

**A PROCURA DE ALINHAMENTO SERVIÇO – SISTEMA: O CASO  
DOS RESTAURANTES NUMA CADEIA DE SUPERMERCADOS**

**Maria Inês Esteves Balsa**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor João Carlos Rosmaninho de Menezes, Professor Associado, ISCTE  
Business School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Outubro 2014

## Sumário

**Propósito** – O objectivo é estudar e apresentar dados empíricos que permitam concluir sobre o alinhamento existente entre o conceito do serviço, a proposta de valor de um restaurante inserido num supermercado e o sistema de entrega.

**Metodologia** – A investigação foi desenhada centrada no cliente e considerando a literatura referente a Modelos de Negócio, Conceito de Serviço e Sistema de Entrega do Serviço. Os dados empíricos foram obtidos a partir de entrevistas semiestruturadas a clientes. Posteriormente elaborou-se sobre os conceitos de serviço e sistemas de entrega emergentes da informação recolhida. De seguida, estudámos o alinhamento com a proposta de valor oferecida ao cliente.

**Resultado** – A inexistência de alinhamento entre o conceito de serviço, proposta de valor e sistema de entrega em restaurantes da cadeia de retalho alimentar analisada permite questionar o desempenho deste negócio.

**Limitações** – Assumimos que, para cada conceito de serviço, só existe o sistema de entrega, apresentado no estudo. Não investigámos a existência de outros sistemas de entrega e a sua implicação no alinhamento existente.

**Implicações práticas** – A investigação enfatiza a importância do alinhamento entre o conceito de serviço, sistema de entrega e proposta de valor, como forma de esbater ineficiências no serviço e no desempenho financeiro do restaurante.

**Originalidade** – A dissertação apresenta desenvolvimentos face à investigação realizada relativamente ao alinhamento entre o conceito e sistema de entrega do serviço, introduzindo a necessidade de alinhamento também com a proposta de valor. O estudo é aplicado a restaurantes inseridos em supermercados, contexto pouco estudado até à data.

**Palavras-Chave:** Conceito de Serviço, Sistema de Entrega, Modelo de Negócio, Alinhamento.

Sistema de classificação JEL: L81 Retail and Wholesale Trade; Y4 Dissertations.

## **Abstract**

**Purpose** – The aim of this thesis is to study and present empirical data which allows to conclude about the existent alignment between service concept, supermarket restaurant's value proposition and service delivery system.

**Methodology** – The study was designed in a customer's focus base and having in account the business model literature, service concept literature and service delivery system. Data were collected through semi structured clients interviews, who attend to restaurants under investigation. Subsequently we developed an approach to service concepts and service delivery systems according to collected information. Finally we studied the offered value proposition to restaurant's clients.

**Findings** – The lack of alignment between the service concept, value proposition and service delivery system on studied food retail chain allows us to question the performance of this business.

**Research limitations** – We assumed for each service concept, one service delivery system only, presented in the study. This thesis does not examine the existence of more service delivery systems and its implication on the existent alignment.

**Practical implications** – The thesis emphasizes the importance of alignment between service concept, value proposition offered to client and service delivery system, in a way to blurring service inefficiencies and company's financial performance.

**Originality** – The thesis presents developments compared with existing investigation related to the alignment between concept and service delivery system, introducing the need to value's proposition alignment offered to clients. The study was applied in supermarket's restaurants. This context is not too much studied yet.

Keywords: Service Concept, Service Delivery System, Business Model, Alignment

JEL Classification System: L81 Retail and Wholesale Trade; Y4 Dissertations.

## **Agradecimentos**

Ao meu orientador, Prof. João Menezes, por todo o apoio, motivação e disponibilidade que sempre demonstrou em todos os momentos da elaboração desta dissertação. Um agradecimento por todo o espírito crítico e competências demonstradas.

Um obrigado ao Dr. João Neves por ter permitido a elaboração desta dissertação com a colaboração da companhia Pingo Doce.

Um muito obrigado ao Dr. Geraldo Lourenço pela disponibilidade e compreensão em todos os momentos, em que a sua cooperação foi requerida.

Um agradecimento à minha família que me apoiou incondicionalmente neste percurso.

Por último, resta-me agradecer a todas as pessoas que de alguma forma contribuíram para a realização deste projecto.

## Índice

Introdução .....	1
1. Tendências da Indústria do Retalho Alimentar .....	4
2. Revisão de Literatura .....	8
2.1 Visão do cliente .....	8
2.2 Service Encounter .....	9
2.3 Visão do prestador do serviço.....	10
3. Quadro Conceptual.....	16
4. Metodologia .....	17
5. Análise da Informação Recolhida .....	21
5.1 Caracterização dos entrevistados .....	21
5.2. Análise da informação por restaurante .....	21
6. Discussão.....	31
6.1 Conceito de Serviço .....	31
6.2 Service Blueprint .....	32
6.2.1 <i>Service Blueprint</i> Restaurante do Fórum Sintra.....	33
6.2.2 <i>Service Blueprint</i> Restaurante de Telheiras .....	33
6.2.3 <i>Service Blueprint</i> Restaurante Tomás Ribeiro .....	33
6.3 Modelo de Negócio.....	34
6.4 Alinhamento entre o conceito de serviço, proposta de valor e sistema de entrega do serviço.....	43
Conclusão .....	49
<i>Implicações para a gestão</i> .....	49
<i>Limitações</i> .....	50
Referências Bibliográficas.....	51
Anexos .....	53
Anexo A – Caracterização dos entrevistados .....	53
Anexo B – Legenda do <i>Service Blueprint</i> .....	53
Anexo C – Descrição e ilustração do <i>Service Blueprint</i> do restaurante no Fórum Sintra.....	54
Anexo D – Descrição e ilustração do <i>Service Blueprint</i> do restaurante de Telheiras	59
Anexo E – Descrição e ilustração do <i>Service Blueprint</i> do restaurante da rua Tomás Ribeiro .....	63
Anexo F – Modelo de Negócio Canvas .....	66

Anexo G – Guião das entrevistas.....	68
Anexo H – Informação recolhida.....	71

## Índice de Figuras

Figura 1 - Layout Modelo de Negócio Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010).....	15
Figura 2 - Quadro Conceptual .....	16
Figura 3 - Semelhanças e diferenças dos blocos do modelo de negócio.....	34
Figura 4 - Conceito de serviço definido por restaurante .....	44
Figura 5 - Proposta de valor por conceito de serviço .....	47
Figura 6 - Sistema de entrega do serviço por proposta de valor .....	48
Figura 7 - <i>Service Blueprint</i> Restaurante Fórum Sintra .....	58
Figura 8 - <i>Service Blueprint</i> Restaurante de Telheiras .....	62
Figura 9 - <i>Service Blueprint</i> Restaurante Rua Tomás Ribeiro .....	66
Figura 10 - Modelo de Negócio Canvas (genérico) .....	67

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Análise da questão 2 (Restaurante fórum Sintra).....	22
Gráfico 2 - Análise da questão 5 (Restaurante fórum Sintra).....	23
Gráfico 3 - Análise da questão 7 (Restaurante fórum Sintra).....	24
Gráfico 4 – Análise da questão 2 (Restaurante Telheiras) .....	25
Gráfico 5 – Análise da questão 5 (Restaurante Telheiras) .....	26
Gráfico 6 - Análise questão 2 (Restaurante Tomás Ribeiro).....	28
Gráfico 7 – Análise da questão 5 (Restaurante Tomás Ribeiro) .....	29

## Índice de Tabelas

Tabela 1 – Caracterização do restaurante do Fórum Sintra, Telheiras e Tomás Ribeiro	19
Tabela 2 – Elementos por conceito de serviço .....	31
Tabela 3 – Actividades chave por conceito de serviço.....	35
Tabela 4 - Tipo de cliente do restaurante do Fórum Sintra .....	40
Tabela 5 – Tipo de cliente do restaurante de Telheiras .....	40
Tabela 6 – Tipo de cliente do restaurante da rua Tomás Ribeiro .....	40
Tabela 7 – Distribuição do Sexo dos Entrevistados .....	53
Tabela 8 - Percentagem de entrevistados por restaurante.....	53
Tabela 9 – Classe Etária dos Entrevistados .....	53

## Introdução

O sector do retalho alimentar em Portugal, apresenta características subjacentes à dimensão do próprio país. Deste modo, o mercado é liderado por dois grupos económicos, cujas áreas de negócio vão muito para além do retalho alimentar. Como principais formas de venda no comércio a retalho, destaca-se a venda tradicional, a venda em hipermercados, supermercados e lojas *discount*. As assimetrias territoriais da oferta acompanham, de certa forma a distribuição dos rendimentos e o poder de compra da população, existindo um desequilíbrio acentuado entre o litoral e o interior do país (Duarte, 1997).

Como resposta às exigentes mudanças no padrão de consumo dos consumidores, este sector ver-se à forçado a melhorar a sua posição competitiva em termos de preço, a investir cada vez mais nos produtos de marca própria e a estar atento às novas formas de experiência de compra que culminam nos dispositivos móveis. A diminuição das margens dos negócios nos mercados de retalho alimentar e o aumento da eficiência nestes mercados veio permitir que as empresas mais competitivas adoptassem globalmente modelos de negócio tipo “cauda longa” (Anderson, 2004) onde se pretende associar na mesma plataforma vários negócios não *core* com poucas vendas, em vez de se focarem em apenas, naqueles que vendem grandes quantidades, mas que permitem com custos adicionais muito pequenos alargar a base de clientes. Os *extended services*, serviços adicionais à oferta *core* da empresa, em particular a oferta de serviços de restauração, surgem com base no atrás referido e como resposta às alterações dos padrões de consumo do consumidor, sendo essencial assegurar um alinhamento entre os vários tipos de serviço e a forma como os mesmos são entregues ao cliente.

As necessidades latentes dos clientes e as dissemelhanças entre o que é valorizado por cada um tornam prioritária a definição de diferentes conceitos de serviço. Ponsignon et al. (2011) afirmaram que o conceito de serviço diz respeito às características do serviço oferecido a determinado mercado alvo. Roth e Menor (2003) descreveram o conceito de serviço como o *mix* de elementos tangíveis e intangíveis, que possibilitam que o serviço seja prestado. Portanto, diferentes conceitos de serviço requerem diferentes abordagens ao *design* do sistema de entrega do serviço, sendo este último a forma como o serviço é entregue ao cliente (Ponsignon et al., 2011).

A coerência entre o mercado alvo, conceito de serviço e sistema de entrega do serviço é muitas vezes apontada como meio para implementar estratégias de negócio de sucesso e atingir níveis de desempenho elevados (Ponsignon et al., 2011). Roth and Menor (2003) enfatizaram o facto de a investigação feita, no âmbito da gestão de operações, no que concerne ao alinhamento estratégico dos serviços, ser ainda diminuta, afirmando que o desafio de entregar o conceito de serviço alinhado com as necessidades e expectativas de um mercado alvo específico é uma preocupação de longa data em gestão de operações. De acordo com Ponsignon et al. (2011) existe ainda investigação a realizar no que respeita ao sistema de entrega do serviço no âmbito da gestão de operações. Golstein et al. (2002) argumenta ainda, que considerando o conceito de serviço como um importante condutor das decisões de *design* do serviço existem várias questões que carecem de investigação, como por exemplo: como é que o conceito de serviço pode ser utilizado para criar alinhamento na empresa, de forma a ligar as necessidades dos clientes e o *design* do serviço com as opções estratégicas da organização?

A definição de diferentes conceitos de serviço pressupõe, a existência de clientes com necessidades distintas, os quais carecem de experiências igualmente dissemelhantes. Como tal, a proposição de valor inerente ao conceito de serviço e à entrega do mesmo é obrigatoriamente diferente (Ponsignon et al., 2011). A proposta de valor é a promessa do serviço a ser entregue e a ser comunicada pela empresa, que deve ser idêntica à expectativa que o cliente acredita poder experienciar segundo o uso que deseja obter com a oferta procurada. Como representação destas interligações, o modelo de negócio descreve a proposição de valor que a empresa oferece a um ou mais segmentos de mercado (Osterwalder, 2004).

Neste contexto, a presente investigação pretende endereçar a questão do alinhamento entre o conceito do serviço, a proposição de valor oferecida aos clientes de um restaurante e o sistema de entrega do serviço.

Existem poucos estudos no âmbito da gestão de operações que consideram o estudo do alinhamento do conceito do serviço e do sistema de entrega do mesmo com a proposição de valor de restaurantes em supermercados. É de salientar que a investigação apresentada por Posignon et al. (2011) apresenta as características e as contingências do desenho do sistema de entrega do serviço, não considerando a interligação com o modelo de negócio da empresa.

A razão para a realização desta investigação, surgiu da observação do sistema de entrega do serviço em diferentes restaurantes, localizados nos supermercados de uma importante empresa portuguesa. Dado o dissemelhante conceito de serviço e os diferentes sistemas de entrega do serviço de cada restaurante, sobressaiu um possível problema de alinhamento, endereçando portanto a presente investigação a problemática de como alinhar o conceito do serviço e o sistema de entrega do mesmo com a proposição de valor de um restaurante num supermercado. A investigação será realizada considerando diferentes conceitos de serviço, os quais correspondem a diferentes sistemas de entrega, de acordo com o restaurante em estudo. O objectivo da investigação, tendo como foco de estudo a experiência do cliente, é responder à questão de como é que restaurantes em supermercados actuam para garantir o alinhamento entre o conceito do serviço, sistema de entrega e proposta de valor.

A presente dissertação está dividida em seis pontos para além da introdução, discussão e conclusão. No que concerne ao ponto um é apresentada uma síntese de opiniões de especialistas no que respeita a tendências internacionais da indústria de retalho. O ponto dois faz uma revisão da literatura, destacando os conceitos basilares para a investigação, bem como as lacunas existentes na pesquisa realizada. O ponto três diz respeito ao quadro conceptual que surge na sequência da revisão da literatura, onde é possível ter uma visão geral da ligação entre as várias temáticas abordadas e da génese da questão de investigação. No ponto quatro é apresentada a metodologia seguida e os métodos utilizados na realização da componente empírica da dissertação. Por último, no ponto cinco é apresentado o essencial das entrevistas realizadas, a análise das mesmas e é de novo abordada a questão de investigação.

## **1. Tendências da Indústria do Retalho Alimentar**

Num mundo cada vez mais global assistimos rapidamente a migrações de comportamentos de consumo de uma zona geográfica para o outro lado do globo. Desta forma, também as companhias, prestadoras de serviços devem estar cada vez mais atentas às repentinas mudanças de padrões de compra dos consumidores. As redes sociais são como que uma vitrina vinte e quatro horas por dia acessível a todos os utilizadores em rede do mundo, que possibilita o sucesso e o insucesso de players estáveis no mercado em algumas horas.

Nos últimos anos, vários têm sido aqueles que escreveram tendo como objecto as tendências da indústria, os novos hábitos de consumo, o papel da tecnologia na experiência de consumo; de facto a forma como os consumidores encaram a experiência de consumo está a mudar e cabe aos players do mercado pensar em estratégias que respondam à nova forma de consumo do cliente. Este processo precisa de acontecer o mais rápido possível. As perguntas de hoje têm que ser respondidas...hoje. Amanhã as respostas já não serão válidas (Brito, 2009).

De acordo com Carlson (2013), as cinco tendências globais do sector do retalho para 2014 são: os distribuidores irão tentar entretê-lo no seu negócio; os distribuidores só estão interessados em ter em stock, aquilo sobre o qual as pessoas falam/comentam nas redes sociais; os distribuidores irão uniformizar as experiências de consumo que proporcionam através do telemóvel, computador e tablet – irão fazer o seguimento dos seus consumidores através das plataformas que os mesmos utilizam durante o dia; as lojas que não estão ligadas à rede irão começar a enviar alertas para os telemóveis e os distribuidores irão começar a oferecer produtos mais customizados como as gravações que os utilizadores têm nos seus gadgets.

Portanto, no que respeita a tendências da indústria, a linha entre o entretenimento e o consumo irá esbater-se e o objectivo será entregar aos consumidores experiências globais de consumo. Os distribuidores reconhecem que os consumidores não estão satisfeitos com o modelo da máquina de venda da última década; eles desejam ser entretidos e informados, navegando na internet e fazendo decisões de compra (Carlson, 2013). Em linha com o que foi redigido anteriormente, também Pearson (2013) enfatiza o facto de os consumidores procurarem valor, sendo as ofertas especiais um factor

chave para garantir aos distribuidores que permanecem competitivos e atendem à crescente procura dos consumidores por experiências globais.

No que respeita à segunda tendência identificada, as redes sociais aparecem como que, a determinar, como é que a gestão de stocks da empresa deve ser realizada, ou melhor, quais os produtos que vale a pena ter em stock. O que se partilha e se escreve sobre determinado produto ou experiência nas redes sociais influencia o que as pessoas compram e consequentemente o que os distribuidores vendem. O rápido crescimento das redes sociais como o Pinterest, onde os utilizadores partilham as colecções de produtos de que gostam, oferece aos distribuidores acesso privilegiado em tempo real, a informações com que uma tradicional pesquisa de mercado nunca poderia competir. Os prestadores de serviços utilizaram estas informações para redefinir as suas decisões de gestão de stock (Carlson, 2013).

A necessidade de uniformização das experiências proporcionadas através de múltiplos dispositivos de contacto prende-se com o facto de o consumidor ter a oportunidade de interagir com o prestador de serviços através de diversos canais, nomeadamente telemóvel, tablet ou computador pessoal. Portanto, a prioridade será ligar os pontos entre os canais de contacto de modo a desenvolver um perfil do consumidor mais fiável (Carlson, 2013).

Actualmente, os consumidores valorizam produtos que sejam únicos e que de alguma forma reflectam a sua personalidade. Os distribuidores já se aperceberam desta realidade e como tal cada vez mais empresas estão a oferecer produtos personalizados. Existe portanto, uma enorme oportunidade para pequenas e médias empresas de atingirem este nicho de mercado, competindo com as grandes companhias, adicionando valor aos produtos que possuem através da customização. Adicionalmente, o conceito de customização pode ir para além do produto em si; os distribuidores necessitam de perceber como podem oferecer experiências de compra personalizadas online, utilizando a informação presente nos perfis dos consumidores (Carlson, 2013).

Em linha com a procura por parte dos clientes, por experiências de consumo de valor acrescentado, muitas organizações apostaram na prestação de serviços que não aqueles que fazem parte do core business do seu negócio.

Estes serviços são chamados *extended services*. Cada vez mais empresas em todo o mundo adicionam valor às suas ofertas core através da oferta de serviços (Vandermerwe

e Rada, 1998). Os extended services aparecem cada vez mais como um complemento adicional à oferta da empresa, capaz de gerar valor e ser um aspecto diferenciador relativamente à concorrência. Os consumidores estão a tornar-se mais poderosos nas suas decisões. Em algumas indústrias os consumidores estão a utilizar o seu conhecimento e a ter um papel de liderança na oferta de mercado dos fornecedores (Vandermerwe e Rada, 1998).

No que diz respeito, especificamente à indústria do retalho alimentar existem vários extended services actualmente a ser explorados, como por exemplo: a venda de produtos farmacêuticos (não sujeitos a receita médica), serviço de entrega de compras ao domicílio, disponibilização de um site online para fazer compras, serviço take away, disponibilização de serviço de restauração, florista, venda de combustíveis e venda de artigos de vestuário.

Como forma de rejuvenescer o negócio do retalho alimentar, muitas cadeias de supermercados, perceberam que era necessário adicionar à sua oferta core um serviço diferenciador. O facto de apresentarem um extended service como a restauração leva a que mais consumidores sejam atraídos para a loja (supermercado) que representa o core business da companhia.

De acordo com Purves (2011) para continuarem a manter as margens, os supermercados têm que mudar a forma como fazem o seu negócio e oferecer mais comida confeccionada e produtos frescos locais. A ideia de permitir uma experiência de “restauração” no supermercado pode permitir promover os produtos frescos existentes na loja, através das refeições confeccionadas ou aproveitar produtos frescos que estão no limite do seu “tempo de vida na loja” e não foram vendidos. Os supermercados para se tornarem competitivos, têm que voltar atrás, voltar ao estilo caseiro. Isto quer dizer, que a comida tem que ser preparada como se fosse a “mãe” a cozinhar, com ingredientes provenientes de agricultores locais (Purves, 2011).

Um outro factor importante a ter em conta quando falamos do extended service da restauração nos supermercados é o preço que os consumidores estão dispostos a pagar pelo serviço e pela refeição que lhes é servida. Os consumidores procuram refeições completas e confeccionadas de forma tradicional, que os faça reviver as refeições caseiras, em casa das avós ou mães. Os supermercados são capazes de oferecer uma refeição com a qualidade do restaurante a um preço que é geralmente menor ao praticado nos restaurantes (Orgel, 2010).

Este extended service apresenta uma vantagem competitiva dos supermercados face aos restaurantes “tradicionais”. Os supermercados têm todos os ingredientes disponíveis para a confecção das refeições e dispõe também de cadeias logísticas e acordos com fornecedores que lhes permite obter os produtos a preços mais atractivos. Uma das vantagens que os supermercados apresentam quando entram no negócio da venda de refeições é a sua capacidade de oferecer uma ampla selecção de pratos (Lindeman, 2011).

Relativamente ao Pingo Doce em particular, pode afirmar-se que a ideia de introduzir a restauração como mais uma linha de negócio da cadeia Jerónimo Martins foi incentivada pelo actual chairman da companhia. O objectivo é tornar a marca Pingo Doce líder de mercado do retalho, focando a estratégia em três pilares fundamentais: Marca Própria, Produtos Frescos e Meal Solutions, com a vertente da restauração e take away.

## 2. Revisão de Literatura

### 2.1 Visão do cliente

O conceito de experiência do cliente ressurgiu pela primeira vez na literatura em meados de 1980, tendo evoluído do pensamento inicial que remete para a escolha racional do cliente (microeconomia e teoria de decisão clássica) para o estudo do papel das emoções no comportamento do cliente (Holbrook e Hirschman, 1982).

Nos anos 90, o conceito de experiência do cliente passou a ser mais divulgado, consequência da publicação do livro de Pine e Gilmore (1999) sobre *Experience Economy*, onde os autores apresentam as experiências como uma nova oferta económica, sendo estas o passo seguinte depois das *commodities*; o que eles denominam como *progression of economic value* (Gentile et al., 2007).

A experiência do cliente resulta de uma combinação entre o que é oferecido e como é oferecido. Os serviços não devem ser vistos como ofertas pré-produzidas que são passivamente recebidas pelos consumidores, os serviços devem ser vistos como experiências únicas onde os clientes encontram a possibilidade de realizar as suas expectativas de uso através de práticas de consumo que resultam da sua interacção enquanto consumidores com os fornecedores de bens e serviços num determinado contexto ou envolvente (Patrício et al., 2008). As escolhas dos clientes não são previsíveis, existindo uma ponderação entre a variedade de bens e serviços disponíveis, tendo como resultado último o atingir da experiência desejada (Walter et al., 2010).

Johnston e Clark (2005) definiram ainda, a experiência do cliente como sendo a experiência directa com o processo, com a organização e com outros clientes. Grönroos (2000) reitera a ideia de interacção entre o cliente e o fornecedor do serviço, tendo lugar deste modo, a experiência do cliente. Neste processo o cliente pode contribuir com os seus *inputs*, como o tempo, e esforço.

Teixeira et al. (2012) afirma que a experiência do cliente não é desenhada, mas co-criada através das interacções do cliente com os diversos elementos do serviço. Ou seja, neste processo de desenho, o cliente é um elemento fulcral, pois a experiência do mesmo, não pode ser “desenhada” pela organização prestadora do serviço, mas os serviços podem ser projectados para a criação da experiência. No caso da experiência do cliente num restaurante, o serviço é avaliado pelo cliente com base nos processos e actividades que têm intervenção do próprio. Neste contexto específico os clientes

interagem continuamente com os empregados durante todo o serviço, interagindo também entre si. Como tal, na experiência do cliente, não é possível dissociar a compra da refeição, do consumo, do serviço e dos sentimentos do cliente durante o processo (Walter et al., 2010). Grönroos (2000) enfatiza o facto de o cliente não ser apenas um recebedor do serviço, atribuindo ao cliente um papel activo, considerando mesmo o cliente como um recurso necessário à criação do serviço.

O processo de co-criação da experiência de consumo envolve a elaboração e disponibilização, por parte do prestador do serviço, de propostas de valor aos clientes. Estas propostas de valor que, são relevantes para os clientes alvo do prestador de serviços devem resultar em maiores oportunidades de criação de experiências globais por parte deste e, em consequência, resultar em benefícios para o fornecedor enquanto receitas, lucro, referências, etc. (Payne et al., 2007).

O desenho do serviço requer um entendimento do processo pelo qual o cliente passa tendo em conta os momentos de interacção com o prestador do serviço, em diferentes pontos de contacto (Bitner et al., 2008).

## 2.2 Service Encounter<sup>1</sup>

Ao encontro entre as expectativas do consumidor e a oferta da organização alguns autores dão o nome de *encounter process*<sup>2</sup>. O *encounter process* envolve uma série de interacções e relacionamentos que ocorrem entre o consumidor e o fornecedor do serviço (Payne et al., 2007). Estes *encounters* ou mais vulgarmente denominados por pontos de contacto podem acontecer por iniciativa do cliente ou da empresa prestadora do serviço. Roth and Menor (2003) afirmaram ainda que os *service encounters* são definidos como os pontos de contacto com o cliente, em que os mesmos interagem com o prestador do serviço. Estes momentos permitem ao cliente experienciar o serviço entregue e possibilitam o julgamento do mesmo. Do ponto de vista do prestador do serviço, existe uma parte do serviço que é “produzida”, ficando invisível ao cliente,

---

<sup>1</sup> Este termo é ao longo de todo o texto apresentado em língua inglesa, devido à perda de significado quando traduzido literalmente para língua portuguesa.

<sup>2</sup> Este termo é ao longo de todo o texto apresentado em língua inglesa, devido à perda de significado quando traduzido literalmente para língua portuguesa.

existindo contudo, uma outra parte do serviço produzida no momento em que o cliente participa, percebe e avalia o serviço (Grönroos, 2000).

O *encounter process* são todos os processos e práticas de interação e troca que tomam lugar entre a relação do fornecedor e do cliente, as quais necessitam de ser geridas com o fim de desenvolver oportunidades de co-criação bem-sucedidas (Payne et al., 2007). Goldstein et al. (2002) afirmaram que o *gap* existente entre as expectativas do cliente e o processo de entrega do serviço deve ser minimizado, sendo fulcral a existência de alinhamento entre o conceito do serviço e o processo de entrega; para que o *encounter process* represente uma oportunidade de aprendizagem para empresa (Matthing et al., 2004).

O *design do service encounter* deve especificar o lugar e a natureza das interações entre os clientes e o prestador do serviço, sendo fulcral a determinação da natureza do contacto com os clientes (cara-a-cara, utilizando meios electrónicos). Estas determinações têm um papel relevante na entrega do conceito do serviço (Roth and Menor, 2003).

### **2.3 Visão do prestador do serviço**

Ponsignon et al. (2011) afirmaram que o conceito de serviço está relacionado com as características do serviço oferecido ao mercado alvo (clientes); sendo este mercado representativo dos consumidores que a empresa pretende atingir (Roth and Menor, 2003). O conceito de serviço pode ser descrito como um “pacote” de diferentes serviços, tangíveis e intangíveis, que em conjunto formam o serviço. O conjunto dos diferentes serviços está dividido em duas principais categorias: serviços principais e serviços auxiliares, sendo estes referidos como serviços facilitadores. Os diferentes serviços constituintes do *service package* podem ser divididos em três grupos: serviços principais, serviços facilitadores e serviços de suporte. Os serviços principais são a razão pela qual a empresa está no mercado. De modo a possibilitar ao cliente a experiência do serviço principal, são necessários serviços adicionais, denominados de serviços facilitadores, permitindo ao cliente usufruir do serviço principal. Os serviços de suporte têm uma função igualmente de auxiliar o serviço principal, mas permitem diferenciar o mesmo da concorrência. Ou seja, os serviços facilitadores são obrigatórios, pois sem os mesmos o “pacote” de serviços colapsa (Grönroos, 2000).

O conceito de serviço é ainda definido como a imagem mental do serviço que cada consumidor, empregado e accionista tem na sua cabeça, sendo denominado de “*service in mind*” (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2000).

Uma das maneiras mais comuns de tipificar o conceito de serviço é relacionar o mesmo com o grau de customização dos seus elementos (Ponsignon et al., 2011). Como tal, diferentes conceitos de serviço, representativos de diferentes níveis de customização, exigem diferentes sistemas de entrega do serviço (Roth e Menor, 2003).

O conceito de serviço pode servir de mediador entre as necessidades dos clientes e o intuito estratégico da empresa. Uma das razões para o conceito do serviço não ser entendido é o desalinhamento entre o que a organização quer oferecer (a sua intenção estratégica) e o que os clientes esperam (Goldstein et al., 2002).

O conceito de serviço deverá ser bastante pormenorizado de modo a que seja claro perceber o que é que a empresa vende e o que é que os consumidores estão a comprar. O conceito de serviço representa o encontro entre as experiências que os clientes pretendem ter e o que a empresa pretende oferecer, o qual servirá de orientação para a área de gestão de operações saber o que deve entregar e como entregar o serviço (Johnston e Clark, 2005). Roth and Menor (2003) apresentaram um modelo integrado relativo ao *design* do serviço denominado “*the service strategy triad*”. Esta abordagem enfatiza o facto de o conceito de serviço ser desenvolvido para endereçar os requisitos de um determinado mercado alvo e as especificidades do conceito de serviço influenciarem o *design* do sistema de entrega do mesmo.

A competitividade de uma empresa prestadora de serviços, está associada pelo menos em parte, ao *design* e à configuração do sistema de entrega do serviço através do qual o conceito do serviço e a proposta de valor inerente a esse serviço é entregue ao cliente (Johnston e Clark, 2005). O alinhamento entre mercado alvo, conceito de serviço e sistema de entrega é muitas vezes apontado como um meio para implementar a estratégia de negócio e atingir níveis de desempenho no que respeita a satisfação do cliente, manutenção da interacção com o cliente e, em consequência, a rentabilidade global da firma. O sistema de entrega do serviço concretiza a entrega do serviço ao mercado alvo (Ponsignon et al., 2011).

Da necessidade de ilustrar o papel do cliente no processo de entrega do serviço, a técnica do *service blueprint* surge como uma opção, na medida em que permite articular

todos os processos de entrega do serviço. Esta técnica possibilita a identificação de falhas na entrega do serviço, permite distinguir actividades *onstage* e *backstage* e permite a exposição da entrega do serviço sem que se perca a conexão das actividades e processos realizados pelo cliente (Bitner et al., 2008). Bitner et al (2008) identificaram as cinco componentes de um *service blueprint*: acções do cliente, acções visíveis dos colaboradores, acções invisíveis dos colaboradores, processos de suporte e evidência física. As acções do cliente estão separadas das acções visíveis dos colaboradores pela linha de interacção e as acções invisíveis dos colaboradores estão separadas das acções visíveis pela linha da visibilidade.

O *service blueprinting* mapeia todas as actividades chave envolvidas na produção ou prestação do serviço e especialmente a ligação entre essas actividades numa óptica de processo (Patrício et al., 2011). Os *service blueprints* estão em primeiro lugar centrados no cliente, possibilitando às organizações a visualização dos processos do serviço, pontos de contacto com o cliente e aspectos físicos associados com os seus serviços do ponto de vista dos clientes. Os *service blueprints* são relativamente simples e as suas representações gráficas são fáceis para todos os *stakeholders* envolvidos – consumidores, gestores e colaboradores de primeira linha – de aprender, utilizar e ainda modificar de modo a ir de encontro a requisitos particulares de inovação (Bitner et al., 2008).

Esta técnica tem-se mostrado útil para realizar ajustamentos e avaliar o sistema de entrega do serviço (Roth e Menor, 2003), uma vez que endereça a questão de como é o conceito de serviço entregue ao cliente. Uma das maiores forças da técnica do *blueprint* é a sua versatilidade e flexibilidade (Bitner et al., 2008).

A técnica anteriormente mencionada evidência a necessidade de alinhamento entre o conceito de serviço e o sistema de entrega. Roth e Menor (2003) referem que interligar o conceito de valor do cliente com a estratégia operacional e com o sistema de entrega do serviço permanece como sendo um desafio para a gestão de operações. O conceito do serviço tem certamente um papel decisivo no desenvolvimento e *design* do serviço, não apenas como elemento *core* do processo de desenho, mas como caracterizador da natureza desse serviço (Goldstein et al., 2002).

Com a existência de clientes diferentes e conseqüentemente de conceitos de serviço dissemelhantes, porque os vários clientes desejam experiências distintas, o modelo de negócio da empresa deverá apresentar diferenças conforme o conceito do serviço. Roth

and Menor (2003) afirmaram que a definição do conceito do serviço tem que ter em conta questões de integração e aprendizagem organizacional como as seguintes: Quais os tipos de relações que devem ser desenvolvidas com os clientes? Como é que a rede de serviços e comunicação será mantida? Portanto, as decisões estratégicas são importantes na medida em que definem os limites do sistema de entrega do serviço e determinam o seu potencial para definir o conceito de serviço para os vários mercados alvo.

Segundo Ponsignon et al. (2011) existe consenso na literatura, relativamente ao alinhamento estratégico do serviço, ou seja, o *design* do sistema de “entrega” do serviço deve suportar a realização do conceito do serviço, como tal, diferentes conceitos de serviço requerem diferentes abordagens ao *design* do sistema de entrega do serviço. Ponsignon et al. (2011) realizaram um estudo, o qual permitiu apresentar conclusões sobre quais as características do sistema de entrega do serviço e como essas características estão “subordinadas” ao conceito de serviço.

Decorrente dos diferentes conceitos de serviço, resultado da variedade de experiências desejadas pelos clientes, surge a necessidade de adaptar o modelo de negócio a cada um dos mercados, cujo conceito de serviço foi definido como tendo vários níveis de customização. A proposta de valor oferecida a cada mercado alvo deverá ser distinta, consequência dos conceitos de serviço que a empresa desenvolve para esse mercado, tendo em conta as experiências desejadas pelos clientes e o que o prestador do serviço pretende oferecer. Um restaurante poderá apenas oferecer propostas de valor, que possam ser usadas pelo cliente no processo de co-criação, durante a interacção com o serviço (Walter et al., 2010), ou seja, uma determinada empresa com base no(s) conceito(s) de serviço estabelecidos, se existirem grupos de clientes com características diferentes, o que poderá levar, no caso em estudo, a que diferentes restaurantes possam ter, ou não, diferentes conceitos de serviço, deverá definir diferentes propostas de valor. Esta situação implica que o modelo de negócios apresente alterações nos seus submodelos, entenda-se por submodelo, bloco do modelo de negócios (Schuh et al., 2008).

Timmers (1998) definiu o modelo de negócio como a arquitectura do serviço e do fluxo de informação, incluindo a descrição dos vários actores que intervêm no negócio, as suas funções e a descrição dos vários benefícios potenciais desses mesmos actores e a descrição de fontes de receita. Ainda, Weill e Vitale (2001) definiram o modelo de

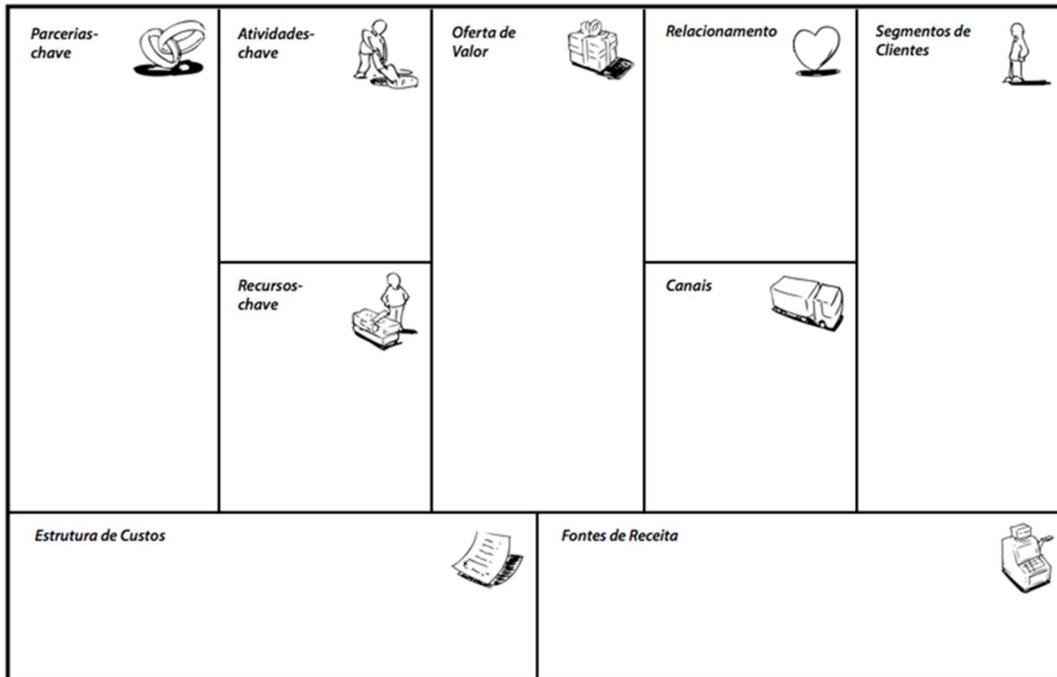
negócio como sendo a descrição das funções e relações entre os consumidores, clientes, aliados e fornecedores da empresa e identifica os maiores fluxos de produto, informação e dinheiro, bem como os maiores benefícios para os participantes. Mahadevan (2000) definiu o modelo de negócio como o fluxo de negócio, tendo em atenção as funções de cada um dos actores e as suas interacções.

À parte da definição de modelo de negócio é essencial compreender os elementos/conceitos que o compõem. Osterwalder e Pigneur (2010) defiram os elementos constituintes do modelo de negócio como blocos, representativos da estrutura do respectivo modelo. O modelo de negócio Canvas foi apresentado por Osterwalder e Pigneur (2010) no livro “*Business Model Generation*”.

O modelo de negócio Canvas, apresentado neste estudo, exhibe uma linguagem partilhada para a descrição, visualização, acesso e mudança dos modelos de negócio. O mesmo é constituído por nove blocos:

1. Uma organização serve um ou vários segmentos de mercado;
2. Propõem-se a resolver problemas de clientes e a satisfazer as suas necessidades com propostas de valor;
3. As propostas de valor são entregues aos clientes através de comunicação, distribuição e canais de venda;
4. As relações com os clientes são criadas e mantidas com cada segmento de mercado;
5. Os fluxos de receita resultam de propostas de valor oferecidas com sucesso aos segmentos de mercado;
6. Os recursos chave são os activos requeridos para oferecer e entregar os elementos anteriormente descritos;
7. Realizando um número de actividades chave;
8. Algumas actividades são externas à organização e alguns recursos são adquiridos fora da organização, através de parceiros chave;
9. Os elementos do modelo de negócio resultam na estrutura de custos.

Modelo de Negócios



**Figura 1** - Layout Modelo de Negócio Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Osterwalder e Pigneur (2010) aplicaram na construção deste modelo de negócio várias técnicas e ferramentas de desenho, sendo que a mais importante técnica presente no modelo de negócio Canvas é o pensamento visual. O que significa, utilizar ferramentas visuais como imagens, desenhos, diagramas e post-its para construir e discutir significados. Na opinião dos autores esta visualização permite compreender o modelo de negócio como um todo. Um dos blocos é representativo da proposta de valor, cuja definição deverá ter em conta, em primeiro lugar, as características específicas dos clientes da empresa (Walter et al., 2010). Portanto, em primeiro lugar a empresa define o conceito do serviço, conforme o mercado alvo que pretende atingir e de seguida determina o sistema de entrega do serviço (Goldstein et al., 2002). A proposta de valor é o último elemento que necessita estar alinhado com o conceito de serviço e o sistema de entrega para que a entrega da experiência ao cliente seja efectiva; o maior desafio de uma empresa de serviços é assegurar que as decisões tomadas em cada nível, do nível estratégico ao nível operacional, são consistentes, focando-se na entrega do serviço aos clientes (Goldstein et al, 2002).

### 3. Quadro Conceptual

A definição do conceito de serviço representa o encontro de vontades entre as experiências desejadas pelo cliente e o que o prestador do serviço pretende oferecer. O processo de desconstrução do conceito de serviço permite identificar os vários elementos do serviço, verificar se estão a ir ao encontro das experiências desejadas pelos clientes e medir o desempenho da empresa, face ao que a empresa pretende oferecer (Johnston e Clark, 2005). Depois de definido o conceito de serviço, a proposta de valor a entregar ao cliente, deverá ser relevante para o segmento alvo que a empresa pretende atingir. A entrega da proposta de valor ao cliente é realizada através do sistema de entrega do serviço. Todo o processo descrito anteriormente deverá ter como foco a experiência do cliente. Este processo é cíclico, tal como sugere o quadro conceptual, existindo uma interdependência entre os vários conceitos.



**Figura 2 -** Quadro Conceptual

#### 4. Metodologia

A elaboração da presente tese de mestrado passou pelas seguintes etapas: Em primeiro lugar surgiu o tema da investigação, gestão de operações aplicada a serviços. O objectivo era redigir uma dissertação com importância académica, que pudesse ter aplicação empresarial e tendo como base o caso de uma empresa. Neste contexto, escolheu-se a companhia Jerónimo Martins como hipótese de estudo, sendo que depois de várias visitas a algumas lojas da companhia, o segmento de negócio da restauração considerou-se relevante para a elaboração do estudo. A empresa alvo da investigação tem como *core business* a comercialização de produtos alimentares e não alimentares em superfícies comerciais de média dimensão. A empresa explora outras áreas de negócio, que representam as suas linhas de negócio não *core*, nomeadamente o comércio a retalho de combustíveis fósseis, a comercialização de vestuário, venda de refeições, entre outros.

De seguida foi efectuada uma pesquisa por diversas bases de dados, sendo elas a b-on, a ScienceDirect, a Abi/Inform, o Google Académico e a Emerald. Dentro de cada base de dados, as palavras ou expressões chave utilizadas para pesquisar foram, *customer experience, service concept, service delivery system, business models* com o objectivo de encontrar bibliografia relacionada com a experiência do consumidor e *design* do serviço aplicado ao contexto concreto da restauração. Como filtro de pesquisa introduziu-se a restrição do texto do artigo estar escrito em língua inglesa. Como resultado de uma exaustiva pesquisa, foram seleccionados onze artigos científicos. De seguida, depois de identificado qual o problema de investigação a estudar foi possível definir a questão de investigação. Consequentemente foi necessário realizar mais algum trabalho no que respeita a pesquisa bibliográfica.

Depois de verificada a existência de suporte na literatura para o estudo, foram realizados alguns contactos com a Jerónimo Martins no sentido de perceber se estariam disponíveis para facultar algumas informações relativamente ao segmento de negócio da restauração, ou seja relativamente aos restaurantes “Refeições no Sítio do Costume” e também no sentido de autorizarem a presença nas suas lojas, com o objectivo de realizar algumas entrevistas aos clientes, de modo a termos acesso não só ao lado da empresa mas também do cliente.

Inicialmente foi realizado um contacto, via correio electrónico, com o gestor responsável pela realização dos estágios na companhia Jerónimo Martins. De seguida, na sequência do contacto, foi agendada uma reunião, com o objectivo de expor a ideia de pesquisa e dar a conhecer os objectivos por trás da mesma. Passados alguns dias foi recebida a informação de que a realização do estudo tinha sido aprovada. De seguida realizou-se uma reunião com o director da área *Meal Solutions*, com o propósito de explicar o objectivo da dissertação, quais os passos a seguir e também para comunicar o nome de quem, da sua área, iria ficar responsável por acompanhar a realização do estudo, no que respeita à necessidade de informação acerca da companhia e da área de negócio.

A revisão de literatura foi o passo que se seguiu, sendo que aquando da realização da tese surgiu a necessidade de realizar uma nova pesquisa relativa a tendências da indústria de retalho alimentar. De seguida foi desenhado o quadro conceptual, resultado da revisão de literatura.

A investigação realizada é do tipo exploratória, tendo sido realizadas entrevistas semiestruturadas com base num guião por representarem uma das melhores formas de obter informação neste tipo de estudo, uma vez que, embora a recolha de informação seja planeada é também deixado ao respondente campo para abordar a sua experiência. Com esta investigação, não se pretende extrapolar resultados, sendo entrevistadas pessoas que tiveram ou têm experiências práticas com relevância para com o problema em análise.

Relativamente ao paradigma de investigação, o mesmo é interpretativo, tendo a componente de interpretação da realidade. É importante salientar que o objectivo não é tentar alterar a realidade existente mas sim interpretá-la. O paradigma interpretativo pretende desenvolver e aprofundar o conhecimento de uma dada situação num dado contexto.

Posteriormente foi agendada uma reunião com o director de operações da área *Meal Solutions*, pessoa que ficou responsável por acompanhar a realização da tese. Nesta reunião ficaram definidos os três restaurantes que seriam alvo de estudo, bem como o dia em que se iria fazer a visita aos mesmos. O processo de escolha dos restaurantes a investigar seguiu as seguintes etapas: primeiro foi definida que a área geográfica a ser abrangida seria a zona da grande Lisboa, por apresentar os restaurantes mais significativos em termos de receita gerada para o Pingo Doce e também por ter zonas

populacionais em torno dos restaurantes de maior densidade; em segundo lugar ficou definido que o sistema de entrega do serviço teria que ser obrigatoriamente diferente, recaindo a escolha apenas por restaurantes na zona da Grande Lisboa; os mesmos teriam que estar em localizações bastante distintas e por último, o tipo de cliente por restaurante teria que ser diferente. Desse modo, foram seleccionados três restaurantes, representativos dos três sistemas de entrega do serviço existentes nos restaurantes “Refeições no Sítio do Costume”. No quadro a baixo é possível verificar claramente as diferenças existentes entre os três restaurantes e desse modo compreender a razão da escolha de cada um.

<b>Restaurante</b>	<b>Sistema de entrega do serviço</b>	<b>Localização</b>	<b>Tipo de cliente</b>
Fórum Sintra	O cliente primeiro efectua o pagamento e só depois tem acesso ao prato que escolheu	Restaurante localizado dentro de um supermercado que está inserido num centro comercial, na zona industrial de Sintra	Os clientes ao fim-de-semana são essencialmente famílias e durante a semana são pessoas mais idosas
Telheiras	O cliente primeiro escolhe o prato que pretende e só depois é que se dirige para a fila de pagamento	Restaurante localizado no supermercado Pingo Doce em Telheiras, situado numa zona residencial	Os clientes ao fim-de-semana são famílias e pessoas idosas. Durante a semana são pessoas que trabalham nas proximidades e também um público jovem devido à proximidade com escolas
Rua Tomás Ribeiro	O cliente é servido à mesa	Restaurante localizado dentro do supermercado Pingo Doce, localizado no centro da cidade de Lisboa, na rua Tomás Ribeiro	Os clientes ao fim-de-semana são idosos e por vezes grupos de jovens. Durante a semana são essencialmente pessoas que trabalham nas proximidades do restaurante

**Tabela 1** – Caracterização do restaurante do Fórum Sintra, Telheiras e Tomás Ribeiro

O próximo passo compreendeu a realização de entrevistas semiestruturadas a vários clientes nos restaurantes seleccionados (ver anexo G), em datas distintas. O método de recolha de dados compreendeu as seguintes fases: em primeiro lugar procurou-se

perceber junto dos clientes dos três restaurantes em estudo, através da realização de entrevistas, qual a opinião dos mesmos, relativamente ao serviço prestado, quais os aspectos do serviço que, na sua opinião poderiam ser melhorados, entre outras questões. No que ao lado da oferta diz respeito, ou seja do prestador do serviço, tentou-se compreender qual a opinião dos colaboradores relativamente ao nível de serviço por estes prestado (ver anexo H).

As entrevistas foram realizadas no dia vinte e seis de Outubro de 2013 entre as 12 horas e as 15 horas no restaurante localizado no Fórum Sintra. No dia vinte e sete de Outubro de 2013, foram realizadas mais entrevistas, mas no restaurante localizado em Telheiras, no mesmo horário referido em cima. Por último, no que respeita ao restaurante localizado na rua Tomás Ribeiro, as entrevistas foram realizadas no dia três e seis de Novembro de 2013, também no horário de almoço, entre as 12 horas e as 15 horas. No anexo A é apresentada a caracterização dos entrevistados.

Posteriormente realizou-se a análise dos dados recolhidos, tendo-se iniciado também o desenho do *Service Blueprint* e do Modelo de Negócio, tendo existido a necessidade de adaptação deste modelo de negócio a cada conceito de serviço. De seguida foram redigidas todas as conclusões relevantes, nomeadamente a resposta à questão de investigação. Como últimas etapas, foram redigidos o resumo em português e em língua inglesa, os agradecimentos, o índice e as referências bibliográficas.

## **5. Análise da Informação Recolhida**

A existência de clientes diferentes, que procuram experiências de consumo diversificadas leva a que seja imperativo obter informação do lado do cliente, de modo a que seja possível à empresa criar conceitos de serviço diferentes de acordo com o tipo de cliente.

### **5.1 Caracterização dos entrevistados**

Nos três restaurantes em estudo foram entrevistados um total de trinta e nove clientes (ver anexo A). No restaurante do fórum Sintra foram entrevistados dez clientes, sendo que cinco eram homens e cinco eram mulheres. No que diz respeito ao restaurante localizado em Telheiras, foram entrevistados dezassete clientes, sendo nove do sexo feminino e oito do sexo masculino. Por fim, no que respeita ao restaurante localizado na rua Tomás Ribeiro, o número de entrevistados foi de doze clientes, tendo sido sete do sexo feminino e cinco do sexo masculino. De acordo com a informação anteriormente apresentada, verificámos que a maioria das entrevistas foi realizada no restaurante de Telheiras, tendo o restaurante do fórum Sintra apresentado o menor número de entrevistas realizadas (ver anexo A).

No que respeita à classe etária (ver anexo A), verificámos que no restaurante do fórum Sintra quarenta por cento dos entrevistados tinha cinquenta e seis ou mais anos. No restaurante de Telheiras a situação é idêntica, tendo a maioria dos clientes entrevistados cinquenta e seis ou mais anos. Por último, no restaurante da rua Tomás Ribeiro, o cenário é distinto apresentando a classe etária dos vinte e cinco a trinta e cinco anos e dos cinquenta e seis anos ou mais, trinta e três por cento, respectivamente, do total de entrevistados. Verificámos ainda que a média de idades é superior no restaurante de Telheiras (cinquenta e três anos) e que o restaurante que apresenta a média mais baixa é o do fórum Sintra.

### **5.2. Análise da informação por restaurante**

#### **i. Restaurante Fórum Sintra**

Relativamente à questão número um da entrevista, cerca de noventa por cento dos entrevistados afirmaram que se deslocaram ao restaurante de propósito, ou seja, a sua motivação em nada teve a ver com o facto de ser necessário fazer compras no

supermercado. Apenas os restantes dez por cento, referiram que o primeiro objectivo era ir fazer compras ao supermercado e consequentemente aproveitavam para almoçar no restaurante.

Relativamente à questão que incide sobre os benefícios percebidos pelo cliente, os entrevistados não foram unânimes.

### Que benefícios entende ter, por frequentar este restaurante?

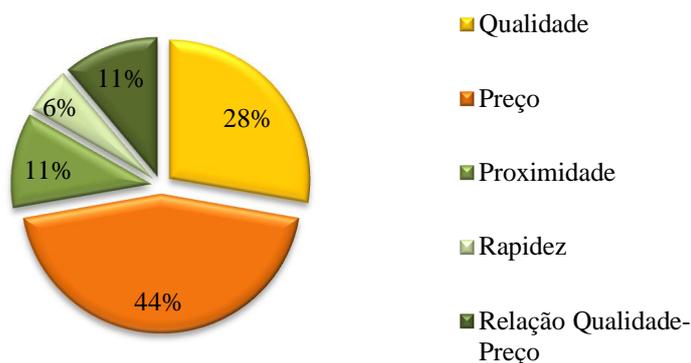


Gráfico 1 – Análise da questão 2 (Restaurante fórum Sintra)

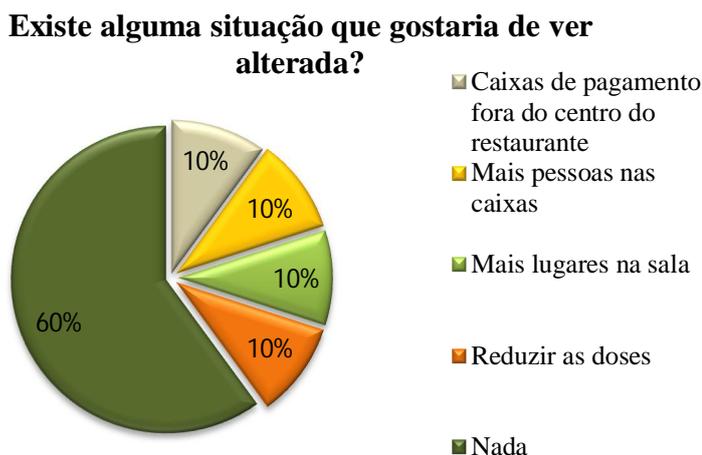
Analisando o gráfico anterior, verificamos que quarenta e quatro por cento dos entrevistados, referiram que o facto de o restaurante praticar preços baixos é um benefício que entendem ter, face a outros clientes que frequentem outro espaço. É de ressaltar que, como se trata de uma entrevista e não existem respostas fechadas, foi mencionado pelos entrevistados mais do que um benefício. A qualidade das refeições, por qualidade entenda-se o que o cliente entende que é qualidade para si, como segundo benefício mais referido pelos clientes (vinte e oito por cento) e a rapidez do serviço apresenta uma percentagem reduzida de seis por cento.

No que diz respeito ao nível de serviço prestado (terceira questão), noventa por cento dos entrevistados declarou que o serviço esteve de acordo com as suas expectativas e apenas dez por cento dos entrevistados mencionaram que o serviço esteve acima das expectativas criadas.

Relativamente à quarta questão, não foi possível fazer uma análise semelhante aquela que foi realizada para restantes questões da entrevista. Como tal, reuniu-se a informação recolhida e retiraram-se algumas conclusões: a) No espaço em que decorreu a

entrevista, restaurante do fórum Sintra, os entrevistados referiram que tanto frequentavam o supermercado como o restaurante e que na maioria das vezes se deslocavam ao restaurante acompanhados. O tempo dispensado no restaurante é apenas o que necessitam para tomar a refeição. Neste caso, o cliente apenas interage com pessoas, não existindo aspectos automáticos no processo.

No que diz respeito à questão “Existe alguma situação que gostaria de ver alterada?”, os entrevistados referiram as seguintes situações, conforme o gráfico:

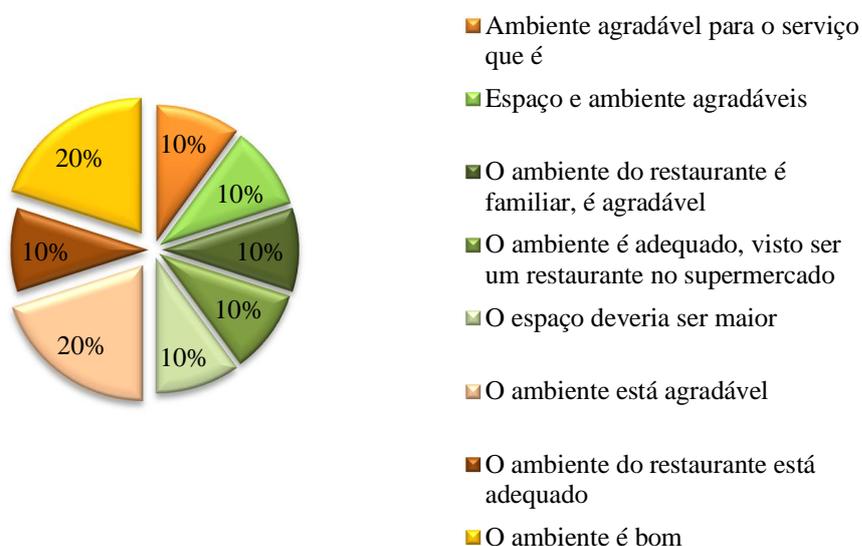


**Gráfico 2** - Análise da questão 5 (Restaurante fórum Sintra)

A maioria dos entrevistados, cerca de sessenta por cento referiu que não existia nenhuma situação que gostasse de ver alterada. Contudo, como pontos de melhoria identificados pelos restantes entrevistados, com igual percentagem, dez por cento, temos: 1) as caixas de pagamento não deveriam estar no centro do restaurante; 2) deveriam estar mais pessoas nas caixas de pagamento; 3) deveriam existir mais lugares na sala; 4) as doses deveriam ser mais pequenas.

No que concerne à sexta questão, sessenta por cento dos entrevistados responderam que nunca se depararam com nenhuma das seguintes situações: não existir lugar na sala para se sentar ou/e a opção de refeição pretendida já não estar disponível, sendo que quarenta por cento afirmou que pelo menos uma vez, já não estava disponível o prato que pretendia. Por último, no que diz respeito à questão do ambiente do restaurante, o gráfico seguinte sumariza as opiniões recolhidas:

**Acha que o ambiente é apelativo/agradável? O que acha que poderia ser melhorado?**



**Gráfico 3** - Análise da questão 7 (Restaurante fórum Sintra)

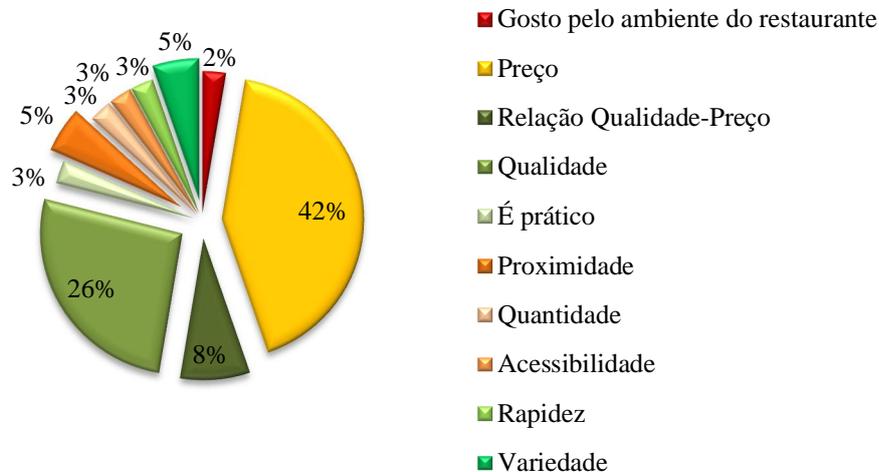
Analisando o gráfico anterior verificamos que, de uma maneira geral os clientes entrevistados estão satisfeitos com o ambiente existente no restaurante, tendo sido apenas referido por um dos entrevistados que o espaço deveria ser maior. Este ponto de melhoria identificado torna-se fulcral se falarmos da afluência do restaurante, principalmente ao fim de semana e no horário de almoço.

**ii. Restaurante de Telheiras**

No que ao restaurante de Telheiras diz respeito, verificou-se que relativamente à primeira pergunta a maioria dos entrevistados, cerca de setenta e um por cento, afirmaram que se tinham deslocado até ao restaurante, com o propósito de tomar a sua refeição. Os restantes vinte e nove por cento afirmaram que o objectivo era ir ao supermercado e que por esse motivo, aproveitaram e iam almoçar no restaurante.

Relativamente à questão dois, os benefícios percebidos pelo cliente estão evidenciados no gráfico a baixo:

### Que benefícios entende ter, por frequentar este restaurante?



**Gráfico 4** – Análise da questão 2 (Restaurante Telheiras)

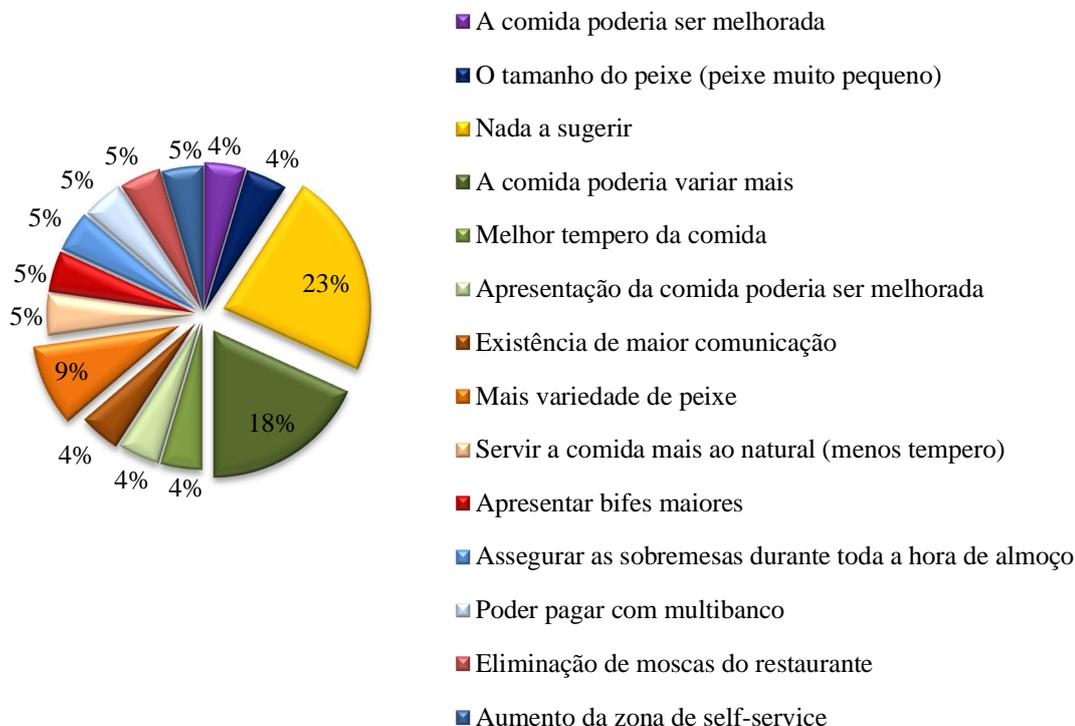
Verificou-se, à semelhança do restaurante no fórum Sintra que, o preço baixo e a qualidade são os benefícios que os entrevistados mais mencionaram. Segue-se a relação qualidade-preço, com oito por cento, e a proximidade e gosto pelo ambiente do restaurante, com cinco por cento das escolhas dos clientes.

No que concerne á terceira questão, concluímos através das respostas recolhidas que, oitenta e oito por cento dos entrevistados é da opinião que o serviço que lhe foi prestado esteve dentro das expectativas que tinham criado. Os restantes doze por cento afirmaram que o serviço esteve acima das expectativas que tinham.

Como referido anteriormente, no que respeita à questão quatro o formato apresentado da análise das respostas dos entrevistados é um pouco diferente, devido ao cariz da questão. Como tal, depois de reunidas todas as respostas, foi possível verificar: de acordo com a maioria dos entrevistados, o tempo dispensado é superior no supermercado, em comparação com o tempo de permanência no restaurante. Na maioria dos casos, os entrevistados afirmaram que frequentavam tanto o supermercado como o restaurante. Alguns entrevistados referiram que ainda, não passando mais tempo no restaurante do que no supermercado, apreciavam ficar algum tempo no restaurante a ler revistas e jornais que são disponibilizados para o efeito, após a refeição. Não existem aspectos automatizados, ou seja o cliente apenas interage com pessoas. No que diz

respeito à quinta questão, as sugestões de melhoria recolhidas nas entrevistas, estão sumarizadas no seguinte gráfico:

**Existe alguma situação que gostaria de ver alterada?**



**Gráfico 5** – Análise da questão 5 (Restaurante Telheiras)

Verificámos através do gráfico anterior, que vinte e três por cento dos entrevistados, não identificou qualquer situação que devesse ser melhorada. Dezoito por cento dos entrevistados, referiram que as refeições servidas deveriam ter mais variedade, ou seja as opções de refeição disponíveis deveriam ser diversificadas. Esta questão coloca-se porque, e de acordo com as informações recolhidas aquando das entrevistas, os clientes do restaurante na sua maioria são clientes habituais e deslocam-se ao restaurante várias vezes durante a semana. Um outro aspecto a melhorar que foi identificado pelos entrevistados, consiste na maior variedade de peixe que o restaurante deveria apresentar. Este aspecto foi referido por nove por cento dos clientes entrevistados. Verificámos que existem ainda, outros aspectos identificados, que deveriam ser alvo de melhoria, tais como: assegurar que existem sobremesas durante toda a hora de almoço, existir a opção de pagamento com multibanco, eliminação de moscas no espaço do restaurante,

aumento da zona de self-service (zona onde são servidos os pratos), entre outros aspectos que se encontram devidamente evidenciados no gráfico.

Relativamente à questão seis, concluímos que a cinquenta e três por cento dos entrevistados, nunca lhe tinha acontecido não ter a opção de refeição que pretendiam disponível e/ou não ter lugar para se sentar na sala. Contrariamente, doze por cento dos entrevistados já tinham experienciado as duas situações. Os restantes trinta e cinco por cento dos entrevistados afirmaram que, pelo menos uma vez já lhes aconteceu, não terem a opção de refeição disponível.

No que concerne à última questão, verificou-se que a maioria dos entrevistados afirmou que o ambiente do restaurante era agradável e que gostava do ambiente. Apenas seis por cento dos entrevistados afirmaram que o ambiente poderia ser melhorado, se as moscas fossem eliminadas. Portanto, a opinião geral é positiva no que respeita ao ambiente.

### **iii. Restaurante Tomás Ribeiro**

Verificámos através das respostas à questão um, que todos os entrevistados se deslocaram de propósito ao restaurante, não existindo a intenção de posteriormente fazer compras no supermercado. É importante ressaltar que as entrevistas foram realizadas em dois dias distintos, tendo sido um dos dias sábado e o outro quarta-feira. Enquanto que, nos outros dois restaurantes ainda se verificou uma percentagem de clientes que referiram que não se deslocavam de propósito ao restaurante, neste caso isso já não se verifica. No que concerne à questão dois, concluímos que os benefícios identificados pelos entrevistados foram os seguintes:

### Que benefícios entende ter, por frequentar este restaurante?

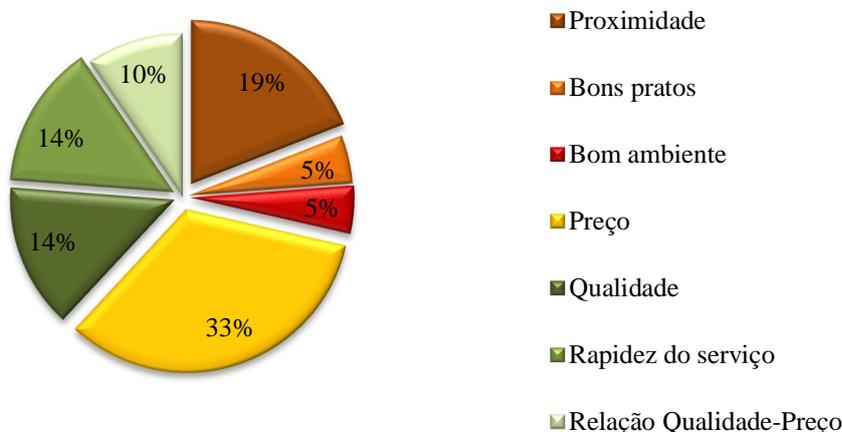


Gráfico 6 - Análise questão 2 (Restaurante Tomás Ribeiro)

O preço baixo é o benefício que mais vezes foi identificado pelos entrevistados (trinta e três por cento), à semelhança do verificado nos restaurantes em estudo anteriores. A proximidade foi também identificada como sendo um dos benefícios de frequentar o restaurante “Refeições no Sítio do Costume” na rua Tomás Ribeiro. Tendo sido identificado por dezanove por cento dos entrevistados. A qualidade e a rapidez do serviço foram benefícios mencionados, ambos por catorze por cento dos entrevistados. É de salientar que este restaurante é muito frequentado durante a semana por pessoas que apenas procuram um local onde possam almoçar rapidamente e por um preço convidativo.

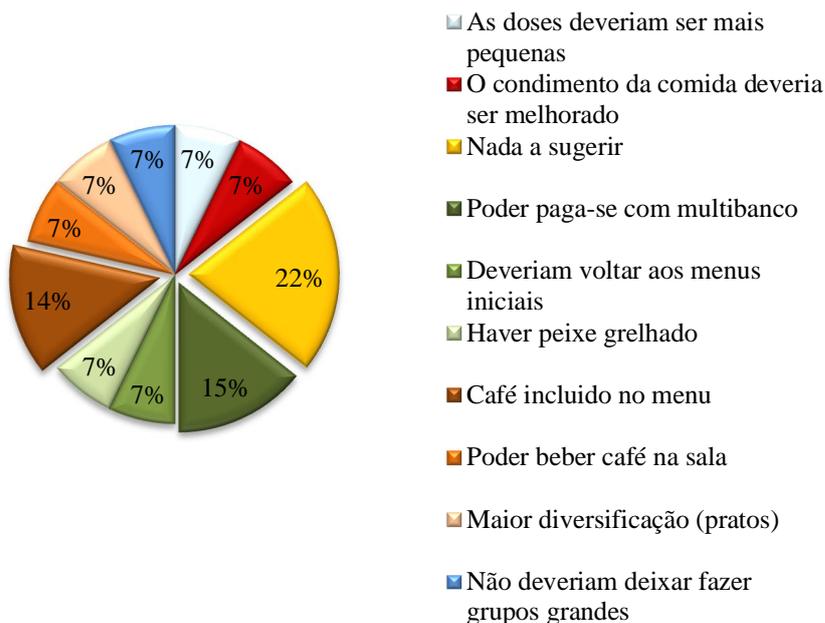
No que diz respeito ao nível de serviço, verificámos que sessenta e sete por cento dos entrevistados afirmaram que o serviço que lhes foi prestado esteve dentro das suas expectativas, tendo vinte e cinco por cento referido que o serviço esteve acima das expectativas que tinham criado relativamente ao serviço do restaurante em questão. Apenas os restantes, oito por cento dos entrevistados, referiram que o serviço esteve a abaixo daquilo que idealizaram.

Relativamente à questão quatro, à semelhança da análise feita para os outros restaurantes, o texto apresentado resume as respostas recolhidas. Os entrevistados afirmaram, na sua maioria que dispensavam mais tempo no supermercado, comparativamente com o tempo de permanência no restaurante. É de ressaltar que, nas

entrevistas realizadas durante o dia de semana, a maioria dos entrevistados afirmou que apenas frequentava o restaurante e muitas vezes sozinho. Neste caso, à semelhança dos anteriores, os clientes não interagem com máquinas, ou seja não existe nada automatizado.

No que concerne à quinta questão, as situações identificadas foram as seguintes:

**Existe alguma situação que gostaria de ver alterada?**



**Gráfico 7** – Análise da questão 5 (Restaurante Tomás Ribeiro)

Verificámos que vinte e dois por cento dos entrevistados não identificou qualquer situação. Contrariamente, quinze por cento dos clientes que participaram no estudo, referiram que o facto de se poder pagar com multibanco, seria uma melhoria possível e ainda catorze por cento afirmaram que um aspecto a melhorar, seria o café estar incluído no menu. Com menor expressão, verificámos que foram ainda identificadas as seguintes situações: maior diversidade de pratos, permissão para beber café na sala, existir a opção de peixe grelhado, diminuição do tamanho das doses, melhorar o condimento da comida e ainda, voltar aos menus iniciais. Este restaurante, como foi referido anteriormente é muito frequentado à hora de almoço durante a semana por profissionais que dispõe de uma hora de almoço reduzida.

Relativamente à sexta questão, verificou-se que cinquenta por cento dos entrevistados afirmaram que pelo menos uma vez já não havia a opção de refeição que pretendiam. Trinta e três por cento garantiram que nunca experienciaram nenhuma das situações questionadas e os restantes dezassete por cento afirmaram que pelo menos uma vez não tiveram lugar na sala para se sentar e/ou não havia a opção de refeição que pretendiam.

Por último, no que diz respeito à questão sete, verificámos que a maioria dos entrevistados afirma que o ambiente é tranquilo, agradável e está adequado ao serviço que é prestado. É de ressaltar que foi identificado o facto de as cadeiras poderem ser mais confortáveis.

## 6. Discussão

### 6.1 Conceito de Serviço

Tendo em conta a análise da informação recolhida, propomos a definição de dois conceitos de serviço distintos, considerando por um lado as experiências pretendidas pelos clientes e por outro o que a empresa pretende oferecer. O quadro a baixo, resume os elementos considerados para a definição dos diferentes conceitos de serviço, sendo que a forma mais comum de classificar os conceitos de serviço está relacionada com o nível de customização dos seus elementos (Ponsignon et al., 2011):

Elementos do serviço	Conceito de Serviço A	Conceito de Serviço B
Atendimento à mesa	Não	Sim
Self-Service	Sim	Não
Espera em pé pela refeição	Sim	Não
Pagamento apenas no final da refeição	Não	Sim
Indicação de mesa	Não	Sim
Existência de carta	Não	Sim
Contacto directo com o empregado	Sim	Sim
Grande número de opções de refeição	Sim	Não

**Tabela 2** – Elementos por conceito de serviço

Fazendo uma leitura do quadro anterior, o conceito de serviço A engloba uma parte de *self-service*, que como o nome indica é o cliente que se serve a si próprio, nomeadamente de bebida, sobremesa, saladas, sendo que nesta fase não existe qualquer tipo de contacto com o prestador do serviço. Numa segunda fase, o cliente tem contacto directo com o prestador do serviço, quando este lhe entrega a opção de refeição pretendida. Neste conceito o cliente tem à sua disposição uma grande variedade de opções de refeição, sendo o serviço totalmente estandardizado. Este conceito de serviço é concebido para ir ao encontro das experiências pretendidas dos clientes dos restaurantes do fórum Sintra e de Telheiras. Os clientes do restaurante no fórum Sintra são essencialmente famílias que procuram um espaço onde cada elemento tenha a possibilidade de escolher uma opção de refeição diferente. Este restaurante pretende ser uma alternativa à praça de alimentação do fórum, onde o conceito de serviço dos restaurantes aí localizados é igualmente estandardizado. No que concerne ao restaurante

de Telheiras, os clientes são, na sua maioria jovens que frequentam instituições de ensino localizadas nas proximidades do restaurante e também indivíduos que exercem a sua actividade profissional perto do restaurante. Estes dois tipos de cliente procuram um serviço rápido e económico, daí o conceito de serviço estandardizado.

O conceito de serviço B é caracterizado por ser mais customizado do que A. O cliente é servido à mesa, não tendo por isso de percorrer qualquer percurso a pé, como acontecia no caso do conceito de serviço A. Neste contexto existe contacto com o prestador do serviço ao longo de todo o processo de entrega do serviço, o que possibilita uma relação de maior proximidade. Neste caso a proporção funcionário – cliente será menor. De acordo com a observação e com as impressões recolhidas nas entrevistas, o conceito de serviço B é adequado para os clientes do restaurante da rua Tomás Ribeiro. No que diz respeito a este restaurante é importante ressaltar que, se localiza numa zona onde estão situados diversos escritórios, o que faz com que durante os dias úteis, na sua maioria, os clientes do restaurante sejam pessoas que trabalham nas proximidades. Exactamente por este facto, o nível de poder de compra dos clientes deste restaurante é superior, quando comparado com os clientes que frequentam os outros dois restaurantes em análise, o que requer a oferta de um conceito de serviço diferenciado. O conceito de serviço B é mais customizado que A, concorrendo directamente com os restantes restaurantes existentes na mesma localização (rua Tomás Ribeiro).

## **6.2 Service Blueprint**

De acordo com a revisão de literatura realizada, o *service blueprint* permite representar de forma sistemática o sistema de entrega do serviço. De forma a responder à questão de investigação apresentada, “Como alinhar o conceito de serviço e o sistema de entrega, com a proposta de valor de um restaurante num supermercado?” foram desenhados três *service blueprint* correspondentes a cada um dos restaurantes em análise. Ver no anexo C, D e E o *service blueprint* correspondente ao restaurante do Fórum Sintra, Telheiras e Tomás Ribeiro, respectivamente. A análise de cada um dos sistemas de entrega do serviço é apresentada em baixo. Ver no anexo C, D e E a análise detalhada.

### **6.2.1 Service Blueprint Restaurante do Fórum Sintra**

A proposta de valor oferecida aos clientes do restaurante do fórum Sintra é entregue de uma forma estandardizada, sendo que todos os clientes têm que obrigatoriamente realizar o mesmo percurso, de modo a obter a refeição pretendida. Inicialmente o cliente dirige-se para uma zona de *self-service*, a qual permite a passagem para a zona de entrega de refeições, depois de realizado o pagamento relativo aos produtos a serem consumidos. Posteriormente à realização do pagamento, o cliente dirige-se para a zona de entrega de refeições, onde aguarda pela sua vez de ser atendido e finalmente é lhe entregue a opção de refeição desejada.

### **6.2.2 Service Blueprint Restaurante de Telheiras**

No que respeita ao sistema de entrega do serviço do restaurante de Telheiras, importa referir que o mesmo é igualmente estandardizado, existindo uma zona de *self-service* em que é o cliente que se serve, passando de seguida para a área de escolha da opção de refeição, onde existe interação com o prestador do serviço. Contrariamente ao sistema de entrega do serviço do restaurante anterior, o cliente faz o pagamento da refeição, tendo em seu poder a refeição escolhida.

O sistema de entrega do serviço, dos dois restaurantes analisados anteriormente é semelhante, existindo uma diferença no que respeita ao momento do pagamento da refeição.

### **6.2.3 Service Blueprint Restaurante Tomás Ribeiro**

O sistema de entrega do serviço do restaurante da rua Tomás Ribeiro apresenta diversas dissemelhanças quando comparado com os descritos anteriormente. Neste restaurante o cliente é servido à mesa, sendo inicialmente indicada a mesa em que o cliente se deverá sentar e posteriormente entregue o menu. O cliente faz o pedido da refeição pretendida e posteriormente é-lhe servido o prato na mesa. O pagamento da refeição é apenas realizado no final. Neste caso, durante toda a entrega do serviço o cliente está em contacto com o prestador do serviço.

É importante salientar que, nos três casos o sistema de entrega do serviço deverá estar alinhado com o conceito de serviço estabelecido entre o que o cliente pretende

experienciar e o que o prestador do serviço está disposto a oferecer. No caso concreto em estudo, não existe alinhamento entre o conceito de serviço e o sistema de entrega do serviço, pois para o conceito de serviço A existem dois sistemas de entrega semelhantes, mas que contudo apresentam diferenças, nomeadamente no que concerne ao momento do pagamento da refeição. Relativamente ao conceito de serviço B, concluímos pela existência de alinhamento entre o conceito e sistema de entrega do serviço.

### 6.3 Modelo de Negócio

Depois de analisado o conceito de serviço de cada um dos restaurantes e o respectivo sistema de entrega, o estudo do alinhamento entre os dois conceitos e a proposta de valor oferecida requer o desenho do modelo de negócio de cada um dos restaurantes. Equacionamos a hipótese de desenhar para cada um dos restaurantes o modelo de negócio respectivo, contudo verificámos que apenas existe o modelo de negócio do retalho alimentar, *core business* da empresa em estudo, existindo um conceito de serviço definido para o negócio da restauração, não obstante a existência de dissemelhanças entre restaurantes, existindo assim blocos do modelo de negócio dissemelhantes para cada um dos restaurantes. Adoptando a abordagem de Osterwalder (2004) desenhámos o modelo de negócio *Canvas* do segmento da restauração, (anexo F). Em baixo apresentamos a análise detalhada de cada um dos blocos constituintes do modelo de negócio mencionado anteriormente, evidenciando os blocos que apresentam dissemelhanças entre restaurantes:

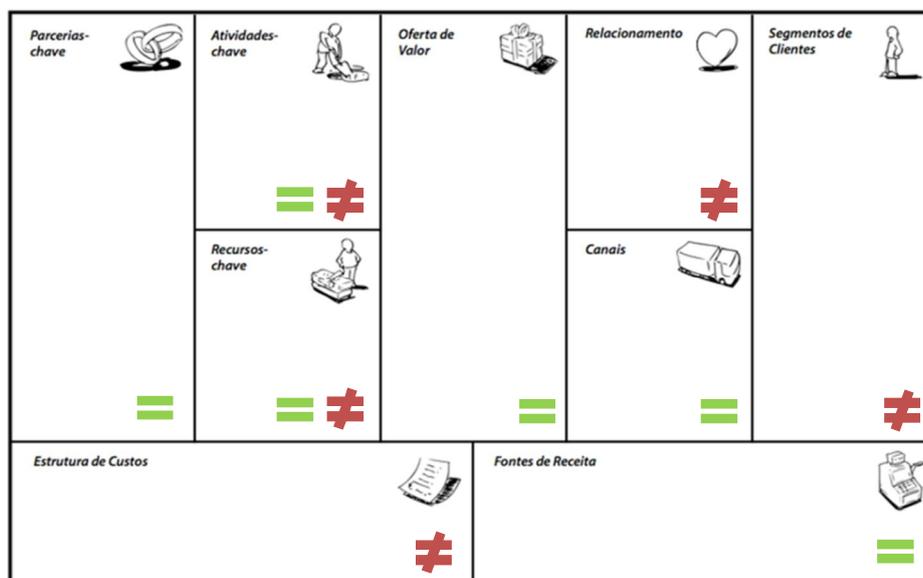


Figura 3 - Semelhanças e diferenças dos blocos do modelo de negócio

**Legenda:**

-  Idêntico para os três restaurantes
-  Existem diferenças entre os restaurantes

1. Parceiros chave: 

Todos os restaurantes “Refeições no Sítio do Costume” usufruem de uma parceria estratégica com a UNICER. Esta entidade paga um *fee* mensal pela exclusividade da venda das suas marcas nos restaurantes, sendo que ainda costuma oferecer produtos e pagar pontualmente os toalhetes para os tabuleiros dos restaurantes.

É de salientar que a parceria com a UNICER parte de uma estratégia que tem como objectivo obter proveitos por parte dos fornecedores, tendo como base a exclusividade de venda dos seus produtos ou a participação em campanhas dos restaurantes. A parceria teve início no ano de 2008. Esta parceria constitui mais uma fonte de receita para o restaurante. É importante ressaltar que devido à dimensão do negócio, a existência de parcerias com fornecedores locais ou mesmo globais é uma realidade, constituindo assim parcerias chave, que permitem obter vantagens em termos de preço, tendo em conta as quantidades encomendadas.

2. Actividades Chave:  

As actividades chave que a proposta de valor requer são apresentadas de acordo com o conceito de serviço:

Actividades Chave	Conceito de serviço A	Conceito de serviço B
Confecção das refeições na cozinha central	Sim	Sim
Gestão da cadeia logística	Sim	Sim
Gestão da informação recebida na cozinha (sistema PDA)	Não	Sim
Prestação de serviço personalizado	Não	Sim
Gestão da abertura/fecho de caixas de pagamento	Sim	Não

**Tabela 3** – Actividades chave por conceito de serviço

Com base na tabela anterior, verificamos que as actividades de *back-office* não apresentam dissemelhanças entre conceitos de serviço, sendo que pelo contrário as actividades desenvolvidas no *front-office* são diferentes entre conceitos de serviço. Esta questão está intimamente ligada com o sistema de entrega do serviço e em última análise com a proposta de valor entregue ao cliente.

### 3. Recursos Chave:



#### Físico

- Restaurante Fórum Sintra: o restaurante está localizado dentro da zona do supermercado, não acarretando custos adicionais com rendas e alugueres. Fazem parte dos recursos físicos, também os equipamentos necessários para a prestação do serviço.
- Restaurante Telheiras: o restaurante está igualmente localizado na área do supermercado, não representando custos adicionais no que concerne a rendas e alugueres. Constituem também recursos físicos, todos os equipamentos necessários para a prestação do serviço.
- Restaurante Tomás Ribeiro: o edifício onde está localizado o supermercado Pingo Doce e consequentemente o restaurante não é propriedade da Jerónimo Martins, o que condiciona bastante a estrutura de custos deste restaurante, representando o valor da renda uma percentagem significativa das vendas. Como recursos físicos consideramos também, todos os equipamentos essenciais para a prestação do serviço.

#### Intelectual

A marca Pingo Doce é considerada um recurso chave, pois é através desta marca já existente no mercado deste 1792 que é possível transmitir a proposta de valor aos consumidores com alguma facilidade. A marca é bastante conhecida dos consumidores Portugueses, sendo que existem clientes que preferindo a marca no retalho, consequentemente serão clientes potenciais do ramo de negócio da restauração.

## Humano

- Restaurante Fórum Sintra: o conceito de serviço do restaurante, requer um número relativamente pequeno de colaboradores, comparativamente com os recursos humanos necessários, quando se pretende entregar um conceito de serviço mais customizado. É exigido, mesmo que o objectivo seja entregar um serviço estandardizado, aos colaboradores atenção aos clientes frequentes de modo a que estes se sintam comprometidos com a empresa.
- Restaurante Telheiras: sendo o serviço entregue estandardizado, a proporção colaborador – cliente será menor, o que à semelhança do enunciado anteriormente não exige uma estrutura em termos de pessoal, como aquela que seria necessária se o serviço entregue fosse customizado.
- Restaurante Tomás Ribeiro: o serviço entregue no restaurante é considerado por nós, mais customizado do que aquele que é entregue nos dois restaurantes anteriores. Os custos com pessoal neste restaurante representam cerca de sessenta por cento das vendas, o que evidência a diferença entre conceitos de serviço, no que concerne à proporção colaborador – cliente necessária.

## Financeiro

A marca "Refeições no Sítio do Costume" tem por traz uma cadeia de supermercados, com provas dadas em Portugal e internacionalmente. A cadeia logística do restaurante é a mesma que serve o supermercado, ao qual o restaurante está agregado. O ramo de negócio da restauração, no qual se inserem os restaurantes em estudo, não necessitou de um investimento significativo, pois no restaurante são utilizados os produtos provenientes do supermercado. Toda a estrutura financeira do Grupo Jerónimo Martins suporta o negócio da restauração.

#### 4. Estrutura de Custos ≠

- Restaurante Fórum Sintra
  - Custos com pessoal: 23,5% das vendas;
  - Custos de conservação e reparação: 0,05% das vendas;
  - Custos com economato: 0,3% das vendas;
  - Custos com limpeza (outsourcing): 5,2% das vendas;
  - Custos de depreciação: 5,5% das vendas.
  
- Restaurante de Telheiras
  - Custos com pessoal: 26,3% das vendas;
  - Custos de conservação e Reparação: 0,4% das vendas;
  - Custos com economato: 0,1% das vendas;
  - Custos com limpeza (outsourcing): 2,9% das vendas;
  - Custos de depreciação: 2,8% das vendas.
  
- Restaurante Rua Tomás Ribeiro
  - Custos com pessoal: 63,6% das vendas;
  - Custos de conservação e reparação: 0,4% das vendas;
  - Custos de depreciação: 8,3% das vendas;
  - Renda: 51,9% das vendas.

#### 5. Relacionamento com o cliente: ≠

De acordo com os conceitos de serviço definidos anteriormente, o relacionamento com o cliente deverá ser obrigatoriamente diferente em cada restaurante, porque os diferentes clientes exigem um atendimento diferenciado.

- **Restaurante Fórum Sintra:** tendo as entrevistas realizadas como ponto de partida, os clientes do restaurante do fórum Sintra, são na sua maioria famílias, que procuram um local onde possam desfrutar, cada um dos elementos da família, de uma opção de refeição diferente no mesmo espaço. Este tipo de cliente valoriza a rapidez do serviço, de modo a que, cada elemento escolha uma opção de refeição diferente, mas consigam tomar a refeição todos ao mesmo tempo. A comida tradicional servida no restaurante, faz transparecer uma relação de proximidade com o cliente, que remete o mesmo para o tempo em que aquele prato era servido na sua própria casa, confeccionado pela mãe ou pela avó. A

relação de proximidade com o cliente é fomentada pelo facto de praticamente nada nos restaurantes ser automatizado.

- **Restaurante Telheiras:** este restaurante, à semelhança do anterior procura manter uma relação de proximidade com os clientes, essencialmente com os clientes frequentes do restaurante, que na sua maioria são pessoas idosas. O conceito de serviço definido para este restaurante é estandardizado, contudo existe esta vertente do atendimento ao cliente, que procura ser de proximidade, sendo que só é possível, porque o restaurante não dispõe de aspectos automatizados.
- **Restaurante Tomás Ribeiro:** o conceito de serviço oferecido ao cliente neste restaurante é mais customizado que nos restaurantes mencionados anteriormente, pois o cliente é servido à mesa, o que traduz só por si um cuidado adicional no atendimento ao cliente. Na sua maioria os clientes deste restaurante, são pessoas que trabalham na zona envolvente ao restaurante, onde se localizam inúmeros escritórios. Estes clientes valorizam um serviço rápido e encontram neste restaurante uma alternativa económica às restantes ofertas da envolvente.

#### 6. Canais (estratégia de marketing e distribuição):

No que respeita a canais de marketing são utilizados os seguintes: comunicação em loja (som de loja), cartazes, *outdoors*, distribuição de *flyers* porta a porta, rádios regionais e revista Nova Gente.

#### 7. Segmento de Clientes:

Não existe por parte do Pingo Doce uma estratégia diversificada por segmento de cliente. O objectivo é atingir todo o mercado, não existindo distinção em termos de classe etária ou classe de rendimentos. Não existindo uma estratégia definida por parte do Pingo Doce para atingir determinado tipo de cliente, os restaurantes são frequentados por um grupo não homogéneo de clientes:

- **Restaurante Fórum Sintra**

Altura da Semana	Tipo de Cliente
Durante a Semana	Clientes na faixa etária dos 20-60 anos, que desempenham a sua actividade profissional relativamente perto do centro comercial, de classe social média e apresentando um comportamento sensível ao preço. Ao jantar o restaurante é frequentado por pessoas mais idosas, na classe etária entre os 50-80 anos.
Fim-de-Semana	O restaurante ao fim-de-semana é frequentado essencialmente por famílias. A classe social dos clientes é média e média baixa.

**Tabela 4** - Tipo de cliente do restaurante do Fórum Sintra

- **Restaurante Telheiras**

Altura da Semana	Tipo de Cliente
Durante a Semana	Os clientes são profissionais que trabalham na zona, tendo idades compreendidas entre os 20 e 65 anos. Escalão de rendimentos médio. Os alunos de instituições de ensino localizadas perto do restaurante, também frequentam o serviço, tendo idades entre os 15-20 anos.
Fim-de-Semana	As famílias representam uma parte significativa dos clientes, sendo o escalão de rendimentos médio ou médio-baixo. Ao jantar, o restaurante é frequentado por clientes mais idosos, encontrando-se na classe etária entre os 50-80 anos, os quais procuram essencialmente uma refeição ligeira.

**Tabela 5** – Tipo de cliente do restaurante de Telheiras

- **Restaurante Rua Tomás Ribeiro**

Altura da Semana	Tipo de Cliente
Durante a Semana	O restaurante é frequentado por pessoas idosas que habitam na zona histórica da cidade onde o restaurante se localiza; portanto são clientes na classe etária entre os 50-90 anos. Uma grande fatia dos clientes é constituída por pessoas que realizam a sua actividade profissional na zona e procuram uma solução económica e rápida para o almoço, A classe etária destes clientes, será entre os 20-50 anos.
Fim-de-Semana	O restaurante é procurado por um público mais jovem, entre os 20-30 anos e por clientes com mais idade, à semelhança do que acontece durante a semana. A classe de rendimentos dos clientes é bastante díspar, não sendo possível tipificar.

**Tabela 6** – Tipo de cliente do restaurante da rua Tomás Ribeiro

#### 8. Fontes de Receita:

A fonte de receita dos restaurantes é essencialmente constituída pela venda de refeições e pela parceria com a UNICER. Esta venda tem diversas maneiras de ser concretizada. Pode ser em forma de menu, ou o cliente pode adquirir produtos de forma individualizada.

A parceria com a UNICER representa também uma fonte de receita para o restaurante, pois a mesma (UNICER) paga um *fee* mensal pela exclusividade da venda das suas marcas nos restaurantes. É de salientar que a parceria parte de uma estratégia que tem como objectivo obter proveitos por parte dos fornecedores, tendo como base a exclusividade de venda dos seus produtos ou a participação em campanhas dos restaurantes. A parceria teve início no ano de 2008.

#### 9. Proposta de Valor:

“Servir refeições de qualidade a preços económicos” é a proposta de valor que os restaurantes “Refeições no Sítio do Costume” se propõem a entregar ao cliente. Relativamente ao conceito de serviço definido, verificámos que existem dois restaurantes cujo conceito de serviço é idêntico, tendo sido definido com estandardizado (conceito de serviço A). Por outro lado, identificámos a existência de um outro conceito de serviço, mais customizado que A. Como o conceito de serviço é definido tendo em conta as experiências desejadas pelo cliente e o que o prestador do serviço pretende oferecer, a proposta de valor deverá ir de encontro ao resultado desta conjugação. Portanto, a proposta de valor deverá ser diferenciada de acordo com o conceito de serviço oferecido. Verificámos, como mencionado anteriormente que apenas existe um conceito de serviço definido para a restauração. Apresentamos em baixo, as diferenças entre restaurantes, que justificam a necessidade da existência de uma proposta de valor diferenciada:

- **Restaurante Fórum Sintra**

O restaurante diferencia-se da concorrência, constituída pelas restantes ofertas presentes na praça de alimentação do fórum Sintra, pelas refeições oferecidas aos clientes,

pretendendo preservar o paladar da comida confeccionada de forma tradicional, sendo que as opções tradicionais são essencialmente pratos típicos Portugueses.

Este restaurante pretende ser uma alternativa económica aos outros restaurantes existentes na praça de alimentação do fórum. A marca Pingo Doce a que o restaurante está associado representa uma marca de confiança para os clientes que frequentam o restaurante ou que encontram na mesma, a segurança para experimentar o restaurante pela primeira vez.

É importante referir que, tendo em conta a localização do restaurante o mesmo pretende oferecer não só, obviamente aos clientes do supermercado mas também aos clientes do fórum refeições de qualidade a preços bastantes competitivos quando comparados com as restantes opções de restauração existentes. Concluiu-se através das entrevistas realizadas neste restaurante que a maior parte dos clientes se desloca de propósito ao restaurante, não sendo este apenas uma opção secundária que vem por acréscimo à deslocação ao supermercado. Os principais clientes do restaurante são famílias que encontram no restaurante, um local onde cada elemento da família pode escolher uma opção de refeição diferente, mas tomar a refeição no mesmo local.

- **Restaurante Telheiras**

O restaurante de Telheiras localiza-se numa zona com algumas instituições de ensino em redor, o que possibilita a várias centenas de alunos a opção de tomar a sua refeição a preços bastantes económicos. O restaurante aparece também como uma alternativa para quem trabalha na zona e pretende tomar a sua refeição de forma rápida e acessível, sendo que, o facto de o valor da refeição ser muitas vezes inferior ao subsídio de refeição é uma vantagem evidente.

- **Restaurante Tomás Ribeiro**

O restaurante localizado na rua Tomás Ribeiro ostenta uma localização privilegiada, estando situado no centro de Lisboa, onde em seu redor se encontram variadíssimos escritórios. Durante a semana, oferece aos muitos profissionais que se deslocam ao restaurante uma opção de refeição, em que o serviço é relativamente rápido e o preço é económico. O conceito de serviço definido é customizado, concorrendo assim directamente com os restantes restaurantes existentes na zona. O restaurante tem serviço

à mesa, sendo por isso o sistema de entrega do serviço distinto do dos outros restaurantes em análise. O tipo de cliente deste restaurante valoriza um serviço mais personalizado, também devido ao maior poder de compra. O conceito de serviço neste restaurante é idêntico ao definido nos restaurantes da concorrência, sendo que o cliente neste caso disfruta de uma refeição rápida, não necessitando de percorrer um trajeto a pé para adquirir a opção de refeição pretendida.

Depois de analisados os nove blocos constituintes do modelo de negócio Canvas, concluímos pela existência de dissemelhanças entre restaurantes, surgindo assim necessidade de existirem propostas de valor de acordo com o conceito de serviço por restaurante. A proposta de valor deverá estar alinhada com o conceito de serviço oferecido no restaurante, definido em função das experiências pretendidas pelos clientes e pelo que o prestador do serviço pretende oferecer. Deste modo é imperativo a existência de alinhamento entre a proposta de valor e o conceito de serviço, pois caso contrário existirá uma lacuna entre as experiências desejadas pelos clientes e a proposta de valor oferecida pela empresa.

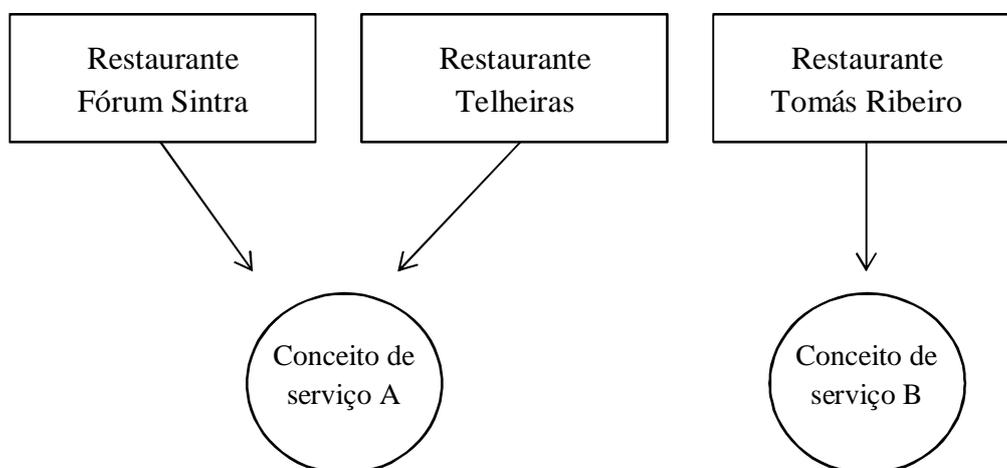
Verificámos contudo, que no caso da empresa em estudo existe apenas um conceito de serviço definido para o segmento de negócio da restauração, não existindo uma proposta de valor definida por restaurante. Desta forma, a proposta de valor entregue aos clientes, não está a ir ao encontro do que o cliente pretende vivenciar. A existência de um conceito de serviço para o segmento de negócio da restauração, não é suficiente devido à variedade de clientes que frequentam os restaurantes.

#### **6.4 Alinhamento entre o conceito de serviço, proposta de valor e sistema de entrega do serviço**

A abordagem efectuada é consistente com o alinhamento estratégico de três factores: o mercado alvo, a noção de conceito de serviço e o *design* do sistema de entrega do serviço (Roth e Menor, 2003). Os resultados empíricos sugerem que o grau de customização do serviço é influenciado pelo tipo de clientes que frequentam o restaurante, tendo por outro lado, o conceito do serviço um papel determinante na definição do sistema de entrega do serviço ao cliente, confirmando a investigação realizada por Roth e Menor (2003). Os resultados empíricos sugerem ainda, que o conceito de serviço é diferente entre os restaurantes, sendo o grau de customização dos elementos do serviço oferecido, o que diferencia os conceitos de serviço. Cada um dos

conceitos de serviço definidos é sustentado por um sistema de entrega distinto. Quanto maior o grau de customização, mais o sistema de entrega do serviço é discricionário, subjectivo e exclusivamente desenhado (Ponsignon et al., 2011). A definição dos diferentes conceitos de serviço teve como génese as entrevistas semiestruturadas realizadas aos clientes dos vários restaurantes, sendo proporcionada ao cliente, a oportunidade de expor a sua experiência. O restaurante localizado na rua Tomás Ribeiro em Lisboa, não apresenta um conceito de serviço igual ao que é evidenciado no restaurante do fórum Sintra, pois as experiências desejadas pelos clientes são diferentes. Os clientes do restaurante da rua Tomás Ribeiro são na sua maioria pessoas que exercem a sua actividade profissional na zona de escritórios existente em redor do restaurante, clientes que procuram um serviço rápido mas que não apresente um nível elevado de standardização, conseguindo assim competir directamente com as restantes ofertas existentes na zona. Este tipo de cliente valoriza, poder estar sentado a tomar a sua refeição, sem que seja requerida a sua interacção com o prestador do serviço, por sua iniciativa, entenda-se pretende usufruir de serviço à mesa. Por outro lado, os clientes do restaurante no fórum Sintra, cuja maioria são famílias, valorizam a existência de um espaço onde seja possível a cada elemento da família escolher uma opção de refeição diferente, mas ao mesmo tempo possam tomar a refeição juntos. Esta é uma vantagem deste restaurante, face aos concorrentes que existem na praça de alimentação do fórum.

Considerando os três restaurantes em análise, foram definidos dois conceitos de serviço distintos. O conceito de serviço A, que corresponde a um serviço totalmente estandardizado e o conceito de serviço B que apresenta elementos customizados.



**Figura 4** - Conceito de serviço definido por restaurante

O conceito de serviço A proporciona ao cliente um serviço estandardizado, onde é o próprio cliente que numa primeira fase tem que se servir, passando por uma zona de *self-service*. Numa segunda fase, o cliente encontra-se na fase do percurso, em que interage com o prestador do serviço e escolhe a opção de refeição pretendida. O pagamento é realizado, antes do cliente ter degustado a refeição. Num restaurante onde está presente este conceito de serviço, o cliente deverá estar disposto a percorrer um percurso a pé, sendo que no final do mesmo tem acesso à opção de refeição pretendida, à semelhança do que acontece no restaurante do fórum Sintra e no restaurante de Telheiras. O conceito de serviço B é mais customizado do que A, dispondo o cliente que frequenta o restaurante com este conceito, de serviço à mesa. Neste contexto, o cliente valoriza uma refeição em que esteja sentado num local agradável e que seja o prestador do serviço a tomar iniciativa de interacção, questionando qual o prato que vai desejar, a bebida, etc. O restaurante situado na rua Tomás Ribeiro segue este último conceito de serviço, existindo o alinhamento necessário entre o que o cliente deseja experienciar e o conceito de serviço.

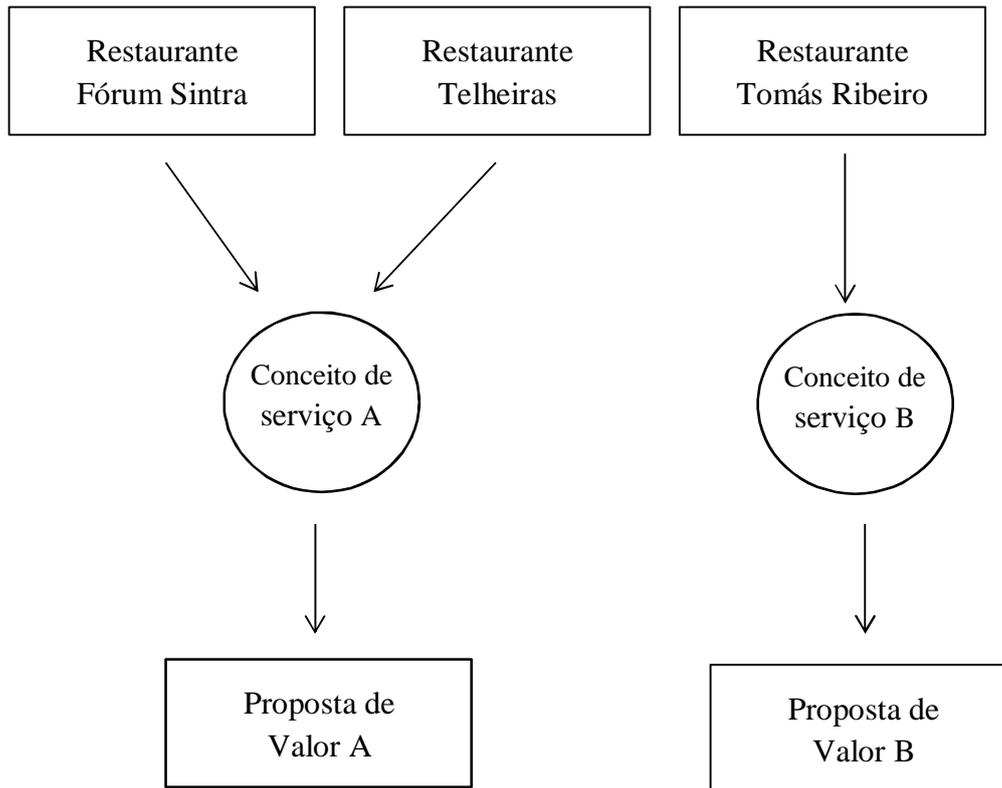
Conceptualmente, se existem dois restaurantes (Fórum Sintra e Telheiras), cujos clientes são diferentes, ou seja o resultado entre o que o cliente pretende e o que o prestador do serviço quer oferecer, nunca poderá ser igual para os dois restaurantes. Deste modo, o conceito de serviço deveria ser diferente para cada um dos restaurantes. O que existe actualmente, conforme a figura 4 é um conceito de serviço para o restaurante do Fórum Sintra e Telheiras.

De acordo com o que foi evidenciado anteriormente, os blocos constituintes do modelo de negócio apresentam dissemelhanças entre restaurantes; aspecto que corrobora a falta de alinhamento entre o conceito de serviço e a proposta de valor entregue ao cliente. Ou seja, se a proposta de valor, conceptualmente deverá ser o resultado da interacção entre o lado do prestador de serviços e o lado do cliente, se os blocos do modelo de negócio (Osterwalder, 2004) apresentam diferenças entre os restaurantes, o resultado, entenda-se a proposta de valor, tem que ser obrigatoriamente diferente por restaurante. A empresa deverá apresentar recursos chave e actividades chave adequados ao tipo de experiências desejadas pelos clientes e ao mercado alvo que pretende atingir.

Na presente investigação, os três restaurantes apresentam actividades chave e recursos chave diferentes, o que explica as dissemelhantes estruturas de custos. O restaurante localizado na rua Tomás Ribeiro apresenta custos com pessoal bastante elevados, face

ao peso que estes custos representam nas vendas dos outros restaurantes em análise. Esta situação acontece devido ao conceito de serviço definido. Este restaurante oferece aos clientes serviço à mesa, o que acarreta mais custos com pessoal, pois são necessários mais recursos no atendimento ao cliente. Verificamos neste caso a existência de alinhamento entre o conceito de serviço e os recursos chave utilizados. No que concerne ao lado do modelo de negócio referente ao cliente, como foi referido anteriormente, os segmentos de cliente de cada um dos restaurantes são distintos, bem como o relacionamento com cada um dos segmentos. Os canais de marketing utilizados pelos vários restaurantes em análise são os mesmos e as fontes de receita também. Em suma, existem blocos do modelo de negócio que são idênticos para três restaurantes, não obstante a existência de blocos distintos. Resultando a proposta de valor da conjugação dos vários blocos constituintes do modelo de negócio, separados por prestador do serviço e cliente, a proposta de valor entregue terá obrigatoriamente de ser distinta em cada um dos restaurantes.

Em suma, no que concerne ao restaurante da rua Tomás Ribeiro, o conceito de serviço está alinhado com a proposta de valor entregue ao cliente. Contrariamente, no que diz respeito ao restaurante do fórum Sintra e Telheiras, concluímos pela não existência de alinhamento entre o conceito de serviço e a proposta de valor entregue ao cliente, como evidência a figura a baixo.

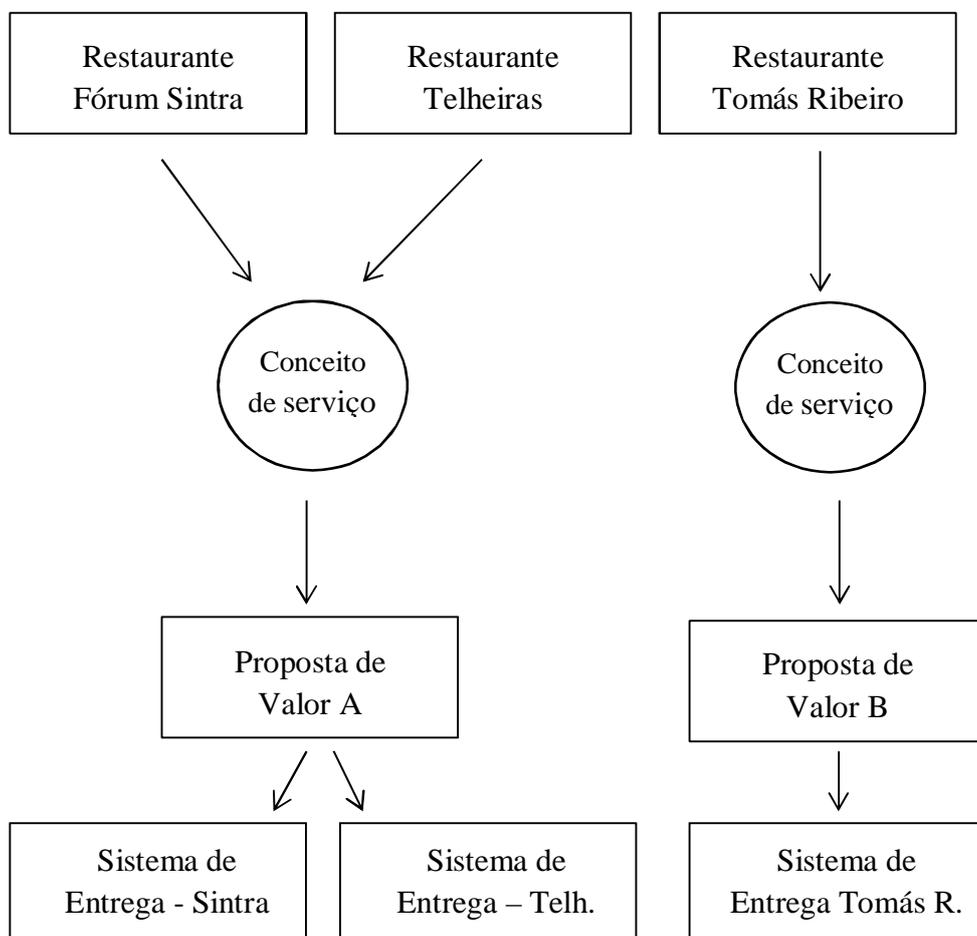


**Figura 5** - Proposta de valor por conceito de serviço

Por fim, no que respeita ao sistema de entrega do serviço, o conceito de serviço A requer um *design* diferente do processo de entrega do conceito de serviço B por cada um “sustentar” a realização de conceitos de serviço diferentes, corroborando a investigação realizada por Ponsignon et al. (2011). Os resultados sugerem a existência de um sistema de entrega do serviço diferente por conceito de serviço, ou seja no caso dos dois restaurantes cujo conceito de serviço é o mesmo, o sistema de entrega é idêntico, sendo de ressaltar apenas a diferença existente no que respeita ao momento do pagamento da refeição. Conceptualmente, o sistema de entrega do serviço deverá estar alinhado com o conceito de serviço. Os resultados sugerem ainda que existe alinhamento, uma vez que, o conceito de serviço B, sendo mais customizado, dispõe de um sistema de entrega do serviço, que consiste em servir à mesa o cliente. Por outro lado, centrando-nos no conceito de serviço A, verificamos que existem dois sistemas de entrega do serviço idênticos, apenas com uma diferença, o que evidencia uma falta de alinhamento. A representação dos vários sistemas de entrega do serviço, utilizando a técnica do *service blueprint*, evidencia os pontos de estagnação e falha do serviço, bem como as actividades realizadas pelos elementos que interagem para a criação do serviço.

Esta representação permite visualizar facilmente todo o percurso pelo qual o cliente passa durante a co-criação do serviço, sendo apresentadas as acções do prestador do serviço visíveis e invisíveis ao cliente. Os resultados corroboram a necessidade de existência de alinhamento entre o sistema de entrega através do qual é entregue ao cliente o conceito do serviço e a proposta de valor inerente ao mesmo (Johnston e Clark, 2005; Ponsignon et al., 2011).

Em suma, concluímos pela existência de alinhamento entre o conceito de serviço B, a proposta de valor B e o sistema de entrega do restaurante na rua Tomás Ribeiro. Contrariamente, concluímos pela não existência de alinhamento no que respeita ao restaurante do fórum Sintra e Telheiras (ver figura 6). Como tal, tendo em conta que os clientes de cada um dos restaurantes são diferentes, o conceito de serviço definido para cada restaurante deveria ser diferente e consequentemente a proposta de valor resultante da conjugação entre o lado do prestador do serviço e o lado do cliente deveria ser também, distinta. Por fim, concluímos que para cada proposta de valor, o sistema de entrega do serviço também deverá ser diferente.



**Figura 6** - Sistema de entrega do serviço por proposta de valor

## **Conclusão**

Os resultados empíricos obtidos através da pesquisa realizada corroboram os estudos que encontramos no âmbito da literatura de gestão de operações que considera o alinhamento em três factores: clientes-alvo, conceito de serviço e sistema de entrega do serviço (Roth e Menor, 2003) e alargam o grau de conhecimento actual relativamente ao alinhamento entre estes três conceitos e a proposta de valor oferecida aos clientes de um restaurante no supermercado. O presente estudo pretende ser um ponto de partida para futura investigação, aplicando a questão de investigação a outros sectores de actividade. Em primeiro lugar, os resultados apontaram, no caso do restaurante de Sintra e Telheiras, para uma inexistência de alinhamento entre o conceito de serviço, proposta de valor e sistema de entrega do serviço. Conceptualmente, o conceito de serviço deverá ser o resultado entre o que o cliente pretende experienciar e o que o prestador do serviço está disposto a oferecer. Se, existem clientes diferentes a frequentar cada um dos restaurantes, o conceito de serviço definido não deverá ser igual para os dois casos. Consequentemente, se a proposta de valor resulta da conjugação entre o lado do prestador de serviços e o lado do cliente, se os clientes alvo de cada restaurante são diferentes, então a proposta de valor também deverá ser distinta. O sistema de entrega do serviço deverá também estar alinhado com a proposta de valor entregue. Em segundo lugar, os resultados apontam para a existência de alinhamento, no que concerne ao restaurante da rua Tomás Ribeiro, entre o conceito de serviço, a proposta de valor entregue e o sistema de entrega.

Seria interessante no âmbito de futura investigação tentar alargar este estudo a outros sectores de actividade, nomeadamente a sectores regulados. O estudo do impacto da alteração do conceito de serviço na experiência do cliente é também uma sugestão para futura pesquisa no contexto dos *extended services* na Grande Distribuição.

### ***Implicações para a gestão***

Os resultados do presente estudo têm implicações para os *managers* ou intervenientes no processo de definição do conceito do serviço, do design do sistema de entrega do serviço associado e na definição do modelo de negócio, com maior enfoque na proposta de valor. Em primeiro lugar, o estudo enfatiza a necessidade de existir um alinhamento entre o conceito de serviço e o sistema de entrega do mesmo ao cliente. Ou seja, neste

sentido é imperativo que o processo de definição dos conceitos de serviço não seja dissociado do *design* do sistema de entrega dos mesmos. Em segundo lugar, consideramos a importância de existir um alinhamento entre o conceito do serviço, o sistema de entrega e a proposta de valor da empresa. A proposta de valor pode ser definida como uma visão geral de um dos conjuntos de produtos e serviços oferecidos pela empresa, que juntos representam valor para um segmento de clientes específico (Osterwalder, 2004). Tendo em conta os resultados do presente estudo, fica perceptível que a definição de apenas um modelo do negócio para o segmento do retalho alimentar e um conceito de serviço para o segmento da restauração, não é suficiente, pois considerando os diferentes tipos clientes, aqui entenda-se clientes que desejam experiências de consumo diferentes, é necessário adequar a proposta de valor oferecida. Portanto, é importante que a definição do conceito de serviço esteja alinhada com a proposta de valor a oferecer. Se a situação anterior não se verificar, existe um *gap* entre a proposta de valor oferecida ao cliente e o que o cliente realmente deseja experienciar. Esta situação poderá em alguns casos estar a distorcer indicadores de desempenho da loja, como por exemplo a taxa de retenção de clientes ou o número de vendas.

### ***Limitações***

O presente estudo apresenta 3 limitações. Em primeiro lugar, as entrevistas aos clientes dos restaurantes apenas foram realizadas, com exceção do restaurante na rua Tomás Ribeiro, à hora de almoço e durante o fim-de-semana. Esta questão poderá enviesar os dados empíricos recolhidos, porque os clientes que frequentam os restaurantes durante o fim-de-semana, poderão não desejar o mesmo tipo de experiências e desta forma a definição do conceito de serviço fica comprometida. Em segundo lugar, assumimos que para o conceito de serviço A apenas existiam dois sistemas de entrega do serviço, bastante idênticos e para o conceito de serviço B existia apenas um. Estamos portanto a assumir uma realidade simplificada, porque na verdade poderão existir muitos mais restaurantes da companhia, cujos conceitos de serviço oferecidos sejam iguais aos definidos no estudo e o sistema de entrega seja diferente daqueles que estamos a considerar. Em terceiro, considerámos apenas três restaurantes do universo dos restaurantes Pingo Doce, que poderão não ser representativos da realidade descrita no estudo.

## Referências Bibliográficas

Anderson, C. 2008. *The long tail: Why the future of business is selling less or more*. New York: HYPERION.

Bitner, M., Ostrom, A., & Morgan, F. 2008. Service Blueprinting: A practical technique for service innovation. *California Management Review*, 50 (3): 66-94.

Brito, P.; O Business Intelligence no negócio de retalho, <http://www.executivedigest.pt/2009/11/27/o-business-intelligence-no-negocio-de-retalho/>, 27/11/2009. Último acesso a 13/07/2014.

Carlson, N.; Five Global Retail Trends That Will Shape 2014, <http://www.businessinsider.com/trends-that-will-shape-retail-in-2014-2013-12>, 13/12/2013. Último acesso a 15/07/2014.

Duarte, T.; O comércio a retalho Português no Contexto Europeu, <http://www.netcentro.pt/upl/%7BEF37ED80-425A-4A9B-959CD55EC8213512%7D.pdf>, 1997. Último acesso a 22/08/2014.

Fitzsimmons, J., & Fitzsimmons, M. 2000. *New service development: Creating memorable experiences*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Gentile, C., Spiller N., & Noci, G. 2007. How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, 25 (5): 395-410.

Goldstein, S., Johnston, R., Duffy, J., & Rao, J. 2002. The service concept: The missing link in service design research? *Journal of Operations Management*, 20 (2): 121-134.

Grönroos, C. 2000. *Service management and marketing: A customer relationship management approach* (2ª ed.). Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.

Holbrook, M. & Hirschman, E. 1982. The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of Consumer Research*, 9 (2): 132-140.

Johnston, R., & Clark, G. 2005. *Service operations management: Improving service delivery* (2ª ed.). Harlow: Pearson Education Limited.

Lindeman, T.; Supermarkets offer one-stop shopping/dining experiences, <http://www.post-gazette.com/business/businessnews/2011/06/02/Supermarkets-offer-one-stop-shopping-dining-experiences/stories/201106020237>, 02/06/2011. Último acesso a 25/07/2014.

Mahadevan, B. 2000. Business models for internet-based e-commerce: An anatomy. *California Management Review*, 42 (4): 55-69.

Matthing, J., Sandén, B., & Edvardsson, B. 2004. New Service development: Learning from and with customers. *International Journal of Service Industry Management*, 15 (5): 479-498.

Orgel, D.; Wider Turf War Between Supermarkets, Restaurants, <http://supermarketnews.com/blog/wider-turf-war-between-supermarkets-restaurants>, 26/07/2010. Último acesso a 23/07/2014.

Osterwalder, A. 2004. *The business model ontology: A proposition in a design science approach*. Dissertação de doutoramento não publicada, Universidade de Lausanne, Suíça.

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. 2010. *Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken: John Wiley and Sons, Inc.
- Patrício, L., Fisk, R., & Cunha, J. 2008. Designing multi-interface service experiences: The service experience blueprint. *Journal of Service Research*, 10 (4): 318-334.
- Patrício, L., Fisk, R., Cunha, J., & Constantine, L. 2011. Multilevel service design: From customer value constellation to service experience blueprinting. *Journal of Service Research*, 14 (2): 180-200.
- Payne, A., Storbacka, K., & Frow, P. 2008. Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1): 83-96.
- Pearson, G.; Predictions for the retail sector, <http://www.bizcommunity.com/Article/196/424/88177.html>, 23/01/2013. Último acesso a 27/07/2014.
- Ponsignon, F., Smart, P., & Maull, R. 2011. Service delivery system design: Characteristics and contingencies. *International Journal of Operations & Production Management*, 31 (3): 324-349.
- Purves, B.; Local Grocery Stores Change Business Model, <http://insite.artinstitutes.edu/local-grocery-stores-change-business-model-32163.aspx>, 26/01/2011. Último acesso a 15/07/2014.
- Roth, A., & Menor, L. 2003. Insights into a service operations management: A research agenda. *Production and Operations Management*, 12 (2): 145-164.
- Schuh, G., Klotzbach, C., & Gaus, F. 2008. Service provision as a sub-model of modern business models. *Production Engineering*, 2 (1): 79-84.
- Teixeira, J., Patrício, L., Nunes, N., Nóbrega, L., Fisk, R., & Constantine, L. 2012. Customer experience modeling: From customer experience to service design. *Journal of Service Management*, 23 (3): 362-376.
- Timmers, P. 1998. Business models for electronic markets. *Journal on Electronic Markets*, 8 (2): 3-8.
- Vandermerwe, S., & Rada, J. 1988. Servitization of business: Adding value by adding Services. *European Management Journal*, 6 (4): 314-324.
- Walter, U., Edvardsson, B., & Öström, Å. 2010. Drivers of customers' service experiences: A study in the restaurant industry. *Managing Service Quality*, 20 (3): 236-258.
- Weill, P., & Vitale, M. 2001. *Place to space: Migrating to ebusiness models*. Boston: Harvard Business School Press.

## Anexos

### Anexo A – Caracterização dos entrevistados

Sexo dos entrevistados	Fórum Sintra	Telheiras	Tomás Ribeiro	Total
<b>Feminino</b>	5	9	7	21
<b>Masculino</b>	5	8	5	18
	10	17	12	39

**Tabela 7** – Distribuição do Sexo dos Entrevistados

%/Restaurante	Fórum Sintra	Telheiras	Tomás Ribeiro	Total
<b>% dos Entrevistados</b>	26%	44%	31%	100%

**Tabela 8** - Percentagem de entrevistados por restaurante

Classe Etária/Restaurante	Fórum Sintra (%)	Telheiras (%)	Tomás Ribeiro (%)
<b>Menos de 25 anos</b>	10	6	0
<b>De 25 a 35 anos</b>	30	18	33
<b>De 36 a 45 anos</b>	10	12	17
<b>De 46 a 55 anos</b>	10	12	17
<b>56 anos ou mais</b>	40	53	33
<b>Total</b>	100	100	100
<b>Média de Idades</b>	48	53	50

**Tabela 9** – Classe Etária dos Entrevistados

### Anexo B – Legenda do *Service Blueprint*



Uma acção é realizada por um participante no processo de entrega do serviço.



A seta de transição liga as actividades realizadas por diferentes actores, definindo a fluência dos eventos.

Linha de interacção

A linha de interacção separa as actividades de diferentes actores, que juntos co-criam o serviço.

Linha de Visibilidade

A linha de visibilidade separa, as actividades realizadas pelo *staff* que são visíveis e as que são invisíveis aos olhos dos clientes.



O início do processo representa o ponto, quando o processo de entrega do serviço em análise se inicia.



O fim do processo representa o ponto, quando o processo de entrega do serviço em análise termina.



O ponto de espera representa o ponto no processo onde um atraso pode ocorrer e pode ser utilizado para estabelecer prazos.



Os pontos de falha representam pontos no processo de entrega do serviço onde uma falha pode ocorrer, com impacto negativo na experiência do consumidor.

**Fonte:** Patrício, et al. (2008)

Linha de Interação  
Interna

A linha de interacção interna separa as acções invisíveis do *staff* dos processos de suporte à entrega do serviço.

#### Anexo C – Descrição e ilustração do *Service Blueprint* do restaurante no Fórum Sintra

Através da figura apresentada em baixo é possível verificar que o suporte físico necessário para a entrega do serviço é constituído pelo mobiliário do restaurante, carrinhos para tabuleiros, cozinha e equipamentos de apoio, palamenta (elementos como pratos, talheres, etc.), linha de *self* (onde o consumidor retira as sobremesas, bebidas, etc.) e pelo móvel banho-maria (onde se servem as refeições).

Foram identificadas as acções realizadas pelo consumidor, com o objectivo de co-criar o serviço, tendo sido identificados alguns pontos de espera. Um desses pontos existe logo no início do percurso do cliente, ficando exactamente antes de entrar na zona de *self*. Sendo que, quando o restaurante se encontra com um grande fluxo de clientes, forma-se uma fila na zona anterior à linha de *self*, sendo por isso a zona onde o cliente normalmente deve retirar o seu tabuleiro e os seus talheres.

Na zona de *self*, onde o cliente retira os acompanhamentos da refeição que deseja, existe um outro ponto de espera; o qual consiste no congestionamento da própria zona, que nas

horas de maior afluência fica congestionada também devido às filas na caixa de pagamento. A acção do cliente na zona referida é relativamente rápida, o que faz com que o congestionamento seja muitas vezes originado pelas filas de pagamento que são formadas na mesma área. Consequentemente, as filas nas caixas de pagamento são um outro ponto de estagnação que deve ser considerado, exactamente por ser um factor que poderá gerar desagrado por parte do cliente e por congestionar a zona de *self-service*.

Identificou-se ainda um quarto ponto de espera, que consiste na fila de cada uma das opções de refeição. Este aspecto reveste-se de elevada importância, especialmente nas horas de maior afluência do restaurante, quando as filas que se formam congestionam uma parte significativa da área do restaurante, dificultando a circulação dos clientes.

Como acções visíveis do *staff* identificámos o registo do pedido e pagamento por parte do cliente e a entrega da opção de refeição escolhida pelo cliente. As duas acções enunciadas são susceptíveis de falha por parte do prestador do serviço, estando por isso identificadas como tal. Estas falhas, no caso de existirem podem ter um impacto negativo na experiência do cliente, da seguinte forma: se o registo do pedido e pagamento da opção do cliente for realizado erradamente; ou porque foi registado o pedido errado, ou foi cobrado um valor incorrecto ou até nem ser possível atender o cliente porque o sistema de pagamento não está a funcionar, pode causar um impacto negativo na experiência do cliente. A outra acção referida anteriormente poderá ter o mesmo impacto, se pensarmos que a opção de refeição pretendida pelo consumidor pode já não estar disponível e como tal não é possível satisfazer a necessidade do cliente na totalidade, sendo que poder-se-á eventualmente sugerir uma outra opção que seja considerada substituta.

No entanto existem também, acções do *staff* que são invisíveis ao olhar do cliente, sendo elas: a reposição de tabuleiros e talheres, a reposição de artigos (bebidas, sobremesas, pão) e reposição das diversas opções de refeição. Também estas acções são susceptíveis de falhas, razão pela qual estão assinaladas na figura. Os tabuleiros e talheres podem não estar disponíveis para reposição, pelo simples facto de a afluência ter sido muito significativa ou porque ocorreu uma falha no sistema de lavagem dos mesmos. A reposição de bebidas e sobremesas fica comprometida se algum aspecto importante na cadeia logística não funcionar correctamente. A reposição das opções de refeição é uma acção bastante susceptível de falhas, pois se a previsão da procura não

for correctamente realizada, provavelmente com base no histórico, podem não ser confeccionadas quantidades suficientes de determinado prato.

O sistema informático WinRest, a confecção da comida nas cozinhas centrais, a gestão de compras e a refrigeração da comida tradicional no local são os processos de suporte à prestação do serviço. O sistema informático está presente em todos os terminais de pagamento, em todos os restaurantes. No que diz respeito à confecção da comida nas cozinhas centrais é importante referir que existem três cozinhas nas seguintes localizações: Odivelas, Vila Nova de Gaia e Aveiro. No que concerne á gestão de compras, como os restaurantes são considerados mais uma secção da loja, utilizam a mesma cadeia logística das lojas e como tal são abastecidos pelos diferentes armazéns que a companhia Jerónimo Martins possui. Os pedidos de abastecimento do restaurante chegam às cozinhas centrais enviados pelos armazéns, aos quais o restaurante fez os pedidos, através de um outro sistema informático utilizado pela companhia, o SAP. Os mesmos são abastecidos conforme o *lead time* estabelecido para cada produto.

**Suporte Físico**

Mobiliário de Restaurante

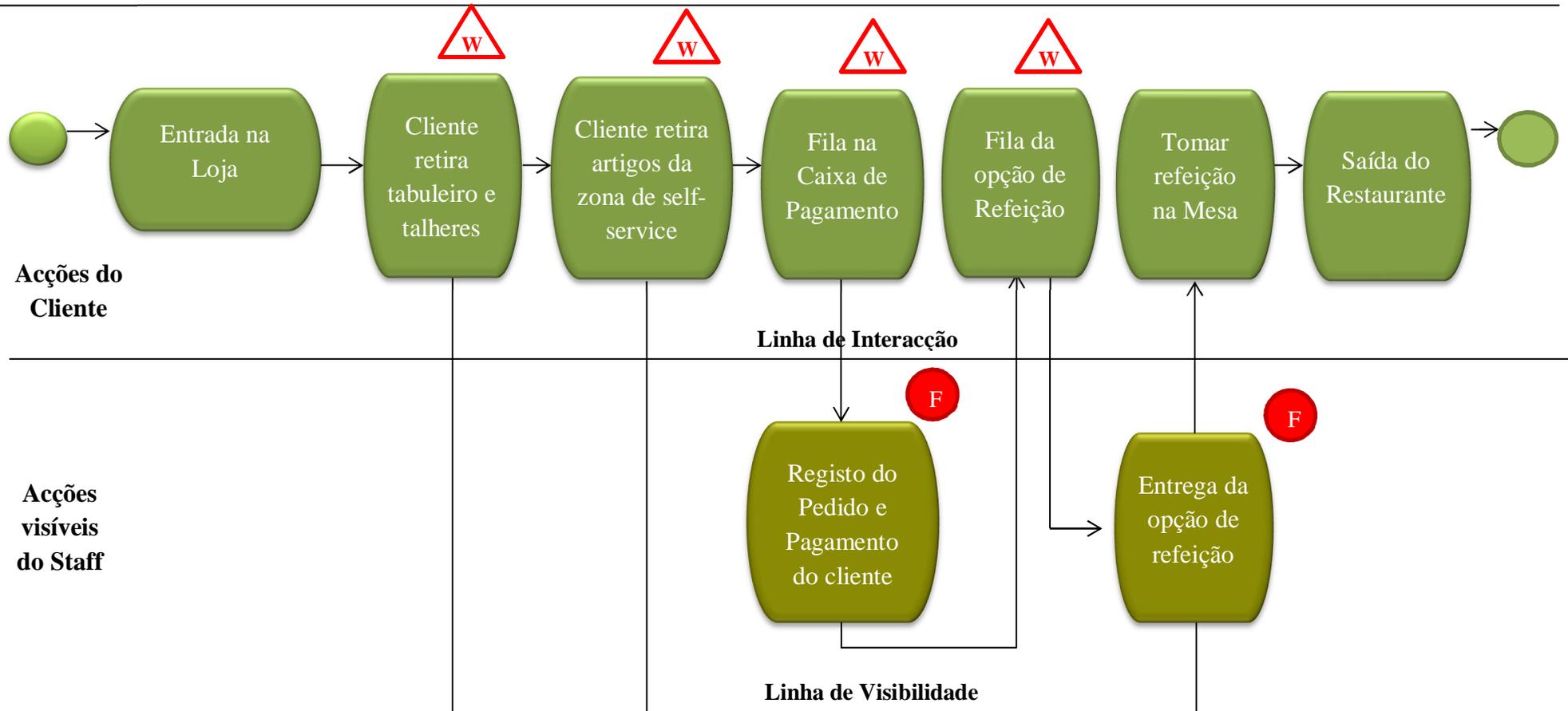
Carrinho para tabuleiros

Cozinha e Equipamentos de Apoio

Palamenta

Linha de Self

Móvel Banho-Maria



**Acções Invisíveis do Staff**



**Linha de Interação Interna**

**Processos de Suporte**



**Figura 7 - Service Blueprint** Restaurante Fórum Sintra

## Anexo D – Descrição e ilustração do *Service Blueprint* do restaurante de Telheiras

O suporte físico ao serviço é constituído pelo mobiliário do restaurante, a cozinha e os equipamentos de apoio, a linha de *self*, a palamenta e o móvel banho-maria. Estes elementos constituem o suporte físico necessário para que o serviço se possa realizar.

Focando-nos nas acções realizadas pelos clientes, foram identificados alguns focos de espera no serviço. Logo no início do trajecto do cliente forma-se uma fila, sendo que num determinado momento o consumidor deverá retirar o tabuleiro, talheres e também tem, caso queria uma das opções de bebida à sua disposição. Este foi o primeiro foco de estagnação existente no serviço que foi identificado. Associado a esta acção do cliente, verificámos que existe uma actividade do *staff* que não é muitas vezes visível para o consumidor, sendo esta a reposição dos tabuleiros, talheres e também a reposição, não só da bebida referida mas de todas as que se encontram disponíveis. Verificou-se que relativamente a esta acção do *staff* existe um risco de falha associado, ou seja se o fluxo de clientes for elevado, poderá acontecer o caso de o serviço de lavagem dos mesmos não conseguir dar resposta do serviço e durante um determinado tempo os tabuleiros não estarem disponíveis. A mesma situação poderá ocorrer com os talheres e com as bebidas, se devido a uma falha na distribuição, não existirem em *stock* mais bebidas de determinada qualidade.

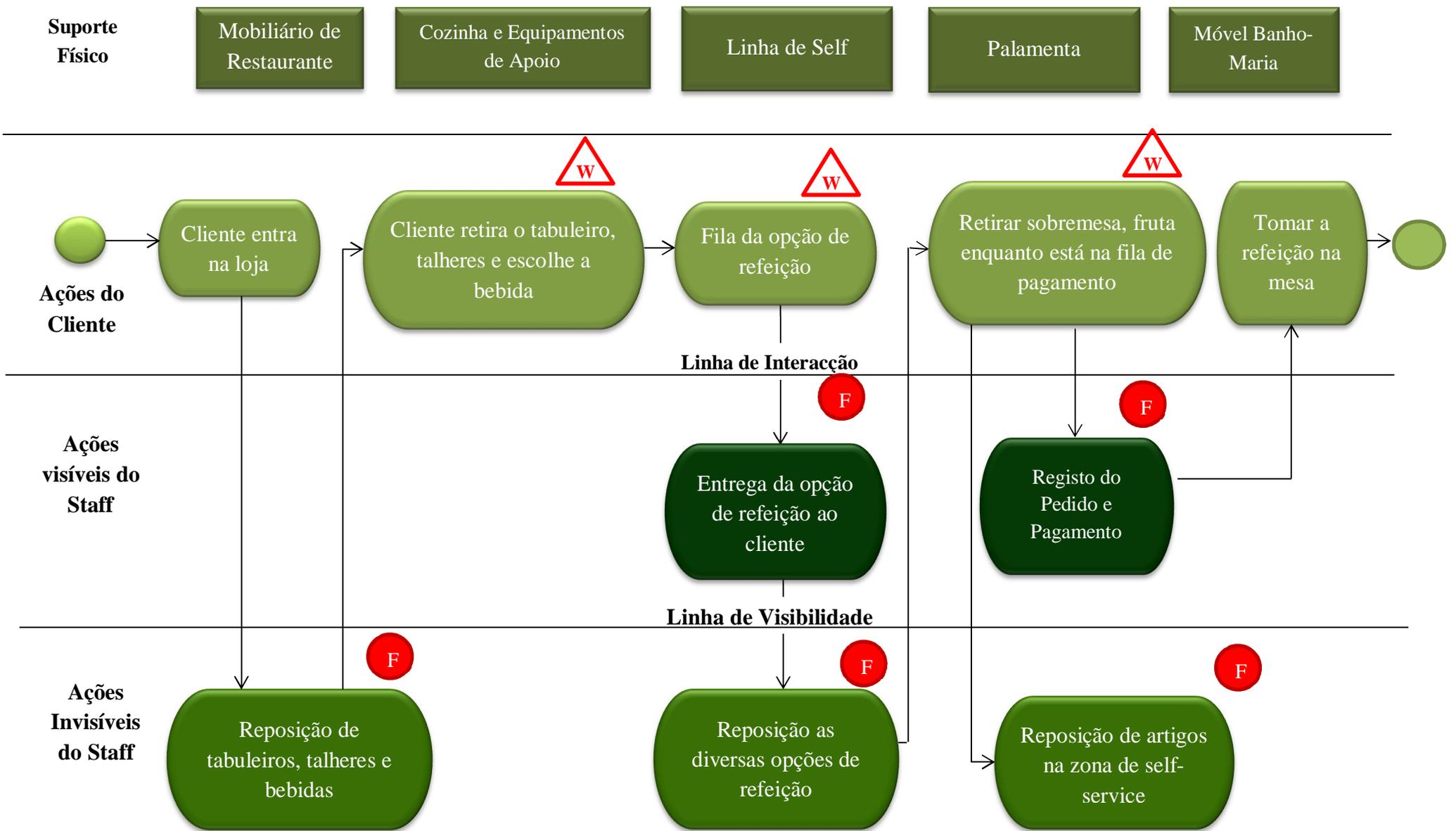
Depois de ultrapassada esta primeira fase, o consumidor deverá dirigir-se para a opção de refeição que pretende, sendo que neste momento existe também um ponto de estagnação no serviço. Especialmente, quando o fluxo de clientes é elevado assiste-se à formação de várias filas de espera, consoante a opção de refeição. De seguida, a refeição é entregue ao cliente, sendo que esta é uma acção do *staff* que é obrigatoriamente visível. Esta acção tem também o risco de falha associado, ocorrendo quando não é possível ao prestador do serviço servir a opção de refeição que o consumidor deseja. Consequentemente a acção invisível do *staff* associada é a reposição das várias opções de refeição, sendo que existe também o risco de falha que no fundo já foi enunciado em cima.

Identificou-se ainda um outro foco de estagnação no serviço, localizado na fila que se forma, com o objectivo último de pagar pelos elementos presentes no tabuleiro, mas que ao longo da qual é possível retirar sobremesa e fruta. Ou seja, mesmo que o cliente não

deseje nem fruta nem sobremesa, tem que estar na mesma fila de espera que os restantes clientes que desejam adquirir os elementos anteriormente enunciados. A acção realizada pelo *staff* consequente, será o registo do pedido e registo do pagamento. Sendo que associada a esta acção verifica-se o risco de falha por parte do prestador do serviço, porque o sistema informático pode não estar operacional e não ser possível registar o pedido e pagamento do cliente. Existe também a possibilidade de o registo ser incorrectamente realizado em sistema, gerando um montante total a pagar errado. Este tipo de falha poderá ter um efeito negativo na satisfação do cliente.

Associada à última acção do cliente enunciada, identificou-se uma acção suporte/invisível por parte do *staff* que consiste exactamente na reposição dos vários artigos existentes na zona de *self-service* (sobremesas, fruta e saladas). Mais uma vez esta acção está sujeita a um risco de falha, pois em linha com o que foi exposto anteriormente, poderá ocorrer alguma falha no abastecimento de mercadorias e não ser possível repor, por exemplo a secção das sobremesas.

Por último, sendo a acção final, o consumidor toma a refeição no espaço criado para o efeito. Identificou-se ainda, como processos de suporte, a confecção das refeições nas cozinhas centrais, o sistema informático *WinRest*, a gestão de compras e a refrigeração da comida tradicional no restaurante. Importa ressaltar que estes processos suporte funcionam exactamente da mesma forma, como explanado na análise feita ao *Service Blueprint* do restaurante no Fórum Sintra (anexo C).



**Linha de Interação Interna**

---

**Processos  
de  
Suporte**



**Figura 8 - Service Blueprint** Restaurante de Telheiras

## Anexo E – Descrição e ilustração do *Service Blueprint* do restaurante da rua Tomás Ribeiro

O *Service Blueprint* do restaurante localizado na rua Tomás Ribeiro apresenta inúmeras dissemelhanças relativamente aos anteriores. Neste caso concreto os clientes são servidos à mesa.

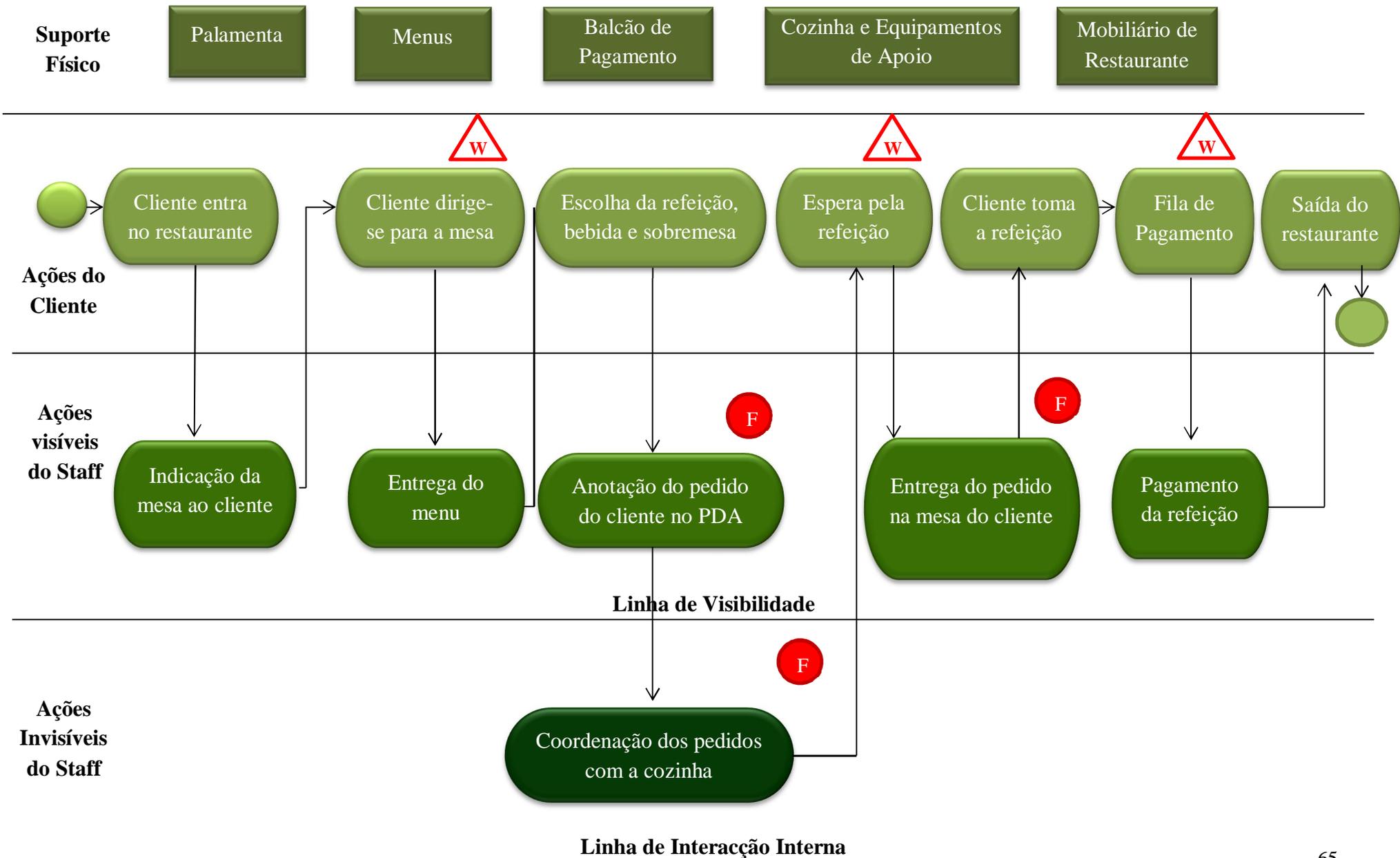
O suporte físico necessário à prestação do serviço neste restaurante é constituído pela palamenta, menus, balcão de pagamento, cozinha e equipamentos de apoio e mobiliário de restaurante.

Centrando-nos na criação do serviço propriamente dito, identificámos várias actividades realizadas pelo cliente, sendo a primeira a entrada no restaurante que é seguida da indicação da mesa por parte do *staff* (acção visível). No seguimento, o cliente dirige-se para a mesa indicada. Existe neste momento, um foco de estagnação no serviço, pois no momento de chegada do cliente ao restaurante pode não existir uma mesa vazia, tendo por isso de aguardar. Quando o cliente se encontra sentado na mesa, o menu ser-lhe-á entregue por um colaborador (acção visível). Entretanto, o cliente escolhe a opção de refeição e os acompanhamentos à refeição que deseja. O colaborador dirige-se de novo à mesa do cliente e anota o pedido do mesmo no PDA (*Personal Digital Assistant*). Este aparelho trata-se de um dispositivo móvel que permite o armazenamento de informação e apresenta um formato reduzido. Este aparelho encaminha a informação para um terminal existente na cozinha, o qual faz automaticamente a impressão do pedido, para que seja imediatamente dado seguimento. Relativamente a esta acção, entende-se que existe risco de falha associado, que consiste exactamente na incorrecta inserção da informação no dispositivo móvel. A acção associada, invisível ao cliente é a coordenação dos pedidos com a cozinha, sendo que também aqui existe risco de falha, consistindo por exemplo, na incorrecta ordem de preparação dos pedidos ou para um pedido que tenha alguma especificidade, esse pedido não seja tido em conta. A acção seguinte realizada pelo cliente será esperar pela refeição, sendo que aqui temos obrigatoriamente um ponto de espera na entrega do serviço.

De seguida, temos por parte do prestador do serviço, a entrega do pedido na mesa do cliente, podendo aqui mais uma vez existir risco de falha. Esta possível lacuna terá origem nos aspectos que poderão correr menos bem, na coordenação dos pedidos com a cozinha ou com a incorrecta inserção da informação no PDA.

Depois de terminada a refeição o cliente dirigir-se-á para a fila de pagamento, que representa mais um ponto de espera no serviço, sendo tanto mais significativa de acordo com o fluxo de clientes no restaurante. Consequentemente a acção associada por parte do *staff* será a de registo do pagamento do cliente.

Por último, o cliente dirige-se para o exterior do restaurante, sendo esta a última acção. Foram identificados ainda, alguns processos de suporte: sistema informático incorporado no PDA, confecção da comida nas cozinhas centrais localizadas em Odivelas, Vila Nova de Gaia e Aveiro, sistema informático *WinRest*, gestão de compras, recepção dos pedidos na cozinha e a refrigeração da comida local.



**Processos  
de  
Suporte**



**Figura 9** - *Service Blueprint* Restaurante Rua Tomás Ribeiro

Anexo F – Modelo de Negócio Canvas

## Parceiros Chave



(1)

- Parceria com a UNICER

## Actividades Chave (2)



(2)

- Confeção de refeições na cozinha central;
- Gestão da cadeia logística.

## Proposta de Valor (9)



(9)

- Servir refeições de qualidade a preços económicos

## Relação com o Cliente (5)



(5)

- Relação de proximidade com o cliente

## Segmentos de Cliente (7)



(7)

- Mercado de Massa

## Recursos Chave (3)



(3)

- **Físico:** Espaço físico do Restaurante;
- **Intelectual:** Marca Pingo Doce;
- **Humano:** Colaboradores;
- **Financeiro:** Marca Pingo Doce.

## Canais (6)



(6)

### Canais de Marketing:

- Comunicação em loja (som de loja)
- Comunicação de rua (cartazes, outdoors, distribuição de flyers porta-a-porta)

## Estrutura de Custos (4)



(4)

(Restaurante de Sintra, exemplo)

Custos com Pessoal: 23,5% das vendas;

Custos de Conservação e Reparação: 0,05% das vendas;

Custos com Economato: 0,3% das vendas;

Custos com limpeza (outsourcing): 5,2% das vendas;

Custos de Depreciação: 5,5% das vendas.

## Fontes de Receita (8)



(8)

- Venda de refeições;
- Parceria com a UNICER

Figura 10 - Modelo de Negócio Canvas (genérico)

Anexo G – Guião das entrevistas

**Guião da Entrevista – Colaboradores da Loja**

1. Acha que o processo de atendimento ao cliente pode ser melhorado? Se sim, em que medida?
2. Consegue descrever o perfil de cliente mais frequente que atende aqui no restaurante?
3. É frequente existirem mais de 5 pessoas na fila de espera? Em que horários e dias da semana?
4. Já houve situações em que foi necessário abrir outra caixa? (Não aplicável ao restaurante na Rua Tomás Ribeiro)
5. Já presenciou queixas de clientes?
6. Identifica algum problema no funcionamento do restaurante?
7. Pensa que o número de caixas de pagamento é suficiente, face ao número de clientes a atender?
8. Em que “opção de refeição” as filas de espera são maiores? (Não aplicável ao restaurante na Rua Tomás Ribeiro)

### **Guião da Entrevista – Gerente Loja**

1. Quais as queixas mais frequentes, apresentadas pelos clientes?
2. O layout do espaço e o conceito de serviço já foi alterado alguma vez?
3. Quais as maiores falhas identificadas por vós, no que respeita ao serviço prestado ao cliente?
4. Já houve situações em que percebeu, que a capacidade instalada não suportava a procura? Se sim, em que situações?
5. Com que frequência existem bloqueamentos no serviço (exemplo: a área do restaurante fica congestionada, formação de filas de espera extensas, etc)?
6. Qual o objetivo do restaurante nesta loja Pingo Doce? Porquê da escolha deste layout?
7. Que processos são repetitivos e quais não o são?
8. O sistema de self-service não foi equacionado para o restaurante?
9. Qual o papel da tecnologia na prestação do serviço? Quais os serviços/atividades que acha poderem ser automatizados?

### Guião da entrevista – Clientes da loja

1. Que razões o levam a este restaurante, especificamente?  
Venho ao supermercado e aproveito e vou ao restaurante  
Venho especificamente ao restaurante  
Estava aqui perto  
Outra. Qual?
2. Que benefícios entende ter, por frequentar este restaurante?  
Poupar tempo (veio fazer compras)  
Estava perto do restaurante (proximidade)  
Preços económicos  
Espaço para estar com a família  
Espaço para estar com os amigos  
Gosto pelos menus  
Usufruir de refeições de qualidade  
Outro? Qual?
3. Qual a percepção que tem, relativamente ao valor do serviço que lhe foi prestado?  
O atendimento esteve acima das minhas expectativas – porquê e no quê?  
O atendimento esteve de acordo com as minhas expectativas – porquê e no quê?  
O atendimento esteve abaixo das minhas expectativas – porquê e no quê?
4. Quais as actividades que desenvolve neste espaço – supermercado e restaurante?  
**Nota:** para cada actividade indicar – local, com quem desenvolve a actividade, duração, participação do cliente, características de desempenho que a loja tem que desenvolver para que a actividade se realize, o cliente interage com pessoas ou existem equipamentos.
5. Existe alguma situação que gostaria de ver alterada?
6. Alguma vez, não teve lugar onde se sentar, ou já não estava disponível a opção de refeição que pretendia?
7. Acha que o ambiente (espaço do restaurante) é apelativo/agradável? O que acha que pode ser melhorado?

Anexo H – Informação recolhida

Data: 26/10/2013

**Local: Restaurante Refeições no Sítio do Costume – Fórum Sintra**

**Entrevistado: José Mesquita – Responsável do restaurante**

1. Os clientes habitualmente, e estou a falar dos clientes frequentes, sim porque os temos, queixa-se do sistema implementado no restaurante. Ou seja, não gostam muito de pagar antes e só depois verem a comida. Sendo que esta situação acontecia mais no início, quando este sistema foi implementado. Uma outra queixa é a pouca rotatividade dos pratos. Como os clientes são frequentes, deparam-se com esta situação. Existem clientes que vêm ter comigo e falam sobre o restaurante, transmitem a sua opinião.
2. O layout do espaço já foi alterado várias vezes, porque eu gosto de ver este serviço diferente de vez em quando. O conceito de serviço tem sido sempre o mesmo. O cliente ter um espaço onde pode comer com qualidade e a baixo preço.
3. A maior falha que eu identifico é exactamente não haver muita variedade de pratos, ou seja de semana para semana, os pratos são sempre os mesmos. Uma outra questão é o facto de não existir um planeamento cuidado da nossa parte, ou seja não existe uma ideia exacta do que pode correr mal. O tempo de espera nas caixas, na minha opinião também pode ser um aspecto a melhorar.
4. Na minha opinião, a capacidade instalada está adequada, sendo que por vezes acho que é de mais tendo em conta apenas o movimento de clientes durante a semana.
5. No fim-de-semana, sem dúvida que o fluxo de clientes é muito maior e como tal é frequente existirem várias pessoas na fila de espera na caixa.
6. Ir de encontro a uma necessidade existente – ter pratos com qualidade a baixo preço. Na verdade este restaurante surgiu aqui, porque existia espaço.
7. Os processos aqui no restaurante são na sua maioria repetitivos. O processo automático que existe é apenas o processamento da conta de cada cliente.
8. O sistema de self-service, nunca foi equacionado para este restaurante, porque isso iria permitir algumas quebras, de segurança alimentar.
9. A tecnologia ajuda a controlar a quantidade do que vendemos. Acho que não existem processos que podem/devem ser automatizados. O cliente, neste negócio, dá muito valor ao atendimento. Se automatizássemos alguns processos, iríamos perder proximidade com o cliente. No momento de servir o prato, podemos agradar o cliente, colocando mais ou menos quantidade de comida no prato.

**Data: 26/10/2013**

**Local: Restaurante Refeições no Sítio do Costume – Fórum Sintra**

**Entrevistado: Colaboradora**

1. O que acho é que as pessoas não gostam muito deste sistema, ou seja as pessoas estranham o serviço (Pré pagamento). Eu reparo que as pessoas gostam de ver o que vão comer, primeiro. Acho que o percurso que as pessoas têm que fazer, devia estar melhor indicado. Essencialmente o local por onde devem começar o percurso.
2. Eu vejo todo o tipo de clientes no restaurante. Durante a semana, ao almoço, os clientes são essencialmente pessoas que trabalham aqui perto. Faixa etária entre os 30 e os 40 anos. Ao jantar, durante a semana, são pessoas mais idosas. Durante o fim-de-semana, são essencialmente famílias. Em termos de rendimentos, penso que temos clientes com todos os tipos de rendimentos, sendo que ao jantar, pelo tipo de refeição que a pessoa toma, percebemos que o nível de rendimento não é muito elevado. Como já referi, ao jantar são mais pessoas idosas, que tomam uma sopa ou uma refeição muito ligeira, na maioria dos casos.
3. Sim, é muito frequente, sendo que, de semana, depois das 14 horas, o fluxo diminui muito.
4. É sempre necessário abrir mais caixas (à hora de almoço) todos os dias. Depois, a caixa ou caixas que foram abertas a mais, podem é não ficar a funcionar até ao final do atendimento.
5. Sim, já. Os clientes queixam-se de tudo.
6. Não identifico, nenhum problema. Acho que nós fazemos sempre o máximo.
7. (Respondido na questão 4).
8. Na comida tradicional, nos grelhados e nas pizzas, são as opções de refeição em que todos os dias as filas de espera são maiores, sendo que na minha opinião os clientes se distribuem pelas várias opções de refeição. A comida tradicional é a opção que costuma ter mais fila de espera.

**Data: 26/10/2013**

**Local: Restaurante Refeições no Sítio do Costume – Fórum Sintra**

**Entrevistado: Colaborador**

1. A organização do serviço está muito implementada. Na minha opinião, o serviço ao cliente é bom, mas o atendimento directo ao cliente pode ser melhorado. Devíamos saber lidar melhor com os clientes que vão chateados. A repetição de pratos durante a semana é um dos problemas que identifico.
2. Durante a semana, é o cliente que está na hora de almoço (trabalha) e quer um serviço rápido. Ao fim de semana, são pessoas que vêm às compras e depois ficam para almoçar ou jantar. São mais famílias e pessoas idosas.

3. Sim é muito frequente. Durante a semana, existem filas maiores, mais rapidamente, no intervalo entre as 12h e as 12h30. No fim-de-semana, nota-se que existe um fluxo maior de clientes, entre as 13h e as 13h30. Também noto que no Verão, existe um fluxo de clientes maior, devido ao facto de as pessoas estarem de férias.
4. Ao fim de semana, a situação mais comum é abrirem quatro caixas e depois abrirem mais. De semana abrem duas caixas primeiro e depois às 13h abrem mais caixas. Ao jantar, durante a semana só existe uma caixa aberta e depois abrem no máximo mais duas, portanto nunca se justificou abrir mais.
5. Sim, já presenciei. Posso dar o exemplo de algumas: poucas caixas abertas, corpos estranhos na comida (cabelos, bocadinhos de luva, por exemplo), sistema (o facto de ter que se pagar primeiro e só depois ver o prato), pouca informação relativamente ao percurso, não haver carinhos para transportar os tabuleiros, tempo de espera nas pizzas.
6. Sim. As caixas. Quando queremos abrir mais uma caixa, a pessoa que vem para essa caixa, demora sempre algum tempo a vir. O forno das pizzas tem pouca capacidade.
7. Penso que não é suficiente.
8. É na comida tradicional. Durante a semana, temos o menu de 3,5 € por isso as filas são maiores na comida tradicional. No fim-de-semana, é na comida tradicional também, grelhados e pizzas.

**Data: 26/10/2013**

**Local: Restaurante Refeições no Sítio do Costume – Fórum Sintra**

**Entrevistado: Cliente**

Género: Masculino

Idade: 64

1. A qualidade das refeições e o baixo preço. Hoje, por acaso, estava aqui no centro comercial e vim aqui almoçar.
2. É rápido e tem uma boa relação preço-qualidade.
3. O serviço esteve normal, portanto nas minhas expectativas.
4. Venho essencialmente ao restaurante, na maior parte das vezes sozinho e dispenso muito pouco tempo aqui no restaurante. O cliente interage apenas com pessoas.
5. O atendimento nas caixas de pagamento penso que fica um pouco condicionado, por as caixas estarem no centro do restaurante. Uma sugestão era as caixas de pagamento não estarem no centro.
6. Não, nunca me aconteceu, nenhuma das situações.
7. O ambiente está agradável, para o serviço que é.

**Data: 26/10/2013**

**Local: Restaurante Refeições no Sítio do Costume – Fórum Sintra**

**Entrevistado: Cliente**

Género: Masculino

Idade: 35

1. Olhe, estava de passagem pela IC19 e lembrei-me de vir aqui almoçar. Portanto, vim de propósito almoçar aqui.
2. Essencialmente é o preço e a qualidade dos pratos.
3. O serviço esteve nas minhas expectativas.
4. Ao restaurante costume vir sozinho e não demoro aqui muito tempo, é o tempo de tomar a refeição e ir embora. Ao supermercado, também costume vir sozinho, mas dispenso um pouco mais de tempo, porque fazer compras demora sempre mais. O cliente apenas interage com pessoas (nas duas situações).
5. O tempo de espera nas caixas podia ser um aspecto a melhorar. Penso que às vezes estão poucas pessoas nas caixas.
6. Nunca me aconteceu nenhuma das situações.
7. O espaço e o ambiente em si estão agradáveis.

**Data: 26/10/2013**

**Local: Restaurante Refeições no Sítio do Costume – Fórum Sintra**

**Entrevistado: Cliente**

Género: Feminino

Idade: 29

1. Vim especificamente ao restaurante.
2. Sem dúvida, que é o preço e a qualidade.
3. O serviço, como sempre que cá venho, esteve nas minhas expectativas.
4. Costumo vir ao restaurante, venho sempre acompanhada pelo meu namorado, e dispensamos aqui muito pouco tempo. Não frequentamos o supermercado. O cliente apenas interage com pessoas.
5. Não vejo assim nada que deva ser melhorado, o que eventualmente poderia haver era mais lugares para as pessoas se sentarem.
6. Algumas vezes, já não havia o prato que eu queria, por isso tive que escolher outra opção.
7. O ambiente do restaurante é familiar, é agradável.

**Data: 26/10/2013**

**Local: Restaurante Refeições no Sítio do Costume – Fórum Sintra**

**Entrevistado: Cliente**

Género: Masculino

Idade: 74

1. Vim às compras aqui ao supermercado e aproveitei e vim aqui almoçar.
2. Olhe, a relação qualidade- preço.
3. O serviço correspondeu às minhas expectativas. Só tive problemas, no Pingo Doce de Albufeira.
4. Ao restaurante, venho sempre com a minha mulher e ficamos aqui pouco tempo, é o tempo de tomar a refeição. Ao supermercado, também venho sempre com ela e demoramos muito mais tempo. O cliente apenas interage com pessoas, nas duas situações.
5. Para mim está tudo bom, apenas no início, quando implementaram este sistema (sistema de pré-pagamento) é que me fez um pouco de confusão.
6. Nunca me aconteceu nenhuma das situações.
7. O ambiente é adequado, visto ser um restaurante dentro de um supermercado.

**Data: 26/10/2013**

**Local: Restaurante Refeições no Sítio do Costume – Fórum Sintra**

**Entrevistado: Cliente**

Género: Feminino

Idade: 55

1. Vim fazer compras ao centro comercial e optei por almoçar aqui.
2. É a qualidade e o preço sem dúvida.
3. O serviço estive de acordo com as minhas expectativas.
4. Costumo vir só ao restaurante, acompanhada e demoro pouco tempo. É o tempo de comer a refeição.
5. Noto que se estraga muita comida, penso que a quantidade servida nos pratos é exagerada.
6. Não, nunca me aconteceu nenhuma das situações.
7. O espaço devia ser maior, fica muito cheio rapidamente.

**Data: 26/10/2013**

**Local: Restaurante Refeições no Sítio do Costume – Fórum Sintra**

**Entrevistado: Cliente**

Género: Feminino

Idade: 61

1. Venho de propósito aqui ao restaurante.
2. A qualidade e o preço.
3. O serviço estive nas minhas expectativas, como sempre.

4. Venho ao restaurante, com o meu marido e não demoramos muito tempo. É só mesmo o tempo de comer a refeição. O cliente apenas interage com pessoas.
5. Penso que deve manter as coisas como estão.
6. Nunca me aconteceu, nenhuma das situações.
7. O ambiente está agradável.

**Data: 26/10/2013**

**Local: Restaurante Refeições no Sítio do Costume – Fórum Sintra**

**Entrevistado: Cliente**

Género: Feminino

Idade: 44

1. Olhe, venho de propósito ao restaurante.
2. Eu venho aqui ao restaurante, essencialmente porque para mim é fácil de aqui chegar e é barato.
3. O serviço esteve normal (nas expectativas).
4. Ao restaurante, venho sempre acompanhada pela família e demoro pouco tempo. É o tempo de comer e ir embora. Ao supermercado, venho sozinha e demoro, comparativamente mais tempo. O cliente interage com pessoas, apenas.
5. Está tudo bem.
6. Sim, já não havia peixe para grelhar.
7. O ambiente do restaurante está adequado.

**Data: 26/10/2013**

**Local: Restaurante Refeições no Sítio do Costume – Fórum Sintra**

**Entrevistado: Cliente**

Género: Masculino

Idade: 63

1. Vim de propósito ao restaurante.
2. É o preço.
3. Olhe, o serviço esteve acima das minhas expectativas.
4. Frequento o restaurante e venho sempre sozinho. Não fico aqui muito tempo, é só mesmo o tempo de tomar a minha refeição.
5. Não vejo assim nada que eu gostasse que fosse alterado.
6. Sim, já aconteceu, não havia alheira.
7. O ambiente sempre que tenho vindo cá é bom.

**Data: 26/10/2013**

**Local: Restaurante Refeições no Sítio do Costume – Fórum Sintra**

**Entrevistado: Cliente**

Género: Feminino

Idade: 22

1. Vim de propósito, aqui ao restaurante.
2. Posso sublinhar a qualidade, o facto de ser económico e próximo de minha casa.
3. O serviço esteve normal (nas expectativas).
4. Ao restaurante, venho acompanhada e fico aqui pouco tempo. Ao supermercado, venho sempre sozinha. E demoro mais lá mais tempo. (O cliente interage apenas com pessoas).
5. O que eu vejo é que as pessoas estragam muita comida. Mas, relativamente a aspectos a melhorar, não vejo assim nada de especial, para a relação qualidade-preço está óptimo.
6. Já me aconteceu uma vez, não haver o prato que eu queria.
7. O ambiente é bom.

**Data: 26/10/2013**

**Local: Restaurante Refeições no Sítio do Costume – Fórum Sintra**

**Entrevistado: Cliente**

Género: Masculino

Idade: 35

1. Vim aqui ao restaurante, porque estava aqui perto.
2. É o preço, essencialmente.
3. Esteve normal, nas minhas expectativas.
4. Venho apenas ao restaurante e sempre acompanhado. Demoro aqui cerca de 30/40 min. (o cliente apenas interage com pessoas)
5. Não tenho nada a dizer, não costumo vir muito.
6. Não, nunca acontece.
7. O ambiente é agradável.

**Data: 27/10/2013**

**Local: Restaurante Refeições no Sítio do Costume – Telheiras**

**Entrevistado: Carla – Responsável do restaurante (substituta)**

1. Nós aqui temos uma relação muito próxima com os clientes, eu já conheço a maior parte dos clientes habituais e eles falam comigo sobre o que acham bem e mal. A queixa mais frequente é mesmo a repetição dos pratos.

2. Não, nunca se alterou.
3. Na minha opinião, penso que se houvesse mais uma ou duas caixas, os clientes iam ficar mais satisfeitos.
4. Sim, isso já aconteceu. Acho que só as duas caixas, por vezes não são suficientes. Durante a semana, como as pessoas vêm à mesma hora (almoço), este espaço fica um pouco congestionado.
5. Por exemplo, se o cliente não quer salada, tem que ficar à espera do cliente à sua frente que quer. Ou seja, os clientes que não querem salada têm que esperar na mesma, como se quisessem. Penso que existe aí um certo bloqueamento.
6. Penso que o restaurante surgiu aqui, porque havia disponibilidade de espaço para tal.
7. Todos os processos aqui são repetitivos, dentro do restaurante. Sendo que qualquer pessoa, ocupa o lugar de outro.
8. Não, penso que não.
9. Penso que a tecnologia só está presente, na parte do pagamento na caixa.

**Data: 27/10/2013**

**Local: Restaurante Refeições no Sítio do Costume – Telheiras**

**Entrevistado: Colaboradora**

1. Não, acho que está tudo bem.
2. Durante a semana, são mais pessoas entre os 30/40 anos e miúdos que andam nas escolas aqui perto. Ao fim de semana, os clientes são mais pessoas idosas e famílias.
3. Sim e até mais durante a semana.
4. No caso deste restaurante, estão sempre as quatro caixas (não existem mais) abertas.
5. Não, nunca.
6. Não, acho que não existe nenhum problema.
7. Acho que em certos dias, as caixas de pagamento são poucas.
8. É na comida tradicional que as filas são mais extensas.

**Data: 27/10/2013**

**Local: Restaurante Refeições no Sítio do Costume – Telheiras**

**Entrevistado: Colaborador**

1. Acho que está tudo bem, como estou aqui há menos de um mês, ainda é difícil identificar o que quer que seja.
2. Ao fim de semana, os nossos clientes são mais famílias e idosos, durante a semana são mais pessoas que estão a trabalhar aqui perto. Durante a semana, ao jantar, noto que as pessoas são mais idosas.
3. Sim, durante o horário de almoço, tanto de semana como ao fim de semana.

4. Estão sempre as quatro caixas abertas.
5. Não, ainda não.
6. Não.
7. Sim, eu penso que seja suficiente.
8. Sem dúvida que é na comida tradicional, ao fim de semana.

**Data: 27/10/2013**

**Local: Restaurante Refeições no Sítio do Costume – Telheiras**

**Entrevistado: Cliente**

Género: Feminino

Idade: 76

1. Vim de propósito aqui ao restaurante.
2. Gosto do ambiente, o preço é acessível e penso que têm uma boa relação preço – qualidade.
3. O serviço esteve normal (nas expectativas).
4. Ao restaurante venho sempre com o meu marido e dispensamos pouco tempo aqui. Ao supermercado também venho sempre com ele e demoramos mais tempo. Na pastelaria é que nós passamos muito tempo, lemos as revistas ou o jornal.
5. Penso que a comida podia ser melhorada.
6. Sim, por vezes já não há o que eu quero.
7. O ambiente é bom, eu gosto.

**Data: 27/10/2013**

**Local: Restaurante Refeições no Sítio do Costume – Telheiras**

**Entrevistado: Cliente**

Género: Masculino

Idade: 59

1. Vim de propósito ao restaurante.
2. Para mim, o preço e a qualidade dos pratos.
3. O serviço estava acima das minhas expectativas.
4. Aqui, costumo vir ao supermercado e ao restaurante. Tanto a um sítio como a outro, vou sempre acompanhado pela minha mulher. No restaurante demoramos mais ou menos 30/40 min e no supermercado, bem mais.
5. Penso, que o tamanho dos peixes, não é apresentável (peixe muito pequeno).
6. Sim, já me aconteceram as duas situações.
7. O ambiente está bom e a decoração é adequada.

**Data: 27/10/2013**

**Local: Restaurante Refeições no Sítio do Costume – Telheiras**

**Entrevistado: Cliente**

Género: Masculino

Idade: 46

1. Vim aqui ao restaurante, porque estava aqui perto.
2. É prático, os pratos têm qualidade e claro, o preço.
3. O serviço esteve normal (nas expectativas).
4. Frequento apenas o restaurante, venho sempre sozinho. Dispenso muito pouco tempo no restaurante. É mesmo tomar a refeição e sair.
5. Não tenho nada a sugerir.
6. Nunca me aconteceu nenhuma das situações.
7. Gosto do ambiente.

**Data: 27/10/2013**

**Local: Restaurante Refeições no Sítio do Costume – Telheiras**

**Entrevistado: Cliente**

Género: Feminino

Idade: 52

1. Vim às compras e aproveitei, almocei aqui.
2. Preço e qualidade.
3. Este normal, nas minhas expectativas.
4. Frequento tanto o restaurante como o supermercado. Costumo ir acompanhada aos dois sítios. Demoro pouco tempo no restaurante, comparando com o tempo que dispenso no supermercado.
5. Gosto mais deste sistema, do que o outro em que se paga primeiro.
6. Nunca me aconteceu.
7. O ambiente é agradável.

**Data: 27/10/2013**

**Local: Restaurante Refeições no Sítio do Costume – Telheiras**

**Entrevistado: Cliente**

Género: Masculino

Idade: 57

1. Vim às compras ao supermercado e almocei aqui no restaurante.
2. O preço, a qualidade das refeições e a proximidade da minha casa.
3. O serviço esteve nas minhas expectativas.

4. Olhe ao restaurante venho normalmente sozinho e demoro apenas o tempo de tomar a refeição. Ao supermercado venho também sozinho e o tempo que permaneço no supermercado é superior ao que estou no restaurante.
5. Penso que a comida poderia variar mais.
6. Nunca me aconteceu nenhuma das situações.
7. Penso que poderiam implementar alguma medida que eliminasse as moscas do espaço do restaurante. Fica desagradável.

**Data: 27/10/2013**

**Local: Restaurante Refeições no Sítio do Costume – Telheiras**

**Entrevistado: Cliente**

Género: Feminino

Idade: 35

1. Venho apenas ao restaurante, almoçar.
2. O benefício que eu destaco é a relação qualidade-preço.
3. O serviço esteve nas minhas expectativas.
4. Costumo vir ao supermercado acompanhada e demoro em média 1 hora. No restaurante demoro menos tempo, porque é apenas o tempo de tomar a refeição e venho também normalmente acompanhada.
5. A comida poderia estar melhor temperada e poderia haver mais diversidade da mesma.
6. Sim, já me aconteceu não haver a refeição que queria.
7. No espaço não gosto das cadeiras, são desconfortáveis.

**Data: 27/10/2013**

**Local: Restaurante Refeições no Sítio do Costume – Telheiras**

**Entrevistado: Cliente**

Género: Masculino

Idade: 75

1. Venho de propósito ao restaurante para almoçar.
2. Olhe, só frequento o restaurante por causa do preço.
3. O serviço esteve nas minhas expectativas.
4. No restaurante despendo muito pouco tempo e vou sempre acompanhado.
5. Penso que a apresentação da comida poderia ser melhorada e o tempero da comida muitas vezes não está bom. Acho também que existe falta de comunicação, porque nunca se sabe este ou aquele prato podem levar outros acompanhamentos. A diversidade poderia ser maior.
6. Não nunca me aconteceu nenhuma das duas situações.

7. Penso que o ambiente que existe está adequado ao serviço prestado.

**Data: 27/10/2013**

**Local: Restaurante Refeições no Sítio do Costume – Telheiras**

**Entrevistado: Cliente**

Género: Feminino

Idade: 63

1. Venho de propósito para almoçar aqui no restaurante.
2. Os benefícios que eu destaco são a qualidade e o preço.
3. O serviço esteve nas minhas expectativas.
4. Venho normalmente ao supermercado acompanhada e dispenso mais tempo no restaurante, porque normalmente fico a ver uma revista. Costumo ir ao restaurante também acompanhada pelo meu marido.
5. Penso que deveria haver mais variedade de peixe.
6. Não, nunca me aconteceu nenhuma das situações.
7. Não gosto muito que o restaurante esteja no meio do supermercado, mas acho que o ambiente até é agradável.

**Data: 27/10/2013**

**Local: Restaurante Refeições no Sítio do Costume – Telheiras**

**Entrevistado: Cliente**

Género: Feminino

Idade: 27

1. Hoje escolhi almoçar aqui no restaurante porque estava aqui perto.
2. Penso que seja o preço, a qualidade e a quantidade.
3. O serviço esteve acima das minhas expectativas.
4. Venho normalmente acompanhada e dispenso apenas o tempo da refeição, sendo que às vezes aproveito para falar um pouco.
5. Não tenho qualquer sugestão.
6. Sim, já me aconteceu não haver a opção de refeição que eu queria.
7. Penso que o ambiente está adequado ao restaurante.

**Data: 27/10/2013**

**Local: Restaurante Refeições no Sítio do Costume – Telheiras**

**Entrevistado: Cliente**

Género: Feminino

Idade: 79

1. Moro aqui perto e precisava vir às compras, portanto aproveitei almocei aqui.
2. Para mim é a acessibilidade, o preço e a qualidade.
3. O serviço esteve nas minhas expectativas.
4. No supermercado demoro sempre mais tempo que no restaurante. Tanto ao restaurante como ao supermercado costumo ir acompanhada. No restaurante é mesmo só o tempo de comer.
5. Penso que deveria haver mais variedade de pratos e especialmente variedade de peixe.
6. Já cheguei a não ter peixe para grelhar.
7. Penso que o ambiente está bom, não tenho sugestões.

**Data: 27/10/2013**

**Local: Restaurante Refeições no Sítio do Costume – Telheiras**

**Entrevistado: Cliente**

Género: Masculino

Idade: 66

1. Vim por causa do preço e porque vim às compras.
2. Na minha opinião é apenas o preço.
3. O serviço esteve normal.
4. Não dispenso muito tempo no restaurante é só mesmo o tempo de tomar a refeição. Vou geralmente sozinho, tanto ao supermercado como ao restaurante.
5. Não tenho nada a dizer.
6. Não, nunca me aconteceu. Havia sempre o que queria.
7. O ambiente é bom, está adequado ao serviço.

**Data: 27/10/2013**

**Local: Restaurante Refeições no Sítio do Costume – Telheiras**

**Entrevistado: Cliente**

Género: Feminino

Idade: 45

1. Venho de propósito ao restaurante, sendo que depois vou aproveitar e fazer umas compras.
2. É mesmo só o preço.
3. O serviço esteve normal, como sempre. Nas expectativas.

4. Ao supermercado tanto venho sozinha como acompanhada. Ao restaurante venho normalmente acompanhada e não fico muito tempo. É mesmo só o tempo de comer a refeição.
5. A variedade de pratos poderia ser maior.
6. Já aconteceu uma vez não haver bacalhau às 13h15min.
7. Penso que está agradável. Está adequado.

**Data: 27/10/2013**

**Local: Restaurante Refeições no Sítio do Costume – Telheiras**

**Entrevistado: Cliente**

Género: Masculino

Idade: 78

1. Vim ao restaurante próximo de casa. Sendo que às vezes venho às compras também.
2. Destaco o preço.
3. O serviço esteve nas minhas expectativas.
4. Ao supermercado costumo ir acompanhada, bem como ao restaurante. Sendo que dispenso sempre mais tempo no supermercado.
5. Penso que a comida deveria ser servida mais ao natural. Muitas vezes os molhos não resultam muito bem.
6. Já me aconteceram as duas situações.
7. Eu acho que o ambiente é agradável.

**Data: 27/10/2013**

**Local: Restaurante Refeições no Sítio do Costume – Telheiras**

**Entrevistado: Cliente**

Género: Feminino

Idade: 56

1. Vim às compras e depois almoço por aqui.
2. Posso destacar o preço, a rapidez e a qualidade.
3. O serviço esteve normal. Esteve nas minhas expectativas.
4. Ao supermercado vou sempre acompanhada e demoro sempre mais tempo no restaurante. No restaurante fico a ler uma revista e demoro mais. Vou sempre acompanhada ao restaurante.
5. Não tenho nenhuma sugestão a dar.
6. Sim, já aconteceu não haver o prato que queria.
7. Gosto deste ambiente.

**Data: 27/10/2013**

**Local: Restaurante Refeições no Sítio do Costume – Telheiras**

**Entrevistado: Cliente**

Género: Feminino

Idade: 42

1. Vim de propósito ao restaurante.
2. O preço, a qualidade e a variedade são os benefícios que destaco.
3. O serviço esteve num nível normal. Esteve nas expectativas.
4. Ao supermercado vou sempre sozinha e demoro mais tempo que no restaurante. Ao restaurante vou normalmente acompanhada e fico lá apenas o tempo de comer a refeição.
5. O tamanho dos bifés é reduzido. E às vezes já não há sobremesas às 13h30min.
6. Nunca me aconteceu nenhuma das situações.
7. O ambiente está agradável.

**Data: 27/10/2013**

**Local: Restaurante Refeições no Sítio do Costume – Telheiras**

**Entrevistado: Cliente**

Género: Masculino

Idade: 28

1. Vim de propósito ao restaurante almoçar.
2. A qualidade, preço e a proximidade à minha casa.
3. O serviço esteve dentro das minhas expectativas.
4. Ao supermercado costumo ir acompanhada e ao restaurante também. Não dispenso muito tempo no restaurante é só mesmo o tempo de comer. Demoro sempre mais no supermercado.
5. Eu alterava o facto de não se poder pagar com multibanco.
6. Nunca me aconteceu.
7. O ambiente é agradável.

**Data: 27/10/2013**

**Local: Restaurante Refeições no Sítio do Costume – Telheiras**

**Entrevistado: Cliente**

Género: Masculino

Idade: 22

1. Venho especificamente ao restaurante.
2. O preço, a variedade dos pratos e a relação qualidade-preço.

3. Penso que o serviço prestado esteve adequado ao que se paga. Tem muito a melhorar.
4. Ao restaurante venho sempre acompanhado e demoro sempre pouco tempo.
5. Penso que o espaço do restaurante deveria ter menos moscas. Deveriam aumentar a zona onde se retiram os produtos e os pratos.
6. Não, nunca me aconteceu.
7. O ambiente está agradável assim.

**Data: 03/11/2013**

**Local: Restaurante Refeições no Sítio do Costume – Tomás Ribeiro**

**Entrevistado: Gerente do Restaurante**

**Género: Feminino**

1. As queixas mais frequentes são relativas ao facto de não se servir cafés depois do almoço, no espaço do restaurante. Às vezes também há queixas relativamente ao tempero da comida (falta de sal).
2. Desde o início que sempre foi assim. Sempre foi serviço à mesa.
3. Na minha opinião, deveria estar uma pessoa na entrada, ter mais uma caixa e poder-se pagar com multibanco.
4. Penso que a sala deveria ser um pouco maior. Já existiram casos em que alguns clientes tiveram que desistir e não conseguiram comer.
5. Durante a semana (12h30 às 13h) existe fila que fica fora da sala do restaurante. Ao fim de semana a sala costuma estar composta. De semana até às 14h a sala está sempre composta.
6. Eu penso que este restaurante está aqui porque existem aqui muitos escritórios à volta.
7. Todos os colaboradores podem fazer todas as tarefas.
8. Penso que sim, que foi.
9. A caixa e o sistema PDA (gestão de pedidos) são dois elementos que fazem com que a tecnologia tenha um papel na prestação do serviço.

**Data: 03/11/2013**

**Local: Restaurante Refeições no Sítio do Costume – Tomás Ribeiro**

**Entrevistado: Colaborador**

1. Penso que deveria estar uma pessoa em cada posto. Uma pessoa na caixa, duas pessoas na área das bebidas e duas pessoas na cozinha (uma para levar a comida e outra na entrada).
2. Durante a semana os clientes do restaurante são pessoas que estão a trabalhar aqui perto (25-50 anos). Ao fim de semana são famílias, grupos (de vez em quando grupos de jovens) e muitos idosos. Relativamente ao rendimento posso dizer que varia muito.

3. De semana entre as 12 horas e as 13h30 existe fila fora do restaurante.
4. (Não aplicável).
5. Já. Uma queixa por exemplo foi a comida estar salgada.
6. Pelo facto de não ser possível pagar com multibanco (quantias inferiores a 20 Euros), demoramos muito tempo na caixa por causa dos trocos.
7. Penso que não existe necessidade de existirem mais caixas.
8. (Não aplicável).

**Data: 03/11/2013**

**Local: Restaurante Refeições no Sítio do Costume – Tomás Ribeiro**

**Entrevistado: Cliente**

Género: Masculino

Idade: 92

1. Vim de propósito ao restaurante.
2. É próximo da minha casa, gosto dos pratos e gosto do ambiente.
3. Fui atendido de acordo com as minhas expectativas. Venho aqui ao restaurante muitas vezes e sou sempre bem atendido.
4. Venho ao supermercado sozinho e demoro mais tempo lá. Ao restaurante venho sozinho também, mas demoro pouco tempo.
5. Acho que os pratos têm excesso de comida.
6. Nunca me aconteceram essas situações.
7. Gosto do ambiente e acho que o espaço está bom. Só acho que as cadeiras podiam ser mais confortáveis.

**Data: 03/11/2013**

**Local: Restaurante Refeições no Sítio do Costume – Tomás Ribeiro**

**Entrevistado: Cliente**

Género: Masculino

Idade: 60

1. Vim de propósito ao restaurante.
2. Para mim é mesmo a proximidade.
3. O serviço esteve abaixo das minhas expectativas.
4. Venho ao restaurante sempre sozinho e demoro pouco tempo.
5. Sim, o condimento da comida nem sempre é o melhor.
6. Sim, várias vezes já não havia a refeição que eu queria.
7. Penso que o ambiente está adequado.

**Data: 03/11/2013**

**Local: Restaurante Refeições no Sítio do Costume – Tomás Ribeiro**

**Entrevistado: Cliente**

Género: Feminino

Idade: 53

1. Vim de propósito ao restaurante.
2. O preço, a qualidade e a rapidez no serviço.
3. O serviço esteve nas minhas expectativas.
4. Venho ao restaurante, geralmente acompanhada e demoro sempre pouco tempo. Ao supermercado venho também acompanhada mas demoro mais tempo a fazer as compras.
5. Não tenho uma opinião formada, porque não frequento muitas vezes o restaurante.
6. Sim, já estive que estar à espera para me sentar e também uma vez já não havia o prato que eu pretendia.
7. Gosto do ambiente assim.

**Data: 03/11/2013**

**Local: Restaurante Refeições no Sítio do Costume – Tomás Ribeiro**

**Entrevistado: Cliente**

Género: Feminino

Idade: 35

1. Venho qui almoçar porque é próximo da minha casa.
2. É o preço e a qualidade dos pratos.
3. O serviço esteve acima das minhas expectativas.
4. Ao restaurante costumo vir acompanhada e dispenso pouco tempo. Ao supermercado também venho, geralmente acompanhada, mas demoro mais tempo que no restaurante.
5. Poder paga-se com multibanco.
6. Nunca me aconteceu nenhuma das situações.
7. Gosto do ambiente.

**Data: 03/11/2013**

**Local: Restaurante Refeições no Sítio do Costume – Tomás Ribeiro**

**Entrevistado: Cliente**

Género: Feminino

Idade: 82

1. Vim ao supermercado, porque moro aqui perto.

2. É a proximidade de casa.
3. O serviço esteve normal, esteve nas minhas expectativas.
4. Tanto ao restaurante, como ao supermercado vou sozinha. Sendo que demoro mais tempo no supermercado que no restaurante.
5. Acho que podiam voltar aos menus iniciais, porque tinham qualidade. Agora apostam mais na quantidade e menos na qualidade.
6. Nunca me aconteceu.
7. Acho que está adequado ao tipo de serviço.

**Data: 03/11/2013**

**Local: Restaurante Refeições no Sítio do Costume – Tomás Ribeiro**

**Entrevistado: Cliente**

Género: Feminino

Idade: 31

1. Vim de propósito ao restaurante.
2. Os benefícios são o preço baixo, a qualidade e a rapidez no serviço.
3. O serviço esteve acima das minhas expectativas.
4. Ao restaurante vou normalmente acompanhada e ao supermercado vou sozinha. No restaurante dispenso sempre pouco tempo. Já no supermercado demoro-me mais (1h a 2h).
5. Penso que poderia ter peixe grelhado.
6. Nunca me aconteceu nenhuma das duas situações.
7. O espaço está adequado ao tipo de serviço. Gosto do ambiente.

**Data: 06/11/2013**

**Local: Restaurante Refeições no Sítio do Costume – Tomás Ribeiro**

**Entrevistado: Cliente**

Género: Masculino

Idade: 37

1. Vim de propósito almoçar, porque trabalho aqui na zona.
2. É o ser rápido e o preço.
3. O serviço esteve nas minhas expectativas.
4. Costumo vir apenas ao restaurante e venho sempre acompanhada. Como disse o atendimento é rápido, por isso é só mesmo o tempo de comer e sair.
5. O café deveria estar incluído no menu ou poder beber café na sala.
6. Sim, já me aconteceram as duas situações.
7. O ambiente do restaurante é agradável.

**Data: 06/11/2013**

**Local: Restaurante Refeições no Sítio do Costume – Tomás Ribeiro**

**Entrevistado: Cliente**

Género: Masculino

Idade: 38

1. Vim de propósito ao restaurante.
2. Para mim é a proximidade e a relação qualidade-preço.
3. O serviço esteve normal, ou seja nas minhas expectativas.
4. Costumo frequentar tanto o restaurante como o supermercado e venho sempre sozinho. No supermercado, sem dúvida que passo mais tempo que no restaurante.
5. Penso que os pratos deveriam ser mais diversificados.
6. Sim, já aconteceu não haver o prato que eu queria.
7. Acho que o ambiente está de acordo com o tipo de serviço.

**Data: 06/11/2013**

**Local: Restaurante Refeições no Sítio do Costume – Tomás Ribeiro**

**Entrevistado: Cliente**

Género: Masculino

Idade: 30

1. Vim de propósito ao restaurante, porque está próximo do meu local de trabalho.
2. Penso que o preço é o maior benefício.
3. O serviço esteve normal (nas expectativas).
4. Venho apenas ao restaurante e costumo vir acompanhado. Como a hora de almoço é curta dispenso pouco tempo na refeição.
5. Não vejo nada que se possa melhorar.
6. Sim, já aconteceu não haver o prato que eu queria.
7. O ambiente está agradável.

**Data: 06/11/2013**

**Local: Restaurante Refeições no Sítio do Costume – Tomás Ribeiro**

**Entrevistado: Cliente**

Género: Feminino

Idade: 61

1. Vim de propósito ao restaurante.
2. Penso que seja a relação qualidade-preço.
3. O serviço esteve como eu esperava (nas expectativas).

4. Freqüento apenas o restaurante e normalmente venho sempre sozinha. Não demoro muito tempo.
5. Não deveriam deixar fazer grupos grandes.
6. Sim, já aconteceu não haver o prato que eu queria.
7. O ambiente está agradável.

**Data: 06/11/2013**

**Local: Restaurante Refeições no Sítio do Costume – Tomás Ribeiro**

**Entrevistado: Cliente**

Género: Feminino

Idade: 35

1. Vim aqui ao restaurante porque é próximo do meu local de destino.
2. É o preço, sem dúvida.
3. O serviço esteve normal.
4. Freqüento o restaurante e o supermercado. Sendo que ao restaurante vou acompanhada e dispenso pouco tempo. Ao supermercado vou sempre sozinha e demoro mais tempo a fazer as compras.
5. Pagar com multibanco e o café estar incluído no menu.
6. Sim, já aconteceu não haver o prato que eu pretendia.
7. O ambiente é tranquilo.

**Data: 06/11/2013**

**Local: Restaurante Refeições no Sítio do Costume – Tomás Ribeiro**

**Entrevistado: Cliente**

Género: Feminino

Idade: 46

1. Vim de propósito almoçar aqui ao restaurante.
2. O maior benefício para mim é o preço baixo.
3. O serviço até esteve acima das minhas expectativas.
4. Freqüento apenas o restaurante e costumo vir sempre sozinha. Dispenso pouco tempo na refeição.
5. Não tenho nada a sugerir.
6. Sim, muitas vezes já não havia o prato que eu pretendia.
7. O espaço é prático e o ambiente é agradável.