

ESTRA
ANÁLISE DO CASO NESPRESSO PELA ÓTICA DA MATRIZ ANSOFF

RESUMO

A publicação do artigo “Strategies for Diversification” em 1957 trouxe à luz a chamada “Matriz Ansoff”. Por esta técnica, se tornou possível analisar as estratégias de empresas que se destacam por meio da grande expansão e diferentes inovações, como a Nespresso (empresa que revolucionou o mercado de consumo de café). O objetivo deste estudo foi caracterizar, a partir da Matriz Ansoff, as estratégias de negócio adotadas pela Nespresso, identificando os fatores que contribuíram para o sucesso da marca. No estudo, foi possível identificar tais estratégias desenvolvidas pela empresa, que se concentraram principalmente na penetração e desenvolvimento de mercado, com destaque para a criação de diferentes sabores, máquinas e o constante foco em oferecer únicas experiências de consumo de café. No entanto, sem a proteção de patentes, foi observado que a Nespresso deve aplicar esforços principalmente em estratégias de diversificação, que possibilitem a volta de sua liderança de mercado e uma forte estratégia competitiva perante seus concorrentes, que já fazem uso de seu sistema.

Palavras-chave: Estratégia Empresarial, Inovação, Matriz de Ansoff, Nespresso, Café

ABSTRACT

The publication of the article “Strategies for Diversification” in 1957 brought to light the so-called “Ansoff Matrix”. Through this technique, it became possible to analyze the strategies of companies that stand out through the great expansion and different innovations, such as Nespresso (a company that revolutionized the coffee consumption market). The objective of this study was to characterize, from the Ansoff Matrix, the business strategies adopted by Nespresso, identifying the factors that contributed to the success of the brand. In this study, it was possible to identify such strategies developed by the company, which focused mainly on market penetration and development, with emphasis on the creation of different flavors, machines and the constant focus on offering unique coffee consumption experiences. However, without patent protection, it was observed that Nespresso must apply efforts mainly to diversification strategies, which make it possible to return its market leadership and a strong competitive strategy towards its competitors, who already use its system.

Keywords: Business Strategy, Innovation, Ansoff Matrix, Nespresso, Coffee

1. INTRODUÇÃO

O dinamismo do mercado atual, com novos produtos e processos sendo criados cada vez mais rapidamente, exige das empresas diferentes ações e práticas gerenciais que se adaptem às necessidades dos clientes, com tempos de resposta desafiadores. A intensidade das demandas por mudanças em um cenário globalizado é capaz de pôr em risco a estabilidade de diversas organizações que não agregam novos valores em seu contexto. Por isso, o processo de criação de valor de uma empresa precisa ser diferente de seus concorrentes, observando as necessidades dos clientes e oferecendo inovações com eficácia e eficiência. Isto porque, segundo Prajogo (2016), os concorrentes são capazes de copiar rapidamente as inovações, os ciclos de vida dos produtos estão se tornando mais curtos e os consumidores estão cada vez mais exigentes.

O mercado de bens de consumo, por ser extremamente competitivo, exige das empresas deste setor uma postura estratégica proativa para que seus resultados financeiros sejam atrativos. Porter (1996), afirma que, a longo prazo, somente as empresas que conseguirem construir uma vantagem competitiva que pode ser preservada serão bem-sucedidas.

Com grande parcela de movimentação econômica, as bebidas são consumidas principalmente para fins de saúde e prazer. Neste segmento, depois da água, o café é uma das bebidas mais populares do mundo. O mercado de café apresentou um consumo estimado no ano de 2018 de 164,99 milhões de sacas, em comparação com 161,38 milhões de sacas em 2017. O mercado de café é considerado um segmento crucial para a indústria de bens de consumo (WANG; YU, 2016), sendo que seu consumo tem aumentado em todo o mundo (INTERNATIONAL COFFEE ORGANIZATION – ICO, 2019).

Neste cenário, uma das empresas que recebeu destaque em seu modelo de negócios inovador foi a Nespresso, empresa criada em 1986 com uma premissa de vender um sistema exclusivamente projetado de máquinas e cápsulas de café atraentes, definidos pela empresa como “uma experiência única”. As embalagens de alumínio possuem cápsulas coloridas em diferentes tons, dependendo do tipo de café que ele contém. As máquinas estão disponíveis em vários designs elegantes, com mais de 40 versões diferentes já desenvolvidas (NESPRESSO, 2017).

Para que a Nespresso se tornasse um caso de sucesso, foi necessário a implementação de diferentes estratégias que mantivessem sua posição de destaque durante seus mais de 30 anos de existência. Mesmo com a ameaça de diversos concorrentes, a empresa está presente em mais de 60 países, fidelizando os clientes com novos serviços incessantemente.

No tangente à análise estratégica, diversos modelos para a criação e análise de estratégias empresariais já foram desenvolvidos até então, com diferentes abordagens e modelos que abrangem contextos variados. Dentre estes, uma ferramenta salutar é a Matriz de Ansoff, publicada em 1957 pelo professor norte-americano Igor Ansoff, que tem como objetivo fornecer uma estrutura para o auxílio de criação de estratégias para o crescimento futuro (GURCAYLILAR-YENIDOGAN; AKSOY, 2018).

Considerando o contexto apresentado, este trabalho tem como questão de pesquisa: quais as estratégias de negócio adotadas pela Nespresso que desencadearam o sucesso da marca? Como objetivo geral, este estudo pretendeu caracterizar, a partir

do modelo de Ansoff, as estratégias de negócio adotadas pela Nespresso, identificando os fatores que contribuíram para o sucesso da marca.

Para a consecução do objetivo geral são definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Compreender e caracterizar, à luz da teoria, as estratégias que compõem a matriz de Ansoff;
- b) Fazer uma análise das estratégias de penetração de mercado adotadas pela Nespresso;
- c) Fazer uma análise das estratégias de desenvolvimento de produtos adotadas pela Nespresso;
- d) Fazer uma análise das estratégias de desenvolvimento de mercado adotadas pela Nespresso;
- e) Fazer uma análise das estratégias de diversificação adotadas pela Nespresso.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1. Estratégias corporativas

O conceito de estratégia competitiva é considerado por muitos um sinônimo de estratégia empresarial. Cabe ressaltar que as estratégias competitivas são fundamentadas pela decisão de determinadas empresas pela competição com os concorrentes em no mercado em que fazem parte e, principalmente, para obter vantagens competitivas (PORTER, 2005).

Por apresentar diferentes origens e interpretações de contextos, planejamentos e objetivos, não é possível encontrar uma definição definitiva de estratégia corporativa. Diferentes autores investem esforços em enfoques variados, o que gera discordância na formação de conceito que abranja todas vertentes. Desse modo, deve-se levar em consideração as circunstâncias em questão para utilizar as teorias em estratégia que melhor se adequam à situação.

Para apresentar e caracterizar as principais teorias em estratégia empresarial, é importante destacar os conceitos de indústria e mercado neste contexto. Johnson et al. (2017) definem indústria como um grupo de empresas que produzem produtos e serviços essencialmente iguais, como por exemplo indústrias automobilísticas e a indústrias aéreas.

Dentro da extensa bibliografia sobre o tema, existem diferentes conceitos que possuem maior relevância no contexto empresarial. Um dos autores mais relevantes no estudo de estratégia e competitividade é Michael Porter. Porter (1980) afirma que a estrutura da indústria em que as empresas estão inseridas determinam as regras de concorrência e as estratégias disponíveis para tais organizações. A concorrência em uma indústria não se limita àquela que ocorre entre concorrentes e compradores existentes, de modo que fornecedores, substitutos e entrantes em potencial também são considerados concorrentes estendidos das empresas no setor. Desse modo, o grau de competição em uma determinada indústria de atuação depende da interação entre cinco forças competitivas existentes em um dado mercado - fornecedores, entrantes potenciais, compradores, potenciais substitutos e a rivalidade existente entre as empresas.

2.2. Matriz de Ansoff

Ao relacionar a capacidade de uma organização em obter um posicionamento dominante em relação a seus concorrentes, considerando as mudanças no ambiente competitivo, alterações recorrentes nas demandas e desejos dos consumidores, as estratégias desenvolvidas por Ansoff foram pioneiras no campo de vantagens competitivas (GALLI et al., 2016).

Partindo deste princípio, Ansoff desenvolveu o modelo conhecido até então como Matriz de Ansoff, publicado em 1957 na revista Harvard Business Review, com o propósito de auxiliar na análise e planejamento de estratégias empresariais de crescimento. Para isto, a matriz contém quatro diferentes estratégias, sendo elas as estratégias de penetração de mercado, de desenvolvimento de mercado, de desenvolvimento de produtos e diversificação, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1. Matriz de Ansoff.

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Fonte: Adaptado de Ansoff (1957).

Cada uma das estratégias acima descreve uma abordagem distinta que uma empresa pode adotar para o crescimento futuro. No entanto, como o próprio autor enfatiza, na maioria das situações reais uma empresa geralmente faz uso de mais de uma abordagem ao mesmo tempo, sendo um sinal de uma organização progressiva e bem administrada, podendo ser essencial para a sobrevivência diante da competição econômica. Para melhor compreender suas características, cada conjunto de estratégias será apresentado individualmente a seguir, observando-se as devidas vantagens e desvantagens de cada uma (ANSOFF, 1957).

a) Estratégias de Penetração de mercado

Apresentam como característica principal a venda de produtos e serviços já existentes em mercados também já existentes, obtendo crescimento na participação de mercado. Essa estratégia visa convencer o maior número de consumidores, na parcela atual, a comprar um produto já desenvolvido (ANSOFF, 1957; LOREDANA, 2017).

As estratégias de penetração de mercado possuem melhor aproveitamento quando a empresa considera que alguns aspectos de seu produto ou serviço já são satisfatórios para ganhar participação de mercado de seus concorrentes atuais. Dentre os principais aspectos, destacam-se a qualidade acima da média da concorrência, marca reconhecida e canais de distribuição bem desenvolvidos (YIN, 2016).

Galli et al. (2016) destacam que, para assegurar a efetividade da estratégia de penetração de mercado, a empresa deve definir as ferramentas de comunicação de marketing previamente apresentadas levando em consideração o perfil de seu público-alvo e também do tipo de relacionamento que pretende estabelecer com seus clientes, de modo a estabelecer uma visão de longo prazo.

b) Estratégias de Desenvolvimento de mercado

São caracterizadas pela identificação ou criação de novos segmentos de mercado pelas empresas para oferecer os produtos e/ou serviços que já estão disponíveis. Para a consecução desta estratégia, há uma variedade de metodologias que podem ser adotadas, entre elas a entrada em novos mercados geográficos, diferentes políticas de preços para segmentação de novos mercados e novas dimensões ou embalagens de produtos (ANSOFF, 1957; LOREDANA, 2017).

c) Estratégias de Desenvolvimento de produto

As estratégias de desenvolvimento de produto apresentam como foco a criação de novos produtos ou serviços para mercados em que as empresas já atuam. Para que isso seja possível, geralmente é necessário criar ou aperfeiçoar um setor de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) dentro das organizações, de modo a obter maior sucesso na implantação destas estratégias (YIN, 2016).

d) Estratégias de Diversificação

Visam o crescimento através do desenvolvimento de novos produtos para mercados completamente novos. Desse modo, estas estratégias são ainda mais arriscadas do que o desenvolvimento de novos produtos porque a organização geralmente tem pouca ou nenhuma experiência do novo mercado. Além disso, as novas técnicas necessárias, tanto em termos de marketing quanto de operações, geralmente exigem novos investimentos consideráveis (ANSOFF, 1957).

Para que seja atrativo uma organização adotar tal estratégia, ela deve ter uma ideia clara do que espera ganhar em termos de crescimento, além de realizar uma avaliação precisa dos riscos envolvidos. Muitas vezes a diversificação pode falhar porque as empresas tentam tal estratégia porque têm produtos não competitivos em mercados cada vez menores, considerando a estratégia de diversificação como uma tentativa desesperada de se reinventar (VISHNEVSKIY et al., 2016).

3. METODOLOGIA

O presente trabalho é definido como uma pesquisa aplicada, de natureza qualitativa, desenvolvida mediante a técnica de Estudo de Caso e, como critério de análise de dados, foi selecionada a análise de conteúdo

Prodanov (2013) constata que pesquisas aplicadas objetiva, de gerar conhecimentos para aplicação prática com a finalidade de solucionar problemas específicos. Em relação aos objetivos da pesquisa, pode ser considerada como descritiva (GIL, 2002), por descrever características de determinado fenômeno ou a relação entre diferentes variáveis. Já para Yin (2005), o estudo de caso trata de um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, possibilitando o seu entendimento de forma ampla e detalhada.

Gil (2007) descreve a técnica de análise de conteúdo como sendo um método de se compreender as mensagens ocultas no discurso de entrevistas e de todo tipo de documento que requeira a dedução de conhecimentos. E, após a coleta dos dados, o material foi examinado e interpretado pela técnica de análise qualitativa que, segundo Roesch (1999), se fundamenta pela análise de conteúdo, construção de teorias e análise de discursos.

3.1. Variáveis de Pesquisa

As variáveis estudadas fazem parte do modelo de Ansoff, divididas em suas quatro modalidades: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produtos e diversificação. Estas estratégias foram apresentadas e sintetizadas no Quadro 2, seguidas dos principais autores referenciados para a realização da pesquisa.

Quadro 2. Variáveis de Pesquisa

Variável	Descrição	Autores
Penetração de mercado	Aumento da venda de produtos e serviços já existentes em mercados também já existentes, visando obter crescimento na participação de mercado.	Ansoff (1957); Kotler e Keller (2012); Galli et al. (2016); Loredana (2017).
Desenvolvimento de mercados	Exploração de novos segmentos de mercado pelas empresas para oferecer os produtos e/ou serviços que já estão disponíveis.	Ansoff (1957); Kotler e Keller (2012); Galli et al. (2016); Loredana (2017).
Desenvolvimento de produtos	Criação de novos produtos ou serviços para mercados em que as empresas já atuam	Ansoff (1957); Kotler e Keller (2012); Galli et al. (2016); Loredana (2017).
Diversificação	Expansão da empresa para novos mercados com novos produtos ou serviços.	Ansoff (1957); Loredana (2017); Barney e Hesterly (2012).

Fonte: Elaborado pelos autores.

4. ESTUDO DE CASO

4.1. O mercado do café

O café possui grande representatividade no agronegócio brasileiro e internacional, com 255 quilos consumidos por segundo, ou seja, 8 milhões de toneladas por ano. Além de ser atrativo pelo seu sabor inconfundível, pesquisas recentes confirmam que o café tem inúmeros benefícios à saúde, como melhoria de humor, desempenho e atenção, prevenção da doença de Parkinson, câncer de fígado e doenças, diabetes tipo II, proteção do sistema cardiovascular, dentre outros (ICO, 2019).

O café sofreu uma transformação nas últimas décadas de pura *commodity* para um produto complexo, uma evolução que também é conhecida como “três ondas do consumo de café”. A primeira onda de consumo de café tem origem na década de 1960, período em que o produto era distribuído em um mercado de massa com crescimento exponencial do consumo e ampla disponibilidade, momento em que possuía mais valor pelo seu potencial energético que fornecia e menos por sua natureza e sabor. A segunda onda teve início na década de 1990 com a formação de cadeias de café, desencadeada principalmente pelas empresas Nespresso e Starbucks. Cafés especiais com novos atributos adicionais são criados para responder ao novo interesse do consumidor pela qualidade do produto, momento no qual o café se torna um produto de luxo e não mais apenas uma commodity. A fase atual o considera como um alimento artesanal de alta qualidade, muitas vezes comparado ao vinho, de modo que beber café se tornou mais do que apenas consumir uma bebida. É sobre o prazer, experiência, estilo de vida e status social (KOTLER; KELLER, 2012).

No período de novembro de 2017 a outubro de 2018, o consumo de café no Brasil chegou a 21 milhões de sacas, o que representa uma evolução de 4,80% com relação ao período anterior, de novembro de 2016 a outubro de 2017, conforme levantamento da Associação Brasileira da Indústria de Café – ABIC, entidade representativa do setor no país (ABIC, 2019).

O consumo mundial de café é estimado em 161,93 milhões de sacas no ano cafeeiro de 2017/18, 1,8% maior que em 2016/17. A região que mais cresce é Ásia e Oceania, onde o consumo no ano cafeeiro de 2017/18 apresentou um aumento estimado de 3,1% em relação ao ano passado, seguido pela América do Norte, que cresceu em 2,6%. Segundo dados da ICO (2019), aproximadamente 64,3% do mercado consumidor global se concentra em apenas cinco países e regiões, sendo eles a União Européia (26,4%), Estados Unidos (16,3%), Brasil (13,6%), Japão (5%) e Indonésia (2,9%). Os valores de consumo mundial estão apresentados na Tabela 1.

Em termos de produção, o Brasil se classifica como o maior produtor mundial da commodity, com 57,4 milhões de sacas em 2017/18. Este valor corresponde a um crescimento de 5,6% em relação ao período anterior, acompanhando a evolução mundial.

Tabela 1. Consumo mundial de café em 2017/18 (em milhões de sacas)

Região	Consumo	Varição ao ano anterior
União Europeia	52,32	+0,5%
Ásia e Oceania	35,9	+3,1%
América do Norte	30,34	+2,6%
América do Sul	26,97	+1,8%
África	11,08	+1,7%
América Central	5,3	+1,7%

Fonte: Elaborado pelos autores, com dados da ICO (2019)

Segundo dados da ICO (2019), a produção global de café atingiu recorde de 163,51 milhões de sacas em 2017/18, 4,8% maior que em 2016/17. No entanto, a produção excedeu o consumo em cerca de 1,59 milhão de sacas no mesmo ano, o que contribuiu para os baixos preços no período. Além disso, as exportações recordes no ano cafeeiro de 2017/18 pressionaram ainda mais os preços, já que o mercado estava bem abastecido no início de 2017/18, mesmo com o consumo crescente. Os estoques no final de setembro de 2017, mês anterior ao início do ano cafeeiro de 2017/18, atingiram 25,8 milhões de sacas, o maior volume já registrado em setembro (ICO, 2019). A grande representatividade do café no cotidiano de diversos países, incluindo o Brasil, aliado à um aumento de seu consumo geral nos últimos anos favoreceu o surgimento e crescimento de diferentes empresas que agregaram valores adicionais ao produto, como é o caso da Nespresso.

4.2 Histórico da empresa Nespresso

Criada em 1986, a Nespresso foi pioneira no segmento de café individual e vem inovando continuamente para oferecer experiências de café da mais alta qualidade a consumidores em todo o mundo. Desde o início, a empresa transformou a cultura do café e tornou-se referência para o café em porções em todo o mundo. Com foco nas vendas diretas ao consumidor e business-to-business (B2B), a Nespresso está

posicionada entre as marcas mais dinâmicas e de crescimento mais rápido no segmento global de café.

Sua história teve início na década de 1970, quando uma equipe de Pesquisa e Desenvolvimento da Nestlé (empresa matriz da Nespresso) iniciou o desenvolvimento de um projeto para revolucionar a arte de fazer café expressos a partir de uma ideia simples: “proporcionar a qualquer pessoa, seja em seus trabalhos ou casas, a fazer o café expresso perfeito, assim como era servido nas melhores cafeterias italianas da época” (NESPRESSO, 2017). Após esse período, a empresa foi finalmente fundada em 1986 com o nome Nespresso AS, com uma equipe de cinco funcionários. O mercado de atuação inicial se limitou a apenas aos países da Suécia, Itália e Japão, tendo o foco inicial apenas no segmento B2B. Nesse momento, foi lançado apenas um modelo de máquina, e quatro sabores foram lançados.

Ao mesmo tempo em que a empresa começou a ganhar um crescimento em escala nos principais mercados europeus, também foi observado um crescimento de uma comunidade em torno da marca Nespresso. Criado para oferecer uma gama de serviços exclusivos e personalizados ao cliente, o Nespresso Club foi então estabelecido em 1989, o que se tornaria um grande atrativo da marca em seu período de desenvolvimento e até os dias atuais diferencia a Nespresso dos demais concorrentes (NESPRESSO, 2019).

Apesar ser um modelo de negócios inovador para a época, a empresa só passou a ter lucros em 1995, deixando a fase de introdução de seus produtos e introduzindo-se na etapa de crescimento. Nesse mesmo ano, a Nespresso ampliou o seu público-alvo ao se direcionar também para o setor de viagens aéreas. Dentro desta categoria, a empresa se concentra principalmente para os segmentos mais luxuosos, sendo eles a Primeira Classe e Classe Executiva, servindo cafés diferenciados a bordo dos maiores aviões comerciais e privados do mundo. Essa exposição do produto em ambientes frequentados por classes sociais mais elevadas fortaleceu o crescimento da marca neste segmento, alavancado ainda mais o crescimento da empresa (NESPRESSO, 2019).

Entre os anos de 1996 e 1998, a Nespresso criou e aperfeiçoou uma plataforma online para promover seus produtos e os conteúdos criados pelos seus especialistas, o que seria o princípio de seu principal canal de vendas nos anos seguintes. Um site avançado foi então desenvolvido, permitindo pedidos on-line diretos, envio grátis para pedidos com um número mínimos de cápsulas e promoção ampliada de produtos, com funcionamento 24 horas por dia. Ao final desses dois anos, a empresa mudou seu nome de Nespresso SA para Nestlé Nespresso SA (NESPRESSO, 2017).

No intervalo de tempo entre 2000 e 2005, a empresa direcionou seus esforços para criar uma marca global, ampliando sua parcela de mercado enquanto se expandia geograficamente. Para que isso fosse possível, foi aberta em 2000 a primeira boutique da Nespresso na cidade de Paris. Até o início de 2018, a Nespresso tinha inaugurado mais de 700 boutiques em mais de 75 países, destacando o sucesso dessa estratégia para a expansão da marca (NESTLÉ NESPRESSO, 2018).

Neste mesmo período, a empresa também diversificou sua linha de produtos com a criação de linhas limitadas de cafés em um conjunto denominado Blue Batak, como também lançou uma máquina com uso mais conveniente e sem a necessidade da remoção do suporte para a troca de capsulas, que se tornaria o principal conceito das futuras máquinas. Até este período, já haveriam sido criadas doze diferentes sabores

para a linha clássica e seis para a linha profissional, já oferecendo uma ampla variedade de opções para diferentes gostos e interesses. Além disso, a empresa multiplicou sua capacidade de produção em 400% com a criação de um centro de produção exclusivo na Suíça no ano de 2002, permitindo que a sua linha produtiva atendesse as vendas recordes do período (NESPRESSO, 2017).

A criação do AAA Sustainable Quality™ Program em 2003 ratificou a abordagem sustentável desejada pela empresa, elevando o seu nível de contribuição socioambiental. Em parceria com a ONG internacional Rainforest Alliance, o programa implementou uma visão de sustentabilidade baseada na qualidade, integrando as esferas de conservação ambiental, equidade social e viabilidade econômica, com o objetivo de criar valor compartilhado de longo prazo. Neste programa, a Nespresso buscou maior proximidade com os produtores, assegurando níveis de qualidade maiores com melhor viabilidade econômica, além de estabelecer com estes uma parceria de longo prazo (FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION, 2013).

Mesmo esse programa sendo uma importante certificação e um marco em termos socioambientais, a Nespresso também desenvolveu em 2009 o programa Ecolaboration, que concentrava seus esforços iniciais em reciclar as capsulas de alumínio que eram descartadas após o preparo do produto. Esse programa foi aperfeiçoado em 2015 em uma nova estratégia de sustentabilidade projetada para 2020 chamada The Positive Cup, na qual a empresa incentivou os seus consumidores a coletarem as cápsulas já utilizadas e descartarem em um de seus diversos canais de venda, reduzindo o impacto ambiental do alumínio presente nas capsulas de café. Com isso, Nazaraki et al. (2018) mostram que as ações de sustentabilidade da empresa aumentaram as margens de lucro, reduziram os custos de produção e reforçaram a imagem de marca de forma positiva.

Um novo aspecto que fortaleceria ainda mais a marca surgiu em 2006, sendo a primeira campanha publicitária com o ator norte-americano George Clooney, escolhido por membros do Nespresso Club, de modo a oferecer mais uma exclusividade para consumidores engajados com a marca. Além de atuar como membro do Conselho de Sustentabilidade da Nespresso, colaborando em ideias e soluções para melhorar a vida e o futuro dos cafeicultores, Clooney se tornou um símbolo da marca ao incorporar nas propagandas os valores desejados pela marca (elegância, charme e exclusividade). Cuenca (2009) verifica a forte associação da marca com a imagem do ator que, na percepção dos consumidores, remete ao glamour e sofisticação, permitindo estes a se sentirem parte do mundo do luxo.

Com o objetivo de manter e ampliar sua posição de marca inovadora, a Nespresso prosseguiu com várias novas aberturas de boutiques por todo o mundo, totalizando 215 estabelecimentos até o final de 2010. Independentemente de sua localização geográfica, a marca priorizou a construção de um ambiente de luxo que realmente proporcionasse uma experiência positiva relacionada ao hábito de tomar café. Esse alor pode ser observado na estética de tais boutiques, com balcões requintados e pisos de porcelana, como também no uso de diferentes tecnologias para ampliar a experiência com a marca, como as vitrines interativas.

A expansão dos canais de venda da empresa continuava a fortalecer a penetração de mercado da empresa, distribuindo seus produtos por meios cada vez mais inovadores. Em 2013, a Nespresso lançou um novo conceito de vendas automáticas, o Nespresso Cube. Por meio deste serviço exclusivo para membros do Clube Nespresso, os

clientes podem comprar cápsulas de sua preferência por meio de seus dados cadastrados no site, com o pagamento por meio de cartão de débito, crédito ou por meio do cartão próprio do Clube Nespresso.

Com 9 metros quadrados, o Nespresso Cube pode ser instalado em diferentes ambientes. A boutique automatizada possui até 25.000 cápsulas e é equipada com tecnologia de ponta, de modo que depois de fazer seus pedidos em um painel de tela sensível ao toque, os consumidores podem assistir enquanto os braços robóticos preparam seus pedidos rapidamente com as combinações de sabores selecionadas (COSTA, 2013). Os três primeiros Nespresso Cube foram implementados em Barcelona, Espanha e Lisboa, Portugal. Além da Nespresso Cube, a empresa também desenvolveu dois novos conceitos de canais de venda em 2018, chamados de N-Point e Nano Boutique. Esses dois modelos foram criados para reforçar a acessibilidade e proximidade da marca junto de seus consumidores, de modo a continuar a reforçar uma de suas principais estratégias de posicionamento. Estes modelos já foram implementados em diferentes continentes, mas se concentram principalmente nos países europeus (COSTA, 2018).

Em termos de resultados financeiros, a Nespresso obteve evolução neste período. Passando de uma empresa sem lucros até 1995, em 2006 a empresa reportou uma receita acima de 1 bilhão de francos suíços, o equivalente atual à aproximadamente 4,2 bilhões de reais. Esse valor foi ampliado nos anos seguintes, com 2 bilhões de francos suíços em 2008 e 3 bilhões em 2010, ano em que a empresa mudou a sua sede para Lausanne, Suíça (NESPRESSO, 2017).

É importante ressaltar que a empresa não divulga relatórios financeiros para o público externo, o que dificulta a análise das estratégias praticadas em termos dos desempenhos financeiros individuais. Os dados obtidos neste quesito foram divulgados apenas na apresentação histórica no site da empresa, retratando apenas os resultados positivos e carece de informações mais atuais.

Em um período mais recente, a empresa investiu na compra de direitos de comercialização de um de seus grandes concorrentes indiretos, a Starbucks. Com a oferta de 5,9 milhões de euros anunciada em maio de 2018 e consolidada em 2019, a Nestlé passou a vender uma nova gama de 14 produtos que oferecem a experiência de apreciar os famosos cafés da marca Starbucks em cápsulas, como também em café torrado (JORGE, 2019). O Brasil foi um dos primeiros países no mundo a receber os produtos, junto com Bélgica, Chile, China, México, Holanda, Coreia do Sul, Espanha e o Reino Unido, já que a marca Starbucks apresenta grande força de mercado no país, alavancando os resultados da estratégia (DESIDÉRIO, 2019).

Para se adaptar as novas necessidades de conectividade de seus consumidores, a Nespresso também implementou novas tecnologias que visavam facilitar a vida de seus usuários. Uma das novidades é o lançamento de máquinas de café, como a Nespresso Expert, que possibilitam o seu controle pelo aplicativo para smartphones Android e iOS, operando via Bluetooth. Desse modo, os usuários podem personalizar sua experiência com a marca, sendo capazes de preparar cafés a distância, controlar o estoque de cápsulas ou até agendar o horário de preparo de suas bebidas. Além disso, a Nespresso também desenvolveu tecnologias com a função de encomenda integrada, possibilitando a compra de cápsulas de café com apenas um toque na própria máquina, que também está conectada aos smartphones (NESPRESSO, 2017; COSTA, 2019).

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após serem apresentados o histórico da Nespresso e principais estratégias adotadas desde sua criação, procede-se então à avaliação destas evidências considerando-se o objetivo deste estudo de caso, que é destacar as estratégias competitivas da Matriz de Ansoff na criação e desenvolvimento da empresa Nespresso.

Em síntese, é possível verificar que a partir do desenvolvimento de sua estratégia central de diversificação (a criação de um sistema único de café em cápsulas e máquinas exclusivas para o seu preparo), a empresa investiu principalmente na penetração e desenvolvimento desse novo mercado criado por ela mesma.

5.1 Penetração de mercado

Para ganhar maior parcela de mercado sem necessariamente criar novos produtos ou introduzir-se em novos mercados, a Nespresso fez uso de diferentes estratégias que podem ser classificadas como penetração de mercado. A primeira delas que merece destaque é a criação do Clube Nespresso logo no início de sua história, em 1989, que reforçou a criação da cultura de uma experiência exclusiva e de forte identificação com o estilo de vida de luxo proposto. Desse modo, a empresa pode conquistar clientes do mesmo mercado oferecendo benefícios diferenciados, ofertas especiais, e o sentimento de pertencimento à um grupo requintado, onde é possível até colaborar na tomada de decisões, como na escolha do embaixador George Clooney para fins publicitários e consultoria.

Os canais de distribuição dos produtos desenvolvidos pela Nespresso também têm importância nas estratégias de penetração de mercado em sua história. Desde a venda online pelo próprio site da empresa, estações de vendas automatizadas (pelo Cube ou em boutiques sofisticadas), a empresa visa persuadir os clientes a consumirem cada vez mais e, assim, fidelizar a relação destes com a marca.

Além de oferecer os 25 sabores de café da linha principal da marca, a Nespresso também desenvolve todos os anos de cinco a sete novas edições limitadas, que acompanham também as inovações nas máquinas e acessórios. Por meio desta estratégia, a empresa surpreende seus consumidores com novidades a todo momento, de modo a consolidar o uso da marca por meio do aumento da frequência de consumo.

Como se constata, a empresa constantemente apresenta novas experiências de consumo de café que possibilitam a expansão de mercado, sendo por meio de um amplo portfólio, quanto pela possibilidade de consumir o produto em casa ou em cafeterias e boutiques, o que enriquece a experiência de consumo percebida pelo cliente.

5.2. Desenvolvimento de mercado

No quesito de expansão por meio da participação em novos mercados com produtos já existentes, a Nespresso também apresentou diferentes estratégias para impulsionar o seu sucesso. A primeira delas surgiu no momento em que a empresa deixou de atuar apenas no sistema B2B e focou também na venda para os consumidores finais, o que representa um grande avanço em termos de atuação de mercado. O foco em ambos os sistemas permanece até hoje, sendo que a empresa oferece benefícios considerados atraentes e inovadores para ambos. A Nespresso expandiu ainda mais sua força de mercado ao se inserir no setor de viagens, destacando-se em classes aéreas de luxo ao oferecer seus produtos tanto durante as locomoções quanto nos períodos de embarque e desembarque.

Por meio da criação de diferentes boutiques e cafeterias, a Nespresso foi além do seu público consumidor de café apenas em casa, de modo a oferecer seus mesmos produtos à consumidores que preferem apreciar os produtos fora seus lares. Ao consumir os cafés oferecidos pela empresa nestes locais, os clientes participam de uma experiência positiva de consumo por estarem em um ambiente de luxo com profissionais treinados para proporcionar os melhores momentos de sofisticação. Neste sentido, a Nespresso se destaca mais uma vez ao proporcionar serviços diferenciados acompanhado de seus produtos principais, diferenciando a marca de seus concorrentes.

A expansão geográfica realizada pela Nespresso também deve ser destacada em termos de estratégia de desenvolvimento de mercados. Em seus momentos iniciais, a empresa já tinha três diferentes países como mercado de atuação, impulsionada pela força de mercado de sua marca matriz, a Nestlé, que já possuía destaque nos setores alimentícios. Após 30 anos, a Nespresso já havia expandido para mais de 75 países, adaptando sua atuação para os diferentes contextos socioeconômicos de cada região.

5.3. Desenvolvimento de produtos

Em termos de estratégias para o desenvolvimento de produtos para mercados já existentes, a Nespresso investiu esforços diversos para apresentar inovações contínuas com o intuito de fortalecer a marca e fidelizar sua relação com seus consumidores.

Esses investimentos podem ser observados pela criação de mais de 60 sabores diferentes de seu produto, além de edições limitadas exclusivas, em conjunto com a oferta de mais de 65 modelos de máquinas diferentes até então, que também acompanham diversos acessórios para complementar o processo. Por meio desta vasta inovação, a Nespresso pode oferecer, dentro do seu próprio sistema máquinas-capsulas, soluções mais convenientes, tecnológicas e que satisfazem diferentes necessidades.

A quantidade de inovações no quesito de desenvolvimento de produtos pela marca foi possível principalmente pelo contato direto de mais de 6000 especialistas com os consumidores em todo mundo, presentes principalmente nos canais de venda da marca, como no Clube Nespresso e nas diversas boutiques. Por meio deste sistema, a marca pode facilmente mapear e antecipar a necessidade dos consumidores, oferecendo novos benefícios ao tempo em que tais demandas surgem.

Em um contexto mais recente, a Nespresso também desenvolveu uma estratégia neste sentido por meio da compra dos direitos de venda dos produtos da marca Starbucks. Por meio de uma associação de marcas, neste caso de um forte concorrente, a Nespresso pode oferecer novos produtos que atraem consumidores da marca Starbucks para provarem seus sabores favoritos dentro do sistema de cápsulas, no conforto de suas casas.

5.4. Diversificação

Desde a sua fundação até o presente momento, a Nespresso não concentrou esforços em estratégias que focassem simultaneamente novos mercados e o desenvolvimento de novos produtos. Por serem caracterizadas com o maior risco por atuar em campos totalmente desconhecidos, a Nespresso optou por uma posição conservadora neste quesito, focando em novos produtos ou novos mercados apenas em contextos separados.

No entanto, o modelo de negócios consolidado pelo seu sistema de máquinas-cápsulas pode ser caracterizado como uma estratégia de diversificação, que em si já favoreceu grande parte do sucesso da marca Nespresso. A oportunidade de preparar o próprio café com um simples sistema, ao mesmo tempo de forma requintada, fora uma grande novidade dentre os consumidores de café da época, criando uma nova segmentação em um momento em que a bebida passava a ser vista com novos valores agregados. Considerando que as patentes para o seu modelo de negócios começaram a expirar em 2012, a empresa deve continuar a analisar com cautela se a marca consegue se manter sustentável ao se basear apenas em um sistema que já é adotado por diversas concorrentes, enfraquecendo o seu poder de mercado por perder seu principal diferencial.

5.5. Resultados finais

Após a verificação das estratégias adotadas pela Nespresso, é possível concluir que as estratégias de desenvolvimento e penetração de mercado foram as mais utilizadas pela empresa, sendo 8 e 5 estratégias identificadas, respectivamente, de modo que possibilitaram o crescimento da Nespresso com frequentes inovações em diferentes contextos sociais e econômicos em que a empresa esteve presente. As ações direcionadas ao desenvolvimento de produtos somaram um total de 4, enquanto em termos de diversificação, apenas uma estratégia foi identificada.

Para contribuir com um melhor entendimento dos resultados obtidos, será apresentado a seguir no Quadro 3 uma síntese das estratégias praticadas pela Nespresso que foram identificadas no período estudado.

Quadro 3. Quadro Resumo das estratégias adotadas pela Nespresso

Penetração de mercado	Criação do Clube Nespresso e oferecimento de benefícios exclusivos; Publicidades com o ator George Clooney; Diversidade de canais de distribuição; Elaboração de diferentes máquinas e sabores para conquistar diferentes públicos; Inovação em diferentes experiências para a degustação do produto; Boutiques com equipe treinada de modo a fidelizar a marca
Desenvolvimento de mercado	Inclusão do sistema B2C no público-alvo da empresa; Forte participação no meio de transporte aéreo; Oferta dos produtos em boutiques e cafeterias; Oferecimento de serviços diferenciados junto a seu produto principal; Expansão geográfica mundial.
Desenvolvimento de produtos	Desenvolvimento de mais de 65 sabores de café e 60 modelos de máquina; Contato direto do consumidor com especialistas do produto; Antecipação das necessidades dos consumidores; Parceria com a marca Starbucks no lançamento de novos produtos.
Diversificação	Inovação com o sistema exclusivo de máquinas-cápsulas.

Fonte: Elaborado pelos autores

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi caracterizar, a partir da matriz de Ansoff, as estratégias de negócio adotadas pela empresa Nespresso, identificando os fatores que

favoreceram o sucesso da marca e, desse modo, contribuir com a geração de maior base de estudo sobre o tema abordado.

Fundada em um período de expansão do consumo de café como bebida, a Nespresso desenvolveu uma metodologia que oferece a possibilidade de preparo e consumo de forma fácil e prática por meio de cápsulas, o que atraiu consumidores para este mercado em crescimento. A partir do momento que esse novo sistema de máquinas-cápsulas já tinha se difundido, a empresa realizou diferentes investimentos que pudessem ampliar ainda mais sua parcela de mercado, uma estratégia identificada como penetração de mercado na Matriz de Ansoff. A criação do Clube Nespresso, a elaboração de inúmeras propagandas icônicas e o oferecimento de experiências de consumo de café inovadoras são apenas algumas dentre todas as estratégias identificadas que focam na expansão por meio de produtos e parcelas de mercado já existentes.

Além destas, também foram reconhecidas estratégias que visaram novos mercados ou novos produtos, conhecidas na Matriz de Ansoff como desenvolvimento de mercado e desenvolvimento de produtos, respectivamente. A inclusão do modelo B2C no modelo de negócios, que antes só possuía negócios B2B, e a expansão para mais de 75 países se destacaram dentre as estratégias que visavam novos mercados; já a criação de mais de 60 diferentes sabores de café, 65 modelos de máquinas distintas e o sistema de mapeamento de necessidades e desejos dos consumidores apresentaram grande importância para as estratégias de criação de novos produtos.

No entanto, não foram identificadas estratégias de expansão da Nespresso por meio de novos produtos e novos mercados, simultaneamente. A única estratégia desenvolvida foi o próprio sistema de máquinas-cápsulas, que já não é mais protegido pelas patentes e já é utilizado por outros concorrentes no mercado. Desse modo, apesar de estar constantemente inovando em termos de novos sabores, canais de compra e outras experiências de consumo, a empresa deve estar em constante cautela em termos de lucratividade deste sistema em um concorrido mercado. Se elaborada com esforços de marketing e P&D inovadores, o desenvolvimento de estratégias de diversificação podem gerar uma nova vantagem competitiva única para a Nespresso, proporcionando melhor segurança e liderança em lucros que possuía anteriormente, com a criação de seu modelo.

Cabe também destacar o potencial de visão estratégica futura que o modelo da Matriz de Ansoff possibilita aos gestores, de modo a verificar possibilidades de crescimento da empresa por meio de estratégias que focam nos produtos ofertados ou na participação de mercado que a empresa possui. Ao estabelecer as metas por meio do modelo apresentado e analisar os riscos envolvidos com cada uma destas, o gestor pode visualizar com melhor facilidade os caminhos estratégicos adotados e as adaptações necessárias durante sua execução.

Como sugestões gerenciais para a empresa, pode-se ressaltar a penetração de mercado em um segmento de menor poder aquisitivo, oferecendo a renomada experiência de tomar um café de qualidade à outras classes da população, sem perder a essência do produto. Desse modo, a empresa poderia competir frente a seus novos concorrentes, que já utilizam o mesmo sistema de cápsulas criado pela Nespresso.

Além disso, a marca poderia diversificar por meio de parcerias com marcas de tecnologia, oferecendo novas inovações em suas máquinas que se adaptem às necessidades individuais de seus consumidores por meio de Machine Learning e análise de padrões de consumo.

Em conclusão, é importante evidenciar as limitações referentes ao presente estudo, que foi realizado principalmente pela análise de documentos, relatórios e notícias. Por não apresentar seus relatórios financeiros e possuir um conteúdo escasso em seu site, principalmente no período mais recente de 5 anos, é possível que algumas das estratégias desenvolvidas pela empresa possam não terem sido identificadas, considerando a dificuldade em encontrar dados confiáveis apenas em bases secundárias de dados.

Por se tratar de uma teoria clássica no campo de estratégias empresariais, o aprofundamento em novas publicações sobre o tema da Matriz de Ansoff é uma oportunidade de elaboração de pesquisas valorizadas, que poderão gerar novos conteúdos e óticas que possam complementar a teoria e, desse modo, estimular a expansão da produção científica na área de Administração de Empresas.

6. REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I.. Strategies for diversification. **Harvard Business Review**, v. 35, n. 2, p. 113-124. 1957
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S.. **Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts**. 4 ed. Pearson Education Inc. 2012.
- COSTA, A. R. Nespresso lança conceito de venda automática. **Revista Distribuição Hoje**. Disponível em: <<https://www.distribuicao hoje.com/retalho/nespresso-lanca-conceito-de-venda-automatica/>>. 2013. Acesso em 16 ago. 2020.
- COSTA, A. R. Nespresso reforça proximidade junto do consumidor com novos conceitos de loja. **Revista Distribuição Hoje**. Disponível em: <<https://www.distribuicao hoje.com/retalho/nespresso-reforca-proximidade-junto-do-consumidor-com-novos-conceitos-de-loja/>>. 2018. Acesso em 16 ago. 2020
- CUENCA, M. M. G. Significados do 'Novo Luxo': um estudo sobre a marca Nespresso e seus consumidores. **Dissertação** (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.
- DESIDÉRIO, M.. Nestlé começa hoje a vender Starbucks no Brasil e turbina aposta em café. **Exame Negócios**. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/nestle-comeca-hoje-a-vender-starbucks-no-brasil-e-turbina-aposta-em-cafe/>>. 2019. Acesso em 16 ago. 2020
- FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION. The Nespresso AAA Sustainable Quality™ Program: A unique approach to sustainable coffee sourcing. Disponível em <<http://www.fao.org/3/a-bl934e.pdf>>. 2013. Acesso em 16 ago. 2020
- GALLI, L. C. L. A.; GARCIA, S. F. A.; LUCENTE, A. R.; SILVA, A. S. L.; RODRIGUES, A. M.; MIGUEL, C. L.; ARROYO, C. S.; SIMONATO, E. B.; LIMA, G. B; RONDINA, G. S.; CERIBELI, H. B.; TAMASHIRO, H. R. S.; FERNANDES, M. A.; SOARES, R. M. M. S. **Estratégia Empresarial e Competitividade no Agronegócio**: Conceitos e casos. 1 ed. Matão, SP. UNIGRAF, p. 237. 2016.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GURCAYLILAR-YENIDOGAN, T.; AKSOY, S. Applying Ansoff's Growth Strategy Matrix to innovation classification. **International Journal of Innovation Management**, v. 22. 2018.

- INTERNATIONAL COFFEE ORGANIZATION. ICO Annual Review 2017/18. 2019. Disponível em: <<http://www.ico.org/documents/cy2018-19/annual-review-2017-18-e.pdf>>. Acesso em 16 ago. 2020
- JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Exploring Strategy: Text and cases**. Pearson Education Limited. 2017.
- JORGE, V. Nestlé lança café Starbucks para o lar. **Jornal Distribuição Hoje**. 2019. Disponível em: <<https://www.distribuicaoohoje.com/producao/nestle-lanca-cafe-starbucks-para-o-lar/>>. Acesso em 16 ago. 2020
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil. 2012.
- LOREDANA, E. M. The Use of Ansoff Matrix in The Field of Business. **Annals - Economy Series**. Constantin Brancusi University, v. 2, p. 141-149. 2017.
- NAZARAKI, R. Y.; RUIZ, M. S.; KNISS, C. T.; PEDRON, C. D. Towards sustainability through incremental innovation of a low cost product: the Nespresso case. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 1-19. 2018.
- NESPRESSO**. Nova Nespresso Expert: Conectada com suas preferências de café. 2017. Disponível em: <<https://www.nespresso.com/br/pt/maquina-cafe-expert>>. Acesso em 16 ago. 2020
- NESPRESSO**. Coffee and Machines for Airlines. Disponível em: <<https://www.nespresso.com/pro/us/en/pages/airlines>>. 2019. Acesso em 16 ago. 2020
- NESPRESSO**. Nespresso & You: Benefícios do Nespresso Club. Disponível em: <<https://www.nespresso.com/br/pt/beneficios-nespresso-club>>. 2019. Acesso em 16 ago. 2020
- NESTLÉ NESPRESSO**. About us: Facts and Figures. Disponível em: <<https://www.nestle-nespresso.com/about-us/facts-and-figures>>. 2018. Acesso em 16 ago. 2020
- PORTER, M. E. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.
- PORTER, M. E. **What is strategy?**. Harvard Business Review, p. 61-78. 1996.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: Técnicas Para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Elsevier. 2005.
- PRAJOGO, D. The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance. **International Journal of Production Economics**, v. 171, p. 241–249, 2016.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. Disponível em < <http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf> >. 2013. Acesso em 16 ago. 2020
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- WANG, E.; YU, J. Effect of product attribute beliefs of ready-to-drink coffee beverages on consumer-perceived value and repurchase intention. **British Food Journal**, v. 118, n. 12, p. 2963-2980. 2016.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- YIN, N. Application of AHP-Ansoff Matrix Analysis in Business Diversification: The case of Evergrande Group. **MATEC Web of Conferences**, v. 44. 2016