentes e possibilidade de vários *blends* (sabores) e formatos de embalagem (tubos, cubos, sacos), personalizáveis a cada cliente. Os diferentes tipos de cápsulas englobam cápsulas compatíveis com vários sistemas (máquinas) – Nespresso, Delta Q, Dolce Gusto, Lavazza Point e sistemas fechados.

“Estas inovações e avanços no desenvolvimento de produto valeu à empresa o título de um dos mais importantes participantes em Portugal e na Europa na produção de cápsulas de café, o que permitiu à organização exportar os seus produtos (Diário Económico, 2015). Os seus clientes a nível mundial são Portugal, Espanha, Reino Unido, África do Sul, Brasil e Angola. As referências distribuem-se por grandes cadeias de distribuição nomeadamente:

Aldi, Auchan, Continente, E.Leclerc, Intermarché, Lidl, Pingo Doce entre outras.

A lógica evolutiva da empresa assenta em dois princípios fundamentais: diversificar clientes e diversificar mercado. Assim foca a sua atividade no cliente e consumidor, na autonomia e flexibilidade (vários produtos para vários clientes), na motivação, na inovação e na qualidade. Tudo isto tem um impacto direto no crescimento da empresa que se verifica ano após ano. A Kaffa conta, atualmente, com cerca de 80 colaboradores (Kaffa, 2017).

O grupo Kaffa segue uma política de Responsabilidade Social. Todos os anos a empresa abraça um novo projeto social e disponibiliza ajuda voluntária e monetária para diferentes instituições de carácter social. Por outro lado, aposta na produção de produtos biológicos, certificados pela IFS e ISO 9001, recicla toneladas de materiais fabris e pratica o comércio justo nos países subdesenvolvidos produtores de café (onde compra a sua matéria-prima). Entre outras coisas, isto é, prova da sua responsabilidade social e qualidade, o que representa uma vantagem competitiva no mercado. (Kaffa, 2017)

Em termos de fiscalidade, esta é bastante elevada na indústria do café e especialmente em pequenas e médias empresas, como a Kaffa. (COO Kaffa, 2017) A Taxa de Iva na indústria do Café é 23% e as pequenas e médias empresas estão sobrecarregadas de impostos (IVA e TSU) o que implica pouca disponibilidade financeira para investir na Investigação e Desenvolvimento. Todos os incentivos fiscais à Investigação e à Exportação têm impacto no desempenho de qualquer empresa, em especial da Kaffa por se tratar duma média empresa, com grande recurso a capitais próprios ou alavancagem financeira. Os incentivos de apoio ao investimento são também muito importantes, visto que a Kaffa investe muito em aumento de capacidade de produção, bem como em Inovação e melhoria na qualidade do seu produto. A Kaffa, inserindo-se na Grande Região de Lisboa, tem maiores dificuldades na obtenção de incentivos no âmbito do Portugal 2020, pois este tem em conta a regionalização (COO Kaffa, 2017). Os incentivos ao emprego, quer no âmbito do apoio ao primeiro emprego quer ao combate ao desemprego, são de grande utilidade para a Kaffa. Quanto ao comércio alguns organismos como a ASAE e a Autoridade da Concorrência têm funcionado, no entanto falta na indústria quem proteja as pequenas e médias empresas das grandes empresas.

Vendas & Investimento

Os produtos produzidos pelo Grupo Kaffa (Galvão & Noronha lda) como um todo, aumentaram vendas no mercado na ordem dos 40%. Este resultado fez com que subisse ao

3º lugar no Ranking de Vendas de Cápsulas de Café tendo aumentado a sua QM global de 12,4% para 16,7%” (Nielsen & Dados Internos Galvão & Noronha, 2017).

O grupo Kaffa apresentou assim um crescimento sustentado nos últimos anos. Como podemos verificar na tabela e gráfico (Anexo 7) tanto as vendas como o número de empregados aumentaram de ano para ano e prevê-se que no ano de 2018 o crescimento continue.

O Grupo Kaffa apresenta também um investimento contínuo em Linhas de Produção (Anexo 7). Atualmente conta com uma capacidade de Produção instalada de 438,8 Milhões de cápsulas, suficiente para sustentar o crescimento dos Clientes. Esta capacidade está organizada para 2 turnos, 5 dias/semana e 11 meses. A Kaffa dispõe da possibilidade de ampliação desta capacidade, para 3 turnos, sempre que necessário.

Localização e Logística

Em termos de logística toda a empresa se localiza no mesmo espaço, em Sintra. Neste espaço é a fábrica, os escritórios, o armazém, a zona técnica e o laboratório. Assim sendo todas as atividades da empresa encontram-se muito centralizadas. O café desde que chega dos países produtores até ao produto final é produzido nas instalações da empresa. Já as máquinas são produzidas por um fornecedor externo e chegam à empresa prontas para serem entregues nos pontos de venda ou no cliente.

I&D e Processos

A Kaffa fez um forte investimento I&D quando entrou no mercado das cápsulas em 2006. A partir daí o investimento em I&D é contínuo na empresa, tanto na procura do melhor café, através de fornecedores de elevada qualidade e de sistemas de controlo de qualidade locais muito exigentes, assim como, no desenvolvimento e melhoria contínua da cápsula e produto final, exemplo disso é o facto da empresa estar na 5ª geração da cápsula compatível com Nespresso (Kaffa,2017).

Para o controlo, a marca investe em equipamentos de laboratório que garantem todos os procedimentos legais e de rastreabilidade do produto, nomeadamente da sua qualidade garantindo assim a segurança alimentar.

A globalização dos mercados torna mais prementes as questões da Qualidade e de Segurança do Produto. A qualidade é já uma filosofia de atuação nas empresas modernas e competitivas como a Kaffa, permitindo acesso a mercados mais exigentes. Assim a focalização nos clientes conduz à implementação de ferramentas da qualidade que

permitem responder com sucesso a novas oportunidades e desafios num mercado global cada vez mais competitivo. A Kaffa garante o cumprimento de todos os Requisitos Legais, de Segurança Alimentar, de Qualidade e dos Procedimentos de Rastreabilidade do produto, desde a sua origem até à cápsula. A Kaffa tem assim certificações que garantem que o Sistema de Controlo de Segurança Alimentar é implementado em todo o seu processo, da produção à comercialização, de forma exaustiva e sistemática, baseado no Sistema HACCP e aplicação dos princípios do Codex.



Figura 2 - Certificados de Qualidade do Grupo Kaffa
Fonte: Kaffa (2017)

A primeira etapa do processo é a compra do café verde, o café primeiro é analisado (através de amostras enviadas) antes de embarcar do país de origem para a Kaffa. Os critérios de qualidade para a compra de café verde são o aroma, percentagem de corpos estranhos, defeitos, humidade, pesticidas, cafeína, métodos, entre outros. Se o café seguir estes parâmetros é comprado pela Kaffa. Aquando da sua entrega o café é torrado por origens nas instalações da empresa e só depois é misturado para formar o *blend*/lote. De seguida vem a etapa da moagem e encapsulamento, primeiro é feita uma pré-moagem, depois armazenado e de seguida entra em produção, sendo moído novamente para a cápsula, obtemos assim o produto final, que depois é embalado e pronto para ser distribuído. Quanto à distribuição, a Kaffa atua nos 3 canais (doméstico, horeca, corporate) e pretende continuar a dar uma solução de democratização de consumo nos 3 canais, sendo alternativa económica aos líderes e com qualidade.



Figura 3 - Circuito Kaffa desde a Matéria Prima ao Produto Final. Fonte: Kaffa (2017)

Missão, Visão e Valores

Segundo se lê no site da Kaffa (2018): a missão é ser um fornecedor de cápsulas de café, inserido numa sociedade moderna e competitiva. A visão da Kaffa é ser uma referência no mercado das cápsulas de café. Os valores são: rigor, inovação, transparência, motivação e organização (Anexo 9).

A Kaffa, é uma marca que tem investido fortemente na inovação. Exemplo disso é o sistema fechado da marca que é o resultado da inovação dentro da empresa, apresentando assim uma cápsula original que mantém o café numa atmosfera protegida sem a necessidade de uma embalagem especial e que evita o contacto com o oxigénio. Também é importante mencionar que a qualidade do café é determinada pelo processo de torrefação altamente controlado e da melhor combinação dos vários tipos de café do mundo (Kaffa, 2017).

No entanto, a Kaffa tem um problema de notoriedade de marca, que pode comprometer o crescimento se não for resolvido nos próximos tempos. O questionário realizado mostra que a maior parte da amostra nunca ouviu falar/não viu a marca Kaffa, nem nas prateleiras do supermercado, nem no folheto do supermercado, nem através de família/amigos, nem através das redes sociais, nem através da imprensa, mas é importante referir que 14,4% da amostra nunca comprou Kaffa, mas mostrou a intenção de vir a experimentar a marca. (Anexo 17). No primeiro semestre de 2017 a Kaffa apresentou um crescimento de 10%, o que mostra que a marca está a crescer e logicamente a notoriedade está a acompanhar o que é um bom indicativo.

A Kaffa é uma marca portuguesa. Todo o seu *branding* desde o logótipo, às embalagens, ao site e loja online têm uma imagem e design inspirada na tradição portuguesa, na saudade e no sentimento.

O seu logótipo está associado à Cápsula de Café e à Portugalidade com a descrição “A Cápsula de Café Portuguesa”. O nome dos seus lotes é também inspirado na cultura portuguesa com o sistema Kaffa com nomes como: fado, azulejo, cravo, andorinha, namorados e o sistema compatível Nespresso com nomes como: Lisboa, Porto, Barcelos, Aveiro, Coimbra e Tavira.

A Kaffa assume-se assim no mercado como uma marca moderna e emotiva, assente na portugalidade que lhe é inerente e na proximidade ao consumidor (Anexo 9).

5.3.1 Portefólio de Produtos da Marca

O portefólio da Kaffa (Anexo 10) divide-se em 5 gamas: Gama Sistema Kaffa; 2 Gamas Kaffa Compatível Nespresso; Gama Kaffa Compatível Dolce Gusto; Gama Kaffa Compatível Delta Q. Estas gamas englobam cafés de origens e intensidades diferentes, como podemos ver na seguinte tabela:

	Sistema Fechado Kaffa	Kaffa Compatíveis Nespresso (Cápsula Plástico)	Kaffa Compatíveis Nespresso (Cápsula Alumínio)	Kaffa Compatíveis Delta Q	Kaffa Compatíveis Dolce Gusto
Intensidade 10	Fado	Fortíssimo	Lisboa	Forte	Negro
Intensidade 8	Cravo	Intenso	Porto	Médio	Castanho
Intensidade 6	Namorados	Cremoso	Barcelos	-	Vermelho
Intensidade 5	Azulejo	Suave	Aveiro	Suave	Amarelo
Intensidade 5	Coração (Bio)	Bio	-	-	Bio
Intensidade 2	Andorinha (Decaf)	Decaf	Tavira (Decaf)	Decaf	Decaf
Outros	-	-	-	-	Cappucino
Outros	-	-	-	-	Chocolate

Tabela 12 - Portefólio de Cápsulas Marca Kaffa. Fonte: Kaffa (2018)

O sistema fechado de cápsulas (SFC) da Kaffa merece especial atenção por ter uma máquina própria disponível em duas cores (preto e branco) e também por ser a gama utilizada nos restantes canais de distribuição Horeca e Corporate com um Kit (Café + Máquina) especialmente desenvolvido para o consumo de café em cápsulas na restauração e empresas (Anexo 10).

No primeiro ano de remodelação da imagem e reposicionamento (2016) este SFC Kaffa vendeu em 3 meses cerca de 800 máquinas (Kaffa, 2018), o que é um número muito interessante para início de vendas em apenas 40 lojas Continente. Está também em outros players muito fortes como Intermaché, Recheio, entre outros. Até ao ano de 2016 a marca apenas trabalhava com o Sistema Fechado Kaffa em clientes maioritariamente regionais (Kaffa, 2018).

5.3.2 Matriz BCG

Com base nas análises anteriores (externa e interna) e onde se chegou às conclusões das tabelas abaixo:

	2016	2017	2018	2016-2017	2017-2018
	QM	QM	QM	TC	TC
Sistemas Fechados Cápsulas (SFC)	81,0%	80,0%	79,0%	-1pp	-1pp
Sistemas Compatíveis Delta Q	1,7%	2,0%	3,0%	+0,3pp	+1pp
Sistemas Compatíveis Nespresso	15,8 %	15,3%	15,0%	-0,5pp	-0,3pp
Sistemas Compatíveis Dolce Gusto	1,3 %	2,7%	3,0%	+1,4pp	+0,3pp

Nota: Os SFC incluem a marca Delta Q, Dolce Gusto, Sistema Fechado Continente, Sistema Fechado Pingo Doce e Sistema Kaffa. Nas cápsulas compatíveis considera-se as marcas compatíveis com Delta q, Nespresso e Dolce Gusto.

Tabela 13 - Quotas de Mercado e Taxa de Crescimento das Categorias de Cápsulas de Café no Retalho em 2016, 2017 e 2018. Fonte: Nielsen (2017/2018).

	2016	2017	2018	2016-2017	2017-2018
	QM	QM	QM	TC	TC
Sistema Fechado Kaffa	0,2%	0,3 %	0,4 %	+0,1pp	+0,1pp
Kaffa Compatíveis Delta Q	0,4%	0,3 %	0,4 %	-0,1pp	+0,1pp
Kaffa Compatíveis Nespresso	0,2%	0,2 %	0,2 %	0pp	0pp
Kaffa Compatíveis Dolce Gusto	0,2%	0,2 %	0,3 %	0pp	+0,1pp

Tabela 14 - Quota de Mercado e Taxa de Crescimento das Categorias de Cápsulas Marca Kaffa em 2016, 2017 e 2018
Fonte: Nielsen (2017/2018)

Vamos fazer uma análise BCG do mercado de cápsulas de café no retalho onde se considera o crescimento de cada uma das categorias deste mercado e a participação relativa no mercado da marca Kaffa em cada categoria:

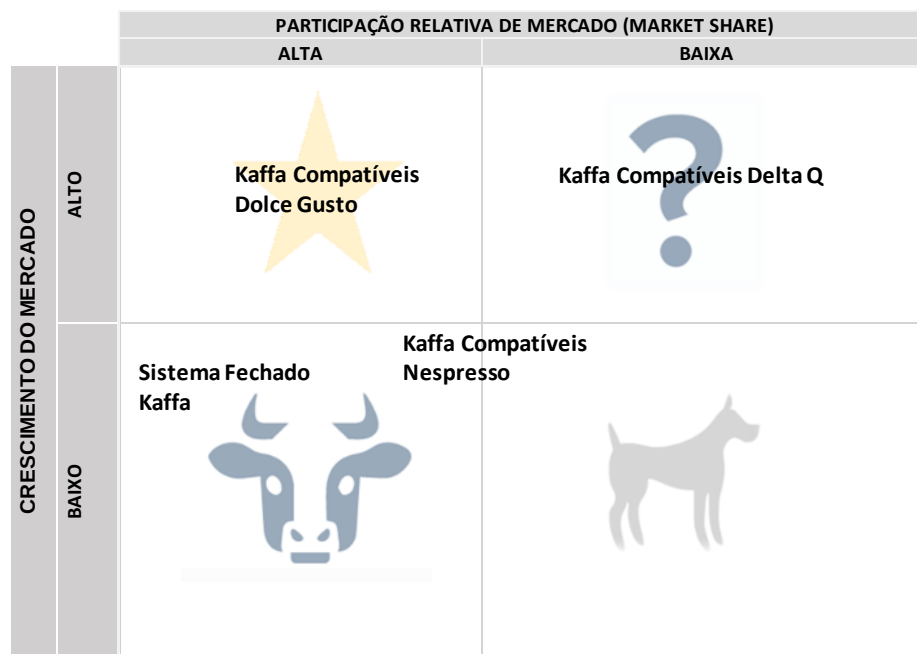


Figura 4 - Análise BCG. Fonte: O Autor.

5.3.3 Análise SWOT:

ANÁLISE - INTERNA	
FORÇAS – S	FRAQUEZAS – W
- Capacidade de Produção - Marca em crescimento - Especialista em cápsulas - Flexibilidade de adaptação aos clientes - Marca Portuguesa - Preço acessível - Inovação e qualidade - Certificações - Imagem reestruturada e apelativa - Variedade de Cápsulas (Sistema Fechado, compatíveis Nespresso, Delta Q, Dolce Gusto, Kit Office)	- Budget de Marketing reduzido - Pouca Notoriedade da marca - Distribuição da marca na grande distribuição é recente e ainda reduzida - Focada na produção de marcas próprias/distribuição
OPORTUNIDADES – O	ESTRATÉGIA S-O (maxi-maxi)
- Mercado em crescimento - Vantagem de First Mover: Cápsulas Compostáveis Biodegradáveis - Crescimento do Mercado Canal Horeca - Crescimento do Canal Corporate - Crescimento do Mercado Doméstico - Potencial do <i>Green Marketing</i> - Nenhuma marca no mercado posicionada no <i>green marketing</i> - Evolução dos padrões de consumo: premium, sustentável, saudável, inovador - Marcas educarem os consumidores para um consumo mais sustentável - Perfil de consumidor: jovem	- Elevada capacidade de produção para acompanhar crescimento do mercado e da marca. - Aproveitar o facto da Kaffa ser especialista em cápsulas, para se focar nas cápsulas compostáveis biodegradáveis e ser a 1º marca a entrar no mercado. - Comunicar nova imagem da marca associada à portugalidade e aumentar assim notoriedade. - Posicionar a marca através de uma estratégia de marketing verde. - Utilizar inovação, qualidade, preço acessível, certificações e capacidade de adaptação da Kaffa para crescer com força no Canal Horeca, Canal Corporate e Doméstico. - Comunicar a proposta de valor com foco no produto sustentável e inovador. - Comunicação que apela às emoções e menos aos atributos do produto de forma a sensibilizar e educar o consumidor para os problemas ambientais. - Comunicação jovem para ir ao encontro do perfil do produto cápsulas.
AMEAÇAS – T	ESTRATÉGIA W-O (mini-maxi)
- Produtos substitutos (chás, suplementos energéticos e outras bebidas). - Possibilidade de entrada de novos concorrentes. - Concorrência forte e consolidada. - Pressão de preço baixo. - Imagem ambiental negativa das cápsulas. - Movimentos ativistas contra os materiais dos produtos.	- Dado o <i>budget</i> reduzido comunicar a marca nos pontos de distribuição através de ações de degustação e experimentação e através da comunicação da marca nas redes sociais e <i>influencers</i>. - Imagem de marca apelativa para inverter a pouca notoriedade da marca. - Alargamento da distribuição através de: maior penetração na grande distribuição; crescimento no Canal Horeca e Office; dinamização loja online. - Aproveitar cápsulas compostáveis biodegradáveis para alavancar marca Kaffa
	ESTRATÉGIA S-T (maxi-mini)
	- Utilizar a forte capacidade produtiva e marca em crescimento para lançar novos produtos: chás, chocolates, cappuccinos, entre outros. - Comunicar e vender pontos fortes como a variedade de sistemas de cápsulas, adaptabilidade ao cliente, preço, qualidade e certificações para fazer frente à concorrência. - Dada a imagem negativa e os movimentos ativistas lançar nova cápsula compostável biodegradável e posicionar-se como 1º marca sustentável no mercado.
	ESTRATÉGIA W-T (mini-mini)
	- Apostar na qualidade. - Utilizar <i>know-how</i> nas outras marcas produzidas pelo grupo Kaffa para a marca Kaffa. - Redução de custos. - Melhorar capacidades de negociação para conseguir mais penetração na distribuição e aumentar vendas e notoriedade. - Lançar cápsulas compostáveis biodegradáveis para fazer face à concorrência e diferenciar-se.

Figura 5 - Análise SWOT Kaffa

Fonte: O Autor.

5.3.4 Fatores críticos de sucesso do mercado

Estes são os elementos essenciais que uma marca de cápsulas de café deve ter para atingir o sucesso neste mercado:

Qualidade do produto: É compulsório que os produtos sigam critérios de qualidade muito exigentes – no café e na cápsula. No que respeita à qualidade do café, é necessário ter muita atenção ao seu sabor, aroma, intensidade e variedades. No que respeita às cápsulas têm que ser de elevada qualidade, utilizando os materiais e mecanismos certos de forma a permitirem uma ótima extração do café e compatibilidade com a máquina.

Alargado Portefólio de Produtos: É um critério de sucesso que as marcas tenham portefólios alargados e que o consumidor tenha acesso a diferentes produtos dentro do universo de uma única marca e não tenha que adquirir produtos de um concorrente. Um portefólio capaz de chegar a todo o tipo de consumidores.

Preço Competitivo: os consumidores são sensíveis à qualidade e muitos estão disponíveis a pagar mais por essa premissa, no entanto grande parte também é muito sensível ao preço. É necessário disponibilizar produtos com uma boa relação preço-qualidade.

Imagem de Marca Diferenciadora: devido à intensidade concorrencial é indispensável uma imagem de marca apelativa e eficaz de forma a que a marca sobressaia no ponto de venda e estimule a venda. O marketing no ponto de venda é crucial para tornar o produto mais perto e visível ao consumidor.

Rede de Distribuição: as cápsulas são maioritariamente compradas em super e hipermercados ou em lojas tradicionais, assim é muito importante desenvolver uma rede de distribuição alargada e estar presente em todos os pontos de venda das zonas urbanas e suburbanas.

Responsabilidade Social: dado a preocupação com o impacto ambiental das cápsulas de café atualmente começa a ser um fator crítico de sucesso neste mercado. Este fator tem um enorme potencial de fazer crescer uma marca e de melhorar a sua relação com a sociedade e consumidores.

5.3.5 Vantagens Competitivas

As vantagens competitivas da marca Kaffa são:

- **Marca Especialista em Cápsulas:** o Grupo Kaffa está há mais de 50 anos no mercado do café e dedica-se exclusivamente à produção de cápsulas (desde 2016) não só para a sua marca própria, mas também para outras marcas, nomeadamente MDD's. Assim sendo, o Grupo Kaffa tem um enorme *Know How* e *Expertise* na produção e comercialização deste produto, desde a torrefação do café até ao seu encapsulamento. Isto contribui para o desenvolvimento e inovação de produtos, que resulta em diferentes cápsulas para diferentes marcas: as compatíveis com os restantes sistemas do mercado e o sistema fechado Kaffa exclusivo para a sua própria máquina.

- **Responsabilidade Social:** A Kaffa trabalha sempre com este pilar presente, exemplo disso é o facto de trabalhar com Cafés com Certificação UTZ, que é um programa mundial que estabelece normas que garantem a produção agrícola e o fornecimento responsável de café. Os produtos com esta certificação e assim sendo os produtos da Kaffa garantem: o compromisso com um negócio sustentável, responsabilidade social, boa prática agrícola e rastreabilidade. Para além disto o lançamento da cápsula biodegradável compostável em 2019, que para além de já existir noutros países é nova no mercado português e por isso também é exemplo desta vantagem competitiva.

- **Relação Preço/Qualidade:** Devido ao seu *Know How* e *Expertise* a empresa conhece muito bem o gosto português de café e sabe trabalhar qualquer tipo de café. A empresa trabalha com mais de 20 origens e com mais de 30 *blends* - Robusta, Arábica, Descafeinado e Bio que provém de todo o mundo: Brasil, Angola, Vietname, Colômbia, entre outros. Para além disto a empresa pratica um preço que se posiciona entre as marcas de distribuição com um preço tipicamente mais baixo e os líderes de mercado, também com muita experiência, que exercem preços mais elevados. Isto contribui para que a Kaffa ofereça um produto com qualidade elevada a um preço muito competitivo, distinguindo-se assim dos restantes concorrentes.

5.4 Objetivos do Plano de Marketing

1. Proporcionar uma forma de beber café sustentável a um preço competitivo através de uma estratégia de inovação/diferenciação para fazer frente à elevada concorrência.
2. Promover a responsabilidade social, o uso de produtos sustentáveis e biodegradáveis e a gestão da cadeia de abastecimento verde - explorar e comunicar o ADN social da marca para alavancar o seu crescimento: este objetivo pode ser atingido não só através do comportamento responsável da marca, mas também ao associar-se a outros projetos socialmente responsáveis através de patrocínios e parcerias.
3. Assumir um posicionamento de produto diferenciador e único que vai satisfazer as necessidades de forma sustentável.
4. Aumentar vendas e *brand equity* que consequentemente vão contribuir para aumentar a quota de mercado da marca Kaffa, através do lançamento de um produto sustentável.
5. Aumentar a notoriedade da marca – aumentar a notoriedade espontânea e pertencer ao *top of the mind* dos consumidores, através de uma imagem de marca diferenciadora e estratégia assente no *green marketing*. Tirar vantagem de ser o pioneiro (*first mover*) no mercado português de forma a aumentar notoriedade.

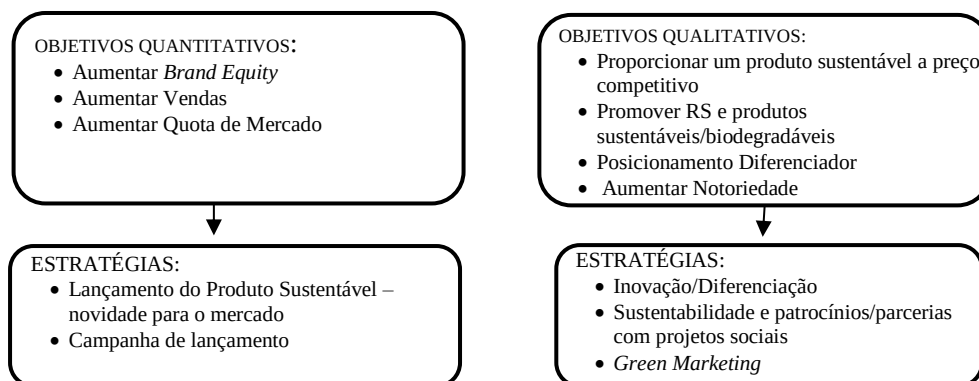


Figura 6 - Objetivos Qualitativos e Quantitativos do Plano de Marketing. Fonte: O Autor.

5.5 Previsão Vendas Primeiro Ano de Lançamento do Produto (2019)

O mercado cresceu no primeiro semestre de 2018 14% em valor, mas os meses de Verão estão a apresentar crescimentos muito abaixo ou mesmo negativos (Kaffa,2018).

Tendo em conta existirem cada vez menos lares sem máquinas de cápsulas, o mercado finalmente atinge mais maturidade e com crescimentos abaixo dos dois dígitos. Assim prevê-se um crescimento em 2019 de mercados global na ordem dos 4% em valor e eventualmente 5% em volume (Kaffa, 2018). Esta previsão assenta nos pressupostas em seguida apresentados:

Mais do que a cápsula Biodegradável, as grandes novidades serão o crescimento do fenómeno Bio conforme visto anteriormente, na ordem dos 50% (Kaffa, 2018).

O Sistema Fechado do Continente vai continuar a ter cada vez mais largo o seu parque de máquinas de cápsulas, ao passo que em Pingo Doce vai-se porventura assistir a uma revisão do mesmo (Kaffa,2018).

As Cápsulas Compatíveis com Máquinas Dolce Gusto e Delta Q continuarão a ter crescimentos na ordem dos 15% a 20%, sendo em Nespresso a taxa de crescimento mais baixa, visto termos assistido a forte impacto da atividade promocional dos últimos anos.

O Impacto da nova Cápsula Biodegradável no primeiro ano será ainda residual, vendendo a partir março de 2019, cerca de 150.000 Cápsulas/Mês. Estamos a falar de 1 500 Milhões de Cápsulas em 2019, cerca de 472,5K€ (vendido ao preço de 0,315€ por unidade/cápsula) em vendas para o Grupo Kaffa (Kaffa, 2018).

5.6 Estratégia de Desenvolvimento

5.6.1 Segmentação

Os critérios de segmentação identificados para o Mercado das Cápsulas de Café onde se insere a Cápsula Compostável Biodegradável da marca Kaffa são os critérios demográficos (idade), geográficos (polo habitacional), sociais e económicos (classe social), psicográficos (estilo de vida e atitudes) e comportamentais (benefícios esperados/pretidos, sensibilidade ao preço, atitude perante o produto e situação). Estes foram os critérios selecionados pois são os que mais vão ao encontro da análise feita anteriormente aos consumidores de cápsulas de café.

Na tabela abaixo podemos ver os critérios de segmentação assim como as suas variáveis e sub-variáveis que mais influenciam o mercado de cápsulas de café:

Critério	Variáveis	Sub-Variáveis
Demográficos	Idade	• 25-34 • 35-44 • 45-54 • 55-64
Geográficos	Pólo Habitacional	• Urbano • Semiurbano
Social e económico	Classe Social	• Classe Média • Classe Média-Alta • Classe Alta
Psicográfico	Estilo de vida e atitudes/motivações	• Ativo • Dinâmico • Jovem
Comportamental	Benefícios expectados/pretendidos	• Qualidade • Sustentabilidade • Atuação da marca na sociedade
	Sensibilidade ao Preço	• Média
	Atitude perante o produto	• Atento • Informado/Interessado • Exigente
	Situação de Compra	• Disposto a gastar mais tempo no processo de compra • No ponto de venda está mais atento aos Benefícios Adicionais dos Produtos

Tabela 15 - Segmentação do Mercado de Cápsulas

Fonte: O Autor

No entanto, apenas alguns destes segmentos foram considerados relevantes para o lançamento da Cápsula Compostável Biodegradável da Marca Kaffa em 2019, pois são estes que melhor definem e diferenciam o segmento que se pretende sensibilizar.

Assim, o próximo passo é definir o target da Cápsula Compostável Biodegradável da marca Kaffa.

5.6.2 Target

Para o lançamento das Cápsulas Biodegradáveis e Compostáveis da marca Kaffa, o target selecionado é o seguinte:

Consumidores de café em casa, com idades entre os 25-44 anos e urbanos pertencentes às classes sociais média, média-alta e alta, caracterizados por terem um estilo de vida mais ativo e serem mais exigentes, informados e atentos, preferindo produtos que irão contribuir para um planeta mais verde.

Mais especificamente, o target explica-se pelo conjunto dos pontos referidos abaixo:

- Consumidores de café em casa com idades entre os 25-44 anos, por ser um público mais jovem e com estilo de vida mais ativo e os que mais consomem cápsulas.
- Consumidores urbanos.
- Consumidores das classes sociais média, média-alta, alta, menos sensíveis ao fator preço. Embora seja um produto de grande consumo e que não exige um grande esforço de compra, dado ser um produto sustentável o PVP será ligeiramente mais elevado que o restante portfólio de produtos da Kaffa.
- Em termos comportamentais pretende-se alcançar um novo tipo de consumidores mais exigentes, informados e atentos que procuram não só as características do produto, como a qualidade, mas também os assuntos de sustentabilidade e o impacto da marca na sociedade, preferindo produtos que irão contribuir para um planeta mais verde.
- São também os consumidores que no processo de compra no ponto de venda, estão dispostos a gastar mais tempo e estão mais atentos a benefícios adicionais do produto.

5.6.3 Posicionamento

Posicionamento atual da Kaffa:

O posicionamento da Marca Kaffa varia em termos dos diferentes Sistemas de Cápsulas que fazem parte do portfólio da marca. Posicionando-se com 6 lotes distintos de café para cada gama.

- Sistema Kaffa:
 - É o Sistema da Kaffa, que embora não sendo *premium*, é o que protegem e defendem no mercado, atacando forte nos nossos principais clientes.
 - É o Sistema Proprietário da Kaffa, e por isso está ao nível daquilo que são os *players* mais fortes de mercado: Dolce Gusto e Delta Q.
 - PVP recomendado: 0,32€ (1 unidade/cápsula). No entanto, existe uma política promocional que em média anual fará com que o PVP médio esteja nos 0,25€, ou seja, 22% abaixo da recomendação.
 - Em termos de cluster de cliente, posiciona-se através da sua imagem de marca associada à Portugalidade para um consumidor Urbano/Aspiracional Ativo.
 - Estratégia de experimentação, degustações, alargamento de distribuição, comunicação, loja online apelativa.

- Kaffa Compatíveis Plástico Nespresso, Dolce Gusto e Delta Q

Devido à forte concorrência (não só das marcas originais, mas também das MDD's) o posicionamento é para um consumidor racional/económico.

Em termos de PVP recomendado estão no seguinte intervalo:

Marcas Originais = 0,32€ Kaffa = 0,25€ Marcas de Distribuidor = 0,22€

No entanto, com a atividade promocional, a Marca Kaffa (categoria compatíveis) chega aos níveis de preço das MDD's, segmento onde vai captar e fidelizar muitos clientes.

- Kaffa Compatíveis Nespresso em Alumínio
 - Posiciona-se pela inovação e produto mais *premium*
 - PVP mais elevado que as restantes categorias de compatíveis: 0,32€ (devido ao aumento de custo da matéria prima da cápsula)

Identificação:

Cápsula de Café Biodegradável e Compostável

Numa primeira fase este projeto vai ser lançado apenas na categoria compatível com Sistema Nespresso, através de uma nova Gama Kaffa de nome Raízes. Isto deve-se ao facto

de ser uma cápsula de café menos complexa (ao nível do seu desenvolvimento e produção) e onde existe um consumo a nível mundial.

No entanto, numa segunda fase pretende-se também introduzir esta cápsula no Sistema Fechado Kaffa e de seguida nas restantes categorias de cápsulas compatíveis da Kaffa.

Diferenciação:

Primeiras cápsulas biodegradáveis e compostáveis a serem lançadas no mercado português

- **Componente Sustentável**

Considerando que os consumidores estão cada vez mais atentos e exigentes ao comportamento das marcas e sensíveis aos problemas que a sociedade enfrenta, nomeadamente o impacto dos resíduos no ambiente provenientes da produção e consumo de bens, a diferenciação deste projeto é:

- A introdução do conceito de um produto sustentável, pela primeira vez, no mercado de cápsulas de café em Portugal e na política de produto da Kaffa, através do lançamento do produto cápsula compostável e biodegradável.

Esta diferenciação tem o objetivo de aumentar o valor da marca, assim como a sua notoriedade e quota de mercado.

- **Preço Competitivo**

Todos os produtos bio e sustentáveis estão associados a um PVP mais elevado, no entanto num mercado cada vez mais competitivo e sensível ao preço, a Kaffa vai oferecer uma cápsula sustentável a um preço na mesma competitivo.

- **Estratégia de Comunicação assente no Marketing Verde**

Outro dos fatores de diferenciação do lançamento deste produto será a campanha de comunicação assente no marketing verde e sustentável. Com esta campanha pretende-se apelar mais às emoções do consumidor (educando-o para um consumo mais “verde”) e menos aos atributos de desempenho do produto.

Pretende-se fazer uma estratégia 360º com dinamismo e articulação entre os diferentes meios de comunicação, tornando a campanha Kaffa Raízes um tema mediático da atualidade.

- **Embalagem ecológica**

Aposta numa embalagem diferenciadora por via de um *packaging* original que utilize componentes sustentáveis e ecológicas. Assim, para além do produto em si (cápsula), as embalagens de venda também vão contribuir para a minimização do impacto ambiental.

O posicionamento que a marca Kaffa quer transmitir deve ser percebido de igual forma pelos consumidores, pelo que os pontos fortes do novo produto, as expectativas dos consumidores e o posicionamento face à concorrência devem ser comunicados de forma clara, como apresentado na Tabela 16:

Posicionamento Kaffa Raízes: Cápsula de Café Compostável Biodegradável	
Pontos Fortes	• Marca especialista em Café: Qualidade de café • Inovação e Desenvolvimento de Produto: Cápsula Inovadora e nova no mercado • Sustentabilidade: Cápsula “amiga” do ambiente
Expectativas dos Clientes	• Produtos de qualidade garantida • Disponibilidade e Fácil acesso ao produto • Sustentabilidade • Contribuição da marca para a sociedade
Distinção Face à concorrência	• Primeira marca com estratégia “Marketing Verde” no mercado. • Primeiro Produto e Embalagem sustentáveis no mercado de cápsulas de café portugueses. • Preço Competitivo face aos líderes de mercado.

Tabela 16- Posicionamento Kaffa Raízes: Cápsula de Café Compostável Biodegradável. Fonte: O Autor.

5.6.4 Marketing Mix

De forma a integrar o posicionamento acima referido na estratégia da empresa, a Kaffa tem que gerir os quatro elementos do marketing mix para que contribuam mutuamente para um plano de ação com valor acrescentado e otimizado. (Dolan,2001)

5.6.4.1 Produto, Conceito e Marca

O produto deste plano de marketing é o café apresentado na forma de uma cápsula biodegradável e compostável em ambiente doméstico.

Todos os produtos compostáveis são biodegradáveis, mas nem todos os biodegradáveis são compostáveis. Para se perceber o produto é necessário perceber a diferença entre os dois conceitos, biodegradável e compostável:

- Biodegradável: tudo o que é capaz de se decompor ou destruir pela ação de agentes biológicos como microrganismos, bactérias, entre outros.

- Compostável: é como os biodegradáveis, mas melhores para a natureza porque nunca são materiais processados e a sua compostagem ocorre naturalmente num período de tempo muito curto, entre um a seis meses, comparando com um produto apenas biodegradável que tanto se pode biodegradar em dias como em milhares de anos.

Sendo uma cápsula biodegradável compostável em ambiente doméstico, este novo produto vai na sua integridade para o lixo orgânico (incluindo o material externo) sendo posteriormente tratada como tal (desenhada para se degradar com temperaturas a 30 Graus e debaixo da terra), sem necessidade de qualquer separação. Esta cápsula degrada-se e desaparece num prazo máximo de 6 meses enquanto que uma cápsula normal demora entre 150-200 anos e as cápsulas de plástico 500 anos ou mais (Anexo 11).

Esta nova cápsula é a primeira no mercado português que não exige a separação do alumínio/plástico da borra de café, dado todo o seu material ser orgânico e de fácil compostagem. Para além disto a cápsula tem características que permitem conservar o café dentro da cápsula sem o mesmo se oxidar, conservando as características do produto e não sendo necessária a utilização de uma embalagem secundária de conservação de produto que evite a oxidação. Isto torna o produto ainda mais ecológico.

Este produto divide-se assim em 3 níveis:

Níveis de Produto	
Produto Base	• Gama Kaffa Raízes: Café em Cápsulas Biodegradáveis Compostáveis Compatíveis Sistema Nespresso. • 6 Blends/Lotes de Café Kaffa Raízes: Goa; Bogotá; Kampala; Manaus; Bio; Decaf. • Embalagem quadrada em cartão 100% reciclável, sem necessidade de embalagem secundária/extra no interior para conservação de produto, com 20 unidades/cápsulas cada.
Produto Aumentado	• <i>Packaging</i>: Características diferenciadoras das embalagens: originais, ecológicas, cartão reciclado.) • Responsabilidade social associada ao produto: apoio aos produtores de café e contribuição para outras causas sociais com uma estratégia de marketing integrada. • Serviços: Apoio a Cliente (chat online no website da marca) para responder a questões dos clientes sobre funcionalidade do produto, as vantagens, medidas de qualidade, entre outros.

Evolução Futura do Produto	• Lançamento de café em cápsulas biodegradáveis e compostáveis no SFC Kaffa e nos SCC's Kaffa (Sistema Kaffa, Delta Q e Dolce Gusto). • Criação de outras variedades/<i>blends</i> de café • Aumentar a gama para chás e outras bebidas quentes
-----------------------------------	---

Tabela 17- Níveis de Produto da Cápsula Biodegradável Compostável. Fonte: O Autor.

Gama: Kaffa Raízes - Sistema Compatível Nespresso

Logótipo:



Figura 7 - Logótipo Kaffa. Fonte: Kaffa (2018).

Slogan/Assinatura da Campanhã: Kaffa, de volta às raízes.

6 Blends/Lotes de Café:

Os nomes dos lotes são nomes das cidades dos países, onde o café tem origem. O café vem diretamente destes países em sacas de sarapilheira (estado cru) onde depois já nas instalações da Kaffa, em Portugal, são torrados, moídos, encapsulados e distribuídos em embalagens de cartão ecológico com cápsulas biodegradáveis compostáveis que desaparecem num prazo máximo de 6 meses.

Bogotá – intensidade 10: O lote Bogotá tem um caráter forte e sabor intenso, resultante da combinação de cafés robusta provenientes de África com um toque de arábica da América do Sul. É caracterizado pelo aspeto cremoso e baixa acidez, bem como pela sua persistência no palato. É produzido através de um sistema agrícola que limita o uso de pesticidas e fertilizantes químicos.

Manaus – intensidade 8: O lote Manaus tem um corpo e caráter intenso, resultante da combinação de cafés robusta provenientes da Ásia e África com um toque de arábica da América do Sul. Permite ao consumidor desfrutar de uma bebida com baixa acidez e textura

cremosa. É produzido através de um sistema agrícola que limita o uso de pesticidas e fertilizantes químicos.

Goa – intensidade 6: O lote Goa tem um caráter ameno e aveludado proporcionando um expresso cremoso e doce, com aroma a citrinos. É produzido através de um sistema agrícola que limita o uso de pesticidas e fertilizantes químicos.

Kampala – intensidade 5: O lote Kampala é aromático estando gentilmente reforçado com um toque de acidez, típico dos cafés 100% arábica. É caracterizado pela riqueza do seu aroma floral e cítrico. É produzido através de um sistema agrícola que limita o uso de pesticidas e fertilizantes químicos.

Bio – intensidade 5: O lote Bio tem um caráter equilibrado e suave. É produzido através de um sistema agrícola que limita o uso de pesticidas e fertilizantes químicos.

Decaf – intensidade 2: O lote Decaf (descafeinado) é obtido através de um método de descafeinização natural do café, não existindo qualquer tipo de aditivo químico. É caracterizado pela acidez e pelos aromas típicos dos cafés arábica. Proporciona aos consumidores um verdadeiro expresso.

Embalagens e Design:



Figura 8 – Protótipo de Embalagens Gama Kaffa Raízes e Protótipo de Cápsula Biodegradável Compostável Compatíveis com Sistema Nespresso). Fonte: Kaffa (2017)

Imagem colorida, moderna e atrativa que se diferencia da concorrência. Adicionalmente, o *packaging* vai servir como um canal direto de comunicação com o consumidor exibindo mensagens com factos e números alarmantes sobre os problemas do meio ambiente, nomeadamente o impacto do plástico e alumínio. Os clientes ao lerem as mensagens vão sentir que realmente fizeram a escolha certa ao mudar o seu comportamento de consumo e ao comprar este produto.

Pontos Estratégicos:

- Variedade: 6 *blends*/lotes de café
- Quantidade: 20 cápsulas por embalagem (no mercado o normal é entre 10 a 20 cápsulas por pack) no entanto mais quantidades por embalagem permite uma redução do custo do produto final, para além de ser mais sustentável pois produz-se menos desperdício em embalagens.
- Qualidade: Produção de café de alta qualidade junto dos melhores produtores de matéria prima. Métodos inovadores para o melhor ponto de torra e moagem. Máquinas de produção inovadoras para o encapsulamento do café. Café tratado e conservado da melhor maneira, preservando todas as suas características naturais. Sem utilização de químicos, garantindo a qualidade do produto e o seu impacto positivo na saúde.
- Conceito e estratégia: assente na sustentabilidade, marca verde/amiga do ambiente e marca portuguesa. Em todo o processo de produção a marca vai evitar os plásticos, alumínio e outros materiais com impacto nocivo para o ambiente.

5.6.4.2 Preço

O preço é a única variável do *marketing mix* que influencia e gera rentabilidade e lucro à empresa. É assim muito importante uma correta definição de preços. A estratégia de *pricing* tem por base o posicionamento, a concorrência, os custos, o mercado e a sua sensibilidade e os objetivos da empresa.

A estratégia de *pricing* da Kaffa assenta numa oferta competitiva em termos de relação preço/qualidade em todos os segmentos de mercado que está presente.

Na definição do preço é importante perceber o que os consumidores estão dispostos a pagar. Sendo o preço um fator importante no processo de compra é fundamental que a margem adicional a suportar pelo consumidor, que irá contribuir para um planeta mais verde, não afaste o consumidor devido a um preço demasiado alto. Assim de acordo com o inquérito realizado a 392 pessoas, a maioria acha que o preço de cápsulas biodegradáveis deve ser aproximadamente o mesmo de cápsulas de café normais – 67,3% (264 indivíduos). Apenas 13% da amostra estaria disposto a pagar mais 10% do preço das cápsulas normais. A maioria da amostra considera que estaria disposto a pagar mais 5% do preço das cápsulas normais – 49,7%. E outra grande parte (34,9% da amostra) não estaria disposto a pagar mais por cápsulas biodegradáveis, preferindo nesse caso manter as cápsulas normais.

Os preços a ter em consideração são os preços que a Kaffa já pratica no mercado (com todos os custos incluídos) e os preços praticados pela concorrência.

Os preços atuais da Kaffa são:

Gamas Kaffa	Embalagem 10 cáp.	Preço p/cáp.	Embalagem 16 cáp.	Preço p/cáp.	Embalagem 20 cáp.	Preço p/cáp.
Cápsulas Sistema Kaffa	-	-	-	-	6,40 €	0,32 €
Cápsulas Compatível Nespresso	2,50 €	0,25 €	-	-	-	-
Cápsulas Alumínio Compatível Nespresso	3,49 €	0,35 €	-	-	-	-
Cápsulas Compatível Delta Q	2,50 €	0,25 €	-	-	-	-
Cápsulas Compatível Dolce Gusto	-	-	3,99 €	0,24 €	-	-

Figura 9 - Preços Atuais da Marca Kaffa. Fonte: O Autor. Dados: Kaffa (2017)

Os preços da concorrência de cápsulas compatíveis com o Sistema Nespresso são:

Marcas Compatíveis com o Sistema Nespresso	Embalagem 10 cáp.	Preço p/cáp.	Embalagem 20 cáp.	Preço p/cáp.	Embalagem m 30 cáp.	Preço p/cáp.
Continente Gama 1	2,29 €	0,23 €	-	-	6,39 €	0,21 €
Continente gama 2	2,59 €	0,26 €	-	-	7,29 €	0,24 €
Continente Gama Alumínio	2,99 €	0,30 €	-	-	-	-
Continente Gama É	-	-	3,99 €	0,20 €	-	-
L'OR	3,75 €	0,38 €	-	-	-	-
Nicola Gama 1	2,99 €	0,30 €	-	-	-	-
Nicola Gama Alama	3,39 €	0,34 €	-	-	-	-
Segafredo	2,99 €	0,30 €	-	-	-	-
Tomlé	2,89 €	0,29 €	-	-	-	-

Figura 10 - Preços das Marcas Concorrentes com Cápsulas Compatíveis Nespresso. Fontes: Dados retirados dos Sites Oficiais das Marcas apresentadas acima (2018)

Considerando que a nova cápsula biodegradável compostável, compatível com as máquinas Nespresso tem um custo semelhante às restantes cápsulas da marca Kaffa e tendo por base a análise de preços do mercado assim como análise do questionário elaborado o preço de uma embalagem de cápsulas (20 unidades) será: **6,30 €**.

Ou seja, sabendo que os produtos biodegradáveis e verdes posicionam-se com um preço mais elevado e sabendo que a maioria dos consumidores estão disponíveis a pagar mais 5% do valor de uma embalagem de cápsulas normais (anexo 21) tivemos como preço base o preço de uma unidade a 0,30 € (preço competitivo no mercado de cápsulas, não considerando as marcas da grande distribuição que por norma têm um preço mais reduzido) e acrescentamos 5% a este valor - cada cápsula com o preço de 0,315€ (6,30 a embalagem de 20).

Apesar de este produto ser naturalmente mais caro que a maioria dos restantes produtos da marca Kaffa por ser um produto diferenciador no mercado e também por ter um custo de produção ligeiramente mais elevado que as cápsulas normais, a marca pretende continuar na mesma estratégia de preço: boa relação qualidade/preço. Oferecendo um produto único no mercado português, que segue a tendência de mercado ecológico, mas ainda assim com um preço justo e aceitável para os consumidores.

5.6.4.3 Distribuição

Escolher a distribuição correta para este novo produto é muito importante para a Kaffa, uma vez que a sua correta implementação irá influenciar a quota de mercado, receitas e lucros da marca. Para definir a correta política de distribuição para as cápsulas biodegradáveis compostáveis é necessário concentrarmo-nos em como e onde chegar.

Como já referido a estratégia atual de distribuição da Kaffa centra-se em três vertentes: através de intermediários, divididos entre vender diretamente aos retalhistas ou através de distribuidores que por sua vez vendem aos pequenos grossistas (canal indireto) ou através da loja online Kaffa em que a entrega de produto é feita diretamente da marca para o cliente através de uma transportadora, Torrestir e Chronopost no prazo máximo de 48 horas (canal direto).

A Kaffa pode manter estes canais de distribuição para as novas cápsulas. No entanto dado o seu target ser pessoas preocupadas com o meio ambiente a Kaffa tem a oportunidade de entrar em pontos de vendas mais específicos através da criação de parcerias, como supermercados biológicos, outros estabelecimentos como mercearias de comida saudável ou com vertente ambientalista, e outros grossistas. A Kaffa deve continuar a sua missão de educar os consumidores em assuntos ligados ao ambiente e por isso deve continuar a vender nos grandes retalhistas mesmo naqueles que têm a sua própria marca de cápsulas de café (e que em alguns casos são produzidas pela Kaffa), pois posicionando estas cápsulas de forma diferente das restantes existentes no mercado, a Kaffa deixa de ser vista como concorrência, mas sim uma marca que acrescenta valor aos retalhistas.

Nos canais de distribuição a Kaffa irá desenvolver ações *trade* (*merchadising* e degustações) o que pressupõem a negociação de parcerias com as lojas e o distribuidor (Ver 5.6.4.4 - Comunicação).

Atualmente, o Grupo Kaffa está presente nas principais insígnias da grande distribuição, ou com a sua marca Kaffa ou através do desenvolvimento das marcas de distribuidor (Anexo 12).

Assim a estratégia de entrada deste produto no mercado português vai ser intensiva e dividida em 3 fases:

1ª Fase: Entrada com o novo produto nos retalhistas onde já está presente com a gama Kaffa Compatíveis Nespresso: Recheio, *Intermarché*, *Makro*.

2ª Fase: Entrada nos retalhistas onde está presente com outras gamas da Kaffa, mas não com a Gama Compatível Nespresso: Continente, Pingo Doce, *Aldi*, *L'eclerc*.

3ª Fase: Entrada nos retalhistas em que ainda não está presente com nenhuma gama marca Kaffa: Auchan, Lidl, Meu Super.

Paralelamente a estas 3 fases a Kaffa vai entrando em pontos de vendas como supermercados biológicos, outros estabelecimentos como mercearias de comida saudável ou com vertente ambientalista, e outros pequenos grossistas.

5.6.4.4 Comunicação

O plano de comunicação de marketing da Kaffa, que acompanhará o Lançamento das Cápsulas Biodegradáveis Compostáveis incorpora as seguintes ações promocionais:

Nome do produto: **Gama Kaffa Raízes Cápsulas Compatíveis Nespresso**

Elemento chave da comunicação: **Produto Verde/Amigo do Ambiente**

- Toda a estratégia de comunicação vai ter por base esta característica do produto, tendo em conta o objetivo de comunicação: beber café em cápsula de qualidade e minimizar impacto ambiental. O consumidor será sensibilizado para esta problemática através da presença de frases com factos/números alarmantes dos efeitos nocivos das cápsulas de plástico/alumínio no *packaging* e *merchandising*, nos outdoors, na imprensa e na campanha digital, cativando assim o consumidor.

Plataformas de divulgação: a comunicação vai incidir em estratégias **push** (comunicação no ponto de venda acompanhado de degustações com promotoras - *trade*) e **pull** (campanha publicitária de lançamento - divulgação do produto verde/amigo do ambiente com campanha outdoors, campanha imprensa e divulgação online).

PUSH:**Trade:**

Todas as estratégias de comunicação devem acompanhar o plano de *trade* (ações nos pontos de venda). As restantes formas de comunicação abordadas vão contribuir para que o consumidor reconheça facilmente a marca nos pontos de venda.

- Disponibilidade física de produto: não pode haver falhas na disponibilidade de produto. A estratégia de distribuição tem de acompanhar as ações de marketing desde o primeiro dia do lançamento.
- Visibilidade no ponto de venda (Anexo 13): Materiais de POS (*Point of Sales*) como *pop-ups*, expositores de produto, campanha de topos, entre outros. Estes devem ser atrativos, regulares e coerentes com comunicação nos restantes formatos para os consumidores reconhecerem e voltarem a encontrá-la quando precisarem. Facilitando a compra e recompra e reforçando a imagem da marca.
- Promoções Mensais em folheto na Grande Distribuição: no folheto do cliente ações de desconto promocional, diretamente afetado no preço net que a marca serve ao cliente.
- Promoções sobre a quantidade: na compra de x embalagens oferta de mais x unidades, para aumentar a quantidade comprada; na compra de x ofertas de brindes amigos do ambiente e sustentáveis (chávenas, suporte para armazenar cápsulas, canecas, entre outros).
- Promoções sazonais ou em datas e períodos especiais
- Campanhas de degustação com promotoras: explicação do produto e apoio aos consumidores no momento da compra. Oferta de uma cápsula ou café para gerar experimentação ou em casa ou no ponto de venda.

Formato		Valor
Trade	Materiais de POS	20.000€
Trade	Promoções de Preço	80.000€ (5% faturação mensal)
Trade	Promoções com ofertas de brindes	20.000 €
Trade	Pódios/Degustações no Ponto de Venda	50.000
Total		90 000€ + ações promocionais mensais

Tabela 18 - Budget para Implementação da Estratégia de Comunicação Trade. Fonte: Kaffa (2018).

PULL:**Outdoors:**

As vantagens de uma campanha de outdoor é o facto de não ser invasivo, é um investimento controlado, não é bloqueável, ou seja, é impossível os consumidores não serem expostos diariamente a esta forma de publicidade, é um meio de massas que está ativo 24/7 e permite uma maximização da cobertura.

Para desenvolver a campanha tem que se perceber para quem queremos comunicar. Como já vimos, o target da marca são consumidores de café em cápsula, com idades entre os 25-44 anos, urbanos e com estilo de vida ativo.

Assim a campanha de outdoors vai acontecer através de:

- Rede de Outdoors: Rede Exterior (outdoors de rua) e Rede Centros Comerciais (outdoors interiores)
- Localidade das Redes: Principais centros urbanos de Portugal (Lisboa, Porto e Faro).
- Motivo: Outdoors exteriores próximos dos pontos de venda da marca para relembrar o consumidor antes de entrar no POS e rede dos shoppings por serem espaços de compra e lazer onde o consumidor permanece por bastante tempo e também por onde se situam muitos POS onde o produto vai estar à venda (segundo a JCDecaux 90% dos consumidores faz as suas compras por impulso, 77% muda de opinião quando num Centro Comercial e 70% dos consumidores querem ser guiados às lojas).

Suporte	Rede	Nº Faces	Data de início	Valor
Mupi 2m2	Centros Urbanos	670	1 semana	16 500,00 €
Mupi 2m2	Rede Centros Comerciais	249	1 semana	17 500,00 €
Total				34 000,00 €

Tabela 19 - Budget para Implementação da Campanha de Outdoors

Fonte: baseado em valores reais propostos pela JCDecaux a uma empresa similar

Imprensa:

Objetivo de comunicação na imprensa: aumentar a notoriedade da marca e o reconhecimento da mesma no ponto de venda

A Kaffa deve investir em páginas publicitárias simples e publi-reportagem. Ao investir em publicações a marca tem poder negocial para pedir mais referências de produto ao longo da revista, na mesma edição e em outras. Estas publicações são efetivas para:

- Revistas Específicas: A Kaffa deve promover o seu produto e a sensibilização para a causa em revistas verdes e ambientalistas, atraindo estes leitores também para o setor do café. Deve ter em consideração que estes leitores estão mais informados sobre assuntos do meio ambiente e por isso a mensagem tem de ser desenvolvida de forma estratégica.

- Revistas de Informação, Lifestyle e Bem-Estar: Nestas a marca vai procurar comunicar para educar os consumidores e dar notoriedade à marca. Como tal deve investir em publicações como a Revista Time-out e Visão que chegam a um público mais educado, exigente e informado e a revistas de *lifestyle* que abordam temas como: saúde, bem-estar, comida, casa, lazer e tendências e que chegam ao target da marca mais jovem, ativo e que acompanha as tendências de consumo.

- Revistas Online: Publicações como a NIT (New In Town) com conteúdos ligados ao lazer, à cultura, gastronomia, hotelaria e restauração, turismo, novidades e como o Observador que é um jornal diário online, independente e livre que publica também conteúdos de *lifestyle* e cultura. Ambas as publicações vão ao encontro do target da marca.

Paralelamente ao investimento em páginas de publicidade nestas revistas a Kaffa deve fazer parcerias para oferecer descontos nas cápsulas Kaffa na compra da revista ou passatempos nas redes sociais das mesmas. Deve ainda ser enviado press releases sobre a marca com oferta de kits de produto ou outros aos jornalistas/redações como forma de sugestão à partilha deste novo produto nas suas publicações. Estas publicações são grátis para a marca e de livre decisão de partilha por parte das publicações.

Meio	Suporte	Formato	Valor
Revistas	Saber Viver	Página Simples + PubliReportagem	2000 €
Revistas	Saber Viver	Página Simples + PubliReportagem	2000 €
Revistas	E-Revista Expresso	Página Simples + PubliReportagem	2500 €
Revistas	Time Out Lisboa	Página Simples + PubliReportagem	2000 €
Revistas	Time Out Porto	Página Simples + PubliReportagem	1500 €
Revistas	Visão	Página Simples + PubliReportagem	2500 €
Revistas	Prevenir	Página Simples + PubliReportagem	2000 €
Revista Online	New in Town	PubliReportagem	500 €
Jornal Online	Observador	PubliReportagem	500 €
Total			15.500 €

Tabela 20 - Budget para Implementação Campanhã de Imprensa. Fonte: baseado em valores reais da JCDecaux a uma empresa similar

Digital:

A nível de comunicação digital a marca está presente com o seu website que inclui loja online e com a sua página de Facebook e Instagram. O website está corretamente desenvolvido, intuitivo e “*user friendly*”, distingue bem a história, dos produtos (que estão separados em cafés e máquinas e que se podem adicionar logo ao cesto de compras) e ainda da Kaffa Business (para possíveis clientes *horeca* ou *office*) e de outras informações (certificações, sustentabilidade, etc). No entanto apesar do design e conteúdo eficaz o site tem pouco tráfego. A página de *facebook* tem cerca de 15 000 fãs e são publicados 2 a 3 *posts* por semana (Kaffa, agosto 2018). Os conteúdos mais publicados são de produto, promoções e alguns mais inspiracionais e de *lifestyle*. A página de Instagram é um projeto recente (2017) com 176 publicações e ainda poucos seguidores – 136 (Kaffa, agosto 2018), em geral a mancha visual dos *posts* é boa e os conteúdos são essencialmente sobre café, os produtos, inspiração e promoções.

Objetivos de comunicação online: criar mais tráfego para o website; encaminhar e motivar a compra na loja online.

Target da comunicação online: público jovem, atento às novidades de consumo e que prefere comprar em casa em vez de se deslocar aos pontos de venda.

Ações Site:

- Campanhas promocionais com ações de 50% uma vez de 2 em 2 meses ou outras ações de visibilidade.
- *Banners* maiores na *landing page* do site para captar atenção (primeiro impacto ao utilizador quando entra na loja online) a comunicar novos lançamentos, novidades e promoções
- Comunicação das promoções e novidades da loja online nas redes sociais da marca.
- Investimento em *Google Adwords* para promoção dos links da loja online e marca Kaffa.

Ações Redes sociais:

- Mensagem: Focada mais na marca e sustentabilidade e menos nos atributos dos produtos, para apelar mais às emoções dos consumidores. Os conteúdos e mensagem comunicados na página *facebook* e *instagram* devem estar alinhados.
- Passar a mensagem e promover a marca e produto através de vídeos promocionais com *bloggers* ou figuras públicas. Estes têm o objetivo de gerar visualizações e assim mais seguidores, que irá obviamente aumentar a notoriedade da marca.

- Apostar mais no Instagram pois é onde se encontra o target da marca, nomeadamente a comunidade verde e ambientalista.
- A agência de Gestão de Redes sociais deve fazer um plano de *posts*, conteúdos e imagens aprovados com a equipa de marketing da marca Kaffa, tanto para o Instagram como para o Facebook.

Meio		Valor
Digital	Fee Mensal a <i>Content Creator</i> /Agência Gestão Redes Sociais	650€ p/mês * 12meses = 7.800€
Digital	Fee loja online (manutenção, gestão de erros, atividade promocional)	150€ p/mês*12meses = 1.800
Digital	Produção de 10 vídeos promocionais (várias versões de cada)	3000€ (pack de 10 vídeos)
Digital	Planeamento do <i>Google Adwords</i> : fee mensal agência + pacote mensal google <i>adwards</i>	100€ (fee mensal) + 500€ (pacote mensal) 600€*12meses= 7.200€
Digital	Campanhas Online (<i>facebook</i> + <i>instagram</i> + <i>youtube</i>)	1000€ p/mês*12meses = 12.000€
Total anual		31.800€

Tabela 21- Budget para Implementação da Estratégia de Comunicação Online

Fonte: Kaffa (tendo em conta campanhas realizadas anteriormente (2017) e contacto de fornecedor de multimédia)

Relações Públicas:

Objetivos de Comunicação: Aumentar Notoriedade. Testemunhos referenciais em diferentes áreas para sensibilizar consumidores.

Target: Jovens ativos e com mentalidade verde, preocupados com impacto das marcas na sociedade e ambiente.

No âmbito das relações públicas, a Kaffa deve assim criar parcerias com:

- Blogs

- Ligações/parcerias com sites e blogs específicos que defendam os mesmos valores da marca. Devem ser plataformas com visão/orientação sustentável e com uma grande ligação com os seus leitores. Blogs que abordam temas como proteção do ambiente, estilo de vida sustentável e como o conseguir. Estes sites/blogs são líderes de opinião que realmente podem comunicar com o target da Kaffa, fornecendo informações relevantes sobre os benefícios do produto e marca aos atuais e potenciais consumidores, criando ruído e notoriedade para a marca assim como influenciar a compra. Exemplos de blogs/sites ou outras marcas com visibilidade no *instagram* são exemplos de parcerias possíveis: Movimento Claro, *Green Savors*, Maria Granel, Pela Case, *hellonature*.

- *Influencers* & Figuras Públicas

O objetivo é criar uma conexão emocional entre a Kaffa e os consumidores através dos assuntos ambientais. Por via destas pessoas que são referência para o target, a Kaffa deve criar uma onda massiva de comunicação para gerar *buzz*. Os conteúdos podem ser imagens e vídeos promocionais publicadas nas redes sociais em forma *posts* ou *stories* que sensibilizem, informem e eduquem os consumidores para a compra responsável, gerando notoriedade e preferência na marca. Os *influencers*/figuras públicas através dos vídeos emotivos e de *native ads* vão ajudar a construir uma preferência emocional com a marca, levando os consumidores a optarem por estas cápsulas no momento da compra.

A Kaffa deve selecionar diferentes tipos de *influencers*:

- *Bloggers* & *Instagrammers* (*Micro Influencers* e *Top Influencers*) que publiquem conteúdos mais verdes, e sustentáveis por exemplo uma *cook influencer*, que comunica estilo de vida saudável, mais biológico e sustentável.
- Desportistas na área do Surf, Carros e Motos, Ciclismo, *Tennis*, Judo, Golf com forte presença nas redes sociais. Desportistas são chave para comunicar café, além do café estar ligado a energia (tudo o que um desportista precisa), estes são muitas vezes mobilizadores de causas sustentáveis e amigas do ambiente, principalmente os desportistas que desempenham as suas atividades ao ar livre.
- Outras figuras públicas que tenham elevada presença nas redes sociais e que comuniquem um estilo de vida divertido, mas também que publiquem conteúdos ligados a temas da natureza, meio ambiente, sustentabilidade e causas humanitárias.

- Patrocínios/Eventos

A marca deve criar parcerias para patrocínios e eventos específicos que defendam os mesmos valores. Por exemplo, patrocínios com universidades, lojas e cafés específicos, museus, conferências, reuniões e congressos, eventos desportivos, festivais e feiras. Através destas parcerias a marca vai chegar a um público mais jovem e com um *mindset* verde e sustentável, o que está alinhado com a Kaffa.

Meio		Valor
PR & EVENTOS	Fee mensal a agência/freelancer para envio de press/produtos a <i>bloggers</i> /blogs/figuras públicas	1.300€*12meses = 15.600€
PR & EVENTOS	Pagamento a <i>bloggers</i> por publicação e promoção nas redes sociais	50€ p/post (média 10 posts/mês = 500€). 500€*12meses = 6.000€
PR & EVENTOS	Parcerias em Eventos	2.000€ p/ano (para custos básicos)
Total ano		23.600€

Tabela 22 - Budget Necessário para Relações Públicas e Eventos. Fonte: Kaffa (2018)

5.6.5 Orçamento Final

Para construir o orçamento de marketing, foram feitos alguns pressupostos e utilizada informação de outras empresas, dado a Kaffa não ter disponível todos os valores para completar este planeamento.

Os maiores custos estimados/propostos de *marketing* são com as ações e materiais no ponto de venda - rubrica *trade*; seguido da rubrica da campanha de *outdoors* e depois a rubrica *digital*.

Segundo Pedro Henriques (Diretor de Vendas e Marketing da Kaffa, 2018), “Em 2017 o investimento de Marketing na marca Kaffa foi de 200 000 €, em 2018 é de 135 000 €, tendo representado 1,2% em 2017 e 0,7% em 2018. O baixo investimento na conta de Marketing comparativamente a outras empresas, é resultado de termos no Trade fortíssimo investimento com Máquinas de café para novos clientes, quer no Sistema Kaffa, quer no Sistema Fechado com o Cliente Continente. Por ano, investimos cerca de 700.000€ para atividade promocional para colocação de 50.000 Máquinas. O facto de termos reduzido o ratio teve a ver com o forte investimento efetuado em 2017 com a reformulação de Imagem na Marca Kaffa, tendo nesse ano tido o apoio do Portugal 2020, não se tendo o mesmo verificado em 2018.”

O budget necessário para esta campanha multicanal é **194 900 €**, um esforço de marketing que terá de ser feito para o sucesso do lançamento de um novo e inovador produto biodegradável no mercado das cápsulas de café.

Trade	Outdoors	Imprensa	Digital	Relações Públicas	Total
90 000 €	34 000 €	15 500 €	31 800 €	23 600 €	194 900 €

Figura 11 - Orçamento para Execução do Plano de Marketing Kaffa

5.7 Formas de Implementação

Para implementar este projeto fez-se um cronograma (Tabela 23) que nos guia através das várias etapas que devem ser seguidas aquando do lançamento deste produto no mercado de cápsulas de café em Portugal. O produto vai ser lançado em março de 2018 e a calendarização foi feita com o horizonte temporal de um ano desde a sua distribuição e lançamento. No entanto o plano começou em janeiro de 2017. Este cronograma é a execução do plano de lançamento da Cápsula de Café Biodegradável e Compostável através da nova Gama Kaffa Raízes – Cápsulas Compatíveis Nespresso.

As equipas da Kaffa que vão operacionalizar este plano são principalmente:

- Equipa Comercial: que irá focar-se na relação business to business (B2B) ou seja a venda do produto aos canais de distribuição e toda a negociação que esta exige, como a entrada do produto nos pontos de venda e toda a logística que acarreta.
- Equipa de Marketing: Juntamente com os fornecedores e outsourcing a equipa de marketing irá gerir toda a implementação da estratégia de marketing e as ações de comunicação: trade, outdoors, imprensa, digital, relações públicas eventos.

Também equipas de *back office* vão contribuir para operacionalizar todas as encomendas e logística de implementação do produto e sua distribuição. Assim como a Equipa de Controlo de Qualidade que irá acompanhar a performance de qualidade do produto.

Ação	2018												2019											
	Q1			Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Desenvolvimento do Produto																								
Testes de Produto																								
Desenvolvimento do Plano de Marketing																								
Aprovações Locais																								
Estudo do Consumidor																								
Desenvolvimento do Marketing Mix																								
Produção do Produto																								
Formação da Força de Vendas																								
Distribuição																								
- Hipermercados																								
- Supermercados																								
Promoção Pull																								
Campanha Outdoors																								
Campanha Imprensa																								
Digital – Redes Sociais																								
Digital - Loja Online																								
Vídeos Promocionais																								
Google Adwords																								
Campanhas online Facebook e																								
Relações Públicas - Press Release &																								
Relações Públicas - Campanha																								
Eventos																								
Promoção Push																								
Material de POS																								
Promoções de preço																								
Promoções com oferta de brindes																								
Pódios/Degustações																								
Vendas																								
Controlo de Resultados																								

Tabela 23 - Cronograma de Implementação do Plano de Marketing. Fonte: O Autor. 2018.

Após a implementação do Plano de Marketing é necessário fazer uma monitorização e um controlo dos resultados do mesmo para analisar se o plano está a ir ao encontro dos objetivos estipulados. Este controlo irá permitir antecipar problemas que impeçam alcançar estes objetivos e caso seja detetada alguma falha pode-se corrigir a ação de marketing em questão.

O controlo e monitorização será feito mensalmente através de análises financeiras que comparem e avaliem o volume de vendas e a margem de lucro. É também necessário analisar as preferências dos clientes em termos de produto, ou seja, analisar as vendas por tipo de produto/ lote de café.

Ao nível digital também se irá controlar e monitorizar através do número de gostos/seguidores nas redes sociais, do tráfego do site, do *google analytics* e das análises das campanhas de *facebook* e *instagram*.

6. Conclusão

Este projeto visa contribuir em termos de conhecimentos de marketing para o desenvolvimento de soluções de marketing assentes na sustentabilidade.

As cápsulas de café são, cada vez mais, vistas pelos consumidores como um produto com impacto nocivo para o ambiente e que causam desperdício desnecessário. Assim, há uma oportunidade para crescer no mercado português de cápsulas de café através do lançamento de um produto sustentável que contribui para um consumo responsável.

O projeto consiste no lançamento de um novo produto no mercado português pela marca Kaffa – Cápsula de Café Biodegradável e Compostável.

Este projeto tem os seguintes objetivos: promover Responsabilidade Social e produtos sustentáveis/biodegradáveis, criar um posicionamento assente na diferenciação e sustentabilidade, aumentar a notoriedade da marca, o seu *brand equity*, as vendas e quota de mercado, através de um produto sustentável a um preço competitivo.

Foi feita uma análise externa e interna e avaliada a posição competitiva da Kaffa. Começou-se por analisar os fatores político-legais, económicos, tecnológicos e ambientais externos à empresa, mas que têm impacto no negócio e fazem parte do contexto deste.

Analisou-se o Mercado do café no geral e mais detalhadamente o segmento doméstico do mercado das cápsulas de café em Portugal e os seus principais *players*. As principais conclusões são que a concorrência é muito forte e vai continuar a ser uma ameaça para a Kaffa. O Sistema Fechado de Cápsulas Continente, a categoria de cápsulas Compatíveis Dolce Gusto e Compatíveis Delta Q são os grandes vencedores do mercado de cápsulas em Portugal no ano 2017, sendo onde o portfólio de produtos da marca Kaffa está presente.

O mercado caracteriza-se por ser inovador, com constantes lançamentos de novos cafés, cápsulas e máquinas de cápsulas. Nos últimos anos (2015-2017) têm crescido a dois dígitos, esperando-se que para 2018 o mercado comece a atingir uma maior maturidade com um crescimento esperado a um dígito.

Foi feita também uma análise ao consumidor através de dados de várias fontes que foram analisadas para se chegar ao target deste produto. Sendo a cápsula um produto inovador, o perfil de consumidor de cápsulas caracteriza-se por ser mais jovem, com um estilo de vida mais ativo, mais exigentes e atentos às novidades. São estes que disponibilizam uma maior

fatia dos seus gastos para este produto. Existe também uma tendência de retorno aos lotes *premium* que vai ao encontro da tradição e prazer que os portugueses sentem ao beber café com qualidade.

Através da sustentabilidade e gestão de marca vai se seguir uma estratégia de marketing verde de diferenciação e inovação, enfrentando a forte concorrência e aumentando a notoriedade que contribuirá para aumento das vendas e quota de mercado.

Desenvolveu-se o marketing mix deste novo produto. O produto vai ser lançado através de uma nova Gama Kaffa de nome Raízes, com 6 diferentes lotes distintos de café entregues em embalagens diferenciadoras modernas e ecológicas que vão servir de canal direto de comunicação com o consumidor, contendo frases alarmantes sobre o impacto das cápsulas de plástico e alumínio no ambiente. Estas frases irão sensibilizar o consumidor e fazer com que sintam que fez a escolha certa aquando da compra. Cada embalagem vai conter 20 unidades de café em cápsulas biodegradáveis e compostáveis compatíveis com o sistema/máquinas Nespresso.

O produto vai seguir uma estratégia de preço competitivo, situando-se entre o preço dos líderes de mercado e as marcas de distribuição, criando assim uma vantagem competitiva assente na relação qualidade-preço.

A distribuição vai seguir uma estratégia intensiva, dividida em três fases: **(1)** entrada com o novo produto nos retalhistas onde já está presente com a gama Kaffa Compatíveis Nespresso. **(2)** entrada nos retalhistas onde está presente com outras gamas da Kaffa, mas não com a Gama Compatível Nespresso. **(3)** entrada nos retalhistas em que ainda não está presente. Paralelamente a Kaffa vai entrando em pontos de vendas como supermercados biológicos, outros estabelecimentos como mercearias de comida saudável ou com vertente ambientalista, e outros pequenos grossistas.

A comunicação deste produto vai ser feita através de uma campanha 360°, com ações *pull* e *push*.

Partindo da experiência, e analisando as forças e fraquezas da existência de uma cápsula biodegradável também compatível com o sistema Nespresso em outros países, surge a oportunidade da introdução no mercado português da primeira cápsula totalmente biodegradável e compostável.

Este plano de marketing é uma ferramenta importante para a marca introduzir esta nova cápsula em Portugal atingindo o seu target de forma efetiva e consistente. Irá contribuir para um novo posicionamento da marca com uma proposta de valor relevante, atingível e acessível.

No entanto, no desenvolvimento deste projeto encontraram-se algumas limitações que são importantes considerar ao ler este trabalho: **(1)** Esta oportunidade foi estudada apenas para o canal doméstico, extrapolando o canal Horeca e Corporate, esta decisão foi feita dado não haver muita informação sobre o mercado e consumidores nos restantes canais. **(2)** na análise do mercado apenas se considerou os principais concorrentes atuais, não se tendo investigado outras marcas concorrentes mais pequenas que a Kaffa, essencialmente por uma questão de conveniência e simplicidade, não se analisou tanto ao detalhe outros concorrentes do mercado. **(3)** Um dos principais concorrentes e um dos líderes de mercado, a Nespresso não disponibiliza os seus dados e como não tem uma distribuição no retalho, não foi possível contemplar este concorrente na análise quantitativa da concorrência.

Com o lançamento deste novo produto em Portugal no ano de 2018 deixamos as seguintes sugestões: (1) a Kaffa deverá ter em 2021, uma percentagem significativa de *recall* da marca, devido a todas as táticas para aumentar a notoriedade da marca que a Kaffa pôs em prática. (2) Simultaneamente, dado o aumento esperado nas vendas registadas após o lançamento do produto, a Kaffa pode e deve aumentar as suas despesas de marketing para consolidar uma estratégia de marketing consistente e que não deve ser perdida. (3) Numa perspetiva de longo prazo, dada a dinâmica deste mercado, a Kaffa deve esperar que o sucesso obtido com esta inovação disruptiva atraia outras empresas para o cenário e a concorrência aumente. Portanto, para responder a isso, a Kaffa deve ser capaz de manter a capacidade de produção e reduzir seus custos operacionais. (4) O sucesso desta campanha permitirá o lançamento desta cápsula biodegradável e compostável nas restantes gamas da marca, nomeadamente para o Sistema Fechado da Kaffa e para as restantes gamas da marca com cápsulas compatíveis com outros sistemas de café em cápsula. Todas estas sugestões poderão ser um objeto de estudo interessante para uma futura investigação académica.

7. Bibliografia

- About FMCG. What is FMCG?, <http://www.about-fmcg.com/What-is-FMCG>, ? (2016). Consultado em: <http://www.about-fmcg.com/What-is-FMCG>
- Associação Industrial e Comercial do Café (2017). Consultado em: <http://aicc.pt/estatisticas/>
- Baker, M. J. 2014. **Marketing, strategy & management**. Londres: Palgrave.
- Baker, M. J. 2014. Strategy issues. Em A.D Litle (Eds.), *Marketing, strategy & management*, vol. 5: 23. Londres: Palgrave.
- BBC News Magazine. Is there a serious problem with coffee capsules? (2016). Consultado em: <http://www.bbc.com/news/magazine---3560592>
- BBC News. Is there a serious problem with coffee capsules? (2016). Consultado em: <http://www.bbc.com/news/magazine---35605927>
- Bicafé (2018). Consultado em: <https://www.bicafecapsulas.com/pt/>
- Bonini, S. & Oppenheim, J. 2008. Cultivating the green consumer. *Stanford Social Innovation Review*, 6: 56
- Brexendorf, T.O., Bayus, B., Keller, K. L. 2015. Understanding the interplay between brand and innovation management: Findings and future research directions. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 43: 548–557.
- Brito, P. Consumo de café em Portugal deverá duplicar até 2021 (2013). Consultado em: <https://www.dinheirovivo.pt/economia/consumo-de-cafe-em-portugal-devera-duplicar-ate-2021/>
- Burke, S. J. 2011. Competitive positioning strength: Market measurement. *Journal of Strategic Marketing*, 19(5): 421–428.
- Chen, Y.-S. 2010. The Drivers of Green Brand Equity: Green Brand Image, Green Satisfaction, and Green Trust. *Journal of Business Ethics*, 93:307–319.
- Continente (2018). Consultado em: <https://www.continente.pt/pt-pt/public/Pages/searchresults.aspx?k=caf%C3%A9>
- Delta Q (2018). Consultado em: <https://www.mydeltaq.com/homedeltaq.aspx>
- Dibb, S., Simkin, L. & Bradley J. 1989. **The Marketing planning workbook: Effective marketing for marketing managers**. New York: Routledge.
- Dibb, S., Simkin, L. 2001. Market segmentation: Diagnosing and treating the barriers. *Industrial Marketing Management*. 30: 609-625.
- Dolan J. R. 2001. Analysing Consumer Preferences. *Harvard Business School*.
- Dolce Gusto (2018). Consultado em: https://www.dolce-gusto.pt/?gclid=Cj0KCQjwvXeBRDDARIsAC38TP661sdscekhfaVlrXbPcYmW-p6u76H-Oew36xBRM0fVmjeXH3RqQkYaAufXEALw_wcB
- Ernst, H., Hoyer, W. D. & Rübsaamen, C. (2010). Sales, marketing, and research-and-development cooperation across new product development stages: Implications for success. *Journal of Marketing*, 74: 80-92.
- Estudo Nielsen Sales & Prices - Cápsulas de café. 2016.
- Estudo Nielsen Sales & Prices - Cápsulas de café. 2017.
- Euromonitor International: Estudo Tendências do Mercado de Café, Euromonitor International (2017). Consultado em: Euromonitor International: Estudo Tendências do Mercado de Café, Euromonitor International.

- Fernandes, Pedro M. 2014. From a Karaoke Capitalism to a Sustainable Capitalism. Tese de Mestrado, ISCTE Business School, Lisboa.
- Franklim, M. S. 2013. Marketing plan for the Lisbon Zoo. Tese de Mestrado, ISCTE Business School, Lisboa.
- Henriques, D. N. 2016. Plano de marketing – Delta lançamento de um produto social. Tese de Mestrado, ISCTE Business School, Lisboa.
- Ghosh, M. 2011. Green marketing - A changing concept in changing time. **BVIMR Management Edge**, 4: 82–92.
- Global Coffee Report. The Trend Towards Premium Capsules (2013). Consultado em: <http://gcrmag.com/marketing/view/above---the---crowd>
- Gonçalves, R. HiperSuper. Marktest traça perfil do consumidor de café em cápsula (2012). Consultado em: <http://www.hipersuper.pt/2012/11/22/marktest-traca-perfil-do-consumidor-de-cafe-em-capsula/>
- Greenley, G., Hooley, G. & Saunders, J. 2004. Management process in marketing planning. **European Journal of Marketing**. 38: 933-955.
- Guerreiro, A. S. Economia Café: um sector com novas tendências emergentes (2018). Consultado em: <https://www.linkedin.com/pulse/economia-caf%C3%A9-um-sector-com-novas-tend%C3%A2ncias-ana-sofia-guerreiro>
- 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: 41–50.
- IAPMEI (2016). Consultado em: www.iapmei.pt
- INE (2017). Consultado em: <https://www.ine.pt/>
- Informa D&B. Estudo Sector – Cafés (2018). Consultado em: https://www.informadb.pt/idbweb/public/EEstudiosSectoriais_es2018.xhtml
- International Coffee Organization (2017). Consultado em: <http://www.ico.org/>
- Kaffa Cafés (2018). Consultado em: <https://kaffa.pt/>
- Khare, P. and Ali S. H. 2015. The scenario of marketing innovation in FMCG sector. **International Journal of Technology Innovations and Research**, 14.
- Knight, G.A. & Cavusgil, S.T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. **Journal of International Business Studies**, 5: 124–141.
- Koenig-Lewis, N., Palmer, A., Dermody, J. & Urbye, A. 2014. Consumers' evaluations of ecological packaging – Rational and emotional approaches. **Journal of Environmental Psychology**, 37: 94-105.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. 2010. **Marketing 3.0**. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Lake, L. Learn About the Key Success Factors in Marketing (2018). Consultado em: <https://www.thebalancesmb.com/what-are-key-success-factors-2295508>
- Leeflang, P. & Mortanges. C. 1996. An empirical investigation of marketing planning. **Journal of Euro – Marketing**. 6:77-100.
- Levitt, T. 1960. Marketing myopia. **Harvard Business Review**. 45-56.
- Lima, A.P. Jornal de Notícias. Portugueses entre os europeus que bebem menos café (2010). Consultado em: <http://www.jn.pt/sociedade/interior/portugueses-entre-os-europeus-que-bebem-menos-cafe-1543236.html>
- Lindon D., Levendrevie J., Rodrigues J.V., Lévy J. & Dionísio P. 2010. **Mercator XXI: Teoria e prática do marketing**. Lisboa: Dom Quixote.

- Lourenço, P. Jornal de Notícias. Venda de cápsulas de café bate recorde em 2016 (2017). Consultado em: <http://www.jn.pt/economia/interior/venda-de-capsulas-de-cafe-bate-recorde-em-2016-5721557.html>
- Malhotra, N. & Birks, D. 2006. **Marketing research: An applied orientation**. Edimburgo: Pearson Education Limited.
- Marktest. Consumo de Café em Cápsulas (2012). Consultado em: <https://www.marktest.com/wap/a/n/id~1aaf.aspx>
- Marktest. Mais de 5 milhões consomem em casa café em cápsulas (2018). Consultado em: <https://www.marktest.com/wap/a/n/id~2395.aspx>, 2018.
- Martins, L. C. 2010. Olá Marketing Plan: The launching of na ice cream for the senior market. Tese de Mestrado ISCTE Business School, Lisboa.
- Martins, M.J. Imagens de Marca. Consumo de café em cápsulas aumenta, Imagens de Marca (2017). Consultado em: <http://imagensdemarca.sapo.pt/temas-especiais/marcas-verdes/promo-consumode-cafe-em-capsulas-aumenta/>
- McDonald, M. 1992. Strategig marketing planning: A state-of-the-art review. **Marketing Intelligence & Planning**. 4: 4-22.
- Monteiro, A.C. HiperSuper. Cápsulas representam mais de 60% do consumo de café em Portugal (2016). Consultado em: <http://www.hipersuper.pt/2016/04/14/capsulas-representam-mais-de-60-do-consumo-de-cafe-em-portugal/>
- Murgueira, R. Jornal de Negócios. Portugal aumentou o consumo e produção de café nos últimos três anos (2018). Consultado em: <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/comercio/detalhe/portugal-aumentou-o-consumo-e-producao-de-cafe-nos-ultimos-tres-anos>
- Nespresso (2018). Consultado em: <https://www.nespresso.com/pt/>
- Nicola (2018). Consultado em: <http://nicola.pt/>
- Nikkheslat, M., Zohoori, M., Bekheirnia, N., & Mehrafshar, M. 2012. The important theories in term of applying green technologies and green processes in organizations: A study of Malaysian Universities. **Journal of Marketing**, 4: 7.
- Nogueira, Nuno. Portal de Gestão (2011). Consultado em: <https://www.portal-gestao.com/artigos/6349-o-que-s%C3%A3o-factores-cr%C3%ADticos-de-sucesso>
- Nunes, E. Dinheiro Vivo. Cápsulas de café ganham terreno à “bica” (2015). Consultado em: <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/capsulas-de-cafe-ganham-terreno-a-bica/>
- Ofek, E. 2009. Forecasting the Adoption of a New Product. **Harvard Business School**.
- Park, C. W., Jaworski, B. J. & MacInnis, D. J. 1986. Strategic brand concept - Image management. **Journal of Marketing**. 50: 135-145.
- Pingo Doce (2018). Consultado em: <https://www.pingodoce.pt/produtos/categoria/maquina-cafe/>
- PORTDATA (2017). Consultado em: <https://www.pordata.pt/Portugal>
- Porter, M. 1990. **Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors**. New York: The Free Press.
- Porter, M. 1996. What is strategy?. **Harvard Business Review**. 4134: 62-78.
- Porto Canal. Café é a segunda bebida mais consumida em todo o mundo (2015). Consultado em: <http://portocanal.sapo.pt/noticia/56432>
- Ribeiro, L.R. Diário de Notícias. Poder de compra dos portugueses tem maior subida desde o ano 2000 (2018), <https://www.dn.pt/dinheiro/interior/poder-de-compra-dos-portugueses-tem-maior-subida-desde-o-ano-2000-9277449.html>

- Rodrigues, F. Ekonimista. O que são fatores críticos de sucesso? (2016). Consultado em: <https://www.e-konomista.pt/artigo/o-que-sao-fatores-criticos-de-sucesso/>
- RTP Notícias. Café é a matéria-prima mais vendida a nível mundial, a seguir ao petróleo (2015). Consultado em: https://www.rtp.pt/noticias/economia/cafe-e-a-materia-prima-mais-vendida-a-nivel-mundial-a-seguir-ao-petroleo_v820261
- Santos C. P., João. 2013. Brand Extension: A Marketing Plan for the Launching of a Tea Product Line Applied to LUSO. Tese de mestrado, ISCTE, Lisboa.
- ShoppingSpirit News. As Cápsulas vieram revolucionar o mercado dos Cafés (2018). Consultado em: <https://shoppingspirit.pt/2018/04/12/as-capsulas-vieram-revolucionar-o-mercado-dos-cafes/>
- Simkin, L. 2002. Barriers impeding effective implementation of marketing plans – A training agenda. *The Journal of Business & Industrial Marketing*. 17: 8-22
- Srinivasan, S., Pauwels, K., Silva-Risso, J., & Hanssens, D. M. 2009. Product Innovations, Advertising, and Stock Returns. *Journal of Marketing*, 73: 24-43.
- Stapleton, J., Thomas, M. 1988. *How to prepare a marketing plan – A guide to reaching the consumer market*. England: Gower Publishing Ltd.
- The Cafe Industry Life Cycle Model (2017). Consultado em: <https://www.ukessays.com/essays/marketing/review-of-the-cafe-industry-life-cycle-model-marketing-essay.php>
- The Consumer Intelligence Lab. O Estudo Tendências de Mudança do Consumidor (2017). Consultado em: <http://www.clab.com.pt/portfolio/expresso-espelho-meu-espelho-meu-sera-que-toda-a-gente-quer-o-mesmo-que-eu/>
- Thompson, S. A., & Sinha, R. K. 2008. Brand Communities and New Product Adoption: The Influence and Limits of Oppositional Loyalty. *Journal of Marketing*.
- UTZ: Sustentabilidade para café, cacau e chá (2018). Consultado em: <https://www.sgs.pt/pt-pt/agriculture-food/food/food-certification/utz-coffee-cocoa-and-tea-sustainability>
- Vasconcelos, A. G. 2009. Plano de marketing Orthomol: Lançamento de uma nova gama de produtos pela empresa Raul Vieira, lda. Tese de Mestrado, ISCTE Business School, Lisboa.

8. Anexos

8.1 Anexo 1 – Guião Entrevista Óscar Galvão (Fundador e Presidente Kaffa Cafés)

- 1 - Como o mercado das cápsulas de café está a evoluir?
- 2 - Quais os novos desafios e tendências do mercado de café?
- 3 - Como está a correr o negócio em Portugal?
- 4 - Qual o posicionamento da marca Kaffa? (focar em termos de preço, inovação, sustentabilidade, marca)
- 5 – Qual a política atual de responsabilidade social da Kaffa? Que ações de RS já desenvolveu?
- 6 – Em que consta o novo produto “amigo do ambiente” da Kaffa – Cápsulas Biodegradáveis Compostáveis?
- 7 – A Kaffa pensa ser o momento ideal para investir e lançar esse produto? Ou não é par a já? Porquê?
- 8 – E o café que está dentro da cápsula? De onde vem o vosso café?
- 9 – Portugal é um país tipicamente muito consumidor de café. A oferta que estão a colocar no mercado vai influenciar o sabor do café? Ou continua a aproximar-se do paladar português? Vão ter exatamente as mesmas variedades?
- 10 – Essa cápsula biodegradável e compostável também vai existir em versão compatível com outras marcas ou vai ser desenvolvida apenas para a máquinas da marca Kaffa? Porquê?
- 11 – Onde vamos poder encontrar essas cápsulas?
- 12 – Qual a estratégia para essas cápsulas? Posicionamento? Preço?
- 13 – Qual vai ser o impacto da venda destas cápsulas na empresa e no meio ambiente, em termos de redução de resíduos e desperdícios?

8.2 Anexo 2 - Guião do Questionário

1 – Numa escala de 1 a 7 segundo indicado de seguida, como avalia o grau do seu gosto em beber café?

Não gosta nada 1 2 3 4 5 6 7 Gosta
extremamente

2 - O que significa para si beber café?

- a) um momento de inclusão social/ ir beber um café
- b) pelo prazer pelo aroma e sabor/ gosta mesmo de beber café
- c) por ser apenas estimulante, mas não aprecio muito
- d) Outro. Qual?

3 – Com que frequência bebe café VS onde e em que formato bebe café?

	Casa		No local de Emprego		Pastelaria/Café /Restaurante
	Cápsulas	Outro	Cápsulas	Outro	-
Nunca					
Uma vez por mês					
Uma vez por semana					
Uma vez por dia					
Duas vezes por dia					
Mais de 2 vezes por dia					

4 – Que marcas de café conhece/já ouviu falar?

5 - Tem uma máquina de café em cápsula em casa?

- a) Sim
- b) Não
- c) Já tive, mas já não tenho

6 – Se sim, qual a marca da sua máquina?

- a) Nespresso
- b) Delta Q
- c) Kaffa Cafés
- d) Dolce Gusto
- e) Marca Continente
- f) Marca Lidl
- g) Marca Auchan
- h) Outra. Qual?

7 – Que razões o motivou a comprar essa máquina?

- a) Por se identificar pessoalmente com a marca
- b) Pelo preço
- c) Por ser compatível com várias marcas de cápsulas de café

- d) Pela estética e design da máquina
- e) Outra. Qual?

8 – Que cápsulas de café compra usualmente?

- a) Nespresso
- b) Delta Q
- c) Kaffa
- d) Dolce Gusto
- e) Nicola
- f) Continente
- g) Auchan
- h) Eleclerc
- i) Lidl
- j) Outra. Qual/Quais? _____

9 – Porquê?

- a) Preço baixo
- b) Qualidade Elevada
- c) Lealdade à Marca
- d) Única compatível com a máquina de café que tenho
- e) ser biodegradável
- f) Outro. Qual? _____

10 - Já tinha ouvido falar/visto a marca Kaffa antes? Como?

	Ouvi falar/vi	Nunca Ouvi Falar
Viu nas prateleiras do Supermercado		
Viu no folheto do Supermercado		
Tomou conhecimento pela Família/ amigos		
Redes Sociais		
Imprensa		
Outro. Qual?		

A Kaffa é uma empresa Portuguesa que produz cápsulas de café, muitas delas compatíveis com máquinas de outras marcas. As várias cápsulas de café estão disponíveis nos Super e Hiper Mercados assim como na loja online Kaffa a um preço muito competitivo. Existem múltiplos sabores, intensidades e origens. A Kaffa é a “Cápsula de Café Portuguesa”.

11 – Se conhece/ já ouviu falar da marca porque não a compra?

- a) Incompatibilidade com a máquina de café que tem em casa
- b) Marca tem pouca notoriedade
- c) Pouca variedade de sabores e intensidades
- d) Imagem da marca pouco apelativa
- e) Café não tem qualidade
- f) Preço

Ligando o café ao meio ambiente...

12 – Que razões o levariam a comprar cápsulas biodegradáveis em vez de cápsulas normais?

- a) Serem amigas do ambiente
- b) Pelo preço
- c) Qualidade
- d) Outra. Qual? _____

13– O que influenciaria mais a sua decisão na compra de cápsulas?

- a) Qualidade da cápsula em termos de compatibilidade com a máquina e extração do café
- b) Preço
- c) Identificação com a Marca de cápsulas de café
- d) Variedade de Blends/Sabores/Intensidades oferecidos pela marca
- e) Produto Biodegradável

Considerando a avaliação de preço...

14 – Qual acha que deve ser o preço de cápsulas biodegradáveis comparativamente com o preço de cápsulas normais?

1 2 3 4 5

1 = mais barato

3 = aproximadamente o mesmo preço

4 = mais caro

15 – Assumindo que a marca de café que habitualmente compra vai ter em opção capsulas normais e capsulas biodegradáveis. Quanto estaria disposto a pagar a mais por um pack da marca de cápsulas biodegradáveis?

- a) Nada, preferia manter as capsulas normais
- b) Mais 5% do preço das capsulas normais
- c) Mais 10% do preço das capsulas normais
- d) Mais de 10% do preço das capsulas normais

16 - Sabendo que a marca Kaffa, que se vende apenas no supermercado e na sua loja online é a 1ª marca com cápsulas biodegradáveis, estaria disposto a passar a comprar Kaffa cápsulas biodegradáveis?

- a) Sim
- b) Não

Sobre si...

17 – Qual a sua idade?

- a) 18 ou menos
- b) 19-24
- c) 25-34
- d) 35-44
- e) 45-54
- f) 55 – 64

g) 65 ou mais

18 – Qual o seu género?

- a) Feminino
- b) Masculino

19 – Qual é o seu estado atual relativamente a emprego?

- a) Empregado full-time
- b) Empregado part-time
- c) Emprego por conta própria
- d) Desempregado
- e) Não está à procura de trabalho
- f) Reformado
- g) Estudante
- h) Prefiro não responder

20 – Qual a sua nacionalidade?

8.3 Anexo 3: Análise de Dados do Questionário

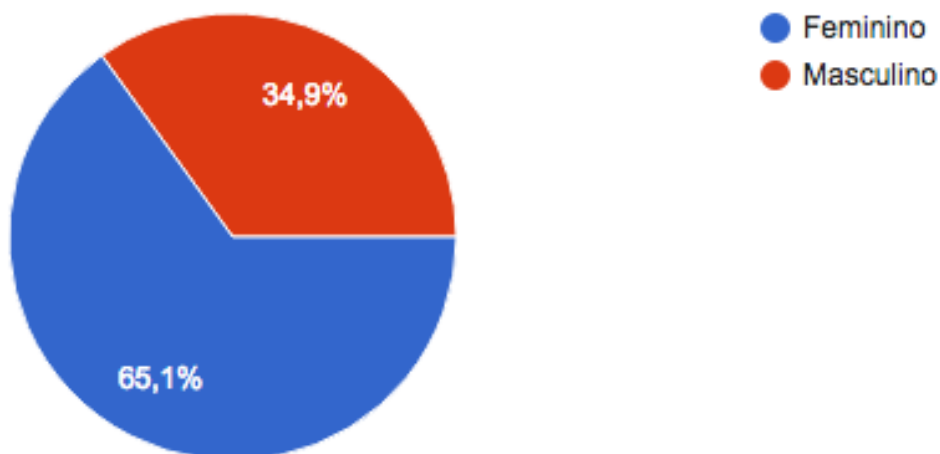


Gráfico 1 - Distribuição de Variável Género

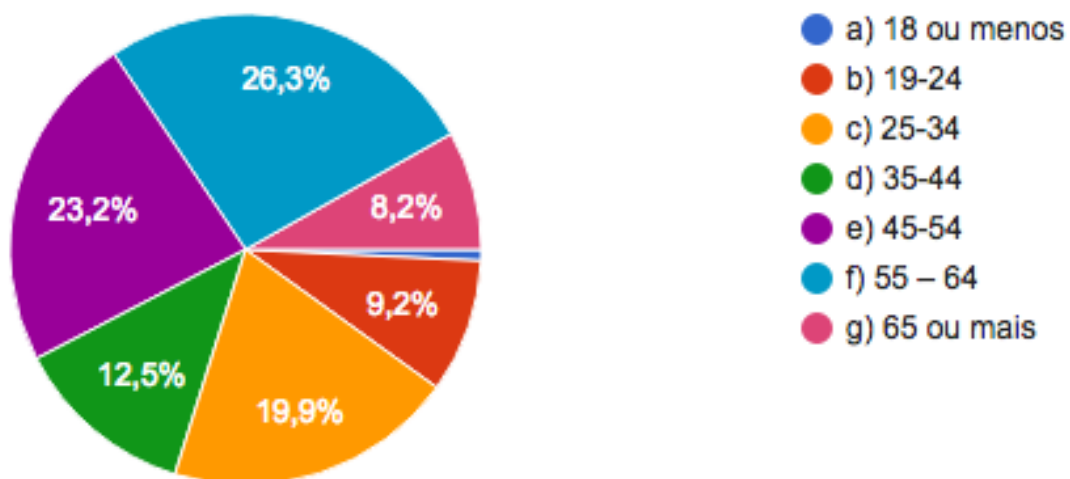


Gráfico 2 - Distribuição da Variável Idade

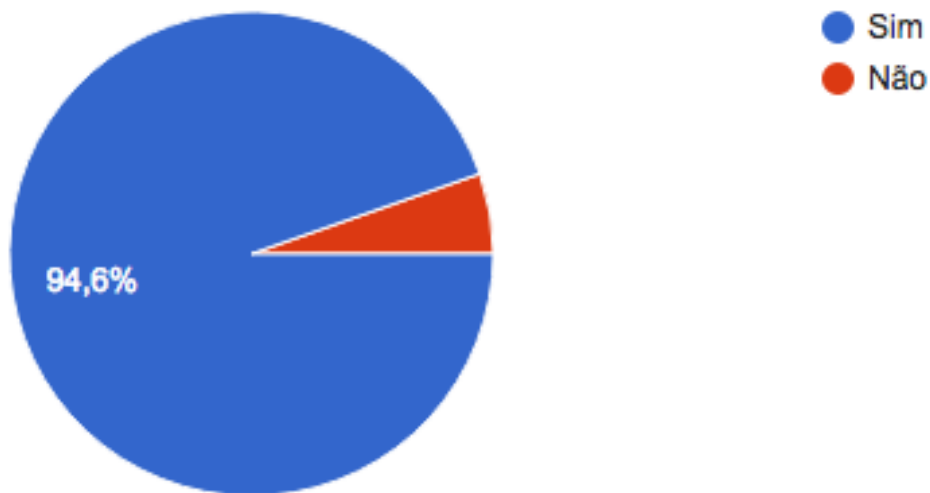


Gráfico 3 - Distribuição da Variável Residente em Portugal

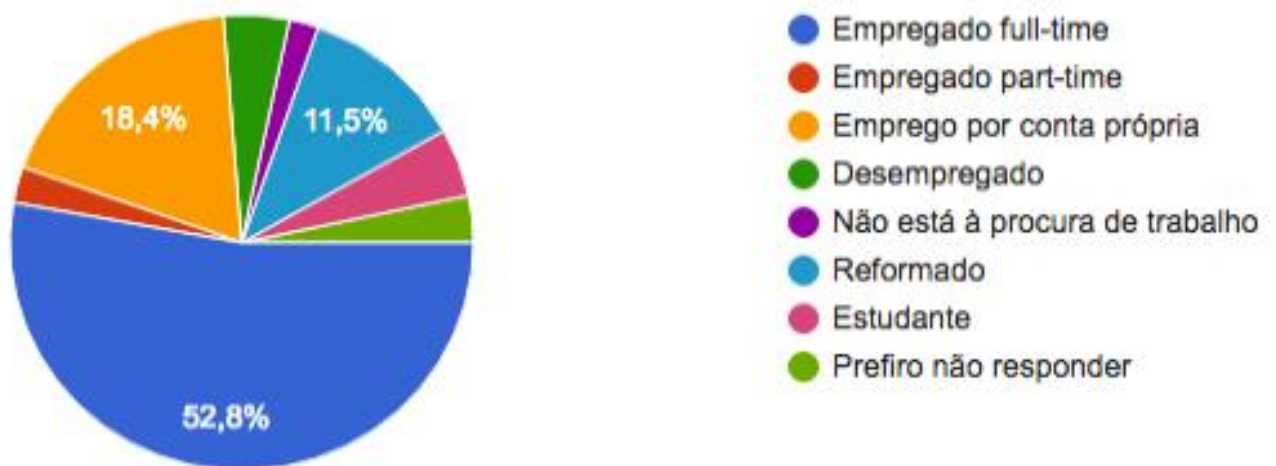


Gráfico 4 - Distribuição da Variável Ocupação

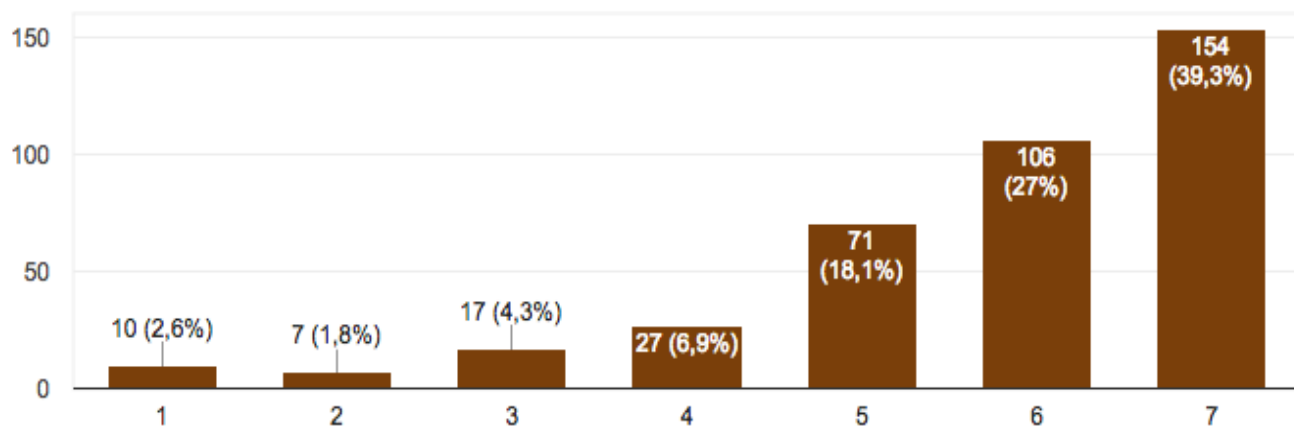


Gráfico 5 - Distribuição da Variável Grau de Gosto em Beber Café

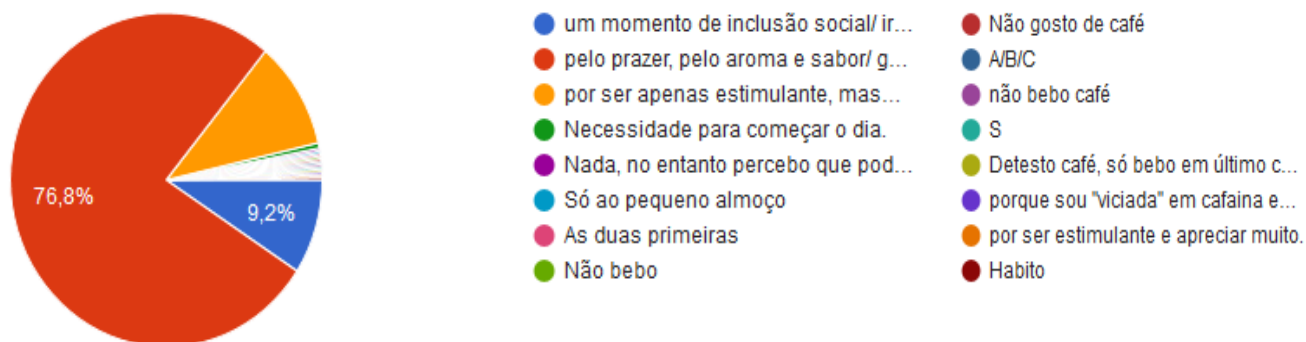


Gráfico 6 - Distribuição da Variável Significado de Beber Café

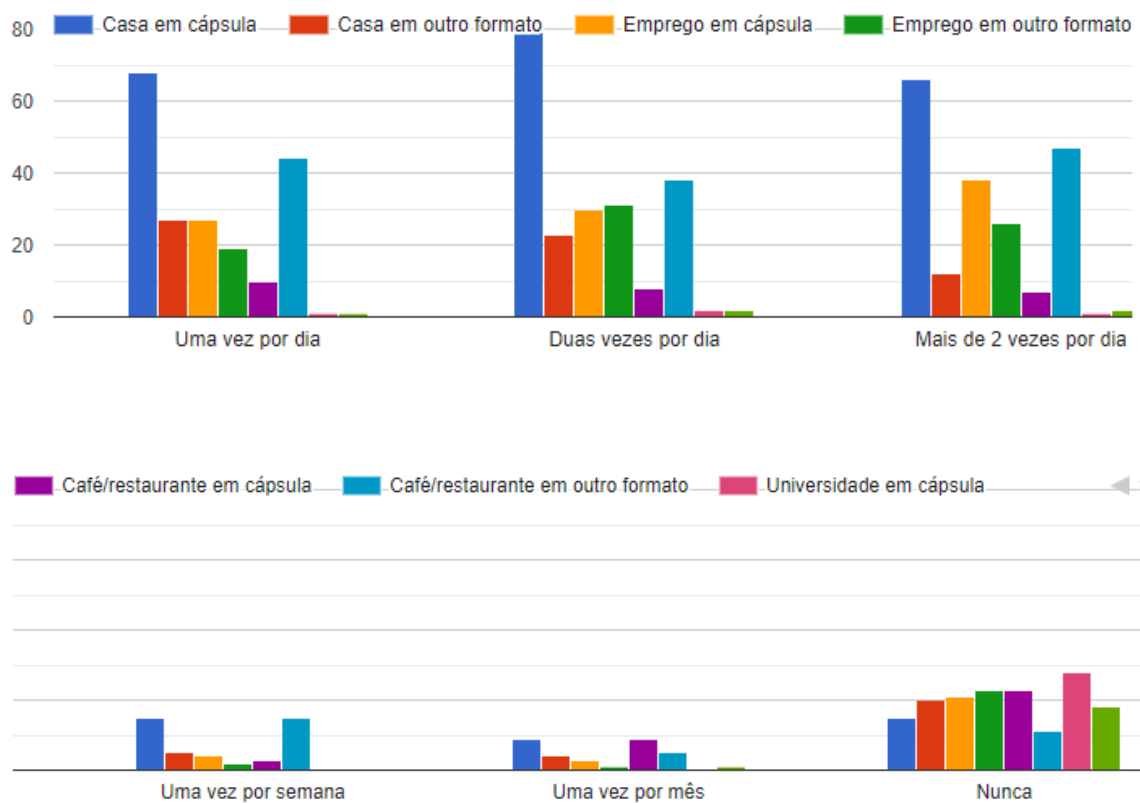


Gráfico 7 - Distribuição da Variável Frequência –Formato - Local

Marcas	Número de Referências
Nespresso	257
Delta	234
Sical	107
Nicola	73
Buondi	66
Kaffa	66
Dolce Gusto	52
Segafredo	44
Lavazza	34

Tabela 24 - Tabela de Notoriedade de Marcas de Cápsulas de Café

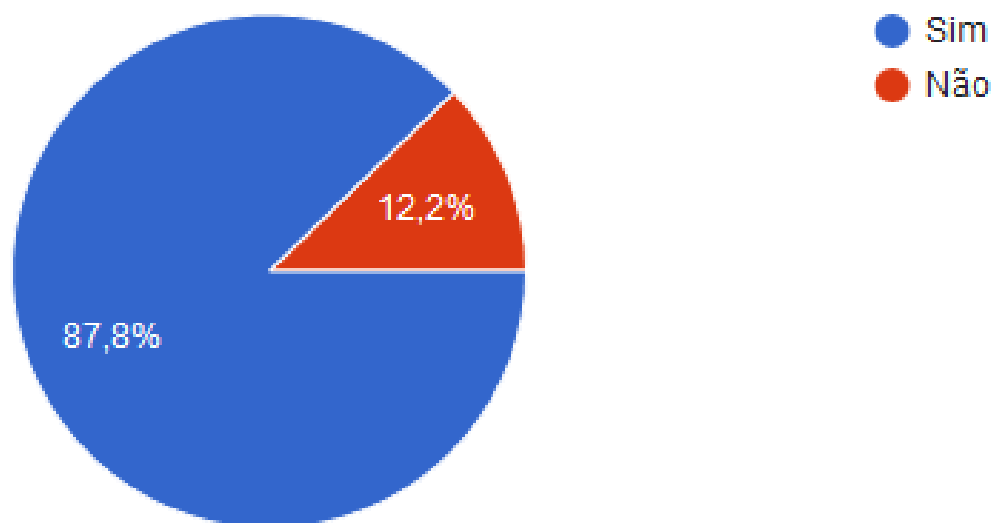


Gráfico 8 - Percentagem de indivíduos com máquina de café em cápsula no lar

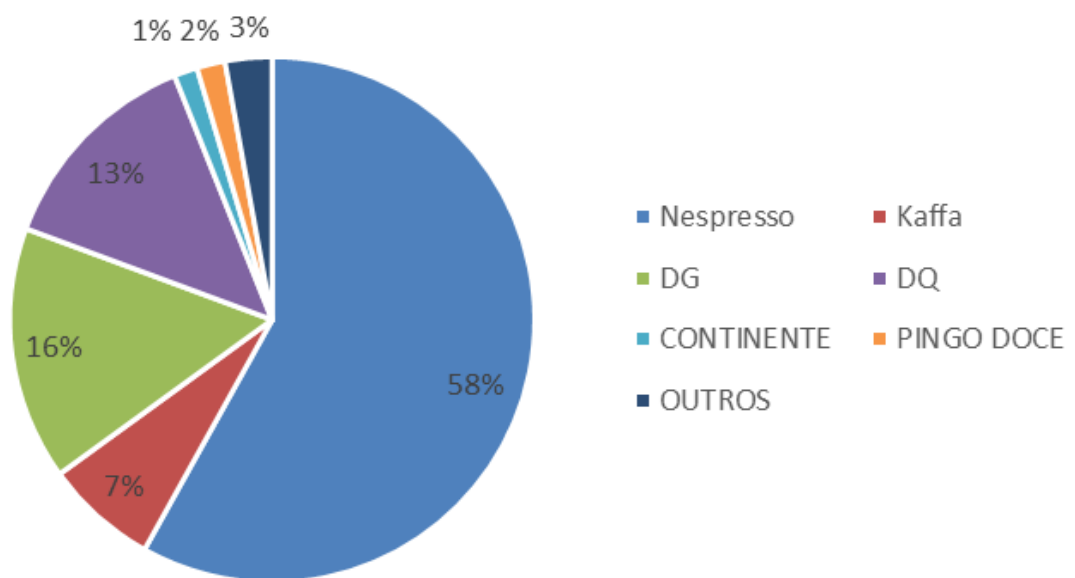


Gráfico 9 - Marca de máquina de cápsulas de café nas casas dos inquiridos

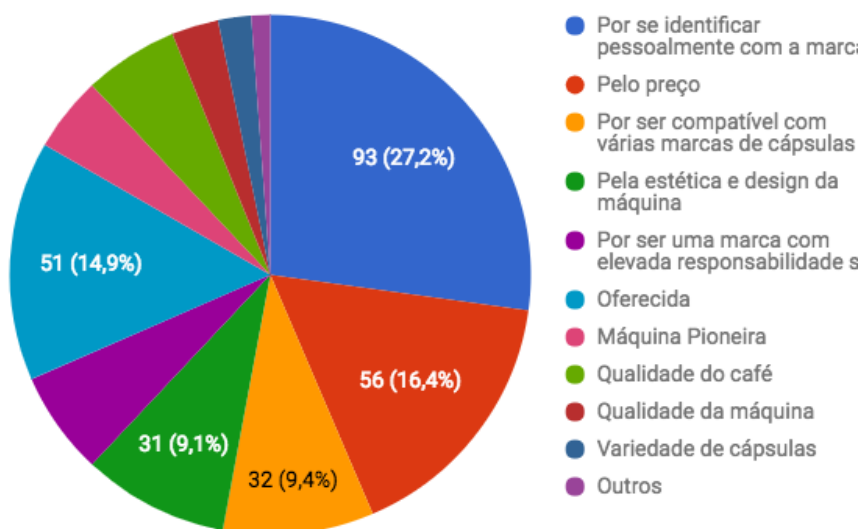


Gráfico 10 - Motivo de Compra de Máquina de Cápsulas

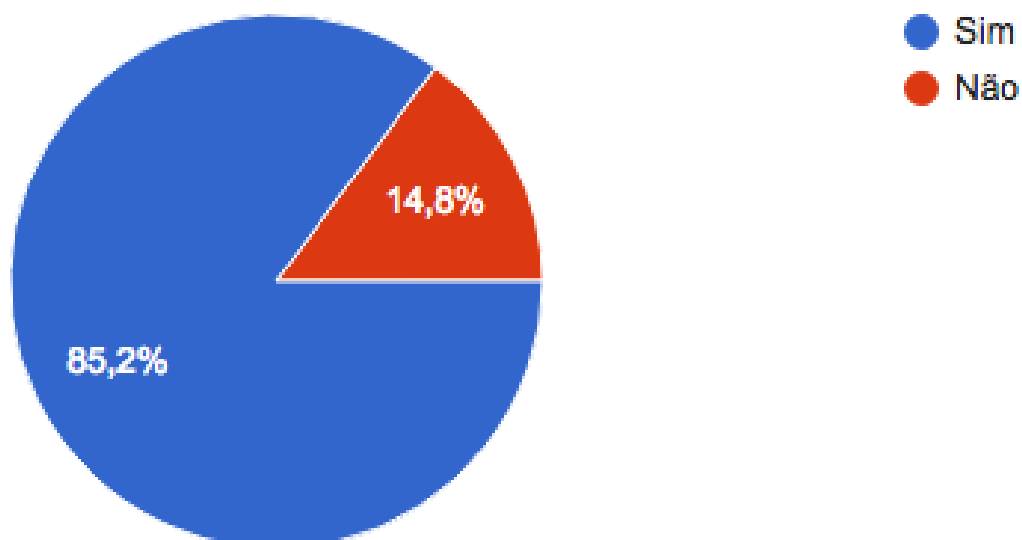


Gráfico 11 - Percentagem de inquiridos que compram cápsulas de cafés

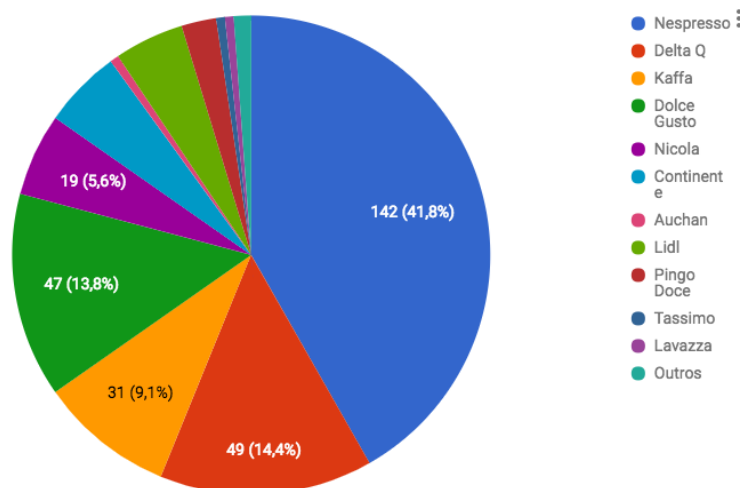


Gráfico 12 - Marcas de Cápsulas mais compradas

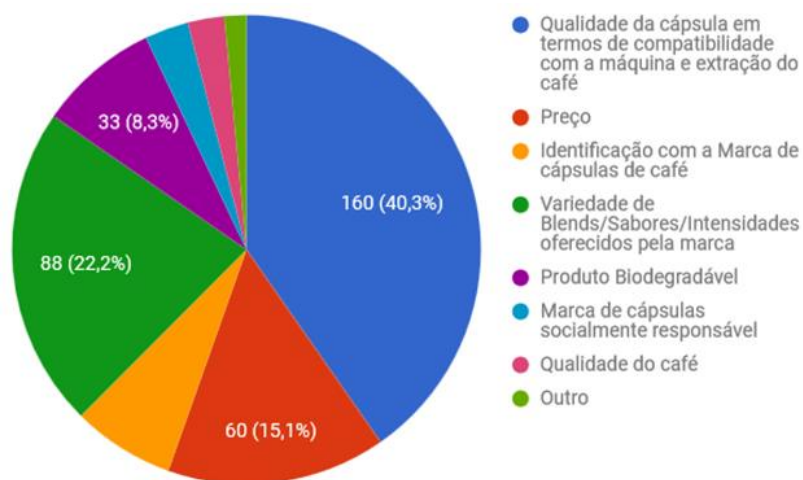


Gráfico 13 – Razão da Escolha da Marca Comprada

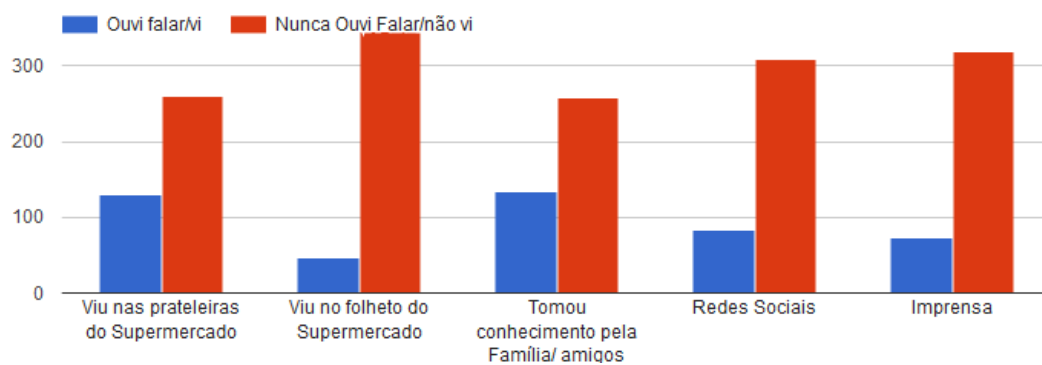


Gráfico 14 - Notoriedade Marca Kaffa

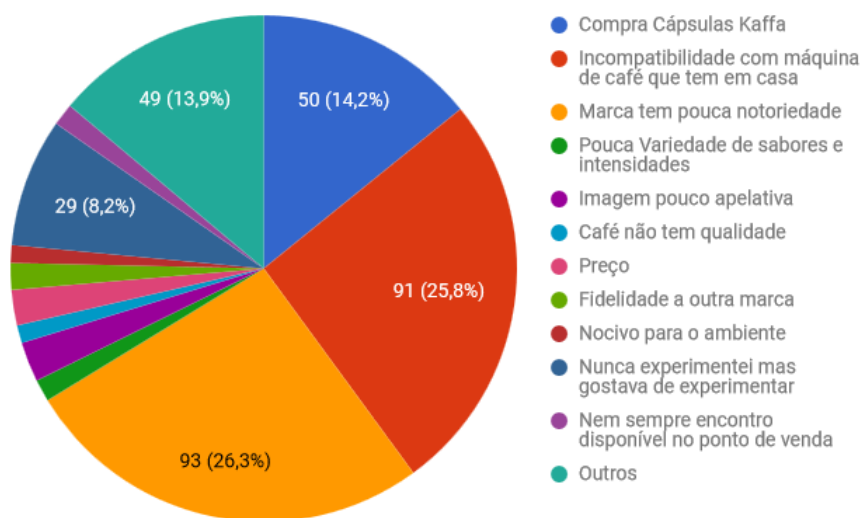


Gráfico 15 - Razão da não compra de cápsulas da marca Kaffa

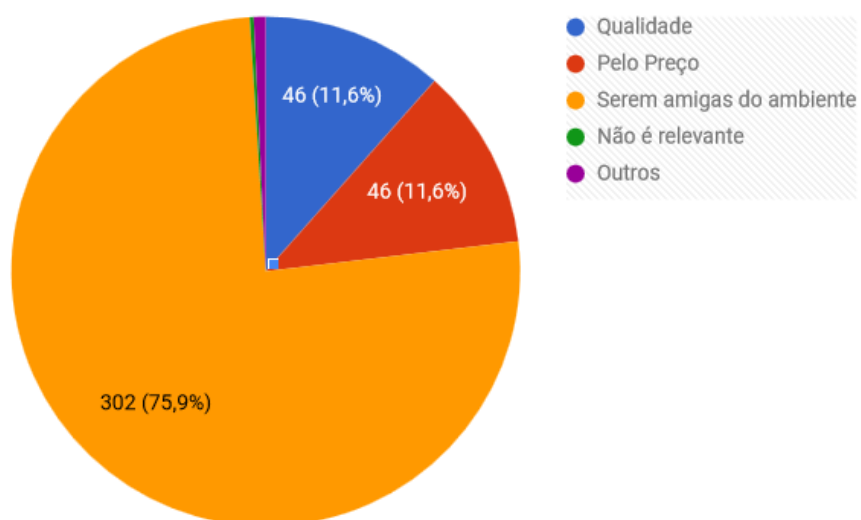


Gráfico 16 - Razões que levariam a comprar cápsulas biodegradáveis e vez de cápsulas normais

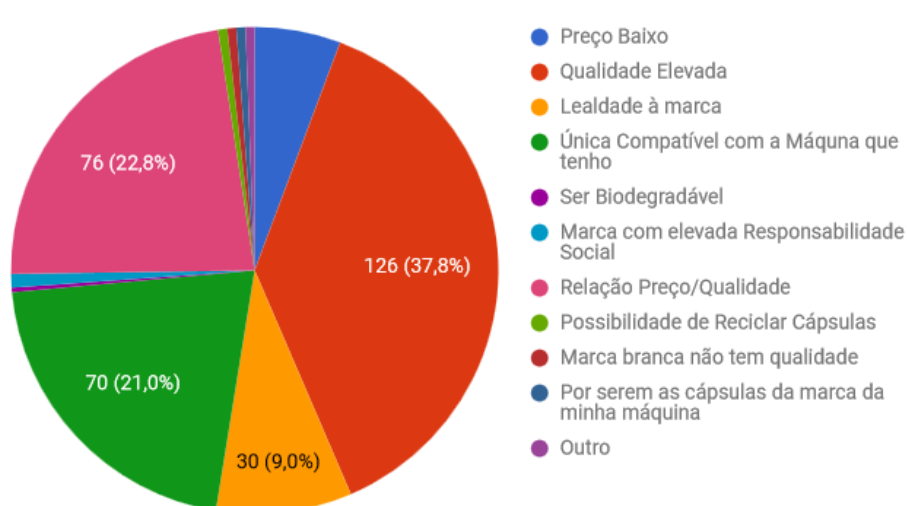


Gráfico 17 - O que influência mais a decisão de compra de cápsulas de café

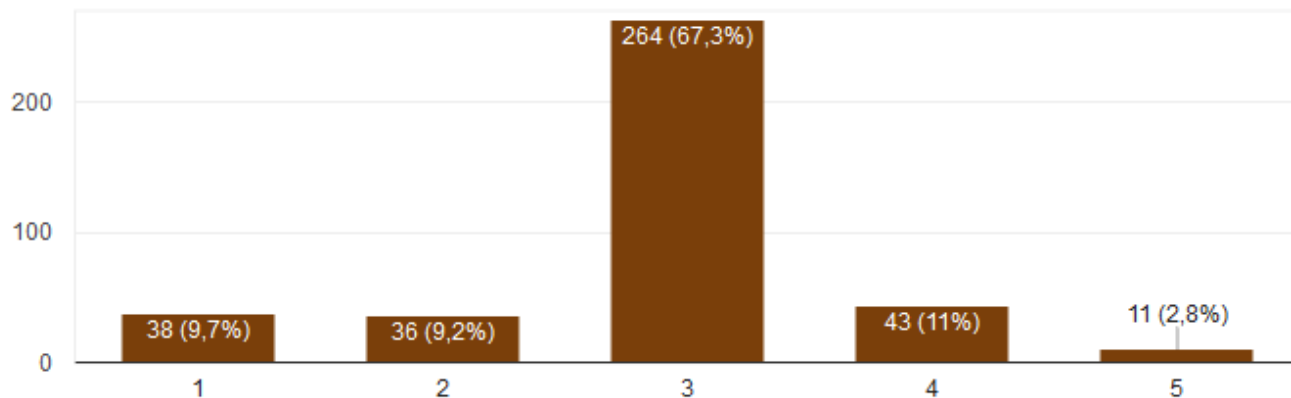


Gráfico 18 – Atitude do Consumidor perante o preço de cápsulas biodegradáveis comparativamente com o preço de cápsulas normais= mais barato 3 = aproximadamente o mesmo preço 5 = mais caro

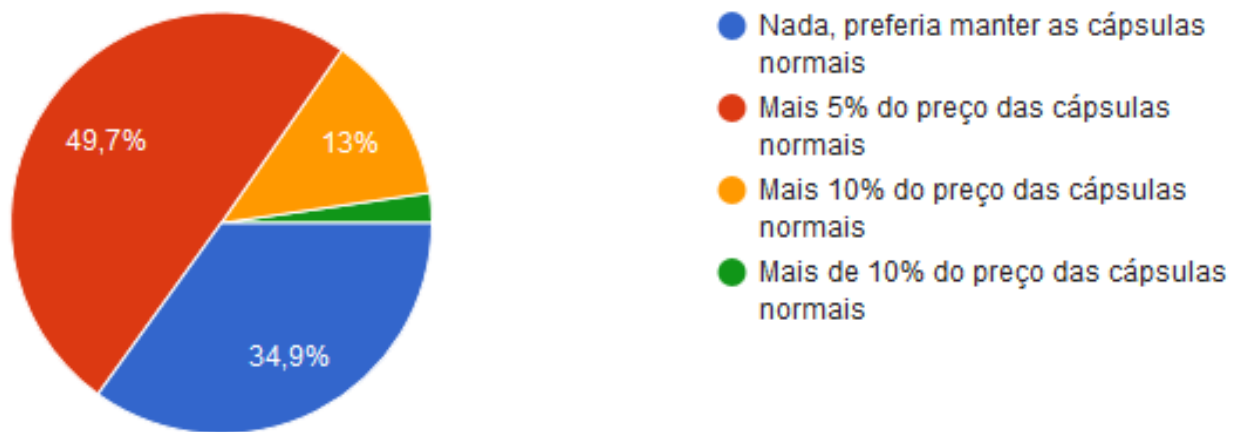


Gráfico 19 - Disponibilidade para pagar mais por cápsula biodegradável comparando com cápsula normal

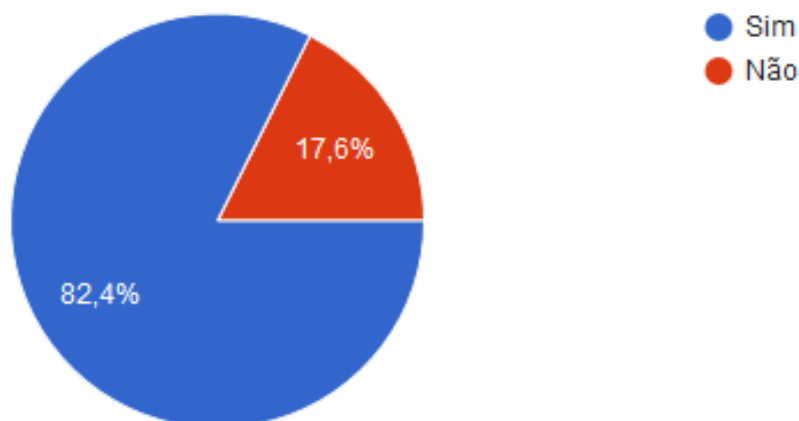


Gráfico 20- Disponibilidade para comprar Kaffa cápsulas biodegradáveis

8.4 Anexo 4 – História do Café

O Café foi descoberto na Etiópia, na região de Kaffa, há mais de 1000 anos. Existem duas espécies da planta café: Arábica e Robusta. Os cafés Arábica vêm essencialmente da América do Sul e Central, este grão caracteriza-se por ser verde e alongado e por ter uma menor percentagem de cafeína (1,1% - 1,7%) o que proporciona um sabor mais delicado, frutado, florar e com acidez elevada. Os cafés robusta vêm essencialmente de África, Ásia e algumas partes da América do Sul, este grão caracteriza-se por ser resistente, redonda e

castanho, apresenta uma percentagem de cafeína mais elevada (1.7%-3,5%) o que proporciona um sabor mais forte, amargo e uma textura com mais corpo e densidade. O café dá-se em regiões montanhosas, com humidade e precipitação elevada e em temperatura média entre os 15 e 29 graus. A sua colheita é manual ou mecânica e o seu armazenamento tem de ser feito em ambiente com humidade e temperatura controlada. Através da mistura e combinação destas duas espécies de café nascem as diferentes variedades de café disponíveis no nosso mercado. (Dinheiro Vivo, 2013)

8.5 Anexo 5 - Principais Regulamentos Legais na Produção e Distribuição de Cápsulas de Café.

Lei	Data	Área	Conteúdo
DL n° 223/2008	18/11/08	Higiene	Regras de execução relativos à higiene dos géneros alimentícios e à higiene dos géneros alimentícios de origem animal.
Regulamento (CE) n° 1019/2008	17/10/08		Estabelece as regras gerais destinadas aos operadores das empresas do sector alimentar no que se refere à higiene dos géneros alimentícios.
Regulamento (CE) n° 1642/2003	22/07/03	Segurança Alimentar	Determina os princípios e normas gerais da legislação alimentar, cria a Autoridade Europeia para a Segurança dos Alimentos e estabelece procedimentos em matéria de segurança dos géneros alimentícios.
DL n° 32/2000	13/03/00		Diretivas do Conselho relativa ao controlo oficial dos géneros alimentícios e relativa a medidas adicionais respeitantes ao controlo oficial dos géneros alimentícios.
DL n° 16/2000	29/02/00		Relativa à segurança geral dos produtos, no atinente às obrigações do distribuidor, às prerrogativas da Comissão de Segurança,

			respetivo dirigente e estrutura de apoio, e às contraordenações.
Regulamento (CE) nº 852/2004	29/04/04	Armazenamento, Conservação e Transporte	Relativo à higiene dos géneros alimentícios
DL nº 78/2013	11/06/13	Cafés e Sucedâneos	Estabelece as definições, denominações, características e formas de acondicionamento a que devem obedecer o café, sucedâneos de café e suas misturas, bem como as regras relativas à respetiva rotulagem e comercialização.
DL nº 53/1989	22/02/89		Estabelece as características e formas de acondicionamento e regras de rotulagem a que devem obedecer o café e seus extratos, os sucedâneos de café e seus extratos, bem como misturas destes produtos
Decisão do Conselho 16 de junho de 2008	16/06/08		Decisão do Conselho de 16 de junho de 2008 relativo à assinatura e à celebração, em nome da comunidade Europeia, do acordo Internacional do café de 2007
DL nº 29/2009	02/02/09	Materiais em Contacto (plástico/alumínio nas cápsulas de café)	Relativa aos materiais e objetos de matéria plástica destinados a entrar em contacto com os géneros alimentícios.
Regulamento (EU) nº 174/2015	05/02/15		Relativo aos materiais e objetos de matéria plástica destinados a entrar em contacto com os alimentos.

Tabela 25 - Principais Regulamentos Legais na Produção e Distribuição de Cápsulas de Café.

8.6 Anexo 6 – Estrutura do Mercado de Café em Portugal

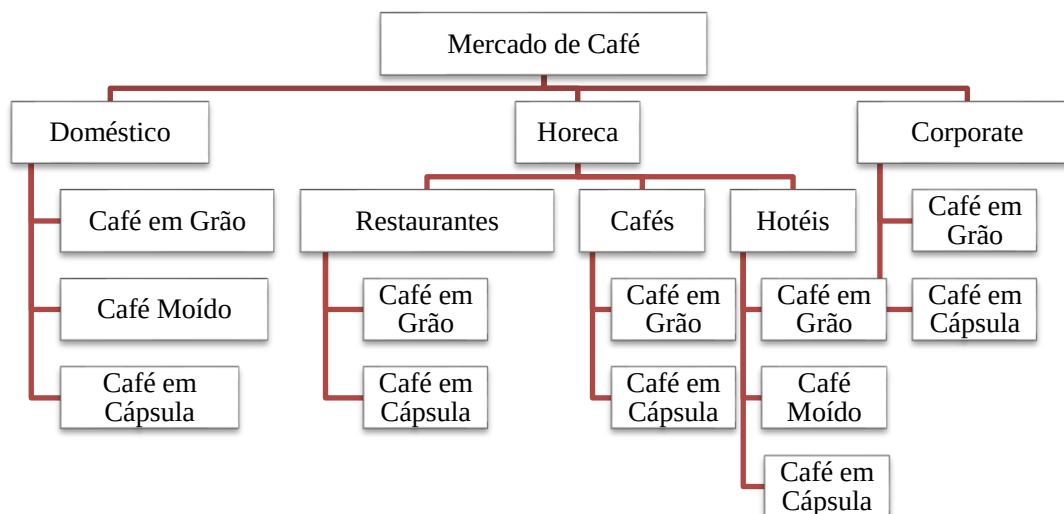


Figura 12- Estrutura do Mercado de Café em Portugal. Fonte: O Autor.

8.7 Anexo 7 – Crescimento, Lucro, Vendas, Investimento, RH e Capacidade de Produção do Grupo Kaffa

	2016	2017	2018
Turnover	11,7 M €	16,2 M €	19,1 M €
Investimentos	2,0 M €	0,5 M €	2,5 M
Empregados	68	69	75
Cápsulas (produzidas)	98,1 M	142,0 M	160,0 M

Tabela 26- Evolução dos Valores de Turnover, Investimento, Empregados e Produção entre 2016-2018. Fonte: Kaffa, 2018.

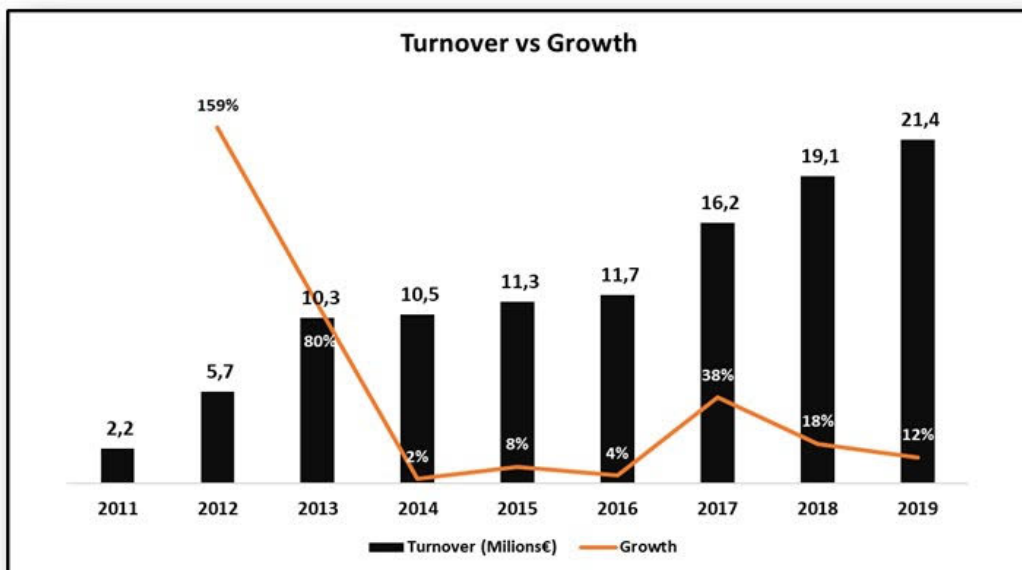


Gráfico 21- Evolução Turnover VS Crescimento do Grupo Kaffa entre 2011-2019. Fonte: Kaffa, 2018.

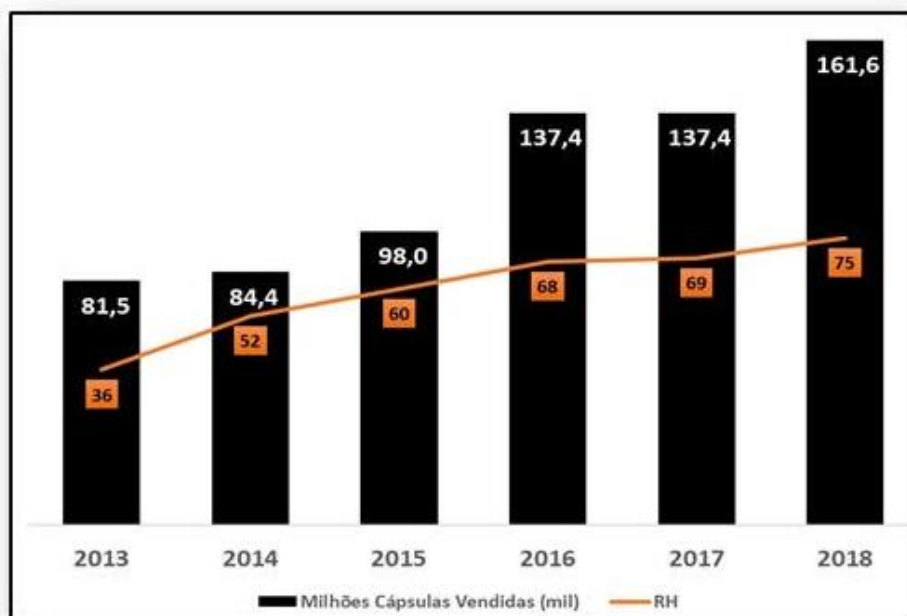


Gráfico 22 - Evolução de Vendas (Quantidade) VS RH entre 2013-2018. Fonte: Kaffa, 2018.

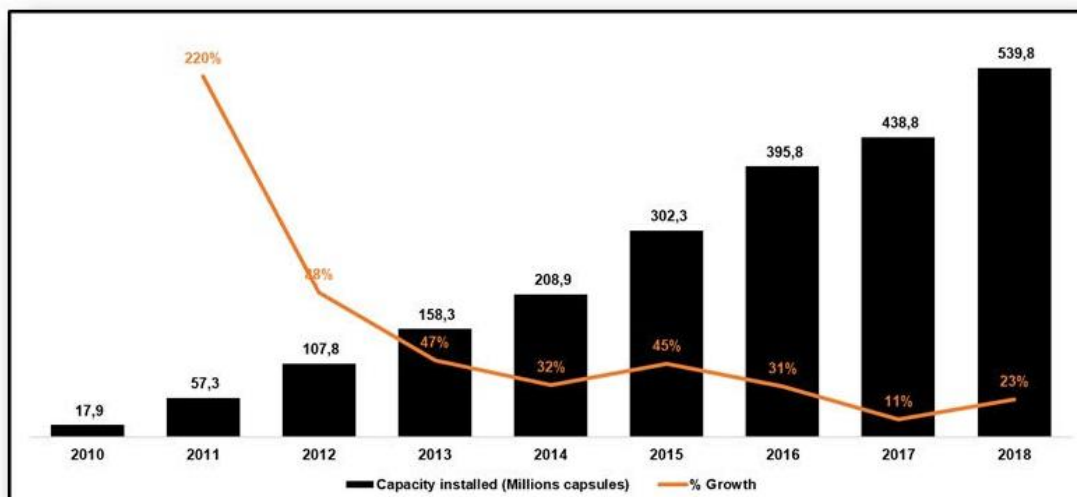


Gráfico 23 - Evolução da Capacidade Instalada de Produção VS Crescimento entre 2010-2018. Fonte: Kaffa, 2018.

8.8 Anexo 8 – Evolução na Empresa Kaffa

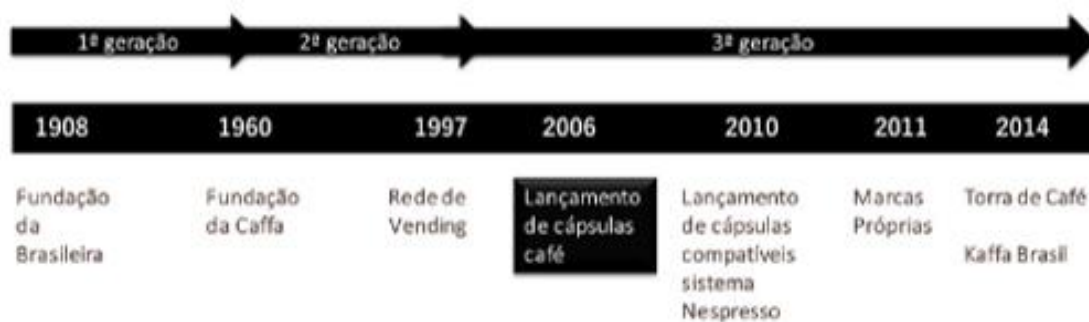


Figura 13 - Três Gerações na Empresa Kaffa. Fonte: Kaffa (2017)

			1ª Linha de Compatíveis Martello	1ª Linha de Compatíveis Nespresso		2ª Linha de Compatíveis Nespresso	3ª Linha de Compatíveis Nespresso	1ª Linha de Compatíveis DltQ L.Point	2 Linhas de Compatíveis Dolce Gusto	2ª Linha de Compatíveis Martello	1ª Linha de Compatíveis Nespresso Alumínio
								1ª Linha Brasil			
2006	2007	2008	2009	2009	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Distribuição Cápsulas Café		Distribuição Máquinas Café	Lançamento Cápsulas Café Marca Kaffa	Produção Máquina Café	Lançamento Cápsulas Compatíveis Nespresso	Certificação Biológico	Certificação ISO 9001 e IFS Foods	Certificação Kosher	Certificação BRC e UTZ		Certificação Eureka
								Fábrica Brasil e Certificação ISO 22000	Lançamento Compatíveis Delta Q	Lançamento Compatíveis Dolce Gusto	Lançamento Compatíveis Nespresso em Alumínio

Figura 14 - Evolução da Kaffa desde a Especialização em Cápsulas de Café. Fonte: Kaffa (2017)

8.9 Anexo 9 – Marca Kaffa: Visão, Missão e Valores

A **Missão** da Kaffa é ser um fornecedor de cápsulas de café, inserido numa sociedade moderna e competitiva onde seja reconhecido devido a:

- Garantir junto dos seus Clientes elevados níveis de satisfação;
- Desenvolver, acompanhar, formar e motivar os seus Colaboradores;
- Assegurar rentabilidade e liquidez que garanta o desenvolvimento sustentável da atividade.
- Contribuir para um Mundo melhor através de uma política de crescimento sustentável.

Visão – Ser uma referência no mercado das cápsulas de café.

A Kaffa através dos seus **Valores**, é uma referência porque tem:

Rigor – no Trabalho que desenvolve todos os dias
Innovação – novas cápsulas, novos blends, novas máquinas
Transparência – com as partes interessadas
Motivação – pela satisfação do Cliente / Consumidor e trabalho em Equipa
Organização – certificação e processos de trabalho

Figura 15 - Marca Kaffa: Visão, Missão e Valores. Fonte: <http://www.kaffa.pt>

O Segredo do Aroma

A Kaffa guarda o segredo dos seus aromas, sabores e texturas numa experiência sensorial rica, única e devidamente protegida em cada cápsula de café.

Os nossos blends são criados a partir das mais variadas origens que vão desde a América Central, América do Sul, Ásia e África utilizando lotes existentes, ou se necessário, criando lotes únicos com base na solicitação específica de um cliente.

Na Kaffa Cafés trabalhamos com 6 formatos de cápsulas diferentes para que estas possam ir ao encontro das mais recentes tendências do mercado no que respeita ao consumo do café em cápsula, dentro e fora de portas.

O Laboratório de Controlo de Qualidade de Produto da Kaffa é um espaço onde equipamentos tecnologicamente avançados avaliam e garantem um produto de alta qualidade. Mas não só. A análise sensorial de café é também uma avaliação igualmente importante quer para o Controlo de Qualidade quer para o desenvolvimento de novos produtos.

Figura 16 - Poema Kaffa. Fonte: <http://www.kaffa.pt>

8.10 Anexo 10 – Portefólio de Produtos Marca Kaffa



***1 saco = 20 cápsulas**

Figura 17 - Gama Sistema Kaffa (SFC). Fonte: Kaffa, 2018



***1 embalagem = 10 cápsulas**



Figura 18 - Gama Cápsula Plástico Compatível com Sistema Nespresso. Fonte: Kaffa (2018)



***1 embalagem = 10 cápsulas**

Figura 19 - Gama Kaffa Compatíveis Nespresso de Alumínio. Fonte: Kaffa (2017)



***1 Caixa = 16 Cápsulas**



Figura 20 - Gama Kaffa Compatíveis Dolce Gusto. Fonte: Kaffa (2017)



***1 Caixa = 10 Cápsulas**



Figura 21 - Gama Kaffa Compatíveis com Delta Q. Fonte: Kaffa (2017)



Figura 22 - Máquina Kaffa Sistema Fechado. Fonte: Kaffa (2017)



KIT OFFICE COFFEE KAFFA

- 250 CAPSULAS CAFÉ (5 KITS 50 Capsulas)
- COPOS + AÇUCAR + PALETINAS
- COLOCAÇÃO MÁQUINA KAFFA (colocação grátis, manutenção incluída)



Figura 23 - Kit Kaffa System Máquina e Cápsulas - Categoria Corporate. Fonte: Kaffa (2018)

8.11 Anexo 11 – Tabela Comparação do Tempo de Degradação da Cápsula Kaffa com outros itens comuns no quotidiano.

Tempo de Degradação							
Até 180 dias	1 ano	2 anos	5 anos	20 anos	50 anos	150-200 anos	500+ anos
Cápsula Origens Kaffa	Papel Higiénico	Cascas de Laranja	Jornais	Sacos de Plástico	Latas de Alumínio	Cápsulas de Alumínio	Cápsulas de Plástico
							

Figura 24 - Comparação do Tempo de Degradação da Cápsula Kaffa com outros itens comuns no quotidiano. Fonte: Adaptação de www.ecocaffe.com.au

8.12 Anexo 12 - Presença da Marca Kaffa na Grande Distribuição

		Kaffa Sistema Fechado	Kaffa Sistema Nespresso	Kaffa Sistema Delta Q	Kaffa Sistema D. Gusto	Marca Própria Sist. Fechado	Marca Própria Sist. Nespresso	Marca Própria Sist. Delta Q	Marca Própria Sist. D. Gusto
Portugal	Continente	✓				✓	✓	✓	✓
	Auchan								✓
	Lidl							✓	✓
	Pingo Doce			✓					
	Recheio	✓	✓	✓	✓				
	Aldi			✓	✓				
	Meo Super					✓	✓	✓	✓
	L'Eclerc	✓		✓	✓		✓	✓	✓
	Intermarché	✓	✓	✓	✓		✓		
	Makro		✓	✓	✓				
UK	Spar	✓		✓					
Angola	Teixeira Duarte						✓		
Hungria	Kellys	✓		✓	✓				

Tabela 27 - Presença da Marca Kaffa na Grande Distribuição. Fonte: O Autor. Dados: Kaffa, 2018

8.13 Anexo 13 – Exemplo de Materiais de POS Kaffa



Figura 26 - Mesa de Degustação no Ponto de Venda.
Fonte: Kaffa (2018).



Figura 25- Ação de Degustação no Ponto de Venda com Promotora