



Practical Community in Business Model

CASE NESPRESSO

Prof. Fabian Salum | 2017

Setembro/2017

Este caso foi preparado por Dalini Ferraz, sob a supervisão do Professor Fabian Salum, ambos da Fundação Dom Cabral. Destina-se a ser usado como base para a discussão em classe, em vez de ilustrar o manejo efetivo ou ineficaz de uma situação administrativa.

Material adicional sobre estudos de caso da Practical Community in Business Model pode ser acessado em <u>practicalbusinessmodel.com</u>

Copyright © 2017 Practical Community in Business Model







Nespresso

"Coffee is at the heart of all we do. Yet consumer pleasure is why we do it"

Frase retirada do site nestle-nespresso.com.

A história da Nespresso começa na década de 1970 com a contribuição de um engenheiro recémempregado na Nestlé, Eric Favre. O funcionário mantinha conversas com os departamentos de Vendas e de Marketing e acessava dados de P&D da companhia em diferentes campos. Estava ciente das tendências de consumo mais individualizadas, do lado da demanda, e, também, do interesse da Nestlé em continuar vendendo produtos alimentares, dentre os quais, o café. Apesar do conceito de café em latas ter tido, desde o início, grande aceitação no mercado japonês, ele só foi suficiente para impactar significativamente o crescimento da produção quando, em 1973, a máquina de venda de café em lata frio e quente foi introduzida amplamente no mercado, impulsionada pela chegada da moeda de 100 yen, em 1967. Nesse período, as máquinas de venda e o próprio café enlatado se transformaram em um grande sucesso.

Filho de um inventor que vivia da renda de suas patentes agrícolas, ele era motivado a buscar criações com aplicações no mercado. Naquele período, estava interessado em investigar como eram preparados os melhores cafés do mundo e foi a observação do manuseio das máquinas de expresso por baristas italianos e, em especial, por um deles, Eugênio, dono da cafeteria Sant Eustachio que deu origem ao principal insight para invenção de Favre.

Favre observou que Eugênio acionava o pistão da máquina mais vezes do que seus concorrentes e, assim, o barista conseguia introduzir mais ar na mistura e pressão na extração do café. O sabor e aroma do expresso preparado por Eugênio encantou Favre como encantava também uma massa de clientes.

Até aquele momento, muitas inovações já haviam sido introduzidas no processo de preparação dos melhores cafés:

1900 – Luigi Bezzera - introduziu vapor sob pressão em sua cafeteira, acelerando o processo de percolação e conseguindo um resultado inesperado de um café mais forte, inventando assim o





expresso, cuja a patente foi comprada em 1905 por Desidero Pavoni que passou a comercializar o produto.

1938 – Cremonese – criou a bomba a pistão para diminuir o sabor de queimado.

1945 - Achille Gagglia – inventou o sistema de mola no pistão.

1961 - Sociedade Faema – criou a bomba elétrica, base das máquinas de café domésticas em seus diferentes modelos desde então.

A partir das inovações precedentes, o que Favre fez foi criar um sistema que pudesse produzir, em poucos segundos, um efeito equivalente ao de Eugênio, combinando os conceitos de cafeteira doméstica e cafeteira de expresso profissional.



C100, the first machine

A primeira máquina do sistema Nespresso, introduzida em 1976. Fonte: www.novascientia.net, acessado em set/2017.

A nova máquina de café expresso utilizava cápsulas de café moído em porções específicas, que protegiam mais de 900 aromas. Na máquina elétrica, era depositada uma cápsula de alumínio hermeticamente fechada, contendo cinco gramas de um pó feito a partir de uma mistura (*blend*) de cafés selecionados. Em 1976, uma primeira patente do processo foi registrada pelo centro de desenvolvimento do grupo Nestlé. No mesmo ano, o produto foi introduzido no mercado suíço, sem muito sucesso.

Não houve mudança no paradigma tecnológico e, tampouco, a inovação impactava a dinâmica das principais empresas que controlavam o setor. As grandes torrefadoras, compradores de café e vendedoras no varejo seriam as mesmas: Nestlé, Modelez, De Master Blends, Smucker´s, Starbucks, Lavazza e Kreug Green Mountain, são alguns exemplos.

Em 1986, foi fundada na cidade suíça de Vevey a empresa Nespresso, que, em parceria com o fabricante Turmix, deu início à venda do revolucionário sistema de preparação de café expresso para escritórios espalhados na Suíça, Itália e Japão. Inicialmente, estavam disponíveis dois modelos de máquinas e quatro variedades de sabores de café.

O então CEO da companhia, Jean-Paul Gaillard, introduziu, no mesmo ano, o conceito do Clube Nespresso, tornando o produto mais bem sucedido. A ideia do clube era reunir todos os





consumidores do Nespresso em um grupo que agrega ao consumo da bebida conceitos de exclusividade e luxo.

Os consumidores da Nespresso se cadastram no site da companhia e podem fazer pedidos de café 24 horas por dia, 7 dias por semana, acessando serviços convenientes de entrega. Além disso, podem aprender segredos do café e de sua degustação, beneficiar-se de serviços de consultoria prestados por especialistas em café, além de serem convidados para eventos exclusivos nas boutiques de café.

Os pedidos podem ser feitos online pelo site da companhia ou por aplicativos. Há ainda a possibilidade de fazer compras por telefone (0800) e nas boutiques.

Segundo o CEO da agência de design Brand Opus, Nir Wegrzyn, o clube Nespresso oferece aos clientes um senso de pertencimento social a um estilo de vida sofisticado e luxuoso. Os membros do clube tem acesso, por exemplo, à *lifestyle magazine*, uma revista que ajuda a materializar os conceitos de exclusividade associados à marca.



Capa da versão em francês da Nespresso Magazine de 2007. Fonte: imagem do Google, acessada em set/2017.

A Nespresso é considerada a "Apple das máquinas de café". Segundo o especialista em *branding* Stuart Brown, da Brown Communications, a comparação remete à loja conceito da Nespresso localizada na Regent Street, em Londres. Os atendentes vestem ternos elegantes e o telão exibe imagens em *slow motion* dos grãos de café, durante o processo de fabricação. A área da loja dedicada ao clube tem uma atmosfera *vip*, como os *lounges* exclusivos dos melhores aeroportos, materializando o conceito proposto pela empresa para a marca.

Entre 1995 e 1999, a empresa aumentou os investimentos e alcançou o ponto de equilíbrio. A cada ano, a Nespresso introduzia novas máquinas que ofertava tanto no mercado B2B, quanto no mercado B2C. A variedade de sabores continuava crescendo e, junto com ela, a quantidade de membros do clube. Nesse mesmo período, também houve o lançamento da plataforma de vendas online.





O período entre 2000 e 2005 foi marcado pela expansão geográfica da companhia, por uma preocupação em aprimorar o design e as funcionalidades das máquinas de café e pelo lançamento de novos sabores.

LINHA DO TEMPO, CONTENDO OS LANÇAMENTOS DAS MÁQUINAS DE CAFÉ DA NESPRESSO



Fonte: Extraído do documento "The Nespresso History: from a simple idea to a unique brand experience". Nestlé Nespresso S.A., Corporate Communications, maio de 2016. Acessado em setembro de 2017, no site www.nestle-nespresso.com.

Também houve, neste mesmo período, a inauguração da primeira boutique da Nespresso, de modo a levar a experiência da marca para os consumidores. Nessa mesma época iniciou-se a construção de um novo centro de produção de cápsulas de café em Orbe, na Suíça. O novo centro expandiu a capacidade de produção de cápsulas em 400% para atender a alta demanda e antecipar o crescimento do pedidos online, que foi de 94% naquele ano.

Em 2005, o lançamento da máquina de café Nespresso Essenza ajudou a firmar a posição da marca como líder europeia no segmento, com 700 mil unidades comercializadas. Atualmente, existem mais de 19 modelos diferentes de máquinas à venda no mercado.

No período entre 2006 e 2012, além da manutenção do foco no contínuo aprimoramento na qualidade do café e das máquinas, a Nespresso passa a patrocinar eventos de prestígio, lança o primeiro conceito de embaixador da marca e expande a rede de boutiques, fortalecendo sua





reputação. Em 2006, a marca suíça contratou, a pedido dos membros do clube, o ator George Clooney para protagonizar um comercial de 50 segundos, intitulado "A Boutique", para ser exibido nos cinemas e redes de televisão em toda a Europa. O autor se tornou, desde então, o embaixador da marca.



Propaganda da Nespresso com George Clooney.

Fonte: www.nestle-nespresso.com, acessado em set/2017.

Nesse mesmo ano, a empresa trouxe ao Brasil o conceito de luxo no produto final, ao inaugurar uma Boutique Bar nos Jardins, bairro nobre da cidade de São Paulo. Em 2007, inaugurou, como símbolo de sua expansão global, uma enorme loja conceito (*flagship store*) em plena Champs-Élysées, em Paris, com direito a festa com presença de estrelas internacionais como a atriz norte americana Sharon Stone.

Nesse mesmo período, a empresa assumiu compromissos de redução dos impactos de sua atuação, principalmente em função das dificuldades de reciclar as cápsulas de alumínio. Foram criados diversos pontos de coleta do material nas grandes cidades de modo que a companhia pudesse se responsabilizar pela reciclagem. Entretanto, o processo de coleta ainda recebe críticas.

Outra iniciativa da empresa na direção da sustentabilidade foi o lançamento do Programa de Qualidade Sustentável AAA. O programa, que conta com 70 mil fazendeiros participantes, tem como objetivo garantir a qualidade e a sustentabilidade ambiental e social da produção do café. A empresa firma parcerias de longo prazo com os produtores e oferece capacitação em gestão e finanças, aumento da produtividade e da qualidade de produção, bem como redução de custos. As propriedades são classificadas de acordo com uma escala que revela o atual estágio de qualidade (Deficiente, Básico, Emergente e Avançado), a partir daí, os produtores são orientados para solucionar as oportunidades de melhoria identificadas.

A partir de 2013, a empresa passa a reforçar seus investimentos na expertise da aplicação do leite nas máquinas de café. Há também uma aceleração na expansão da região norte americana com a introdução da Vertuonline, uma máquina de café que visa atender ao perfil de consumo dos consumidores dos Estados Unidos e do Canadá, que tem preferência por porções maiores da





bebida. Além disso, a marca reforça seus laços com *sommeliers* ao redor do mundo, firmando seu espaço na alta gastronomia.

As máquinas de café da Nespresso podem ser encontradas nas cozinhas de 30% dos 2.400 restaurantes listados no guia Michelin. O apelo é muito claro, o padrão de qualidade do café. Além disso, a utilização das máquinas da Nespresso é uma alternativa mais barata para o restaurante que a contratação de um barista. Outra vantagem é o pequeno espaço que a máquina Nespresso ocupa se comparada com as máquinas tradicionais de café expresso.

Há poucos anos, a marca começou a expandir seu estilo para outras categorias de produtos, ao lançar no mercado uma linha de chocolates especiais com recheios diversos para acompanhar os cafés. Outra novidade é a linha "La Route des Cafés", com cinco velas perfumadas a partir dos aromas de seus cafés, desenvolvidas pela expert Olivia Giacobetti, que buscou inspiração nas fragrâncias mediterrâneas.

A empresa também inovou ao introduzir o Nespresso Cube, um novo conceito de venda automática. Lançado inicialmente na Espanha, França e Portugal, consiste em uma enorme máquina automática em formato de cubo com capacidade para armazenar 25.000 cápsulas. A máquina prepara qualquer pedido, até 10 variedades diferentes, em apenas 20 segundos. Com isso, os membros do Clube Nespresso podem comprar as cápsulas de sua preferência com maior rapidez e praticidade.



Nespresso Cube, máquina para venda de café.

Fonte: humbigomagazine.com, acessado em set/2017.

Hoje a empresa está presente em 64 países ao redor do mundo. Conta com 450 boutiques, em 58 países. Tem mais de 12mil empregados e conta ainda com três centros de produção localizados na Suíça.

ALGUNS NÚMEROS DA COMPANHIA:

Marca

- 50% dos novos membros do clube experimentam o café Nespresso pela primeira por meio da família ou de amigos
- Mais 5 milhões de fãs no facebook





- 340.000 consumidores únicos visitam a boutique online todos os dias

Café

- Apenas entre 1% e 2% do café produzido no mundo atende as exigências de qualidade da Nespresso
- A empresa tem hoje 23 sabores para consumo doméstico, 11 sabores para consumo em estabelecimentos comerciais, 14 sabores disponíveis para a Vertuonline e várias edições limitadas de sabores por ano
- 80% do café produzido pela empresa é fornecido por cafeicultores que fazem parte do Programa de Qualidade Sustentável AAA

Máquinas

- Área própria de Pesquisa e Desenvolvimento
- Mais de 60 modelos de máquinas
- As máquinas são produzidas por até 8 parceiros ao redor do mundo

Serviços

- Mais de 30 tipos de serviços ofertados aos consumidores, desde a entrega do produto até a manutenção das máquinas e serviços de reciclagem
- Mais de 6.600 consumidores sendo atendidos pelos especialistas em café da Nespresso
- Boutique online disponível 24/7
- Call Center com especialistas em café disponível 24/7
- Prazo máximo de entrega de 48 horas. Alguns países oferecem a entrega em 24 horas ou no mesmo dia da colocação do pedido. Em 2015, 99% das entregas foram realizadas pontualmente.

Fonte: www.nespresso.com, acessado em set/2017.

Para o futuro, a aposta continua sendo o segmento *premium*, mas desta vez, de um modo diferente. Em setembro de 2017, a empresa anunciou a compra da rede norte americana Blue Bottle Coffee que marcará a entrada da empresa no segmento "pronto para beber" e promete consolidar sua presença em um mercado que cresce a taxas de dois dígitos, dita preços e tem mais rentabilidade.

De acordo com o Financial Times, a Blue Bottle Coffee foi avaliada em US\$ 700 milhões e a Nestlé teria levado 68% da companhia. O restante vai ficar nas mãos do fundador e executivos.

Uma espécie de templo da bebida, a Blue Bottle foi fundada em 2002 em Oakland, na Califórnia. Desde o início, a marca se posicionou como o anti-Starbucks. Reza a lenda que Freeman fundou a startup porque estava enojado com o 'grande eggnog latte e o double skim pumpkin-pie macchiato', uma dessas combinações espalhafatosas do Starbucks que agridem a moral dos puristas.

Com decoração minimalista, a rede serve uma ampla variedade de cafés, preparados com as mais diversas técnicas. Para manter o frescor, o grão nunca é servido mais de 48 horas depois da torra.





Um dos carros-chefes é o 'cold-brew coffee', extraído com água fria, num processo que pode levar mais de 18 horas.

A empresa também tem um serviço de assinatura online para cafés moídos – certamente uma das grandes apostas da Nestlé. O pacote de 350 gramas mais barato sai por US\$ 17, mas há variedades que chegam a US\$ 40.

Acima de tudo, a Blue Bottle é *hipster*. Com forte presença em São Francisco, a cafeteria é frequentada por empresários da tecnologia, que além de beber seu café investiram no negócio. Em duas rodadas de capitalização, a Blue Bottle levantou mais de US\$ 100 milhões com fundos como Fidelity e o braço de venture capital do Google, além de Kevin Systrom, do Instagram, e o ex-CEO do Twitter, Ev Williams.

A Blue Bottle deve quase dobrar o número de unidades neste ano, passando de 29 para 55 – são 49 nos Estados Unidos e seis no Japão. Sem citar cifras, o fundador da empresa disse ao New York Times que o faturamento deve crescer 70% este ano.

REFERÊNCIAS

As informações para elaboração deste texto foram retiradas e compiladas a partir de fontes secundárias, site oficial da empresa (em inglês e português), The Guardian, Wikipedia e site mundodasmarcas.blogspot, todos acessados em setembro de 2017.

Material elaborado pela pesquisadora da FDC Dalini Ferraz, sob orientação do Prof. Fabian Salum – FDC, em setembro de 2017. Para conhecer mais sobre nossos estudos e produções acesse o website: www.practicalbusinessmodel.com