

REPOSICIONAMENTO DO RESTAURANTE *HIPPOPOTAMUS* DO HOTEL  
TIVOLI ORIENTE

Carlota Alves Vieira Duque Neves

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

Orientadora:

Prof. Doutora Hélia Gonçalves Pereira, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,  
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

setembro 2015

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, um agradecimento especial à minha família por me apoiarem em todo o meu percurso escolar e por me permitirem alcançar todos os meus sonhos. À minha futura afilhada, Madalena, que, embora ainda venha a caminho, foi das melhores notícias que recebi nestes meses.

À Professora Hélia Gonçalves por toda a simpatia, conselhos e motivação que me foi dando ao longo da realização desta tese.

Um especial agradecimento ao grupo Tivoli *Hotels & Resorts* por me terem confiado este projeto e me terem fornecido todos os dados que necessitei, em especial, ao António Ramalho e ao Ricardo Ferreira. A todo o *staff* do restaurante *Hippopotamus*, que foram incansáveis comigo aquando da minha presença no local.

Por fim e não menos importante, ao Eduardo, por todo o seu apoio, paciência e pelo tempo que privou da minha companhia, mas que esteve sempre do meu lado.

## ÍNDICE GERAL

Agradecimentos.....	i
Índice Geral.....	ii
Índice de Figuras .....	iii
Índice de Quadros .....	iii
Índice de Anexos.....	iv
Sumário .....	vi
Abstract.....	vii
Sumário Executivo .....	viii
<b>1. Introdução .....</b>	<b>1</b>
1.1. Apresentação do problema .....	2
1.2. Objetivos do estudo.....	2
<b>2. Revisão de Literatura .....</b>	<b>3</b>
2.1. A marca e o Valor da marca.....	3
2.1.1. A abordagem triádica da marca .....	6
2.1.2. O (Re)Posicionamento da marca .....	7
2.2. Turismo e a restauração e gastronomia num contexto de crise económica .....	10
2.3. Novas tendências no setor – tecnologia.....	11
<b>3. Metodologia.....</b>	<b>13</b>
<b>4. Análise externa.....</b>	<b>15</b>
4.1. Análise macroeconómica .....	15
4.1.1. Político-Legal.....	15
4.1.2. Económica.....	15
4.1.3. Sociocultural .....	16
4.1.4. Tecnológica .....	17
4.2. Análise Imediata.....	18
4.2.1. Análise ao setor do turismo e da restauração .....	18
4.2.2. Concorrentes.....	20
4.2.3. Consumidor.....	23
<b>5. Análise interna .....</b>	<b>25</b>
5.1. História.....	25
5.1.1. Conceito.....	26
5.2. Análise do cliente/target.....	27
5.3. Marketing mix das duas estratégias de negócio – restaurante e bar .....	28
5.3.1. Produto .....	28

5.3.2.	Preços.....	31
5.3.3.	Local.....	33
5.3.4.	Promoção.....	34
5.3.5.	Processo .....	35
5.4.	Evolução das vendas.....	36
5.5.	Pontos fortes e pontos fracos .....	37
5.6.	Conclusão – Fatores críticos de sucesso e vantagens competitivas.....	38
6.	Nova Estratégia de Reposicionamento .....	41
7.	Conclusão .....	53
8.	Bibliografia.....	54
9.	Anexos.....	1
1.	Anexos Gerais .....	1
2.	Inquéritos .....	16
3.	Cartas .....	32
4.	Descontos e promoções.....	36

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Triângulo da marca.....	7
Figura 2 - Missão, Visão e Valores .....	27
Figura 3 – Logótipo do restaurante.....	29
Figura 4 - Análise SWOT.....	38
Figura 5 - Triângulo dourado do posicionamento .....	43
Figura 6 – Aplicação HIPPOAPP.....	47
Figura 7 - Menus com Código QR Code .....	49
Figura 8 - Passos para a personalização de um cocktail.....	49
Figura 9 - Passos para a seleção de um vinho .....	50

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Restaurantes correntes do <i>Hippopotamus</i> , por localização .....	21
Quadro 2 – Restaurantes correntes do <i>Hippopotamus</i> , por tipo de comida .....	22

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.1 - Projeções do Banco de Portugal: 2015-2017 .....	1
Anexo 1.2 – Estrutura da despesa anual média por divisões da COICOP, Portugal entre 1989/90 e 2010/11.....	1
Anexo 1.3 - Índices de Disparidade Regional do PIB per capita, por NUTS II – 2011 Po (Portugal=100) .....	2
Anexo 1.4 - Taxa de variação homóloga da população desempregada .....	2
Anexo 1.5 - Taxa de desemprego por sexo .....	3
Anexo 1.6 - Taxa de desemprego por NUTS II.....	3
Anexo 1.7 – Utilizadores de <i>Smartphone</i> .....	3
Anexo 1.8 – Utilizadores de <i>QR Code</i> .....	3
Anexo 1.9 - Estruturas por segmentos de atividade económica.....	4
Anexo 1.10 - Estruturas por classes de dimensão .....	4
Anexo 1.11 - Localização geográfica por distrito – peso do setor do turismo das SNF do distrito (2013).....	5
Anexo 1.12 - Principais características do restaurante <i>Hippopotamus</i> .....	5
Anexo 1.13 – Localização dos concorrentes por localização .....	6
Anexo 1.14 – Localização dos Concorrentes por tipo de comida .....	7
Anexo 1.15 - Empresas com descontos no restaurante <i>Hippopotamus</i> .....	8
Anexo 1.16 – Refeições realizadas fora de casa .....	9
Anexo 1.17 – Peso das Comidas vs Bebidas na faturação.....	9
Anexo 1.18 – Pratos mais vendidos .....	10
Anexo 1.19 - Ações em 2013.....	10
Anexo 1.20 - Ações em 2014.....	11
Anexo 1.21 - <i>Ticket</i> Médio por Meses do ano.....	11
Anexo 1.22 - <i>Ticket</i> Médio por dia de semana .....	12
Anexo 1.23 - Acessibilidades ao restaurante .....	12
Anexo 1.24 - <i>Hippofast</i> por dia de semana .....	13
Anexo 1.25 - <i>Couverts</i> médio por dia de semana .....	13
Anexo 1.26 - <i>Couverts</i> total .....	14
Anexo 1.27 - Faturação por dias de semana .....	14
Anexo 1.28 - Faturação.....	15
Anexo 2.1 - Inquérito <i>online</i> sobre os hábitos de consumo.....	16

<b>Anexo 2.2 - Respostas aos inquéritos <i>online</i> sobre os hábitos de consumo .....</b>	<b>20</b>
<b>Anexo 2.3 – Inquérito presencial aos clientes dos restaurante <i>Hippopotamus</i> .....</b>	<b>27</b>
<b>Anexo 2.4 – Resultados do inquérito presencial aos clientes do restaurante <i>Hippopotamus</i> .....</b>	<b>28</b>
<b>Anexo 3.1 – Carta do Restaurante.....</b>	<b>32</b>
<b>Anexo 3.2 - Carta do Bar .....</b>	<b>34</b>
<b>Anexo 4.1 – Descontos e Promoções .....</b>	<b>36</b>

## SUMÁRIO

A presente tese de mestrado é um projeto-empresa em colaboração com o restaurante *Hippopotamus*, um restaurante conhecido pelas suas carnes grelhadas, destinado à classe média-alta, localizado no piso térreo do hotel Tivoli Oriente, no Parque das Nações. Após visita e conversação com o gerente do restaurante, surgiu a oportunidade de criar um produto único, não existente até à data naquele restaurante, com o intuito de angariar mais clientes e assim aumentar o valor das suas vendas.

Depois de detetado o problema, foi feita uma análise macroeconómica, seguida de uma análise ao setor, aos concorrentes e ao consumidor.

Todo este estudo foi acompanhado por uma completa revisão de literatura dos temas diretamente relacionados com o conceito de restaurante o que permitiu tirar várias conclusões. Fazendo parte de uma das mais importantes cadeias de restaurantes francesas, o grupo *flo*, este *franchising* segue, por isso, certos padrões que não podem ser alterados, mas tem alguma liberdade para se adaptar às tendências do país em que se insere.

A solução encontrada para aumentar o valor e a notoriedade da marca, aumentando assim o número de clientes, foi um reposicionamento do restaurante, não do seu conceito total, mas mais direcionado para o bar que, até à data, era pouco explorado e criava pouco valor.

A proposta tem como objetivo criar novas vantagens competitivas, introduzindo uma vertente mais tecnológica, não alterando por completo o modelo de negócio, mas com o intuito de se adaptar mais às tendências e necessidades do mercado atual.

Palavras-Chave: Reposicionamento, Turismo, Hotelaria, Restauração, Marketing de Serviços

JEL: M3-Marketing e Publicidade

## **ABSTRACT**

This master thesis is a project-company in collaboration with *Hippopotamus* restaurant, a restaurant known for its grilled meats, for the upper-middle class, located on the ground floor of the Tivoli Oriente Hotel in Parque das Nações. After having visited the restaurant and having spoken with its manager, an opportunity to create a unique product, non-existing to date in that restaurant, in order to gain more customers and thus increase the value of its sales, came along. After having detected the problem, a macroeconomic analysis was performed, followed by an analysis of the industry, competitors and consumers.

This whole study was accompanied by a complete literature review of the issues directly related to the restaurant concept, which allowed drawing several conclusions.

As part of a major chain of french restaurants, the *flo* group, this franchise follows certain patterns that cannot be changed, but it has some freedom to adapt to trends in the country in which it operates.

The solution to increase the value and brand awareness, thereby increasing the number of customers, has been a repositioning of the restaurant, not of its total concept, but more directed to the bar, which to date was little explored and created little value.

The proposal aims to create new competitive advantages by introducing a more technological side, not completely changing the business model, but in order to adapt more to the trends and needs of the current market.

Keywords: Repositioning, Tourism, Hotels, Restaurants, Services Marketing

JEL: M3 Marketing and Advertising

## SUMÁRIO EXECUTIVO

O restaurante *Hippopotamus* é um restaurante que desde a sua abertura sempre foi bem-sucedido, mas, nos últimos anos, pouco tem feito para se distinguir dos seus concorrentes. Portugal é anualmente visitado por milhões de turistas que vêm à procura do que há de melhor no país: as boas temperaturas, os largos quilómetros de mar, os pratos típicos portugueses e os bons vinhos.

Apesar do clima de austeridade inerente em todos os setores, a sociedade está cada vez mais exigente e os restaurantes precisam de se adaptar para serem correspondidos.

Os inquéritos realizados pelo autor, tanto *online* como presencialmente, e todas as análises internas e externas acompanhados de uma revisão de literatura sobre estes temas, permitiram conhecer melhor quais os pontos fortes e os pontos fracos do setor do turismo e da restauração. Após identificar uma falha no mercado, o autor teve vontade de apoiar no reposicionamento do restaurante, direcionando-o para um conceito mais tecnológico e adaptar-se mais às tendências da sociedade.

Este reposicionamento centrar-se-á principalmente no bar. O autor criou uma aplicação para *smartphone* com um código *QR Code* em que os clientes têm a oportunidade de escolher os ingredientes das bebidas e de criar os seus próprios cocktails através do seu *smartphone*. Esta aplicação é válida também para os vinhos, em que os clientes podem explorar todas as características do mesmo, desde o local de produção, ao ano de reserva ou a casta. Este conceito tanto pode ser utilizado no restaurante durante o dia, em que o cliente se dirige à zona do bar para poder usufruir de uma bebida ou mesmo durante a refeição, enquanto aguarda pelo prato, sendo assim uma maneira de manter os clientes distraídos e interessados, através da inovação. Este conceito tem como principal objetivo chamar mais clientes ao restaurante assim como reposicioná-lo para um segmento que não era explorado até à altura.

## 1. INTRODUÇÃO

A arte de cozinhar é muito antiga. Surgiu quando o homem primitivo aproximou um bocado de carne às chamas de uma fogueira, que tinha acendido para se aquecer, e se apercebeu que, ao aquecer a carne, ela ficava muito mais saborosa, tornando-se mais fácil de a mastigar. E a partir daí, a cozinha foi progredindo. O primeiro restaurante, chamado “A Grande taberna de Londres”, abriu portas em França em 1782, por *Antoine Beauvilliers*, um estabelecimento que colocava à disposição dos clientes, pela primeira vez na história da gastronomia, uma ementa, como nos moldes atuais.

A cozinha portuguesa apresenta uma grande variedade de pratos que deliciam não só os portugueses como os turistas. O Turismo de Portugal (2014) considerou que tanto a gastronomia como os vinhos portugueses têm um impacto bastante significativo na economia do país. Apesar da crise económica e da contração do consumo das famílias, os gastos em hotéis, restaures, cafés e similares continuam a ser um dos setores nos quais as famílias mais gastam dinheiro, estando mesmo acima da saúde ou da educação, e Lisboa continua a ser das zonas do país com maiores hábitos em fazer refeições fora de casa.

Aliado a isso, cada vez mais os restaurantes investem em ferramentas tecnológicas nos seus próprios estabelecimentos, com o objetivo de fornecer um serviço mais rápido e eficiente aos clientes. A crescente aquisição de *smartphones* e de utilizadores com acesso à internet também tem aumentado significativamente, como será apresentado de seguida.

Tendo em conta tudo isto, surgiu assim a necessidade de um reposicionamento do restaurante *Hippopotamus*. Devido ao grande potencial deste restaurante, com boa localização e tipo de serviço, é urgente identificar os *gaps* e dirigi-lo para outras direções que não estão a ser totalmente exploradas neste momento.

## 1.1. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

O Restaurante *Hippopotamus* chegou pela primeira vez a Lisboa em abril de 2011, um conceito já presente em França há mais de 40 anos. Localizado no piso zero do Hotel Tivoli Oriente, oferece aos seus clientes uma vasta lista de carnes grelhadas e um menu completo de bebidas. Tem uma sala com capacidade para 180 pessoas e uma zona de bar onde os clientes podem usufruir de uma bebida tanto antes como depois das refeições. Direcionado para uma classe social média-alta, aos almoços é frequentado essencialmente por empresários que trabalham nas empresas daquela zona e aos jantares é mais frequentado por famílias, moradores e turistas. Apesar do seu sucesso, nos últimos anos o restaurante tem registado uma estagnação das suas vendas. As vendas do restaurante sempre tiveram um peso mais significativo do que as vendas do bar, cerca de 80% contra 20%, (análise financeira do restaurante *Hippopotamus*, 2015 – **Anexo 1.17**) respetivamente, como será apresentado de seguida.

A tendência cada vez maior dos portugueses de consumir bebidas impulsionou o autor a posicionar o restaurante não apenas para o serviço de refeições como também para um serviço mais desenvolvido do bar, abrindo novos horizontes para o restaurante com o intuito de captar um maior número de clientes.

## 1.2. OBJETIVOS DO ESTUDO

Depois de identificado o problema, este estudo tem como objetivo estudar tanto as razões internas como externas que contribuem para o insucesso do restaurante. Primeiramente, será feita uma análise macro à política, à economia, à cultura, e à tecnologia para perceber as condições em que Portugal se encontra e de que maneira influenciam o negócio, seguida de uma análise micro ao setor da restauração e do turismo, aos concorrentes, ao tipo e às tendências do consumidor para identificar as competências e vulnerabilidades do restaurante.

Todo este estudo será acompanhado de uma revisão de literatura acerca destes temas para perceber qual a melhor estratégia a adotar e posteriormente aumentar o valor da marca.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo, serão apresentadas as considerações mais importantes suportadas pela revisão de artigos científicos e fontes documentadas sobre temas direta ou indiretamente relacionados com o conceito de restaurante.

### 2.1. A MARCA E O VALOR DA MARCA

A marca é um tema bastante controverso pois diferentes autores têm diferentes interpretações para a mesma.

Segundo a American Marketing Association (AMA) (2015), a marca é um nome e/ou símbolo (como um logótipo, desenho ou um desenho de embalagem) com a intenção de identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores, bem como diferenciar os bens ou serviços dos concorrentes. É ainda considerada como uma mistura de atributos, tangíveis e intangíveis que se gerida de forma adequada, cria valor (Swystun, 2007)

Durante décadas, as marcas têm sido cruciais para a construção de relacionamentos com os consumidores, garantindo o sucesso do negócio a longo prazo, no entanto a marca não é algo palpável fisicamente, mas sim um compromisso com o consumidor (Chevron, 1998). A marca reflete o posicionamento e a cultura de uma empresa (Lencastre, 2007) e uma boa definição de identidade, tanto interna como externa, melhoram a comunicação, fortalecem a missão e os benefícios oferecidos pela marca e facilitam a adaptação às evoluções do mercado. (Quinteiro, 2008).

Tendo em conta as várias limitações existentes à volta do conceito de marca, Chernatony (2001, citado por Sousa, 2007) propõe treze diferentes interpretações para a marca:

- **Logótipo** (*Logo*) – atribuindo à marca a sua faceta de identificadora visual, através do seu nome, sinal, símbolo ou *design* ou a combinação de todos estes elementos. O desenvolvimento de um logótipo deve ser feito de forma estratégica, tentando transmitir os atributos essenciais que o produto possui, para serem explorados pela empresa da forma mais lucrativa.
- **Instrumento legal** (*Legal Instrument*) – a marca funciona como garantia e proteção legal sobre o investimento realizado pela empresa, nomeadamente perante imitações. Assim, um aspeto fundamental passa pela contínua monitorização da atividade da concorrência de forma a reprimir qualquer tentativa de aproveitamento ilícito da marca desenvolvida.

- **Empresa** (*Company*) – resulta da crescente focalização das campanhas promocionais em marcas-empresa em detrimento das marcas-produto, devido ao aumento dos custos da publicidade. Desta forma, a promoção da marca *corporate* admite uma maior coerência na comunicação e um aumento da proximidade entre a empresa e os seus clientes, permite uma maior confiança e respeito mútuo, e favorece assim a exploração de ativos intangíveis e o lançamento de novos produtos.

- **Abreviatura** (*Shorthand*) – resultado da crescente quantidade de estímulos a que as pessoas são expostas e da sua limitada capacidade em processar e avaliar a informação recebida, os clientes necessitam de encontrar abreviaturas que possibilitem um rápido reconhecimento e classificação das marcas com que se deparam. A função do gestor da marca passa por facilitar o processamento de informação por parte do cliente, através da criação de marcas (no seu sentido lato) que facilitem as associações pretendidas, enfatizando a qualidade da informação/publicidade em detrimento da quantidade.

- **Redutor de risco** (*Risk Reducer*) – diversas vezes os clientes não optam pela marca que maximiza a sua utilidade, mas sim, por aquela que permite minimizar o seu risco. Neste sentido a obrigação do gestor da marca é a de tentar minimizar as dimensões de risco que mais preocupam cada consumidor, podendo estas ser percecionadas pelos clientes através de 5 dimensões distintas: o risco de performance, tentando garantir que o produto escolhido cumpre as especificações funcionais pretendidas; o risco financeiro, tentando garantir o produto com a melhor relação custo-benefício; o risco de tempo, nas situações em que o tempo de pesquisa de alternativas não compensa os possíveis benefícios que daí advém; o risco social, garantindo que a perceção do seu grupo social está de acordo com a sua expectativa e por fim o risco psicológico, garantindo que a marca representa corretamente a imagem de si próprio.

- **Posicionamento** (*Positioning*) – os consumidores estabelecem uma associação instantânea com o benefício ou benefícios-chave que a marca identifica. No entanto a estratégia de posicionamento da marca deve seguir alguns princípios: estar centrada em apenas um ou dois desses atributos; reconhecer que quem define o posicionamento é a perceção dos consumidores e não a da gestão e, por fim, focalizar-se nos benefícios que são valorizados pelos consumidores, sendo imprescindível para tal, que estes sejam envolvidos no desenvolvimento da estratégia.

- **Personalidade** (*Personality*) – uma das formas de perpetuar a diferenciação de uma marca é atribuir-lhe valores emocionais. Ao atribuir uma personalidade à marca, a identificação e a interação com os seus consumidores é bastante facilitada pois existe uma maior proximidade

entre as partes. A personalidade transmitida pela marca e aspirada pelos consumidores, pode ser alcançada através da associação da marca a uma celebridade, a uma personagem fictícia ou recorrendo ao *design*, embalagem, preço ou locais de venda que representem os valores que a marca pretende comunicar.

- **Conjunto de valores** (*Cluster of Values*) – permite caracterizar a marca como um conjunto de valores distintos, mas constantes em todos os seus produtos, tais como, a qualidade, a inovação ou a segurança. A importância da identificação de uma marca com uma série de valores deriva da sua capacidade de influenciar os comportamentos dos consumidores, criando inclusive, grupos sociais e culturais homogêneos que se identificam com os valores da marca e que, no seu quotidiano, se regem por eles.

- **Visão** (*Vision*) – noutra perspetiva a marca pode ser interpretada como a visão que os seus gestores têm do mundo num futuro próximo. Uma marca pode transmitir a imagem que os seus gestores e, conseqüentemente, os seus consumidores, pretendem trazer para o Mundo. A criação de cenários a longo prazo permite aos gestores determinar quais as ações que lhe vão possibilitar atingir esses objetivos.

- **Valor acrescentado** (*Adding Value*) – nesta caracterização, a marca funciona como a identificação de um prémio que os consumidores estão dispostos a pagar. Dado o benefício funcional ou emocional que transmite, a marca exige o pagamento de um valor superior, de um prémio. Esta definição pode também ser interpretada no sentido oposto, dado que para algumas marcas o seu reduzido reconhecimento ou fraca afetividade perante os seus consumidores as obrigará a oferecer um desconto adicional, o qual representará uma diminuição do seu valor.

- **Identidade** (*Identity*) – a interpretação da marca como identidade transporta consigo a sensação de propósito ou objectivo primordial, permitindo a sua individualização e diferenciação. Porém esta definição só é possível se envolver toda a organização e se corresponder de facto à realidade. Assim, o conceito de identidade da marca permitir-lhe-á um desenvolvimento mais adequado do posicionamento e facilitará uma abordagem mais estratégica da gestão da marca.

- **Imagem** (*Image*) – o facto dos consumidores por vezes reagirem com maior intensidade à sua percepção da realidade do que propriamente à realidade, levou os gestores de marcas a desenvolverem estratégias mais centradas nos consumidores, tentando criar associações favoráveis que sejam reconhecidas por todos. Assim, a imagem transmitida pela marca a nível funcional mas também a nível emocional, será o seu principal elo de comunicação.

- **Relacionamento** (*Relationship*) – dado que uma marca pode assumir uma personalidade, é possível estabelecer com ela uma relação. Assim, a interpretação da marca como relacionamento permite a ambas as partes atribuir um significado a essa relação. Logo, uma marca será identificada pelos seus consumidores e pelas relações que com eles estabelece enquanto cada consumidor utilizará as marcas com que se relaciona para se conhecer e para comunicar aos outros a sua identidade.

Com a constante evolução das marcas e com a clara diferença entre o valor contabilístico e o valor de mercado de algumas empresas, começou a dar-se importância ao valor da marca, ou *brand equity*. A definição mais abrangente para este tema é a proposta por Keller (1998) que considera que o valor da marca é o efeito diferencial que o conhecimento desta tem sobre a resposta do consumidor ao marketing dessa marca. Assim, o facto de o consumidor reagir de modo diferente aquando da presença da marca, reforça a ideia de que a marca é possuidora de valor. Já para Ambler (2003), o conceito de *brand equity* é um conceito tão alargado que as pessoas têm dificuldade em descrevê-lo e chegou a sugerir que a multiplicidade de definições à volta deste tema resulta das diferentes maneiras dos investigadores olharem para o mesmo conceito. Para Gelb e Rangarajan (2014), um forte *brand equity* pode, por exemplo, ter a capacidade de reter os clientes aquando da descida de preços dos concorrentes, de cobrar mais do que os concorrentes ou até mesmo de resistir a más notícias, como uma falha de produto ou serviço. Por outro lado, aumenta a confiança dos consumidores no momento da compra (Berry, 2000). Para finalizar, é importante reter que, apesar da vasta literatura acerca do tema, todas as definições reconhecem que a marca permite elevar o valor de um produto relativamente a outro similar sem marca.

### **2.1.1. A ABORDAGEM TRIÁDICA DA MARCA**

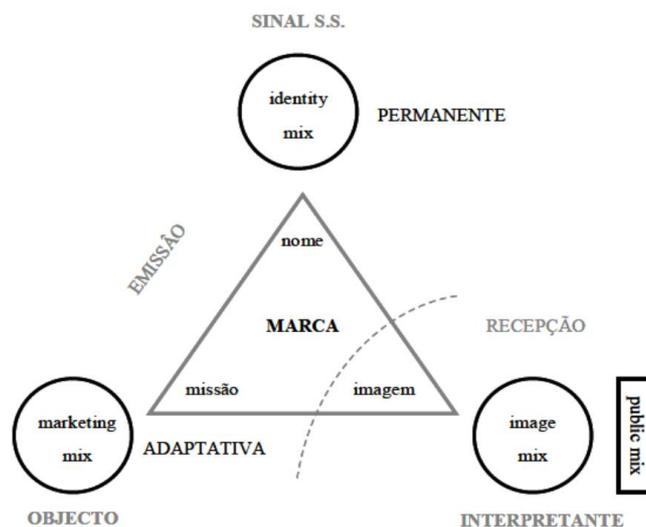
Lencastre (2007) defende uma abordagem triádica da marca, que integra três pilares e os relaciona entre si: o sinal da identidade; o objeto de marketing e a interpretação da imagem que é feita pelo *public mix*.

O sinal da identidade da marca é uma representação gráfica que inclui palavras, desenhos, letras ou números e que recentemente incluiu também uma cromatografia, sonoridade ou odor próprios (Sousa, 2007).

O objeto de marketing representa o conjunto das ofertas da marca, a missão da marca e os benefícios propostos aos públicos para os quais se dirige (Rito, 2012)

Já a imagem, é a percepção que o consumidor tem da marca (Dobni e Zinkhan, 1990) e alguns autores defendem que as imagens de uma marca positiva acrescentam valor à marca (Aaker, 1996; Keller 1993). A figura 1, apresentada de seguida, permite visualizar esta abordagem.

Figura 1 - Triângulo da marca.



Fonte: Adaptado de Lencastre (2007)

### 2.1.2. O (RE)POSICIONAMENTO DA MARCA

O posicionamento da marca é bastante importante numa empresa pois é o principal influenciador da percepção dos consumidores e pode influenciar o processo de escolha de uma marca (Jewell, 2007). Este conceito surgiu nos anos 70, contudo, pode significar diferentes coisas para diferentes pessoas, pois nem todos veem o posicionamento de uma marca da mesma maneira (Aaker e Shansby, 1982).

O posicionamento é criado para desenvolver uma vantagem competitiva sustentável nos atributos do produto na mente dos consumidores. (Gwin and Gwin 2013),

Segundo o *Management Study Guide* (MSG) (2015), o posicionamento da marca refere-se ao alvo do consumidor, ou seja, à razão pela qual o consumidor prefere comprar uma marca em detrimento de outra. O posicionamento garante que toda a atividade da marca tem um objetivo comum e deve certificar-se que:

- É exclusiva/ distintiva dos concorrentes;
- É importante e encorajadora para o nicho de mercado;
- É apropriada para todos os principais mercados geográficos da empresa;
- Os produtos são originais e adequados;
- É sustentável - pode ser entregue constantemente em todos os pontos de contacto com o consumidor;
- É útil para a organização alcançar os seus objetivos.

O posicionamento deve ser visto como uma abordagem conjunta do ponto de vista da decisão sobre a segmentação, do ponto de vista da questão da imagem e do ponto de vista das características do produto a realçar (Aaker e Shansby, 1982). Para além da segmentação, (Aker e Shanksby, 1982) referem mais cinco passos importantes para o posicionamento: a identificação dos concorrentes, a determinação de como os concorrentes são percebidos e avaliados, a determinação da posição dos concorrentes, a seleção de uma posição e a monitorização da posição selecionada.

No desenvolvimento de um posicionamento (Gwin e Gwin, 2003), são defendidos quatro tópicos a considerar: em primeiro lugar, a definição do mercado-alvo, em segundo lugar, em que medida o produto é diferente ou melhor que o da concorrência, em terceiro lugar, o valor dessa diferença para o mercado alvo e, por fim, a capacidade de comunicar essa diferença.

Como foi observado, posicionar uma marca no mercado requer um planeamento de comunicação muito bem estruturado de acordo com as características do produto. Para o processo do posicionamento resultar é essencial uma identidade bem definida que permita ao público-alvo reconhecer a marca ou o produto dos seus concorrentes (Urban e Hauser 1993); haver uma oportunidade no mercado para o conceito a que se propõe e, ainda, o estabelecimento de programas de marketing competitivos (Kohli e Leuthesser, 1993) para que os consumidores tenham uma imagem consistente do produto e os saibam diferenciar de outros produtos (Sternthal e Tybout, 2001).

Por sua vez, o reposicionamento de uma marca pode enfrentar riscos ainda maiores uma vez que se começa a atuar num segmento de mercado diferente daquele em que já se atuava (Aaker, 1996), na expectativa de que a mesma seja vista de outra maneira (Cafareli, 1980) e que possa alterar ou criar novas associações à marca (Aaker, 1991).

Quando a posição de uma marca é estável, provavelmente manter-se-á assim mesmo. No entanto, existem muitas situações em que é necessário o reposicionamento. Segundo Fill (1995), as situações que podem levar a um reposicionamento são: as fusões e aquisições, as oportunidades de mercado, as alterações nas preferências dos consumidores ou ainda o facto de a marca estar desatualizada. Em certa altura da vida de uma marca, esta poderá ter necessidade de criar novas campanhas de comunicação para se distinguir dos seus produtos. (Keller, Heckler e Houston, 1998).

Quando a empresa pondera reposicionar uma marca, tem de ter em atenção que essa marca já possui um posicionamento (Quinteiro, 2008) e que vai mudar a posição que uma empresa ocupa na mente do cliente em relação a serviços concorrentes (Lovelock e Wright, 2007).

O processo de reposicionamento é considerado uma das mais complicadas estratégias de marketing, já que o seu *timing* deve ser perfeito (Trout e Rivkin, 1996).

O reposicionamento da marca é a sua adaptação durante os tempos, porque as marcas devem ser geridas de forma ativa ao longo dos anos e o seu valor deverá ser constantemente gerido através do reforço do significado da marca ou de estratégias de revitalização (Keller, 2003).

Serralvo e Furrier (2008) definem o processo de reposicionamento em três estágios: o primeiro, do diagnóstico da identidade e posicionamento da marca, do *target* e das preferências dos competidores; em segundo lugar, da decisão e definição dos valores e das estratégias de reposicionamento e, por último, da garantia de que a implementação é eficientemente comunicada e dirigida aos consumidores.

Assim, para um reposicionamento eficaz, a marca deve garantir aos seus consumidores que a sua promessa é realmente aquilo que ela tem para oferecer.

## 2.2. TURISMO E A RESTAURAÇÃO E GASTRONOMIA NUM CONTEXTO DE CRISE ECONÓMICA

Nos últimos anos o consumidor tem sido fortemente atingido pelos efeitos da recessão económica mundial. A crise começou no verão de 2007 nos EUA e rapidamente se espalhou em 2008 para a Europa e para o resto do mundo. Desde 2009, os consumidores têm modificado um pouco o seu comportamento devido ao desemprego, à diminuição dos salários, à insegurança das poupanças, à desvalorização das ações e à dificuldade em obter empréstimos (Bronner e De Hoog, 2012).

Esta crise afetou vários fatores e o turismo não foi exceção. Portugal tem sobrevivido a esta dura crise graças ao grande número de receitas de turismo que entram anualmente.

É assim importante conhecer o comportamento do consumidor no turismo: de acordo com Fratu (2011), existem diferentes fatores que influenciam o comportamento do consumidor: o primeiro está relacionado com a personalidade dos turistas, a sua própria imagem, atitudes, motivações, percepções, estilo de vida pessoal e familiar, idade e profissão; o segundo está relacionado com a cultura e as classes sociais e, por fim, o terceiro com fatores de situação, por exemplo, o estado de espírito, o ambiente físico, o ambiente social e o tempo. As tendências atuais do mercado do turismo demonstram que o turismo tem uma expressão importante na economia da maior parte dos países, (Stojanovic, Stojanovic e Randelovic, 2010), nomeadamente, em Portugal. Segundo João Cotrim de Figueiredo, Presidente do Turismo de Portugal, Portugal está a passar um bom momento e tem de continuar atento às novas tendências de procura e considera uma ameaça se “acharmos que o que fizemos até agora é suficiente para ganhar quota ” (Jornal de Negócios, 2015).

Já no que concerne à restauração, esta também se tem adaptado aos tempos e adequado às novas tendências

O termo restaurante, tradicionalmente conhecido como o local onde são servidas refeições mediante solicitação e pagamento, teve a sua origem em França no século XVIII, a partir de uma denominação dada não a um local, mas sim a um caldo de carne concentrado denominado restaurante, que tinha por finalidade restaurar as forças de pessoas doentes ou debilitadas (Spang, 2000). Hoje, muito mais do que um local onde se podem provar alimentos, os restaurantes são espaços sociais onde são representados os estilos de vida, acompanhados de inúmeros significados sociais, culturais e simbólicos (Finkelstein, 2004). Os fatores que influenciam a escolha de um restaurante diferem bastante consoante as culturas e as tendências, segundo Santos, Pereira e Quatrin (2013) o tipo e a qualidade da comida, além dos preços, são

considerados fatores decisivos para a escolha de um restaurante bem como para o retorno ao mesmo. O estudo desenvolvido pelo autor sobre os fatores que influenciam a escolha de um restaurante será abordado no capítulo 5.

A própria gastronomia possui um peso grandioso dentro da atividade turística, tanto cultural quanto econômica (Krause, Bahls 2013). A alimentação tem um papel fundamental na vida do ser humano, sendo uma troca de matéria e energia entre as mais diversas espécies. Atualmente, a gastronomia tomou outras proporções, possuindo aspectos sociais, lúdicos, artísticos e de saúde. É uma maneira do ser humano se aproximar da sociedade global, promover a sustentabilidade por meio da produção de alimentos, transmitir conhecimentos e principalmente de promover a atividade turística. (Scarpato, 2002)

Ao associarmos turismo cultural e gastronomia podemos perceber que são dois segmentos que andam lado a lado, transportando o visitante - de descoberta em descoberta. O turismo gastronômico está diretamente ligado ao prazer e à sensação de saciedade adquirida através da alimentação e da viagem e algumas regiões utilizam a sua cultura, história e tradições gastronômicas para lançar um produto turístico distinto que também é parte integrante do turismo cultural.

Segundo Muller (1999), o futuro do serviço não é vender bens, mas sim cobrar pelos efeitos que esses bens têm nos consumidores e considerando que a maior parte dos produtos (neste caso a comida) é fácil de ser copiada, os restaurantes têm que garantir que os clientes vão ter uma experiência memorável que os faça voltar.

### **2.3. NOVAS TENDÊNCIAS NO SETOR – TECNOLOGIA**

A internet tem-se tornado cada vez mais numa tecnologia fundamental e indispensável no dia-a-dia das pessoas e das empresas. Segundo Marginean (2011), as ferramentas e meios de comunicação que são experimentadas hoje vão-se tornar comuns num futuro próximo. Sultan (2002) define a internet como um fenómeno que não pode ser ignorado. Esta afirmação é justificada pela notícia publicada em 2015 que afirma que nos últimos 15 anos a população cibernauta mundial passou de 6,5% para 43% (Jornal Público, 2015).

Um dos pontos de sucesso de uma empresa *online* é proporcionar uma comunicação eficiente com os seus clientes. Richard (2005) comprovou que quando a informação disponível nos *sites* das empresas é adequada aos visitantes, eles terão tendência a visitar esse *site* mais vezes.

Quando o *site* é confuso, os visitantes sentem-se menos envolvidos e não demonstram intenção de compra. Por outro lado, a maneira como os utilizadores acedem à internet tem se modificando bastante nos últimos tempos.

As redes sociais têm, sem dúvida, revolucionado a comunicação e conseqüentemente todo o marketing relacionado com o turismo (Gorgueira, 2014). Atualmente é muito mais fácil ter acesso às oportunidades de turismo de todo o mundo através de um simples clique na internet. Litvin, Goldsmith e Pan (2006) mostram que com as novas tecnologias não há possibilidade para o encontro cara a cara como antigamente, mas, para compensar este fracasso, as agências de viagem agora oferecem páginas na internet em que os clientes deixam o seu feedback e recomendações para futuros clientes. Os blogues são também exemplos de difusores de informações na medida em que permitem a comunicação e a partilha de experiências promovendo o turismo de todo o mundo.

A restauração tem-se também adaptado às novas tecnologias. Segundo Pine e Gilmore (1999), as novas tecnologias e o aumento da competição incentivam à introdução de novas experiências.

### 3. METODOLOGIA

O objetivo inicial deste estudo é não só conhecer melhor o setor do turismo e da restauração em Portugal numa época de crise, como também fazer um estudo intensivo sobre as falhas que os restaurantes atravessam por não estarem a par das novas tendências. O autor dedicou-se assim ao estudo específico de um restaurante frequentado por si em Lisboa, o restaurante *Hippopotamus*, pertencente ao grupo *Tivoli Hotels & Resorts*, uma empresa bastante admirada pelo autor, tendo visto nele uma clara oportunidade de mudança e de adaptação que até à data era praticamente inexistente.

Primeiramente, o autor fez uma pesquisa bibliográfica dos temas diretamente relacionados com o conceito de marca que serviu de suporte para o estudo em causa.

De seguida, foi realizado um inquérito *online* bastante estruturado com o objetivo de conhecer os hábitos de consumo da população portuguesa, em particular da população de Lisboa, visto ser a cidade em que o restaurante está instalado. Este inquérito teve em vista vários aspetos: uma análise sociodemográfica dos inquiridos para melhor perceber quais as suas habilitações literárias, a situação de emprego e em que escalão de rendimentos se inserem e posteriormente a que classe social pertencem, seguido de várias questões sobre os hábitos que estes têm em fazer refeições fora de casa: com que frequência, quais os fatores/razões que influenciam os seus comportamentos de escolha e ainda questões acerca da disponibilidade monetária que os inquiridos têm para despender em restaurantes. Para finalizar, qual a aceitabilidade que os consumidores têm na introdução de um novo conceito tecnológico, o *QR Code*, um conceito pouco explorado em Portugal, mas com grande utilização em países estrangeiros como os Estados Unidos da América.

Assim, com este inquérito, o autor terá uma melhor perceção da realidade atual que servirá como uma ferramenta essencial em todas análises que irá realizar.

Por fim, foi também realizado um inquérito presencial, distribuído pelo autor aos clientes do restaurante. A presença do autor no restaurante foi essencial para perceber todo o funcionamento do mesmo, designadamente, para detetar falhas que, enquanto cliente, passariam despercebidas. Este inquérito, visto ter sido dirigido aos clientes do restaurante em análise teve em conta questões mais de carácter de funcionamento interno, como: o grau de satisfação geral, as variedades de menu, a qualidade, a temperatura e o sabor da comida, a relação qualidade/preço e questões técnicas relacionadas com os funcionários, em termos da amabilidade dos empregados de mesa e da sua rapidez no serviço. Para uma melhor perceção

da realidade dos clientes que frequentam o restaurante, estes foram questionados se estavam hospedados ou não no hotel, se voltariam ao restaurante e como tiveram conhecimento do mesmo. Por fim, e com o desejo de servir melhor os clientes em ocasiões futuras, estes foram questionados se gostariam que o restaurante passasse a ter uma vertente mais tecnológica e assim passassem a escolher os seus menus de bebidas através de aplicações *QR Code*.

Todos estes inquéritos servirão de base essencial para as propostas de implementação que serão apresentadas no final deste trabalho.

## 4. ANÁLISE EXTERNA

### 4.1. ANÁLISE MACROECONÓMICA

Todos os seguintes dados foram retirados de fontes oficiais, sendo que, para algumas análises, os dados oficiais mais recentes dizem respeito aos últimos censos de 2011.

#### 4.1.1. POLÍTICO-LEGAL

O turismo é um dos setores com maior potencial de crescimento e Portugal, mesmo sendo um país pequeno, recebe um grande número de turistas anualmente.

Portugal é um país pertencente à União Europeia desde 1986 e, embora tenha um crescimento sustentável na zona euro, tem atravessado nos últimos 10 anos uma crise política e económica muito forte que abala todos os setores. A diminuição dos subsídios, o aumento da idade da reforma e o aumento das cargas fiscais levaram à implementação de uma política de austeridade entre o Governo Português e a Troika.

A restauração não é exceção e levou um grande choque quando viu o IVA passar de 13% para 21% em 2012.

Em 2013, a taxa de IVA aplicável em Portugal no setor da restauração era superior ao verificado em países como a Espanha (10%); a França (7%); a Itália (10%); o Chipre (8%) e a Grécia (13%) (Governo de Portugal, 2013).

Segundo Mário Gonçalves Pereira, Presidente da AHRESP<sup>1</sup> “Se o Governo voltar a não acolher a recomendação da Comissão Europeia, em taxar os serviços de restauração e bebidas à taxa de IVA reduzida, Portugal verá ainda mais agravado o problema da competitividade, pois os nossos mais diretos competidores no Turismo, já aplicam taxas de IVA mais baixas que nós”. (Dinheiro Vivo, 2012).

#### 4.1.2. ECONÓMICA

Segundo o Boletim Económico do Banco de Portugal (Junho de 2015), as projeções para a economia portuguesa entre 2015 e 2017 apontam para a continuação do processo de

---

<sup>1</sup> Associação da Hotelaria, Restauração e similares de Portugal

recuperação gradual da atividade económica iniciado em 2013. Após um crescimento de 0,9 % do PIB em 2014, prevê-se uma aceleração para 1,7% em 2015, seguida de um crescimento de 1,9% em 2016 e de 2,0% em 2017 (**Anexo 1.1**).

De acordo com o inquérito aos orçamentos familiares do INE (2011), em 2010/2011, o gasto anual médio das famílias em “Hotéis, Restaurantes, Cafés e similares” representava cerca de 10,3% do consumo privado em Portugal. Este valor aparece depois dos três setores mais significativos, como a “habitação, despesas com água, eletricidade, gás e outros combustíveis” (29,2%); “transportes” (14,5%) e “produtos alimentares e bebidas não alcoólicas” (13,3%), o que significa que apesar da crise, este setor absorve uma grande quantidade de dinheiro (**Anexo 1.2**).

Lisboa é ainda a zona do país com valor mais alto de PIB *per capita*, mais alto ainda que a média de Portugal (+39,3%) (**Anexo 1.3**).

Ao longo dos últimos anos, Portugal tem assistido a um crescimento acentuado da taxa de desemprego, sendo que no último ano essa tendência tem vindo a diminuir. Mais precisamente no primeiro trimestre de 2015, a população desempregada diminuiu 9,7% (75,2 mil) em relação ao trimestre homólogo (

**Anexo 1.4**). Estes valores são quase sempre um pouco mais acentuados no sexo feminino que no sexo masculino (**Anexo 1.5**). Já comparativamente com as restantes NUTS II, no primeiro trimestre de 2015, Lisboa apresentou uma taxa de desemprego de 14,2%, um pouco acima da média de Portugal que se centrou nos 13,7% (**Anexo 1.6**).

#### 4.1.3. SOCIOCULTURAL

Esta é uma das dimensões que mais influencia o número e o tipo de clientes do restaurante.

Em 2014, o número de residentes em Portugal era de aproximadamente 10.401.062. Mais propriamente em Lisboa, o número de residentes era de 2.808.347 (PORDATA, 2015) sendo que 63,8% correspondiam à faixa etária dos 15-64 anos (PORDATA, 2015).

As classes sociais predominantes em Lisboa são primeiramente a classe Alta/ Média Alta (A/B), correspondendo a 35,9% da população; de seguida, a Classe Média (C1) com 24,6%; a classe Média Baixa (C2) com 19,9% e, por fim, a classe Baixa (D) com 19,5%. (Marktest, Sales Index 2015). Lisboa é ainda a zona do país com maior percentagem de indivíduos com curso superior (INE, 2011) e com maiores valores de rendimento líquido anual por agregado familiar (27.468€), 15,4% acima da média nacional (INE, 2011).

#### 4.1.4. TECNOLÓGICA

A internet tem-se mostrado nos últimos anos como um fator imprescindível na vida dos portugueses. Segundo a Marktest (2014), a internet continua a crescer, atingindo já os 5,5 milhões de utilizadores em Portugal, especialmente usada por estudantes e pelas classes sociais média e alta. Contudo, a maneira como os utilizadores acedem à internet tem-se modificado um pouco nos últimos anos, antigamente só quase acediam à internet através de computadores, atualmente o acesso através *smartphones* tem aumentado significativamente (só de 2012 para 2013 o número cresceu cerca de 10% (Marktest,2013)).

Lisboa é a região do país com mais utilizadores de *smartphones*. Por classes sociais, a maior expressão do número de utilizadores pertence à classe social A/B com 54,8%, seguido da classe C1 com 45,9% e por fim a C2/D com 32,5%. (**Anexo 1.7**).

As redes sociais têm sido também cada vez mais utilizadas pelos portugueses, contando em 2011 já com cerca de 3 milhões de indivíduos, um valor que tem vindo a aumentar (Marktest, 2011).

Dentro dos restaurantes já são muitas as tecnologias utilizadas para rentabilizar o tempo e os recursos dos empregados. O Winrest Front Office é um sistema de *software* que ajuda os profissionais da restauração na gestão operacional do seu negócio, libertando-o para executar as atividades que efetivamente lhe trazem valor acrescentado. Alguns restaurantes já apresentam os seus menus através de sistemas interativos, através de *tablets* ou *QR Code*, nos quais os clientes escolhem o seu menu e não precisam da colaboração de um empregado de mesa para efetuar o seu pedido.

##### 4.1.4.1. TECNOLOGIA *QR CODE*

O *QR Code* consiste num gráfico 2D que contém informações pré-estabelecidas como textos, páginas de internet, SMS ou número de telefone. A informação contida nesse código pode ser lida através de aparelhos específicos ou de *smartphones*. A câmara é utilizada para fazer a leitura do código. Atualmente estes códigos são bastante utilizados pelos *media*, em revistas e jornais ou por restaurantes. Em alguns países é também utilizado na televisão, possibilitando que o espetador, através desse código, tenha mais informações sobre o programa que está a assistir. Os restaurantes também já começaram a adotar esta prática como forma de economizar tempo e recursos. Por exemplo, a cadeia de restaurantes H3 substituiu os cartões de clientes por

um *QR Code*, através do qual ,sempre que o cliente realize uma compra no restaurante, faz um “*scan*” com o seu *smartphone* ao aparelho instalado na máquina registadora. Algumas pizzarias também utilizam o *QR Code* em panfletos. Os clientes através do código impresso neles, conseguem fazer o seu pedido.

Segundo o (SmartKiss, 2014), “em 2012, 97% das pessoas não sabia o que era um *QR Code*, sendo-lhes algo totalmente desconhecido. Já em 2014, apesar de mais pessoas saberem o que é um *QR Code*, apenas 21% das pessoas que utilizam um *smartphone* utilizam um leitor *QR Codes*”.

Lisboa e Porto são as zonas do país com maiores percentagens de utilizadores de *QR Code*, com cerca de 43,2% e 50,6% respetivamente. Já por classes sociais, cerca de 41,3% dos utilizadores são da classe social A/B; 45,3% da classe social C1 e 42% da classe C2/D (

**Anexo 1.8).**

Todos estes dados enunciados acima, levam o autor a perceber que será vantajoso conciliar um serviço mais interativo no restaurante e que apesar da crise que Portugal tem atravessado nos últimos anos, alguns indicadores sociais mostram que a realidade em Lisboa é um pouco diferente quando comparada com as outras regiões do país, existindo uma clara oportunidade para o conceito que se propõe.

## **4.2. ANÁLISE IMEDIATA**

Neste capítulo irá ser feita uma análise ao setor do turismo e da restauração tendo em conta o cenário económico que Portugal atravessa, seguido de uma análise aos concorrentes tanto por localização como por tipo de comida e finalmente uma análise ao perfil do consumidor, aos seus hábitos em fazer refeições fora de casa, tal como os fatores que o influenciam a fazê-lo.

### **4.2.1. ANÁLISE AO SETOR DO TURISMO E DA RESTAURAÇÃO**

Segundo o Turismo de Portugal (2014), o ano de 2014 foi um ano que registou melhores valores neste setor em relação aos anos anteriores. As receitas do turismo atingiram 10,4 mil milhões de euros em 2014, o que reflete um aumento de 12,4% face ao ano anterior. O número de dormidas foi de 16,1 mil milhões, mais 1,7 mil milhões que no ano anterior. Cerca de 58% do

total são estrangeiros e os mercados de origem dos hóspedes são, em primeiro lugar, a França, seguida do Reino Unido e de Espanha. Por NUTS II, cerca de 72% dos hóspedes ficaram instalados em unidades hoteleiras localizadas nas regiões de Lisboa, Algarve e Norte. A região de Lisboa registou um aumento de 13,4% do número de hóspedes face ao ano de 2013 (Turismo de Portugal, 2014).

O setor da restauração apresenta um peso significativo na economia nacional e na contribuição para a geração de emprego, sendo caracterizado por um elevado número de pequenas e médias empresas, na sua maioria de natureza familiar.

A Organização Mundial do Turismo (2014) defende que o turismo são as “atividades realizadas pelos visitantes durante as suas viagens e estadas em lugares distintos do seu ambiente habitual, por um período de tempo consecutivo inferior a 12 meses, com fins de lazer, negócios ou outros motivos não relacionados com o exercício de uma atividade remunerada no local visitado”. A definição proposta pelo Banco de Portugal (2014) defende que, para se analisar a atividade turística de uma empresa, não basta apenas analisar a sua informação económico-financeira e por isso têm que se agregar as principais atividades económicas com maior exposição à atividade turística. Tendo em conta isto, o turismo dividiu-se nos seguintes segmentos de atividade económica: “Transportes e logística”; “Alojamento e restauração” e “Atividades recreativas e culturais”. Para a presente tese, apenas será abordado o segundo tema, “Alojamento e Restauração”.

Em 2013, por segmentos da atividade económica, o “Alojamento e restauração” tinha um grande peso no setor do turismo no que respeita ao número de pessoas ao serviço (75%) e ao número de empresas (71%) (**Anexo 1.9**). Por classes de dimensão, as microempresas eram as mais relevantes neste segmento de atividade económica (**Anexo 1.10**). Por localização geográfica, em 2013, os distritos de Lisboa, Porto e Faro eram aqueles que concentravam 56% das empresas, 66% do número de pessoas ao serviço e 79% do volume de negócios (**Anexo 1.11**).

O setor da restauração em Portugal é bastante fragmentado, contando com um grande número de restaurantes tipo tradicionais. Segundo o INE (2009), o número de restaurantes em Portugal tem decrescido ao longo dos últimos anos e Lisboa não é exceção embora com menor expressão. Em 2009, em Lisboa o número de “restaurantes e similares” era de 19.576, já em Portugal, em 2009, o número de restaurantes era de 75.163. Os restaurantes típicos tradicionais são os mais característicos em Portugal, representando cerca de 44% do total de restaurantes.

Já em Lisboa, o peso deste tipo de restaurantes também ocupava cerca de 44% do número total de restaurantes.

Embora se tenha registado um crescimento do turismo nos últimos anos, o grande problema prende-se com a passagem do IVA na restauração de 13% para 23% em 2013, tendo as empresas revelado dificuldades em manter os postos de trabalho, o que já levou à destruição de quase 53 mil postos de trabalho.

#### 4.2.2. CONCORRENTES

O *Hippopotamus* situa-se no Parque das Nações, uma zona onde a oferta de restauração é enorme. Está localizado mesmo em frente a um dos maiores centros comerciais do país, o Centro Comercial Vasco da Gama, com cerca de 31 restaurantes. Segundo o Portal das Nações (2015), o Parque das Nações conta com cerca de 48 restaurantes (excluindo os existentes no Centro Comercial Vasco da Gama); 69 restaurantes até 30€, no *LifeCooler* e 12 restaurantes no *BestTables*.

Para melhor identificar os competidores, foi criada primeiramente uma tabela com as principais características do *Hippopotamus*: variação de preço; qualidade e tipo de comida; localização/acessibilidades/parqueamento; comunicação/eventos/diferenciação; ambiente; reputação; número de lugares; horário e *target* (**Anexo 1.13**).

Após a análise dessa mesma tabela e com o objetivo de obter um estudo mais real e preciso, optou-se por analisar a concorrência em termos de localização e de tipo de comida.

##### 4.2.2.1. POR LOCALIZAÇÃO

Como já foi referido anteriormente, o maior concorrente é, sem dúvida, o Centro Comercial Vasco da Gama pois encontra-se mesmo de frente para o *Hippopotamus*, seguido dos seguintes restaurantes (**Quadro 1 e Anexo 1.13**):

**Quadro 1 – Restaurantes correntes do *Hippopotamus*, por localização**

<b>Restaurante</b>	<b>Caraterísticas</b>
Páteo Restaurante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 300m a pé do Hippo</li> <li>• Comida típica Portuguesa</li> <li>• Horário: Seg a Sábado das 12:00 às 15:00 e das 19:30 às 00:00 (encerra ao Domingo)</li> <li>• Lotação: 220</li> <li>• Preço médio: 22 euros</li> </ul>
Honorato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 350m a pé do Hippo</li> <li>• Hamburgueria</li> <li>• Horário: Seg a Qui; Dom das 12:00 às 00:00. Sex. – Sábado das 12:00 – 2:00</li> <li>• Lotação: 240 pessoas</li> <li>• Preço médio: 10 euros</li> </ul>
The Fifties American Dinner	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 600m a pé do Hippo</li> <li>• Hamburgueria</li> <li>• Horário: Seg a Qui das 11:00 às 23:00. Sex e Sáb até às 00:00</li> <li>• Lotação: 220 pessoas</li> <li>• Preço médio: 18 euros</li> </ul>
Chimarrão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 700m a pé do Hippo</li> <li>• Rodízio de carnes</li> <li>• Horário: Aberto todos os dias das 12h às 24h</li> </ul>
Arigato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 500m a pé do Hippo</li> <li>• Sushi</li> <li>• Horário: Aberto todos os dias das 12:00 às 15:00 e das 19:30 às 23:00</li> <li>• Lotação: 140 pessoas</li> <li>• Preço médio: 25 euros</li> </ul>
D’Bacalhau	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1km a pé do Hippo</li> <li>• Cozinha Típica Portuguesa</li> <li>• Horário: Aberto todos os dias das 12:00 às 16:00 e das 19:00 às 23:00</li> <li>• Lotação: 84 pessoas</li> <li>• Preço médio: 13 €</li> </ul>

Fonte: Análise do Autor

## 4.2.2.2. POR TIPO DE COMIDA

Quadro 2 – Restaurantes correntes do *Hippopotamus*, por tipo de comida

Restaurante	Caraterísticas
Block House	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Várias zonas de Lisboa</li> <li>• Grill; carne grelhada</li> <li>• Preço médio: 25 euros</li> <li>• Horário: Aberto todos os dias das 11:00 às 00:00.</li> </ul>
Cervejaria Portugália	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Várias zonas de Lisboa</li> <li>• Cervejaria; carne grelhada</li> <li>• Preço médio: 18 euros</li> <li>• Horário: Aberto todos os dias das 12:00 à 01:00</li> </ul>
Carvoeiro de Palma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palma (Sete rios)</li> <li>• Grill: carnes grelhadas</li> <li>• Preço médio: 15 euros</li> <li>• Horário: Ter a Dom das 10:00 às 16:00 e das 18:00 às 23:00</li> </ul>
O Talho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São Sebastião (perto do El Corte Inglês)</li> <li>• Grill: carnes grelhadas</li> <li>• Preço médio: 25 euros</li> <li>• Horário: Aberto todos os dias das 12:30 às 00:00</li> </ul>
Brasserie de l'êntrecot	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Várias zonas de Lisboa</li> <li>• Cozinha francesa</li> <li>• Preço médio: 30 euros</li> <li>• Horário: Aberto todos os dias até às 00:00</li> </ul>
Café de São Bento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rato</li> <li>• Cozinha Portuguesa: bifos grelhados</li> <li>• Preço médio: 32 euros</li> <li>• Horário: Aberto todos os dias das 12:30 às 14:30 e das 19:00 às 02:00.</li> </ul>

Fonte: Análise do Autor

Tal como foi verificado anteriormente, na análise ao setor da restauração, este está bastante fragmentado com um grande número de pequenos restaurantes com o mesmo tipo de serviço, tornando assim mais difícil a tarefa de identificar os concorrentes (**Quadro 2**). Todos os restaurantes enunciados em cima, embora se dirijam para o mesmo tipo de clientes, principalmente apreciadores de carne, e tenham parecenças no tipo de ambiente, o conceito de cada um é diferente de restaurante para restaurante, sendo que o que faz um consumidor escolher entre um restaurante e outro é a experiência que usufruiu e não apenas a localização, o tipo de comida ou de bebida.

A escolha dos principais concorrentes, acima enunciadas, baseou-se não só na observação do autor como nas respostas dadas pelos inquiridos quando questionados sobre quais os restaurantes que têm por hábito frequentar em Lisboa (**Anexo 2.2**). A maioria das escolhas dos restaurantes enunciados pelos mesmos recaiu, em primeiro lugar, sobre restaurantes de carne, seguido de marisqueiras e de restaurantes japoneses (sushi).

### 4.2.3. CONSUMIDOR

É bastante importante conhecer a procura neste tipo de mercado, do turismo e da restauração. De acordo com um estudo sobre as refeições realizadas fora de casa, feito pela Marktest, 2014 (**Anexo 1.16**), a região de Lisboa é a zona do país com maiores percentagens de indivíduos que fazem refeições fora de casa, tanto durante a semana como ao fim-de-semana (cerca de 60,1% e 48,5%, respetivamente). Já por classes sociais, a classe com maior percentagem de indivíduos que faz refeições fora de casa, tanto durante o fim-de-semana como ao fim-de-semana, é a classe A/B (67,4% e 58,9%, respetivamente), seguida da classe C1 (52% e 46%, respetivamente) e, por fim, a classe C2/D (38,2% e 33,7%, respetivamente) (**Anexo 1.16**). É importante observar que, durante o fim-de-semana, os valores são mais homogéneos (tanto por região como por classe social), quando comparados com os restantes dias de semana. As idades com maior expressão nas refeições fora de casa, tanto durante a semana como ao fim-de-semana, são entre os 25 e os 54 anos (principal *target* de idades do restaurante *Hippopotamus*). Estes resultados vão ao encontro dos resultados obtidos no inquérito *online* sobre os hábitos de consumo, em que 32,7% dos inquiridos afirmou almoçar/jantar fora entre 1 a 4 vezes por semana, tendo sido a opção mais respondida (**Anexo 2.2**). Quanto às principais razões/motivações para o fazer, em primeiro lugar está a “celebração de uma data importante”, tendo 54,4% dos inquiridos confirmado almoçar/jantar fora nessas situações. As razões sociais e os jantares românticos ocupam igualmente posições relevantes nas principais razões dos inquiridos em fazer refeições fora de casa.

Os fatores que mais influenciam os consumidores, fazendo-os voltar ou recomendar um restaurante, são, em primeiro lugar, a relação qualidade-preço (9,16%), seguido da variedade de opções de menu, (8,30%) e da capacidade dos funcionários em explicar/sugerir as ementas, (7%). Os fatores que menos levam os consumidores a sugerir/recomendar um restaurante são a existência de um prato *low-cost*, (4,96%) um cartão de clientes com descontos (4,92%) ou a existência de um prato que fuja ao conceito principal do restaurante (4,90%) (**Anexo 2.2**).

O preço que cada consumidor está disposto a pagar por refeição completa (3 pratos), difere consoante a ocasião. Em almoços e jantares de lazer, os inquiridos estão dispostos a pagar até 20€ por refeição completa. Para almoços/jantares de negócios, os consumidores estão dispostos a pagar mais do que 20€ por refeição completa (**Anexo 2.2**).

Relativamente aos fatores externos que mais influenciam o consumidor no momento da escolha de um restaurante, 57,4% afirmaram serem influenciados pela sugestão de amigos ou

familiares. As redes sociais (*facebook, instagram, twitter*) ocupam um lugar importante com 18,8%, seguidas das críticas sugestivas de várias revistas (como a *timeout, escape, etc*) (**Anexo 2.2**). Ainda dentro do próprio restaurante, os aspetos extra que mais influenciam o consumidor são, principalmente, a decoração diferenciada e a existência de um bar para disfrutar de uma bebida antes/depois das refeições, um aspeto importante para o estudo em causa. Por fim, o que menos apreciam são os jantares temáticos ou a presença de uma mascote no restaurante (**Anexo 2.2**).

## 5. ANÁLISE INTERNA

### 5.1. HISTÓRIA

Embora o tema central deste projeto seja o restaurante *Hippopotamus*, o autor considera importante conhecer a história do grupo em que ele se insere, o grupo *flo*, e a história da cadeia de hotéis a que o mesmo pertence. Isto porque o facto de o restaurante estar inserido num hotel é, não raras vezes, um fator importante para a decisão de escolha de um cliente quando pensa em ir a um restaurante, tanto positiva como negativamente. Por um lado, o facto de estar associado a um hotel pode levar o consumidor a pensar que os preços praticados são mais altos do que noutra restaurante de rua. Por outro lado, o facto de estar inserido num hotel pode levar o cliente a associá-lo a um serviço de excelência e mais requintado que um outro restaurante de rua. O autor, aquando da distribuição dos inquéritos no restaurante apercebeu-se que uma grande percentagem dos inquiridos desconhecia o facto de o restaurante pertencer ao *Hotel Tivoli Oriente*.

O *Hippopotamus* faz parte de uma cadeia francesa de restaurantes, o grupo *flo*, que conta já com mais de 40 anos de história. É líder na restauração francesa, combinando a criatividade, a inovação e a tradição. A hospitalidade e a arte de “comer bem” são a chave do sucesso desta cadeia. Para além do *Hippopotamus* (177 restaurantes), o grupo *flo* conta com a *Tablapizza* (33 restaurantes), a *Taverne de Maitre Kanter* (35 restaurantes), *Les Grandes Brasseries* (33 restaurantes) e *Les Concessions flo* (15 restaurantes), tendo cerca de 6000 mil funcionários. O grupo já se expandiu para vários países como Espanha, China, Argélia, Marrocos, Países baixos, Rússia, Emirados Árabes, Martinique, Guadalupe, Luxemburgo, Egipto, Costa do Marfim, Guiana Francesa, Ilha da Reunião, Hungria e, finalmente, Portugal, estando apenas representado pelo *Hippopotamus no Tivoli Oriente de Lisboa*, o restaurante em análise. O ano de 2014 foi um ano difícil para o grupo francês que viu o IVA aumentar 3 pontos percentuais em janeiro. A dívida financeira líquida do grupo ascendeu a € 67.100.000 em 31 de dezembro de 2014 contra 57.500.000 € no final de 2013. A deterioração acentuada da atividade levou o grupo a renegociar o seu contrato bancário no final do ano. O grupo está cotado na bolsa Euronext de Paris (*Groupe flo*, 2015).

Já a marca *Tivoli Hotels & Resorts* é uma das principais referências hoteleiras em Portugal, conta com 12 unidades em Portugal e 2 no Brasil, oferecendo cerca de 3.600 quartos em alojamento de categoria de quatro e cinco estrelas.

A cadeia Tivoli foi fundada em 1993 com o *Tivoli Lisboa* situado na Avenida da Liberdade, a mais emblemática artéria de Lisboa. Sucederam-se investimentos em novas unidades, nomeadamente o *Tivoli Palácio de Seteais*, *Tivoli Jardim*, *Tivoli Sintra*, *Tivoli Coimbra* e *Tivoli Oriente*, onde se situa o restaurante *Hippopotamus*. Em 2006 começaram o seu processo de internacionalização, adquirindo a sua primeira unidade no Brasil, o *Tivoli Ecoresort Praia do Forte*, em Salvador da Bahia, e mais tarde em 2009, o grupo abriu o seu segundo hotel no Brasil, o *Tivoli São Paulo-Mofarrej*. Os seus últimos investimentos foram em Vilamoura, com o *Tivoli Victoria*, e através de um acordo de gestão com o Grupo André Jordan, as *Residences at Victoria Golf*.

A missão do grupo é estar na liderança da hotelaria de 4 e 5 estrelas em cada um dos mercados em que estão presentes. A sua visão é ser a referência portuguesa e brasileira na hotelaria, encantando os clientes, valorizando os colaboradores e criando valor para os acionistas. Os seus valores prendem-se essencialmente com a inovação, a diferenciação, a ousadia, a vitalidade e o profissionalismo.

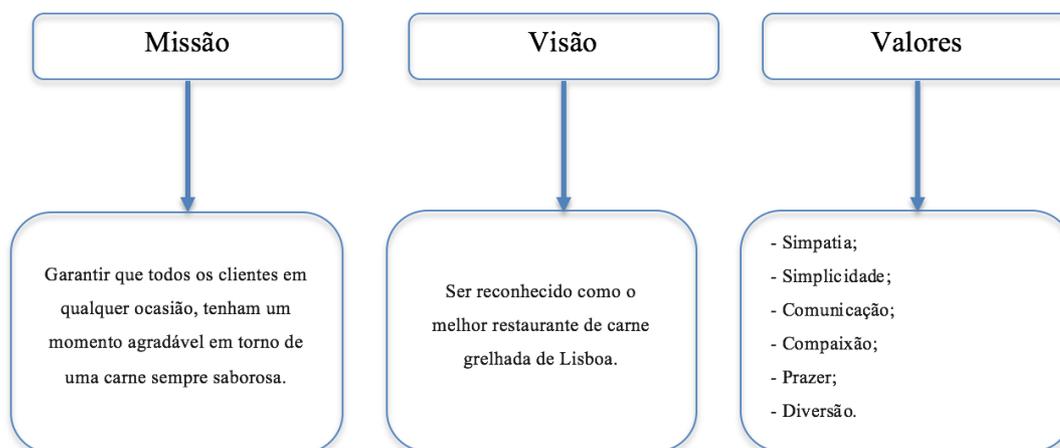
### 5.1.1. CONCEITO

O *Hippopotamus* oferece aos seus clientes um ambiente moderno e amigável, onde os amantes da carne podem disfrutar de momentos inesquecíveis. A decoração moderna combina materiais de madeira, tijolo e metal. Tem uma capacidade de 180 lugares. É destinado a almoços e jantares de negócios ou para famílias com crianças. A simpatia dos empregados, rececionistas e dos embaixadores *Hippo* criam uma atmosfera propícia ao relaxamento. Com uma ementa variada de carnes e de alguns peixes, a carne de vaca ocupa, sem dúvida, um lugar de destaque, fazendo as delícias dos verdadeiros apreciadores. Dentro do restaurante há ainda o bar *Le hippo* com uma completa gama de bebidas. O tipo de cozinha é essencialmente francesa, variando entre os hambúrgueres e os bifés.

Mesmo de frente para o Centro Comercial Vasco da Gama e perto da Gare do Oriente, localizado no piso zero do hotel, e com acesso direto para o exterior, é ideal para almoços rápidos ou jantares descontraídos em família ou com amigos.

### 5.1.1.1. ESTRATÉGIA – MISSÃO, VISÃO E VALORES

**Figura 2 - Missão, Visão e Valores**



Fonte: Análise do Autor

## 5.2. ANÁLISE DO CLIENTE/TARGET

Conhecer o tipo de cliente que frequenta o restaurante é essencial para uma estratégia de marketing eficiente.

Através da observação feita pelo autor nas várias visitas ao restaurante durante as refeições e dos inquéritos preenchidos pelos clientes, podemos separar os tipos de clientes para o almoço e para o jantar, pertencendo essencialmente às classes sociais A, B e C1. A faixa etária predominante é entre os 25-55 anos:

- Aos almoços, os clientes são maioritariamente empresários que trabalham na zona ou turistas/hóspedes do hotel, que procuram um serviço rápido e de qualidade.
- Aos jantares, é mais procurado por famílias ou casais que querem usufruir de uma experiência mais descontraída. Os hóspedes do hotel têm uma grande expressão nos jantares do restaurante.

Aos fins de semana é procurado essencialmente por famílias com filhos que passeiam no Parque das Nações durante o dia e visitam o restaurante para fazer as refeições. Em termos de turistas internacionais que visitam o restaurante, o valor não é muito expressivo, a maioria está

hospedada no hotel ou encontra-se em congressos e viagens organizados por agências de viagens. No inquérito presencial a expressão de inquiridos que respondeu estar hospedada no hotel foi de 9% (**Anexo 2.4**).

### **5.3. MARKETING MIX DAS DUAS ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO – RESTAURANTE E BAR**

#### **5.3.1. PRODUTO**

As principais estratégias de negócio do *Hippopotamus* são o restaurante e o bar. O bar tem menos expressão nas vendas do *Hippopotamus*, sendo apenas utilizado pelos hóspedes que durante o dia por lá passam para usufruírem de uma bebida ou pelos clientes do restaurante que por vezes o utilizam antes ou depois das refeições. A expressão que estas duas estratégias de negócios, restaurante e bar, traduzem nas vendas é de aproximadamente 80% contra 20% (análise financeira do restaurante *Hippopotamus*, 2015 – **Anexo 1.17**).

##### **5.3.1.1. NOME E HISTÓRIA**

O autor não conseguiu apurar qualquer explicação para o nome *Hippopotamus*. A história deste restaurante remonta ao século 20. O primeiro *Hippopotamus* nasceu em maio de 68 na avenida *Franklin Roosevelt*, em Paris. Foi a autêntica estreia de um novo conceito, que serviria um bom bife grelhado, inspirado num restaurante de estrada em São Francisco. As empregadas vestiam-se a rigor e a decoração era simples e generosa do estilo dos restaurantes americanos. Este conceito, que fora um sucesso na América, rapidamente encantou os franceses, visto que o prato favorito destes são as carnes e as batatas fritas.

##### **5.3.1.2. LOGÓTIPO**

O logótipo é a representação gráfica visual da marca, composto pelo logo e pelo nome da marca. Neste caso, o logotipo do restaurante apresenta um hipopótamo que é a mascote do restaurante que durante as refeições se passeia pelas mesas, animando os mais jovens e tornando assim o ambiente mais familiar.

O logótipo refere o seu conceito de “Restaurant Grill”, dando à marca um valor acrescentado e fazendo também a seleção de clientes com o termo “grill”. As cores vermelhas e brancas

refletem ainda uma imagem de um restaurante tradicional, com uma decoração familiar e descontraída (**Figura 3**).

**Figura 3 – Logótipo do restaurante**



Fonte: *Site do Hotel Tivoli Oriente*

### **5.3.1.3. PRODUTO CORE**

#### **Serviço**

O serviço num restaurante assume especial importância aquando da decisão de um cliente na escolha deste. Mais do que satisfazer as suas necessidades biológicas, o cliente vai à procura de um momento de satisfação e prazer pelos que todos os pormenores contam. No questionário *online* realizado pelo autor, os inquiridos consideram o serviço atencioso um dos fatores (entre 16 fatores) que mais influenciam positivamente a escolha dos consumidores num restaurante, com cerca de 6,96% (**Anexo 2.1**). Ainda no inquérito realizado presencialmente no restaurante *Hippopotamus*, os inquiridos avaliaram o serviço tanto a nível da amabilidade dos empregados como da rapidez do serviço numa escala de “Fraco” a “Bom”. Quanto à amabilidade dos empregados, os resultados foram bastante positivos, 42% consideraram “excelente” e 58% consideraram “Bom” (**Anexo 2.4**). Na rapidez do serviço as opiniões já se dividiram um pouco, sendo um fator importante a melhorar: 24% consideraram “Excelente”; 55% consideraram “Bom” e 21% consideraram “Médio” (**Anexo 2.4**).

### Carta do restaurante

A carta do restaurante (**Anexo 3.1**) é fixa e pode ser dividida em quatro categorias: aperitivos, entradas, pratos principais e sobremesas.

De entrada, o restaurante dispõe de dois *snacks*: o “*Snack Basket*”, que são palitos de queijo crocantes de cebola e batata com 3 molhos diferentes; e os “*Sortido Hippo*”, que são nachos estaladiços servidos com pasta de atum, guacamole, cubos de queijo de ovelha, ratatouille e cubos de tomate. Estes aperitivos podem ser servidos tanto no balcão como nas mesas.

Para entradas, o restaurante tem vários tipos de receitas frescas como: tártaro de tomate, guacamole com camarão; tártaro de salmão fumado com queijo; tártaro de tomate com atum; salada grega e salada César; camarões estaladiços; sopa do dia e ainda queijo de cabra gratinado à provençal.

Relativamente aos pratos principais, estes são maioritariamente pratos de carne como as carnes charolesas, as carnes de novilho, as carnes cruas, os hambúrgueres de Charolês e ainda alguns pratos com especialidade do país como a espetada de novilho, o prego em bolo do caco ou o bitoque hippo. Por fim, existem ainda alguns pratos combinados, especialmente de peixe como o bacalhau assado, o filete de dourada grelhada, a tranche de salmão grelhado, o peito de frango grelhado, os *barbecues ribs* e ainda as saladas grega e César.

Para sobremesa, o restaurante dispõe de profiteroles *gourmandes carte d’or*, dama branca, taça *very brownies*, taça só fruta e taças de gelado *Carte d’or*. Há ainda a opção, para finalizar, do café doçura, que, para acompanhar o café, é servido uma mini-pastelaria.

### Carta do bar

Para além das típicas bebidas que se servem numa refeição, como águas, refrigerantes, cervejas e vinhos, o *Hippopotamus* dispõe de uma extensa e completa carta de bebidas (**Anexo 3.2**) que podem ser servidas tanto no bar como no restaurante. As bebidas são essencialmente *cocktails* alcoólicos, como os mojito: o “*the original mojito*”; *royal mojito*; *mango mojito*; *pink mojito*; *strawberry margarita*; *frozen margarita*, *daiquiru*, *moon berry*, *sex on the beach*, *caipirinhas* e *blood mary*. Existem ainda os *cocktails* do dia, como o hippomelon gin ou o white lady. As opções de *cocktails* sem álcool são o *virgin mojito* e o *hippo smoothie*. Relativamente aos destilados e generosos, servem *gin*, *vodka*, *tequila*, *ruim*, *whisky*; generosos, moscatel, *cognacs*

& *armagnacs*, *grappa*, aguardentes vínicas, aguardentes de frutos e licores. O champanhe, o espumante, e aperitivos como *Ricard*, *Martini on the rocks* e *campari* são igualmente opções alcoólicas do menu de bebidas.

Por fim, existe ainda uma completa lista de opções vinícolas, de várias regiões do país, tanto para o vinho tinto como para o vinho branco e vinho rosé. Os vinhos podem ser vendidos à garrafa ou ao copo.

#### 5.3.1.4. HORÁRIOS:

Estando instalado dentro de um Hotel, o *Hippopotamus* está aberto praticamente durante todo o dia (das 12h30 às 00h00). Fora do período normal de refeições, o *Hippopotamus* é frequentado essencialmente por hóspedes ou por pessoas que trabalham perto que o procuram para tomar uma bebida no bar. O restaurante não encerra para férias e está aberto todos os dias do ano.

#### 5.3.2. PREÇOS

Analisando o período de 2011 a 2014, verificamos que a tendência de preços médios por refeições altera um pouco consoante os meses. Em 2014, o mês de julho foi aquele em que se verificou um *ticket* médio<sup>2</sup> mais baixo, de 17,75€. Por sua vez o mês de novembro foi o mês em que se verificou um *ticket* médio mais alto, de 19,96€ (**Anexo 1.21**). Os meses de junho a outubro foram aqueles em que se registaram um valor de *ticket* médio mais baixo em todos os anos. Os outros meses com valores mais altos de *ticket* médio podem ser explicados pelas ações levadas a cabo pelo restaurante, como será apresentado de seguida, que aumentam os valores de faturação e conseqüentemente do *ticket* médio. Analisando por dias de semana, nos segmentos do almoço, do jantar e da tarde, verifica-se que em 2014, o *ticket* médio mais alto para o almoço foi verificado aos sábados; as refeições servidas à tarde tiveram maior expressão à quinta-feira e que os jantares tiveram maiores valores de *ticket* médio aos domingos. É ainda interessante verificar que, em média, o *ticket* médio mais alto em 2014 foi à tarde, por volta de 20€, seguido do jantar, por volta de 17€ e por fim o almoço por volta de 13€.

---

<sup>2</sup> Valor médio pago por refeição

### 5.3.2.1. PREÇOS DO RESTAURANTE

Os preços utilizados no *Hippopotamus* vão ao encontro dos preços praticados pelos restaurantes concorrentes dirigidos para o mesmo *target*.

Os preços das entradas vão desde os 2,90€ pela sopa do dia aos 6,80€ pelas saladas gregas ou César. Em 2014, as entradas mais servidas foram, em primeiro lugar, a sopa do dia (1779 pratos vendidos), em segundo lugar os 4 camarões fritos (1306 pratos vendidos) e, em terceiro lugar, o tártaro de tomate com atum (933 pratos vendidos) (**Anexo 1.18**).

As carnes são, sem dúvida, os pratos que assumem maior importância no restaurante. A alcatra de novilho, mundialmente reconhecida pelas suas qualidades gustativas, é dos pratos principais e mais vendidos. Os preços vão desde os 9€, preço dos hambúrgueres clássicos ou dos pregos em bolo do caco, até por volta dos 36€ (preço para duas pessoas) por uma costeleta de novilho de charolês. Os pratos mais vendidos em 2014 foram, em primeiro lugar, a Alcatra de Novilho (5460 pratos vendidos), seguido do Hambúrguer clássico (2990 pratos vendidos) e, por fim, o entrecôte (2156 pratos vendidos) (**Anexo 1.18**).

Para finalizar, as sobremesas, que vão desde as mais tradicionais como farófias ou as saladas de frutas, às mais tentadoras, como o *fondant* de chocolate, rondam os 6€. Em 2014, as sobremesas mais vendidas foram, em primeiro lugar, o *fondant* de chocolate (1569 pratos vendidos), seguido da mousse de chocolate (1557 pratos vendidos) e, por fim, o creme *brûlée* (1555 pratos vendidos) (**Anexo 1.18**).

O restaurante dispõe ainda de menus económicos (**Anexo 4.1**) tais como o Menu Hippokids destinado a crianças até 12 anos, que inclui um prato, uma sobremesa e uma bebida por 6,90€. O menu *Hippofast* e o menu duo & trio são também outras opções económicas: o menu *Hippofast* por 9,90€ inclui um prato à escolha, uma bebida e café. O menu Duo e o menu Trio distinguem-se do anterior por acrescentar mais um ou dois pratos ao menu, respetivamente. O menu Duo é constituído por entrada e prato ou prato e sobremesa, por 14,40€. Já o menu trio, é composto por entrada e prato e sobremesa, por 18€.

O grande destaque destes menus vai para o menu “*HippoFast*” que é o mais vendido no restaurante, podendo apenas ser usufruído ao almoço de segunda a sexta-feira, exceto dias de feriado. No período de 2011 a 2014, o número de menus vendidos aumentou substancialmente, registando em 2014 seu máximo aos almoços de quinta-feira (**Anexo 1.24**).

### 5.3.2.2. PREÇOS DO BAR

Relativamente aos preços praticados no bar, todos os cocktails com álcool têm um preço de 6€ e os cocktails sem álcool vão dos 3,70€ aos 3,90€. Os destilados e generosos vão desde os 5,80€ aos 12,80€. Os champanhes dos 59€ aos 75€ por garrafa de 75 cl e os espumantes dos 18€ aos 35€ por garrafa ou 4,50€ por copo.

Já os vinhos podem ser vendidos em copo ou em garrafas. Nos vinhos tintos, o preço por copo é 3,5€ já as garrafas vão desde os 13€ (por exemplo por um vinho do douro do alto das Domingas) e vai até aos 42,5€ por uma garrafa da península de Setúbal, da Quinta da Bacalhoa. Nos vinhos brancos, o preço por copo mantém-se nos 3,50€ já as garrafas vão desde os 13€ (por exemplo por uma garrafa da Bairrada, do Valdoeiro), aos 23€ por uma garrafa Alentejana, da Quinta do Carmo. O vinho rosé, em menor expressão, apenas é vendido à garrafa e vai desde os 16€ por uma garrafa de Mateus aos 13€ por uma garrafa de monte do cabeção. Qualquer um dos vinhos, tinto, rosé ou branco, pode ser vendido em jarro de 45cl pelo preço de 7€ (**Anexo 3.2**).

### 5.3.3. LOCAL

O restaurante *Hippopotamus* encontra-se numa zona não muito turística de Lisboa. Embora esteja perto do Parque das Nações e do Oceanário, não se encontra no centro da cidade, nem perto dos principais monumentos turísticos.

Durante o dia, a zona é ocupada por indivíduos que trabalham nas empresas à sua volta e durante a noite é ocupada pelos residentes e turistas hospedados na zona. O facto de estar instalado num hotel é uma mais-valia em termos de captação de clientes, pois estando longe das principais atrações turísticas, muitos dos hóspedes acabam por fazer as refeições no restaurante para não terem que se deslocar para o centro da cidade. O restaurante possui parque de estacionamento (o do hotel *Tivoli Oriente*) e tem bons acessos a todos os meios de transporte: fica a 8 minutos de carro do aeroporto de Lisboa e a 3 minutos a pé da Gare do Oriente que fornece metro, comboios e autocarros (**Anexo 1.23**).

### 5.3.4. PROMOÇÃO

Esta é feita essencialmente através dos *media online*. Quando se faz uma busca *online* sobre o restaurante *Hippopotamus*, somos imediatamente remetidos para o *site* do grupo de hotéis *Tivoli*. O restaurante não tem o seu próprio *site*, o que é uma grande falha em termos de promoção própria. As informações e reservas são feitas através do *site* [www.tivolihotels.com](http://www.tivolihotels.com). Está também presente em motores de busca de restauração, como o *LifeCooler*, o *Besttables*, o *Tripadvisor* e o *Trivago*. A página de *Facebook* conta com cerca de mil seguidores, sendo atualizada semanalmente e é onde o restaurante dá a conhecer aos seus seguidores, os seus menus, atividades e promoções. Outra ação de comunicação bastante interessante é a parceria que o *Hippopotamus* faz com qualquer espetáculo na zona de Lisboa, ou seja, antes ou depois de uma sessão de cinema ou espetáculo no Parque das Nações, o cliente ao apresentar o bilhete no restaurante, tem 15% de desconto na conta final. Esta promoção é válida aos almoços e jantares durante os fins-de-semana e feriados e aos jantares durante a semana (**Anexo 4.1**). Outra ação promocional dirigida às crianças consiste na atribuição de um voucher por refeição durante a semana a ser usado ao fim de semana (**Anexo 4.1**). O próprio hotel *Tivoli Oriente* faz promoção do restaurante aos seus hóspedes no momento do *check-in*, oferecendo um vale de desconto para utilizar no restaurante durante a estadia.

O restaurante dispõe ainda de uma vasta lista de empresas parceiras, proporcionando faz descontos de 10% e 20% mediante a apresentação de cartão da empresa onde trabalham (**Anexo 1.15**).

#### 5.3.4.1. EVENTOS E EXPERIÊNCIAS

Como forma de angariar mais clientes e dar a conhecer os seus menus, o restaurante *Hippopotamus* tem realizado nos últimos anos algumas ações, tais como o “*Restaurant Week*”, a “*Carne Mirandesa*” e “*Carne Alentejana*”. “*O Restaurant Week*”, tal como o nome indica, tem a duração de uma semana. Durante este período, os melhores restaurantes de Lisboa dão a provar os seus menus por 20€ ou mais. Os menus são constituídos por entrada, prato principal e sobremesa sendo que 1 € reverte a favor de instituições de solidariedade. Em 2013 (**Anexo 1.19**), o restaurante participou por 3 vezes no “*Restaurant Week*” entre 15 e 25 de março, 16 de maio e 26 de maio e 10 de outubro e 20 de outubro. Na primeira semana foram vendidos 74 pratos, o que correspondeu a uma faturação de 1145,52€, traduzindo-se em 5,61% das vendas

dessa semana. Na segunda e na terceira semana do evento, foram vendidos menos pratos, correspondendo a uma faturação de 1083,60€ na segunda semana, traduzindo-se em 5,82% das vendas dessa semana e a uma venda de 58 pratos, correspondendo a uma faturação de 897,84€, traduzindo-se em 4,49% das vendas dessa terceira semana. A “Carne Mirandesa” e a “Carne Alentejana” foram outras duas grandes ações realizadas pelo restaurante com o intuito de dar a conhecer produtos e sabores autênticos da gastronomia portuguesa aos clientes, assumindo uma vertente económica da política de sustentabilidade visto que foram estabelecidas parcerias com fornecedores locais que dinamizaram a economia das regiões. Com a semana da “Carne Mirandesa”, foram vendidos 106 pratos, correspondendo a uma faturação de 2381,80€, traduzindo-se em 8,97% das vendas. Já relativamente à semana da “Carne Alentejana”, foram vendidos 120 pratos, correspondendo a uma faturação de 1379,18€, traduzindo-se em 7,46% das vendas.

Em 2014 (**Anexo 1.20**), o restaurante participou novamente no “*Restaurant Week*”, entre 28 fevereiro e 9 março; 24 abril e 4 maio e entre 16 e 26 de outubro. Relativamente ao ano de 2013, registou melhores valores de vendas tanto na primeira como na terceira semana, já na segunda semana os valores ficarem muito aquém do espetável. Na primeira semana foram vendidos 89 pratos, o que correspondeu a uma faturação de 1377,72€, traduzindo-se em 6,94% das vendas. Na segunda semana foram vendidos apenas 21 pratos, correspondendo a uma faturação de 325,08€, traduzindo-se em 1,63% das vendas. Já na última semana, foram vendidos 79 pratos, correspondendo a uma faturação de 1222,92€, traduzindo-se em 6,19% das vendas.

### **5.3.5. PROCESSO**

O conceito de restaurante e bar existente no restaurante *Hippopotamus* vai ao encontro dos outros restaurantes dirigidos para o mesmo tipo de cliente. Todavia, não tem nada que o distinga dos outros restaurantes. São necessárias melhorias, principalmente a nível tecnológico que façam com que o restaurante se dirija a outro *target* que ainda não tenha sido explorado.

### 5.3.5.1. PESSOAL

O *Hippopotamus* conta com 13 empregados na sala (2 deles permanentemente no bar) e 12 empregados na cozinha. Uma “*hostress*” na entrada do restaurante recebe os clientes e indica-lhes a mesa. Todos os empregados vestem uma farda preta e apresentam uma imagem limpa e cuidada. O aspeto com que os empregados servem às mesas é um fator importante para quem visita um restaurante. No inquérito realizado *online*, numa escala de 16 fatores, a apresentação dos funcionários (uso de farda) ocupou o 13º lugar das situações que mais influenciam o consumidor em fazer refeições fora de casa fazendo-o voltar ou recomendar um restaurante (**Anexo 2.2**). Já a amabilidade dos empregados do restaurante foi considerada 42% como excelente e 58% como boa, no inquérito presencial realizado aos clientes do restaurante (**Anexo 2.4**).

### 5.3.5.2. AMBIENTE

O ambiente e a forma como os clientes se sentem num restaurante é essencial para a escolha do mesmo. No inquérito *online* sobre os hábitos dos consumidores, quando questionados sobre o que mais apreciam num restaurante, numa escala de 1 a 5 em que 1 é “não aprecio” e 5 é “aprecio bastante”, a pontuação mais alta foi na decoração diferenciada, o que demonstra que os clientes se preocupam com a decoração de acordo com o tipo e conceito do restaurante (**Anexo 2.4.6**). O ambiente físico é um dos aspetos mais importantes do posicionamento de um restaurante e deverá coincidir com o conceito do mesmo.

## 5.4. EVOLUÇÃO DAS VENDAS

No período de 2011 a 2014, a tendência do número de *couverts*<sup>3</sup> servidos por dia de semana foi de subida. Em 2014, em média foram servidos 53 *couverts* ao almoço, 9 à tarde e 62 ao jantar. A quinta e a sexta-feira são os dias da semana em que são servidos mais *couverts* ao almoço, já à tarde são servidos mais *couverts* ao sábado e ao domingo. Ao jantar a maior expressão é à sexta e ao sábado (**Anexo 1.25**). Em termos mensais, isto traduz-se em 2014, num número total

---

<sup>3</sup> Refeições

de *couverts* servidos de 47.509, sendo o mês de dezembro o que registou um maior número de *couverts* servidos (**Anexo 1.26**).

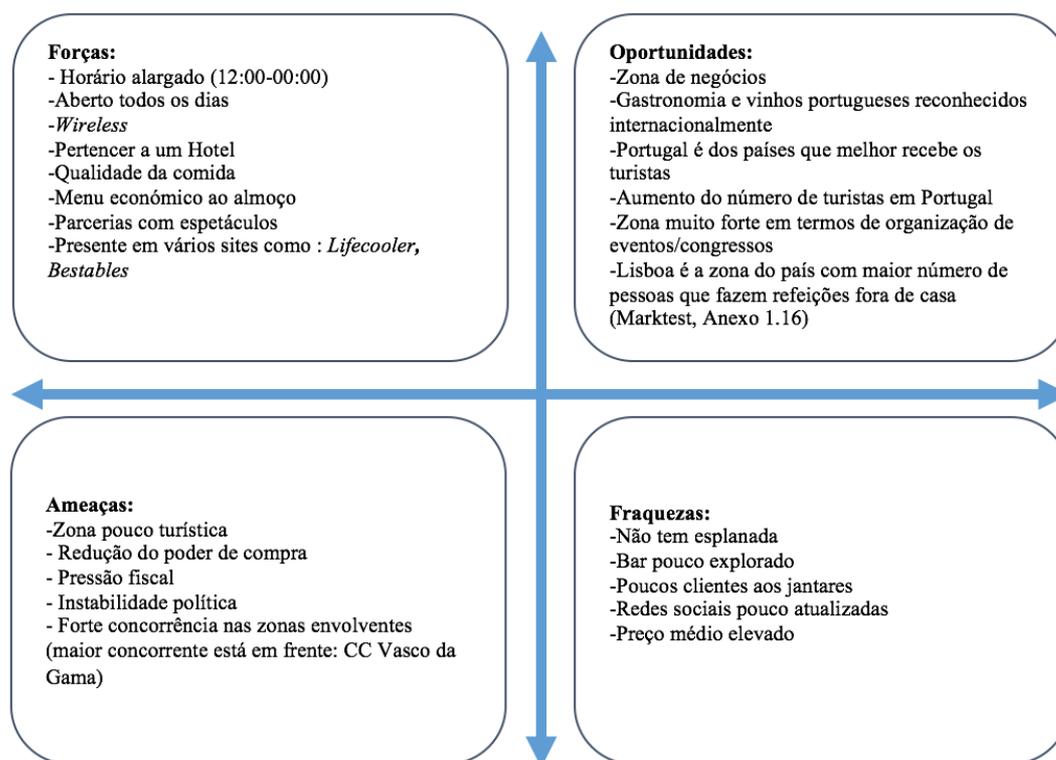
Em termos de faturação por dias de semana (**Anexo 1.27**), no período de 2011 a 2014, a tendência também tem sido de crescimento, embora nos anos de 2012 e 2013 se tenham registado valores menores de crescimento. Em 2014, aos almoços, a quinta-feira foi o dia da semana com melhores valores de faturação, à tarde o sábado e o domingo foram aqueles que registaram melhores valores de faturação, o que mostra que o restaurante tem mais movimento à tarde durante o fim-de-semana. Já aos jantares, a quinta e a sexta-feira são os dias da semana com faturação mais elevada. Analisando mensalmente (**Anexo 1.28**), é observável a tendência de crescimento, embora com uma descida nos anos de 2012 e 2013, bastante associada retração económica dos consumidores. Em 2014, a faturação total anual do restaurante foi de 894.361,45€ e os meses em que se verificaram melhores valores foram os meses de novembro e dezembro.

Conclui-se assim que tanto o número de *couverts* servidos como a faturação tem aumentado no período em análise, tendo apenas registado uma quebra nos anos intermédios. Estes valores devem-se principalmente ao aumento da confiança dos portugueses e aos hábitos crescentes de fazer refeições fora de casa.

## 5.5. PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Depois de analisado o contexto macro e microeconómico, serão apresentados de seguida os principais pontos fortes e fracos do restaurante (**Figura 4**).

**Figura 4 - Análise SWOT**



Fonte: Análise do Autor

## 5.6. CONCLUSÃO – FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO E VANTAGENS COMPETITIVAS

A identificação dos fatores críticos de sucesso e das vantagens competitivas de um negócio são fundamentais para a empresa perceber onde se encontra e para onde se quer dirigir e de que maneira consegue ter vantagens em relação aos seus concorrentes.

Através da análise dos inquéritos, o autor percebeu que fatores como o serviço atencioso, a relação qualidade-preço, a simpatia dos funcionários, as acessibilidades ao restaurante são fatores-chave importantes para o sucesso de um negócio e que o restaurante consegue ter boas pontuações em relação a esses temas.

Os inquiridos, quando questionados sobre se a introdução de um conceito tecnológico num restaurante seria do interesse do mesmo, responderam maioritariamente que sim. O facto de atualmente o restaurante estar muito pouco ligado às tecnologias leva o autor a querer

posicionar o restaurante nesse sentido. Todavia, as principais vantagens competitivas para este restaurante são, fundamentalmente, o facto de a marca ser internacional e de estar associado a uma cadeia hoteleira com uma posição competitiva igualmente forte (apesar de viver, neste momento, uma situação de transição, nomeadamente no que diz respeito ao acionista principal).



## 6. NOVA ESTRATÉGIA DE REPOSICIONAMENTO

Depois de uma análise ao contexto externo e interno, de identificados os principais concorrentes, os fatores críticos de sucesso do restaurante e de conhecido o que os clientes mais valorizam no serviço de um restaurante, conclui-se que o *Hippopotamus* tem feitos alguns esforços para se tentar adaptar às novas tendências, contudo o autor viu que poderiam ser implementadas novas melhorias com o intuito de captar mais clientes e de responder às necessidades do público. A ideia principal do reposicionamento do restaurante centrar-se-á no bar do mesmo, com o intuito de dinamizar e criar uma experiência única ao consumidor. Uma melhoria no bar seria uma mais-valia na captação de clientes e posteriormente na faturação do restaurante. Para além do mais, as tecnologias e os meios de comunicação utilizadas pelo restaurante são muito escassas e, como foi comprovado anteriormente, estes são os principais meios de dar a conhecer um serviço ao público em geral.

Os valores de generosidade, simplicidade, compaixão, prazer e diversão mantêm-se, tal como a missão de garantir que todos os clientes, em qualquer ocasião, tenham um momento agradável em torno de uma carne sempre saborosa. A sua visão continuará a ser reconhecida como o melhor restaurante de carne grelhada de Lisboa. Os grandes pilares para 2015/2016 são a singularidade, a renovação e a imagem/preço.

Os grandes objetivos do restaurante com este reposicionamento são tanto financeiros como não financeiros. A nível financeiro, os dois grandes pilares, são aumentar o *ticket* médio em 2€ e manter/aumentar o número de *couverts*. A nível não financeiro, aumentar a publicidade e a comunicação do restaurante, em especial, através da melhoria das redes sociais (18,8% dos inquiridos diz saber informações sobre os restaurante através das redes sociais, a segunda opção mais expressiva depois do aconselhamento de amigos/familiares – **Anexo 2.2**), criar o *site* próprio do restaurante, com informações de ementa e de preços (que até à data é inexistente), ser conhecido como o melhor restaurante de carne grelhada de Lisboa, aumentar a satisfação dos empregados, criar mais parcerias com empresas e eventos no MEO Arena e, principalmente, aumentar as vendas do bar e promover eventos nele.

O sucesso do reposicionamento depende da maneira como os fatores críticos de sucesso são transformados em vantagens competitivas e como esse processo é transmitido aos clientes.

Após todas as análises feitas anteriormente, o autor conclui que o restaurante *Hippopotamus* tem capacidade para desenvolver novas vantagens competitivas que não foram desenvolvidas até ao momento.

Assim, o autor considera que o *Hippopotamus*, tem capacidade para:

- Promover a comunicação do restaurante através dos vários meios de comunicação social visto ser dos principais fatores que influenciam a escolha dos consumidores num restaurante, ou seja criar um *site* onde os clientes possam fazer as suas reservas, deixar as suas críticas, visualizar as ementas e conhecer a história do restaurante e do respetivo grupo *flo*;
- Recrutar empregados com formações específicas em bar, para criar e dar formações sobre a confeção de novas bebidas;
- À semelhança do “*Restaurante Week*” da semana da “Carne Charolesa” e da semana da “Carne Mirandesa”, criar eventos vinícolas, convidando produtores dos vinhos servidos no restaurante. Por exemplo, a semana do “Vinho Tinto”, em que seriam convidados os produtores dos principais vinhos tintos servidos no restaurante, criando assim uma relação de proximidade com os clientes, dando a provar novos sabores e a dar a conhecer a história e a produção dos vinhos;
- Estabelecer uma relação de longo-prazo com os clientes, de modo a conhecer melhor os seus gostos e preferências e estas serem conhecidas em visitas futuras (no inquérito *online*, esta situação apareceu em 9º lugar numa escala de 1 a 16 das situações que mais influenciam os consumidores em fazer refeições fora de casa - desenvolvido na aplicação *QR Code* que será apresentada de seguida) – **Anexo 2-2.8**);
- Manter/melhorar a qualidade da comida (no inquérito presencial, 79% considera “Boa” a qualidade da comida servida, sendo um aspeto a melhorar - **Anexo 2-4.3**);
- Apostar mais na comunicação com o intuito de reforçar o valor da marca;
- Adquirir meios informáticos necessários para a instalação de novas tecnologias.

Em termos de segmentação e *targeting*, a análise ao ambiente externo e interno confirmam a viabilidade em manter o *target* do restaurante, confirmado nos capítulos anteriores.

O *target* de consumidores do restaurante *Hippopotamus* mostrou ser o mais adequado, porque:

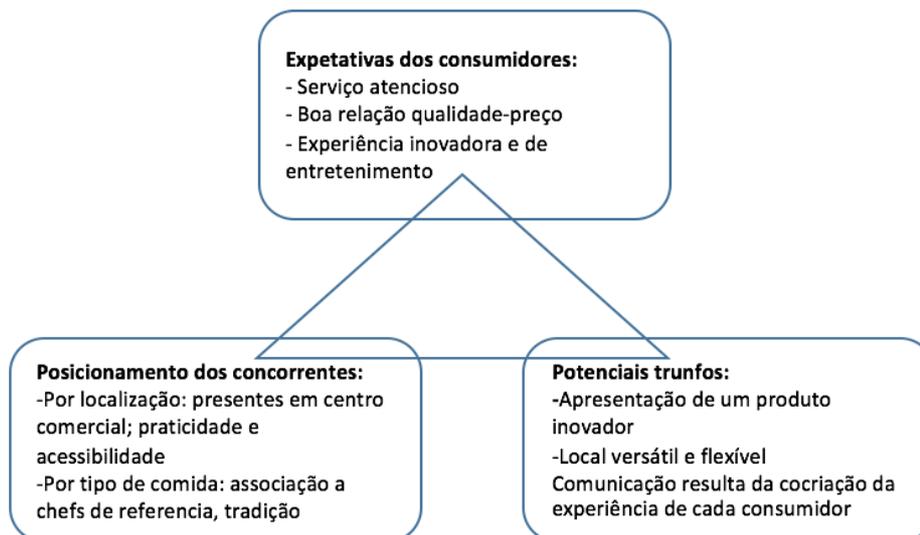
- São os que têm maior poder de compra em Portugal;
- Pertencem à maior percentagem de habitantes de Lisboa;
- São os que fazem mais vezes refeições fora de casa em Lisboa;

- São os que estão dispostos a pagar entre 15€ a 20€ por refeição completa;
- Gostariam de conciliar tecnologia com as refeições.

Quanto ao público estrangeiro, sendo o público com menor expressão no restaurante e sendo um fator um pouco imprevisível, o restaurante continuará a dirigir-se para o mesmo *target*, ou seja, para os clientes que estão hospedados no hotel e também para os que visitam o país à procura de novos vinhos e sabores. A aposta neste público será reforçada através de uma maior comunicação em sites de promoção turística portuguesa ou através das agências de viagem e de sites internacionais de turismo.

Para o posicionamento, tendo em conta que os principais concorrentes, principalmente por tipo de comida apresentam similaridades com o restaurante *Hippopotamus*, tanto em termos de serviço prestado, como de qualidade de comida, ou de ambiente, direcionados para o mesmo *target*, o autor criou um triângulo dourado do posicionamento (**Figura 5**) para melhor perceber de que maneira o restaurante se encontra distanciado dos seus concorrentes.

**Figura 5 - Triângulo dourado do posicionamento**



Fonte: Análise do Autor

A análise do posicionamento dos concorrentes foi feita através da análise aos concorrentes (**Capítulo 4.2.3**). Neste ponto é importante verificar que embora o *Hippopotamus* pertença a uma cadeia de restaurantes bastante conhecida em França, sendo mesmo uma referência nesse país, no caso de Portugal ele está pouco divulgado e não está associado a nenhum chefe nem a nenhuma história que leve os consumidores portugueses a optarem pelo mesmo. Este é um ponto pouco a favor do restaurante e que o distingue da maior parte dos seus concorrentes. Grande parte dos concorrentes do *Hippopotamus* está associado a uma história, como é o caso do “Café de São Bento”, que abriu portas em 1982 e, desde então, tem tentado recriar o espaço dos antigos cafés de Lisboa, quase totalmente desaparecidos atualmente. Outro exemplo é o restaurante “Talho”, este restaurante ficou conhecido pelo seu cozinheiro “Kiko”, que participou na maior escola de cozinha da televisão portuguesa. Todos estes aspetos de notoriedade anunciados anteriormente pesam na decisão do consumidor aquando a escolha de um restaurante. O *Hippopotamus*, não estando associado a nenhuma figura ou tradição em Portugal, terá que apostar noutros conceitos, para se conseguir distinguir dos seus concorrentes. Quanto às expectativas dos consumidores, estes procuram o restaurante pelo seu serviço atencioso, pela boa relação qualidade-preço praticada, e ainda pela experiência inovadora e de entretenimento que usufruem. Todos estes pontos são comprovados pela revisão bibliográfica e pelos inquéritos *online* e presencial (**Anexo 2.2** e **Anexo 2.4**).

### Identificação e diferenciação

Um restaurante de carnes situado em Lisboa, com uma vasta gama de bebidas, no Parque das Nações que oferece uma experiência pioneira em Lisboa, de acordo com as necessidades da classe média e alta Portuguesa. A diferenciação assenta nos aspetos que uma empresa considera serem relevantes para o consumidor e que sejam difíceis de imitar pelos concorrentes. Neste caso, a diferenciação assenta na criação de um produto inovador, pioneiro em Lisboa, baseado na criação da sua própria bebida.

O objetivo do reposicionamento é criar na mente dos consumidores uma nova ideia de restaurante, mais moderno. O novo conceito introduzido tem como objetivo principal criar uma experiência única e inovadora e de entretenimento para os clientes. O nome e o logotipo mantêm-se até porque pelo facto de pertencer a um *franchising*, os mesmos não podem ser alterados. Os horários também se mantêm. Em termos de serviço, como foi comprovado através

do inquérito *online*, em que os clientes foram questionados sobre o que mais influencia a sua experiência em fazer refeições fora de casa, em quinto lugar (entre 16 tópicos), referiram o serviço atencioso (**Anexo 2.2**). Este restaurante distingue-se pelo seu serviço atencioso, comprovado ainda pelos bons resultados de satisfação geral do inquérito presencial (**Anexo 2.4**).

### Novo conceito

O típico conceito de restaurante é um conceito já muito explorado. O que os clientes mais apreciam atualmente é a experiência por que passam e as memórias com que ficam e foi assim que surgiu a ideia da aplicação para *smartphone* com um código *QR Code* com a vertente de personalização da bebida, da necessidade do autor em conciliar um conceito tecnológico em constante evolução com o conceito tradicional de restaurante. As principais razões para o autor ter optado por este conceito, foram:

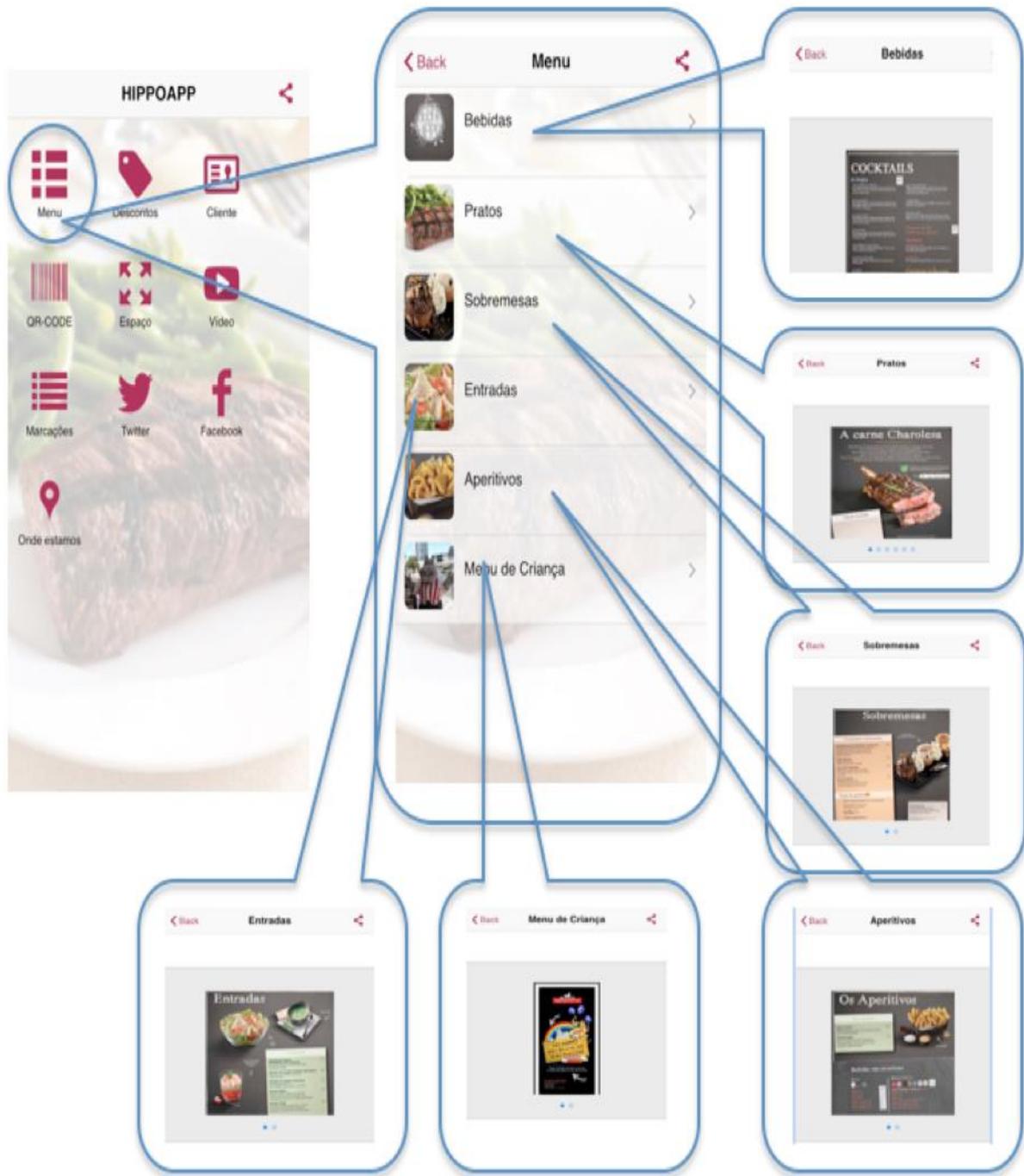
- O facto do *QR Code* ser um conceito pioneiro inovador em Portugal;
- É aceite pela maioria dos inquiridos (**Anexo 2.2 e Anexo 2.4**);
- Mais de metade da população portuguesa tem *smartphone* (Marktest, 2015);
- Ocupação do tempo enquanto o cliente espera pela refeição (no inquérito presencial, apenas 55% avaliou o tempo de espera como “Bom” pelo que é um fator a melhorar (**Anexo 2.4**);
- Dá mais informações aos clientes acerca do que estão a consumir;
- A diversão do conceito faz com que o consumidor consuma mais;
- Ajuda no *back-office*:
  - Identifica as bebidas mais e menos consumidas;
  - Faz um reconhecimento do *stock*;
  - Melhora a gestão de tempo dos empregados
- Aconselha o cliente a conjugar a bebida que mais se adequa com o prato que vai consumir, criando assim uma ligação de proximidade entre o restaurante e o cliente.

Atualmente, muitos restaurantes já dispõem de menus eletrónicos em *tablets* onde os clientes podem fazer os seus pedidos. O autor, para se diferenciar desse conceito e para evitar os custos excessivos de instalação, criou um produto único inexistente até à data em Portugal. Criou uma

aplicação, chamada “HIPPOAPP” (**Figura 6**), através do programa “Apper” conjugando assim o nome do restaurante “*Hippopotamus*” com o termo “*app*” de aplicação, que poderá ser descarregada em qualquer *smartphone* com acesso à internet.

Os custos de instalação neste caso serão menores visto que apenas terá que ser instalado um dispositivo em cada mesa com um *scanner* onde os clientes posteriormente digitalizarão o *QR Code* instalado na aplicação do seu *smartphone*.

Figura 6 – Aplicação HIPPOAPP



Fonte: Análise do Autor

O cliente pode aceder à aplicação tanto dentro como fora do restaurante.

Após o registo na aplicação, esta permite ao utilizador:

- A Consulta dos menus de *food and beverage*;
- O acesso a descontos exclusivos para utilizadores registados na *app* para serem utilizados nas refeições;
- Informações sobre os próximos workshops e eventos realizados no restaurante;
- A visualização de fotografias dos espaços e um vídeo promocional com imagens tanto do restaurante como do hotel *Tivoli Oriente*;
- Fazer a marcação de mesa diretamente da aplicação ou por *email*, não tendo assim a necessidade de pesquisar na internet esses dados;
- O acesso direto às páginas de *facebook* e de *twitter*, que após o reposicionamento do restaurante, serão atualizadas diariamente;
- Um mapa que localiza o utilizador e lhe dá as direções exatas tal como os meios de transportes que pode utilizar até ao restaurante;

Por fim, a existência de um código *QR Code*. Esta opção apenas pode ser utilizada no restaurante: o cliente digitaliza o código num dispositivo que será instalado em todas as mesas e será automaticamente remetido para uma lista com todas as bebidas disponíveis no bar. Para os clientes que ainda não tenham descarregado a aplicação, os menus passarão a ter um *QR Code* com acesso direto à mesma (**Figura 7**).

O cliente tem a opção de criar o seu próprio cocktail, conjugando os ingredientes disponíveis (**Figura 8**). Para os vinhos, o cliente tem acesso a toda a informação detalhada, do ano de reserva, da casta, da história dos produtores e do local onde é produzido (**Figura 9**). Após a escolha da bebida, a informação é processada informaticamente para o bar onde o funcionário começa a preparar a bebida do cliente.

Figura 7 - Menus com Código QR Code



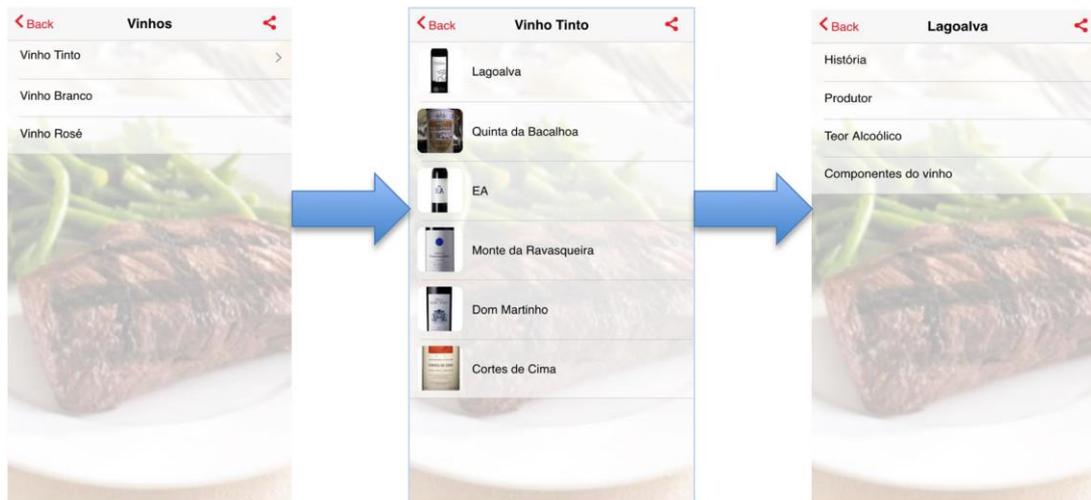
Fonte: Análise do Autor

Figura 8 - Passos para a personalização de um cocktail



Fonte: Análise do Autor

**Figura 9 - Passos para a seleção de um vinho**



Fonte: Análise do Autor

Todos os pedidos dos clientes ficarão registados nas suas contas para que em visitas futuras seja mais fácil saber quais as bebidas que consumiu previamente.

Aliado à introdução desta tecnologia no bar, o restaurante irá realizar ainda eventos específicos para os apreciadores de bebidas, como:

- *Workshops* sobre como realizar um cocktail. Os *workshops* realizar-se-ão ao final do dia e aos fins-de-semana à tarde;
- Provas de vinhos com a presença dos produtores dos mesmos;
- Concursos de eleição do melhor cocktail e eleição do cocktail do mês com descontos para o vencedor;
- Miniconcertos de música *jazz* ao vivo em ocasiões e eventos especiais.

Aliado aos novos eventos, o *Hippopotamus* passará também a ter uma vertente social mais ativa através da parceria com o *Refood* e da doação de 0,50€ por cada bebida pedida através da “HIPPOAPP” a instituições de caridade.

Mais do que vender um produto, os eventos que se irão realizar terão como objetivo fortalecer a imagem da marca e captar novos clientes. A introdução desta aplicação irá fazer com que esta marca chegue a círculo mais alargado de pessoas e não apenas aos clientes habituais.

Inicialmente, este novo conceito irá ser apenas testado para as bebidas, mais tarde e consoante o sucesso do mesmo, o objetivo será testar também nas comidas.

Todo este processo de reposicionamento passará também pelas melhorias em termos de divulgação dos produtos, as redes sociais serão atualizadas com maior frequência e a criação do *site* próprio do restaurante aliado à aplicação “HIPPOAPP” criada pelo autor irão certamente traduzir-se em valor acrescentado para a empresa.



## 7. CONCLUSÃO

Localizado na cidade mais visitada de Portugal, com maior poder de compra, com maior oferta cultural e com grandes hábitos de fazer refeições fora de casa e de consumo de bebidas nas refeições, o *Hippopotamus* tem uma grande oportunidade de desenvolver o conceito que se propõe. Desde a sua abertura, o restaurante fez poucos esforços para se adaptar às exigências do consumidor e do mercado e foi assim urgente definir uma estratégia de reposicionamento e direcionar o restaurante noutras direções que não tinham sido exploradas até ao momento.

Tendo em conta todos estes fatores, o autor em concordância com o gerente do restaurante, encontrou várias falhas que estavam a ser praticadas desde a sua abertura, principalmente a nível de promoção e publicidade e criou uma estrutura com o objetivo de captar mais clientes e de inovar o restaurante, tornando-se assim distinto dos seus concorrentes. Os clientes passarão a ter uma experiência inovadora de personalizar a sua bebida e entrar em competição com outros clientes que usufruam da mesma aplicação tal como terá a oportunidade de usufruir de eventos específicos. Os clientes passarão assim a fazer parte integrante do restaurante, pelo que este, com a introdução da aplicação, passará a estar mais perto dos gostos e preferências dos clientes. Depois de testada a aplicação direcionada para o bar, a opção de escolha da refeição através da aplicação será uma opção a idealizar.

O sucesso deste conceito é suportado pelas análises dos resultados dos inquéritos, em que os clientes mostram interesse na introdução de uma vertente tecnológica na sua refeição (**Anexo 2.2 e Anexo 2.4**).

Por todos os motivos enunciados e por todas as análises realizadas, a introdução deste conceito trará melhorias a nível de faturação do bar na medida em que traz mais clientes ao restaurante e melhora a sua imagem, mantendo sempre presentes os seus padrões originais, mas num conceito mais moderno e atrativo para o público.

## 8. BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity*. Capitalizing on the value of a Brand Name. Free Press: New York.
- Aaker, D. (1996). *Building strong brands*. New York: The Free.
- Aaker, D. e Shansby, J. G. (1982). *Positioning your product*. *Business horizons*, 25(3), 56-62.
- Ambler, T. (2003), *Marketing and the Bottom Line: Creating the Measures of Success*. London: Financial Times/Prentice Hall
- American Marketing Association (AMA) (2015), Brand Definition, <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>
- Banco de Portugal (2014), Análise do setor do turismo, [http://www.bportugal.pt/pt-PT/ServicosaoPublico/CentraldeBalancos/Biblioteca%20de%20Tumbnails/Estudos%20da%20CB\\_17\\_2014.pdf](http://www.bportugal.pt/pt-PT/ServicosaoPublico/CentraldeBalancos/Biblioteca%20de%20Tumbnails/Estudos%20da%20CB_17_2014.pdf)
- Berry, L. L. (2000). Cultivating service brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 128-137.
- Bronner, F., e de Hoog, R. (2012). Economizing strategies during an economic crisis. *Annals of Tourism Research*, 39: 1048-1069.
- Cafarelli, E. J. (1980). *Developing New Products and Repositioning Mature Brands: A Risk-Reduction System That Produces Investment Alternatives*. John Wiley & Sons.
- Chevron, J. R. (1998). The Delphi Process: a strategic branding methodology. *Journal of Consumer Marketing*, 15(3), 254-264.
- Dinheiro Vivo (2012), Comissão Europeia retoma propostas sobre taxa de IVA reduzidas para a restauração, [http://www.dinheirovivo.pt/Imprimir.aspx?content\\_id=3920627](http://www.dinheirovivo.pt/Imprimir.aspx?content_id=3920627)
- Dobni, D., e Zinkhan, G. M. (1990). In search of brand image: A foundation analysis. *Advances in consumer research*, 17(1), 110-119.
- Fill, C. (1995). *Marketing communications: frameworks, theories and applications* (Vol. 515). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Finkelstein, E., French, S., Variyam, J. N., e Haines, P. S. (2004). Pros and cons of proposed interventions to promote healthy eating. *American journal of preventive medicine*, 27(3), 163-171.
- Fratu, D. (2011). Factors of influence and changes in the tourism consumer behavior. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov*; Series V: Economic Sciences, 4: 119.

- Gelb, B. D., e Rangarajan, D. (2014). Employee contributions to brand equity. *California Management Review*, 56(2), 95-112.
- Pine, B. J., e Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre & every business a stage*. Harvard Business Press.
- Gorgueira, Joana (2014), *The effects of a Economic Downturn on Portuguese families purchase and consumption: an application to the tourism sector*. Mestrado em Marketing, ISCTE
- Governo de Portugal (2013) – Relatório de Grupo de Trabalho Interministerial, <http://www.aciso.pt/files/relatório%20gt%20custos%20contexto%20hotelaria%20restauracao.pdf>
- Gwin, C. F., & Gwin, C. R. (2003). Product attributes model: a tool for evaluating brand positioning. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 30-42.
- INE (2011), Inquérito às despesas das famílias 2010/2011, [https://www.ine.pt/investigadores/IDEF2010\\_DM\\_v2.0\(vp\).pdf](https://www.ine.pt/investigadores/IDEF2010_DM_v2.0(vp).pdf)
- Jewell, R. D. (2007). Establishing effective repositioning communications in a competitive marketplace. *Journal of Marketing Communications*, 13(4), 231-241.
- Jornal de Negócios (2015), Turismo de Portugal: “Estamos longe de qualquer dos limites” do turismo, <http://www.jornaldenegocios.pt/multimedia/videos/detalhe/20150721cotrimturismo.html>
- Jornal Público, 2015 – Quase metade da população mundial usa a internet, <http://www.publico.pt/tecnologia/noticia/quase-metade-da-populacao-mundial-usa-a-internet-1697026>
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *The Journal of Marketing*, 1-22.
- Keller, K. L., Heckler, S. E., & Houston, M. J. (1998). The effects of brand name suggestiveness on advertising recall. *The Journal of Marketing*, 48-57.
- Keller, K. L. (1998;2003), *Strategic Brand Management: Building, Measuring and managing Brand Equity*, 3rd edition, Pearson Education International, Upper Saddle River
- Kohli, C. S., e Leuthesser, L. (1993). Product positioning: a comparison of perceptual mapping techniques. *Journal of Product & Brand Management*, 2(4), 10-19.
- Krause, Rodolfo W., e Álvaro Bahls. Orientações gerais para uma gastronomia sustentável. *Turismo-Visão e Ação* 15.3 (2013): 434-450.
- Litvin, S., Goldsmith, R., e Pan, B. (2006). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism Management*, 1-31

Lencastre, P. (2007). *O livro da marca – A Marca: o Sinal, a Missão e a Imagem*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Lovelock, C. e Wright, L. (2007). *Serviços: marketing e gestão*. Saraiva.

Marktest (2011), 3 milhões de Portugueses acedem a redes sociais

<http://www.marktest.com/wap/a/p/i~3/id~118.aspx>

Marktest (2013), 3,5 milhões de utilizadores de smartphones

<http://www.marktest.com/wap/a/n/id~1bfc.aspx>

Marktest (2014), 5.5 milhões de utilizadores de internet

<http://www.marktest.com/wap/a/n/id~1dd2.aspx>

Marktest, Sales Index (2015)

<http://www.marktest.com/wap/uq.aspx?id=3653&ck=mPTTS&m=mNQXPZ>

Marginean, S. S. (2011). The Rise of the Internet - The New Force of the Consumer. *The Proceedings of the International Conference "Marketing - from Information to Decision"*, 250-260.

Management Study Guide (MSG) (2014),

<http://www.managementstudyguide.com/brand-positioning.htm>

Muller, C. C. (1999). The business of restaurants: 2001 and beyond. *International Journal of Hospitality Management*, 18(4), 401-413.

Organização Mundial do Turismo (2014), Conceitos estatísticos de turismo,

<http://www.turismodeportugal.pt/Português/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/conceitosenom-enclaturas/Documents/Conceitos%20Estatisticos%20para%20Turismo.pdf>

Pordata (2015), População residente: total e por grandes grupos etários,

<http://www.pordata.pt/Municipios/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+total+e+por+grandes+grupos+et%C3%A1rios-390>

Portal das Nações (2015), Restaurantes,

<http://www.portaldasnacoes.pt/category/restaurantes/>

Quinteiro, V. C. V. (2008), *Marca produto e Marca Serviço: Projecto de Reposicionamento de Duas Marcas*. Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, ISCTE

Richard, M. (2005). Modeling the impact of internet atmospherics on surfer behavior. *Journal of Business Research*, 58: 1632-1642.

Rito, R. M. C. O. (2012). *Marca de sucesso no desporto: Nelo*. Tese de Doutoramento, Universidade Técnica de Lisboa.

Santos, J. D. Á., Pereira, B. A. D., & Quatrin, D. R. (2013). The art of adding value: a study of the variables that influences the choice of a restaurant. *Culture : Revista de Cultura e Turismo*, 7(2), 33-51.

Serralvo, F. A., e Furrier, M. T. (2008). Reposicionamento de Marcas: estudo de casos brasileiros. *Revista brasileira de gestão e negócios*, 10(26), 1-16.

Smartkiss, 2014, A decadência dos *QR Code*  
<http://smartkiss.net/decadencia-dos-QR-Codes/>

Stojanovic, M., Stojanovic, D. e Ranoelovic, D. (2010). New Trends in Participation at Tourist Market Under Conditions of Global Economic Crisis. *Faculty of Tourism and Hospitality Management in Opatija, Biennial International Congress, Tourism & Hospitality Industry*, 1260-1268.

Scarpato, R. (2002). Gastronomy as a tourist product: *The perspective of gastronomy studies. Tourism and gastronomy*, 51-70.

Sousa, C. M. G. (2007). *Gestão de Marcas País - O caso de Portugal*. Mestrado em Marketing, Universidade do Porto

Sternthal, B., e Tybout, A. M. (2001). *Segmentation and targeting*. Kellogg on Marketing, John Wiley & Sons, Inc., New York, NY, 3-30.

Sultan, F. (2002). Consumer response to the Internet: an exploratory tracking study of on-line home users. *Journal of Business Research*, 55: 655-663.

Swystun, J. (2007) - *The brand Glossary*. Basingstoke (England), Interbrand/palgrave Macmillan.

Spang, R. L. (2000). *The invention of the restaurant: Paris and modern gastronomic culture* (p. 325). Cambridge, MA: Harvard University Press.

Trout, J. e Rivkin, S. (1996). *O novo posicionamento*. Makron Books.

Turismo de Portugal (2014), os resultados do turismo,  
<http://www.turismodeportugal.pt/Português/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/análisesestat%C3%ADsticas/osresultadosdoturismo/Anexos/Os%20resultados%20do%20Turismo%20-%202014.pdf>

Urban, G. L. e Hauser, J. R. (1993). *Design and marketing of new products* (Vol. 2). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.



## 9. ANEXOS

## 1. ANEXOS GERAIS

## Anexo 1.1 - Projeções do Banco de Portugal: 2015-2017

	Pesos 2014	BE junho 2015			Projeção de março 2015				
		2014	2015 <sup>(p)</sup>	2016 <sup>(p)</sup>	2017 <sup>(p)</sup>	2014	2015 <sup>(p)</sup>	2016 <sup>(p)</sup>	2017 <sup>(p)</sup>
Produto Interno Bruto	100,0	0,9	1,7	1,9	2,0	0,9	1,7	1,9	2,0
Consumo privado	66,0	2,1	2,2	1,7	1,7	2,1	2,4	1,7	1,7
Consumo público	18,6	-0,3	-0,5	0,2	0,0	-0,7	-0,5	0,2	0,0
Formação bruta de capital fixo	14,6	2,5	6,2	4,4	6,0	2,3	4,0	4,4	5,3
Procura interna	99,5	2,1	2,1	1,8	2,1	2,0	1,6	1,8	2,0
Exportações	39,9	3,4	4,8	6,0	6,4	3,4	4,3	5,8	6,2
Importações	39,4	6,4	5,7	5,5	6,5	6,2	3,9	5,5	6,1
Contributo para o crescimento do PIB, líquido de importações (em p.p.) (a)									
Procura interna		0,3	1,1	0,7	0,8	0,3	1,0	0,8	0,8
Exportações		0,6	0,6	1,2	1,2	0,6	0,8	1,1	1,2
Balança corrente e de capital (% PIB)		2,1	3,0	3,2	3,4	2,1	3,3	3,3	3,5
Balança de bens e serviços (% PIB)		1,1	2,1	2,1	2,1	1,1	2,7	2,6	2,5
Índice harmonizado de preços no consumidor		-0,2	0,5	1,2	1,3	-0,2	0,2	1,1	1,1

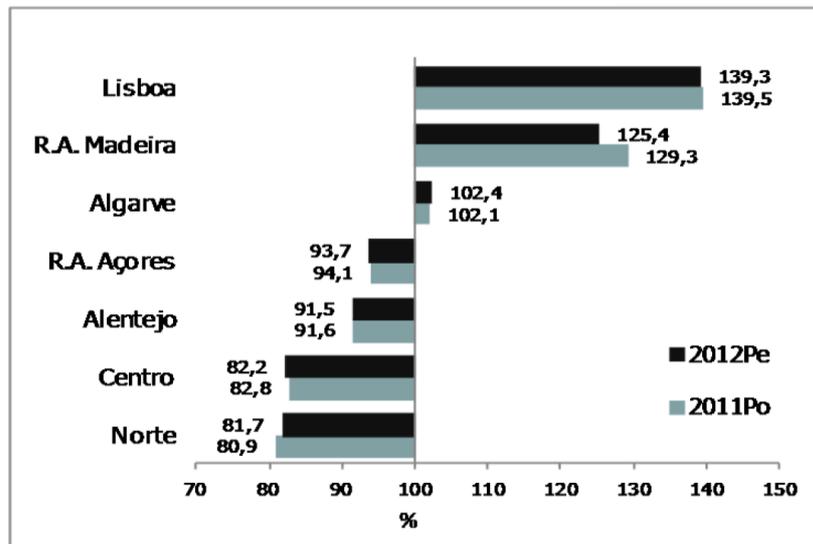
Fonte: Boletim Económico do Banco de Portugal (Junho 2015)

### Anexo 1.2 – Estrutura da despesa anual média por divisões da COICOP, Portugal entre 1989/90 e 2010/11

COICOP	unidade: %				
	1989/90	1994/95	2000	2005/2006	2010/2011 (P <sub>2</sub> )
<b>Despesa anual média por agregado</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
01 Produtos alimentares e bebidas não alcoólicas	29,5	21,0	18,7	15,5	13,3
02 Bebidas alcoólicas, tabaco e narcóticos / estupefacientes	3,7	2,8	2,8	2,3	1,9
03 Vestuário e calçado	9,3	6,3	6,6	4,1	3,7
04 Habitação; despesas com água, eletricidade, gás e outros combustíveis	12,4	20,6	19,8	26,6	29,2
05 Móveis, artigos de decoração, equipamento doméstico e despesas correntes de manutenção da habitação	7,1	6,7	7,2	4,8	4,2
06 Saúde	3,0	4,6	5,2	6,1	5,8
07 Transportes	14,8	15,6	15,0	12,9	14,5
08 Comunicações	1,1	2,0	3,3	3,0	3,3
09 Lazer, distração e cultura	3,9	3,7	4,8	5,7	5,3
10 Ensino	0,6	1,3	1,3	1,7	2,2
11 Hotéis, restaurantes, cafés e similares	9,9	9,1	9,5	10,8	10,3
12 Outros bens e serviços	4,8	6,5	6,1	6,5	6,3

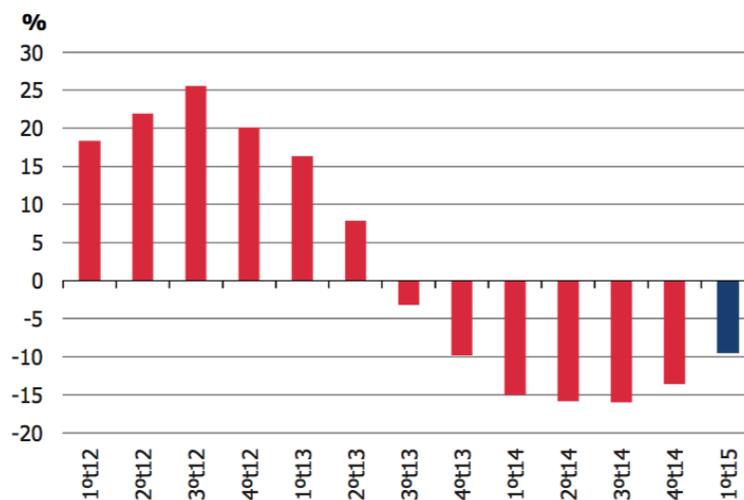
Fonte: Inquérito aos orçamentos familiares, INE (2011)

**Anexo 1.3 - Índices de Disparidade Regional do PIB per capita, por NUTS II – 2011 Po  
(Portugal=100)**



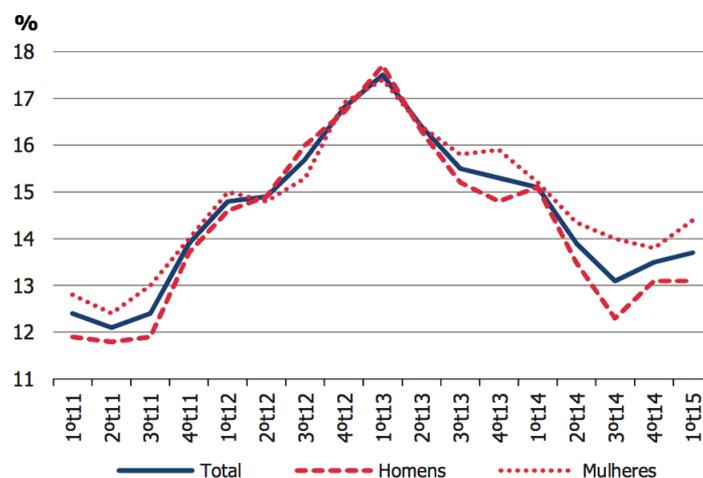
Fonte: INE, 2011

**Anexo 1.4 - Taxa de variação homóloga da população desempregada**



Fonte: Estatísticas do Emprego – INE – 1º trimestre 2015

### Anexo 1.5 - Taxa de desemprego por sexo



Fonte: Estatísticas do Emprego- INE – 1º trimestre 2015

### Anexo 1.6 - Taxa de desemprego por NUTS II

	1ºT-2014	4ºT-2014	1ºT-2015
<b>Portugal</b>	<b>15,1</b>	<b>13,5</b>	<b>13,7</b>
Norte	15,8	14,2	14,2
Centro	11,0	10,7	11,1
Área Metropolitana de Lisboa	16,4	14,0	14,2
Alentejo	16,0	14,5	15,5
Algarve	18,3	14,9	16,4
R. A. Açores	18,0	15,5	14,9
R. A. Madeira	16,4	15,1	15,8

Unidade: %

Fonte: Estatísticas do emprego – INE – 1º trimestre 2015

### Anexo 1.7 – Utilizadores de Smartphone

	TOTAL	Sexo		Idade							Região					Classe Social			
		Masc	Fem	18/24	25/34	35/44	45/54	55/64	65+	Gr.Lisboa	Gr.Porto	Lit.Norte	Lit. Centro	Int.Norte	Sul	A/B	C1	C2/D	
Posse de Smartphone	(000) 3401	1779	1622	735	912	762	501	282	208	864	410	641	481	632	373	816	979	1606	
	%V	44,0	35,9	68,1	67,5	50,2	35,3	22,4	10,7	47,1	41,5	39,2	36,8	34,9	37,7	54,8	45,9	32,5	
	%H	100,0	52,3	47,7	21,6	26,8	22,4	14,7	8,3	6,1	25,4	12,1	18,8	14,1	18,6	11,0	24,0	28,8	47,2
Amostra	(000) 8564	4040	4524	1080	1352	1517	1419	1258	1938	1834	987	1634	1308	1811	990	1490	2132	4942	
		2444	2474	618	820	930	887	776	887	1118	591	952	763	963	531	1653	1485	1780	

Base (000): Totalidade dos Indivíduos 15+ Portugal Continental (8564)

Fonte: Markttest TGI 2014 1st Release

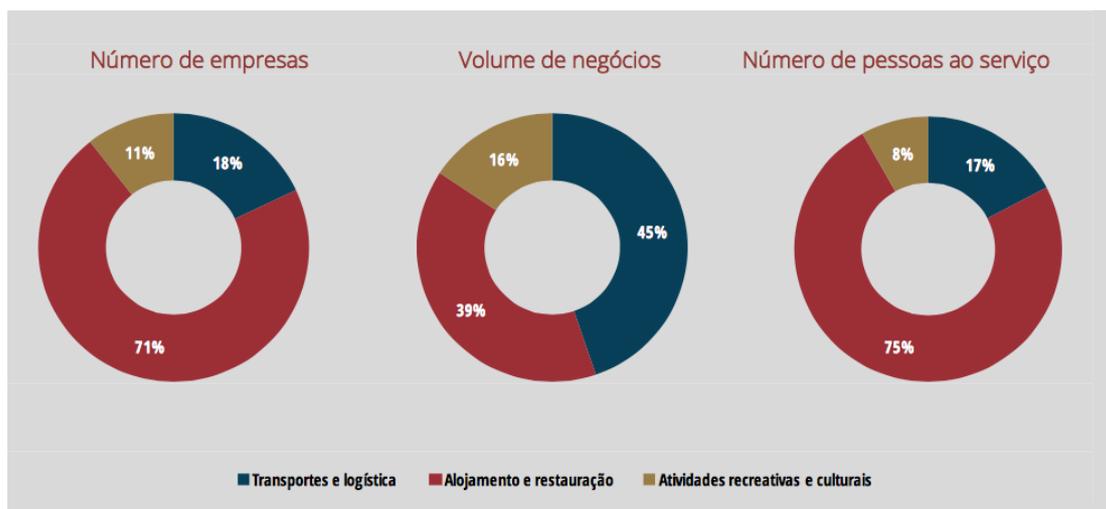
### Anexo 1.8 – Utilizadores de QR Code

	TOTAL	Sexo		Idade							Região					Classe Social			
		Masc	Fem	18/24	25/34	35/44	45/54	55/64	65+	Gr.Lisboa	Gr.Porto	Lit.Norte	Lit. Centro	Int.Norte	Sul	A/B	C1	C2/D	
Indivíduos que fizeram downloads de QR-Codes	(000) 1456	792	664	359	458	313	203	84	38	374	207	242	185	244	205	337	444	675	
	%V	42,8	44,5	40,9	48,8	50,2	41,1	40,5	29,8	18,5	43,2	50,6	37,7	38,5	38,5	54,8	41,3	45,3	42,0
	%H	100,0	54,4	45,6	24,7	31,5	21,5	13,9	5,8	2,6	25,7	14,2	16,6	12,7	16,7	14,1	23,1	30,5	46,4
Amostra	(000) 3401	1779	1622	735	912	762	501	282	208	864	410	641	481	632	373	816	979	1606	
		2208	1192	1016	421	557	528	338	223	141	564	264	418	312	423	227	965	690	553

Base (000): Indivíduos que possuem smartphone (3401)

Fonte: Markttest TGI 2014 1st Release

### Anexo 1.9 - Estruturas por segmentos de atividade económica



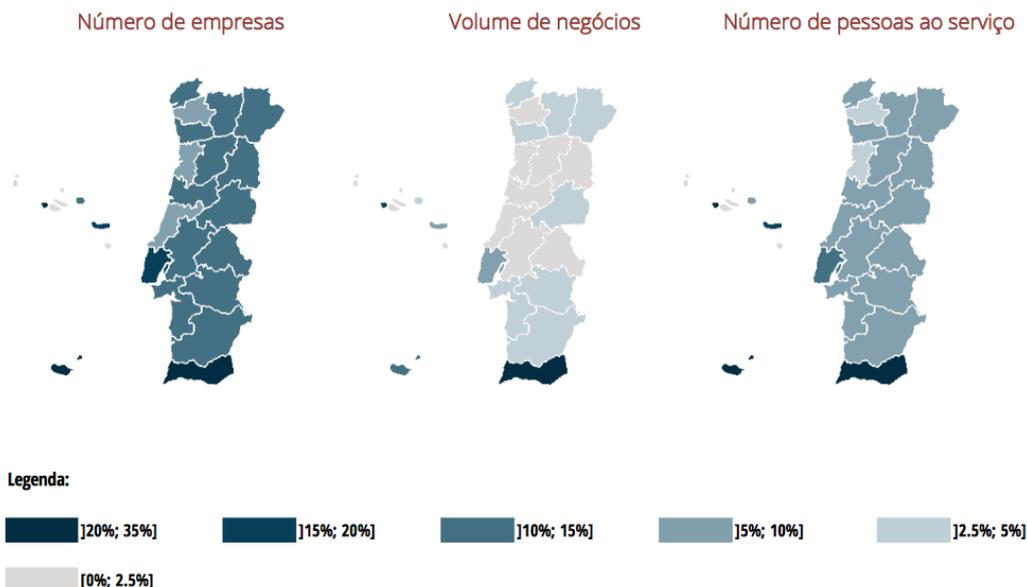
Fonte: Banco de Portugal, 2013

### Anexo 1.10 - Estruturas por classes de dimensão

Indicador	Dimensão	SNF	Setor do Turismo	Transportes e logística	Alojamento e restauração	Atividades recreativas e culturais
Número de empresas	Microempresas	89.4%	91.8%	96.7%	90.3%	93.6%
	Pequenas e médias empresas	10.3%	8.1%	3.0%	9.6%	6.3%
	Grandes empresas	0.2%	0.1%	0.3%	0.1%	0.1%
Volume de negócios	Microempresas	15.3%	20.2%	5.5%	34.1%	27.1%
	Pequenas e médias empresas	41.5%	39.2%	21.0%	52.9%	56.8%
	Grandes empresas	43.2%	40.6%	73.6%	13.0%	16.1%
Número de pessoas ao serviço	Microempresas	28.0%	40.5%	30.8%	42.8%	39.5%
	Pequenas e médias empresas	45.1%	43.0%	21.5%	47.6%	46.8%
	Grandes empresas	26.9%	16.5%	47.7%	9.6%	13.7%

Fonte: Banco de Portugal, 2013

### Anexo 1.11 - Localização geográfica por distrito – peso do setor do turismo das SNF do distrito (2013)



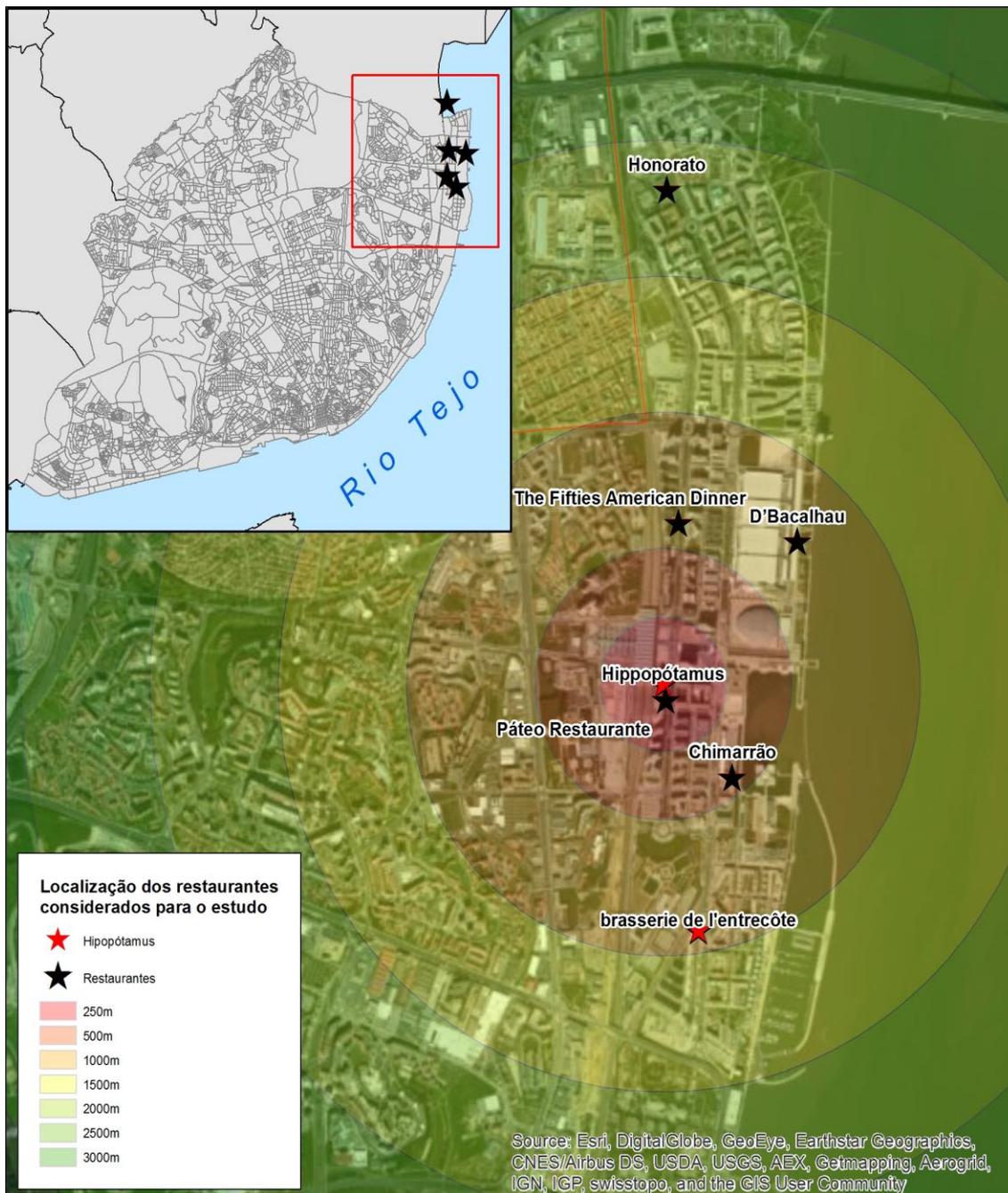
Fonte: Banco de Portugal, 2013

### Anexo 1.12 - Principais características do restaurante *Hippopotamus*

Tipo de comida	Carnes grelhadas
Variedade do Menu	Alguma variedade de carnes e pouca variedade de peixe
Localização/Acessibilidades/Parqueamento	Proximidade à gare do oriente e ao centro comercial vasco da gama; parque de estacionamento; facilidade de estacionamento
Comunicação/Eventos/Diferenciação	Redes sociais; Parcerias com espetáculos
Preço médio/pessoa	18 €
Ambiente	Serviço atencioso,
Reputação	Boa reputação
Número de lugares	180
Horário	12:30-00:00
Target	Turistas, empresários, famílias. Classes: A/B e C1

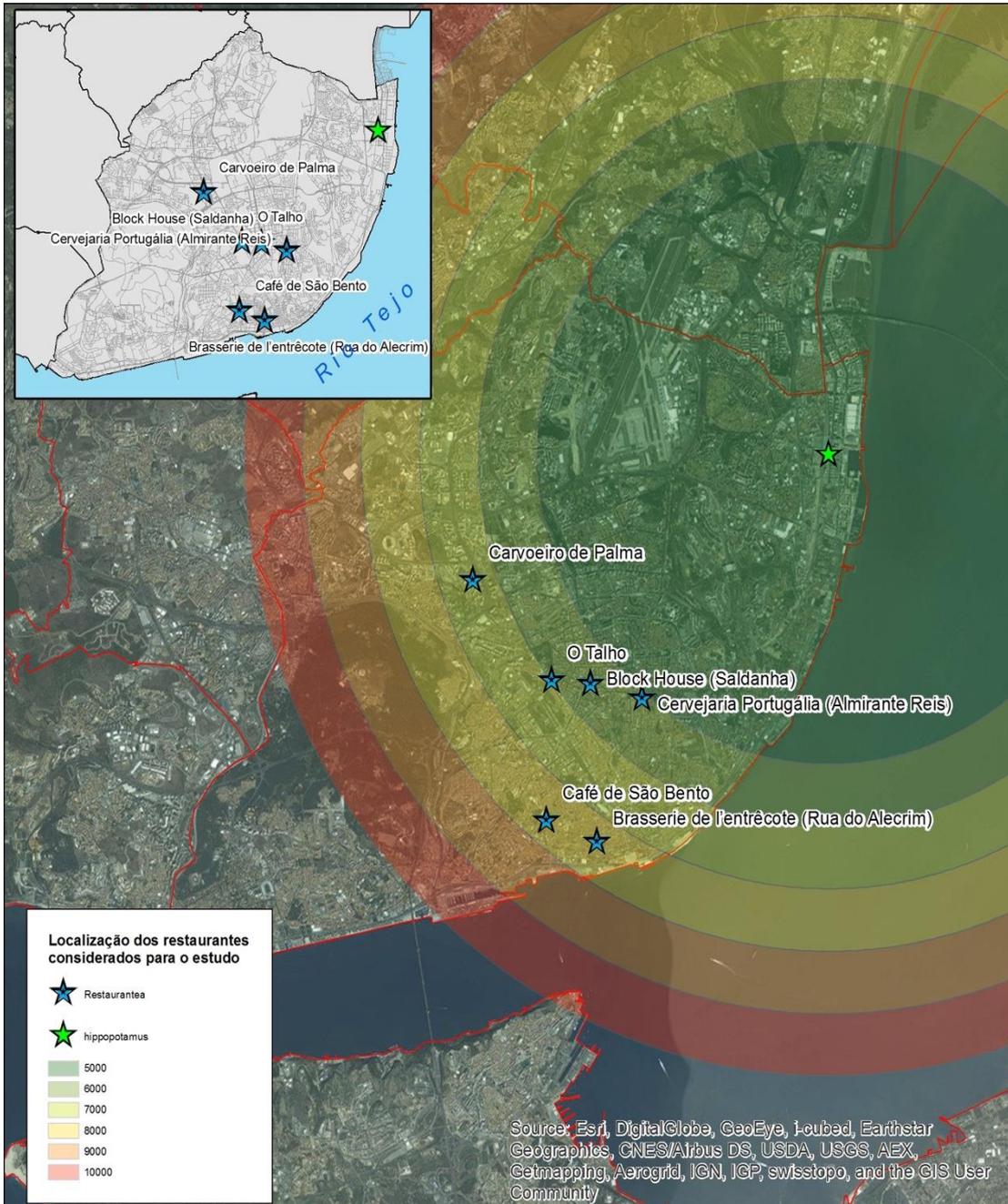
Fonte: Análise do Autor

Anexo 1.13 – Localização dos concorrentes por localização



Fonte: Análise do Autor

**Anexo 1.14 – Localização dos Concorrentes por tipo de comida**



Fonte: Análise do Autor

**Anexo 1.15 - Empresas com descontos no restaurante *Hippopotamus***

<b>10 % Desconto</b>		<b>20% Desconto</b>
ADECCO	INTERLINE CLUB OF PORTUGAL	TAAG
AUTOMÓVEL CLUBE PORTUGAL (ACP)	IPAM	CARTÃO DE ESTUDANTE IPAM
ANA – AEROPORTOS	IMOGALVÃO	CARTÃO DE ESTUDANTE WSI
ANLC	ISA SENSING	
AMERICAN EXPRESS	JOÃO DE DEUS	
AXA	KERALOLL	
BARNES PORTUGAL	LÓREAL	
BBVA	LUGRADE	
BRISA	MICROSOFT	
CASINO DE LISBOA	MULTIPESSOAL	
CDK GLOBAL (ANTIGA ADP)	MOTA ENGIL	
CRÉDICO MARKETING PORTUGAL	NOBEL FORTUNE	
CRIAP	NOBEL FORTUNE REAL STATE	
CRITICAL SOFTWARE	NOVABASE	
CTT	NOS	
CORIAN T	ORDEM DOS ADVOGADOS	
DAI	PORTAL DO SER	
DHL	PT	
EDP	REDGAME	
ESPÍRITO SANTO VIAGENS	REFER	
FAMILIAS NUMEROSAS	REMAX	
FAPRICELA	ROBERT OSH	
FIDEQUITY	ROTTAPHARM	
GALP	SCC	
GFI	SAGE	
GLOBALOG	SPEMD	
GRUPO AFA (AFAVIAS)	SPEMD	
GRUPO SUMA	SYNGENTA	
GOLDEN NEGOCIOS	SANIFAUNA	
HUAWEI	TAP	
IBM	VODAFONE	
ING BELGIUM SA/NV	WALLSTREET INSTITUTE	

Fonte: Dados fornecidos pelo restaurante *Hippopotamus*, 2015

## Anexo 1.16 – Refeições realizadas fora de casa

### Análise Perfil TGI

#### Refeições realizadas fora de casa no último mês

Fonte: Markttest TGI 2014 1st Release



	TOTAL	Sexo		Idade						Região					Classe Social				
		Masc	Fem	15/24	25/34	35/44	45/54	55/64	65+	Gr.Lisboa	Gr.Porto	Lit.Norte	Lit. Centro	Int.Norte	Sul	A/B	C1	C2/D	
Indivíduos que realizaram Refeições fora de casa - <u>Semana</u>	(000)	3999	2031	1968	548	780	731	702	525	713	1103	452	708	573	765	399	1004	1109	1886
	%V	46,7	50,3	43,5	50,7	57,7	48,2	49,5	41,8	36,8	60,1	45,8	43,3	43,8	42,2	40,3	67,4	52,0	38,2
	%H	100,0	50,8	49,2	13,7	19,5	18,3	17,6	13,1	17,8	27,6	11,3	17,7	14,3	19,1	10,0	25,1	27,7	47,2
Indivíduos que realizaram Refeições fora de casa - <u>Fim de Semana</u>	(000)	3525	1742	1783	489	697	700	595	479	566	889	450	683	493	647	363	877	982	1666
	%V	41,2	43,1	39,4	45,3	51,5	46,1	41,9	38,0	29,2	48,5	45,6	41,8	37,7	35,7	36,7	58,9	46,0	33,7
	%H	100,0	49,4	50,6	13,9	19,8	19,9	16,9	13,6	16,1	25,2	12,8	19,4	14,0	18,4	10,3	24,9	27,8	47,3
(000)		8564	4040	4524	1080	1352	1517	1419	1258	1938	1834	987	1634	1308	1811	990	1490	2132	4942
Amostra		4918	2444	2474	618	820	930	887	776	887	1118	591	952	763	963	531	1653	1485	1780

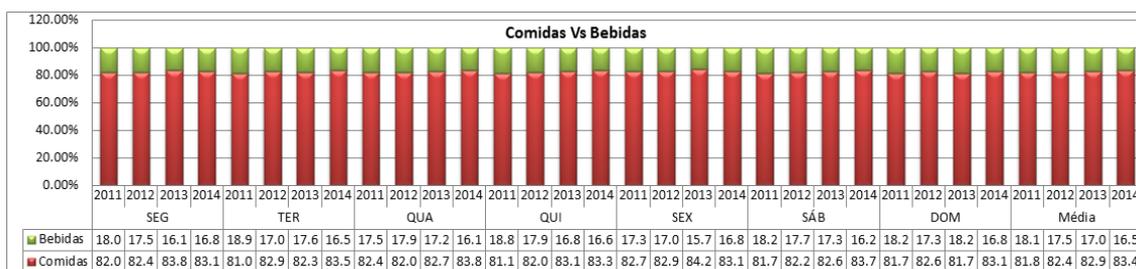
Base (000): Indivíduos 15+ Portugal Continental (8564)

Nota Técnica: O período de recolha decorreu entre Janeiro e Dezembro de 2013.

Perfil Universo 15+ Portugal Continental	TOTAL	Sexo		Idade						Região					Classe Social			
		Masc	Fem	15/24	25/34	35/44	45/54	55/64	65+	Gr.Lisboa	Gr.Porto	Lit.Norte	Lit. Centro	Int.Norte	Sul	A/B	C1	C2/D
%H	100,0	47,2	52,8	12,6	15,8	17,7	16,6	14,7	22,6	21,4	11,5	19,1	15,3	21,1	11,6	17,4	24,9	57,7
(000)	8564	4040	4524	1080	1352	1517	1419	1258	1938	1834	987	1634	1308	1811	990	1490	2132	4942

Fonte: Markttest TGI 2014 1st Release

## Anexo 1.17 – Peso das Comidas vs Bebidas na faturação



Fonte: Análise financeira do restaurante *Hippopotamus*, 2015

**Anexo 1.18 – Pratos mais vendidos**

		Entradas			Pratos			Sobremesas		
		1º	2º	3º	1º	2º	3º	1º	2º	3º
2011	Prato	Queijo Cabra Gratinado	Sopa do Dia	4 Camarões Fritos	Alcatra de Novilho	Naco Charolês	Chateau-briand	Fondant de Chocolate	Creme Brûlée	Mousse de Chocolate
	Vendas	887	848	837	4943	3112	2529	1927	1582	1337
	Mix	7.92%	7.57%	7.47%	12.89%	8.11%	6.59%	12.54%	10.29%	8.70%
2012	Prato	Sopa do Dia	Tárt. Tom. e Atum	4 Camarões Fritos	Alcatra de Novilho	Bitoque Hippo	Naco Charolês	Fondant de Chocolate	Mousse de Chocolate	Creme Brûlée
	Vendas	1597	765	746	5307	2754	2726	1558	1537	1520
	Mix	15.11%	7.24%	7.06%	13.93%	7.23%	7.15%	10.08%	9.94%	9.83%
2013	Prato	Sopa do Dia	4 Camarões Fritos	Tárt. Tom. e Atum	Alcatra de Novilho	Hambúrguer Clássico	Bitoque Hippo	Fondant de Chocolate	Creme Brûlée	Mousse de Chocolate
	Vendas	1820	1104	1065	5050	3179	2491	1599	1479	1447
	Mix	15.89%	9.64%	9.30%	12.93%	8.14%	6.38%	10.03%	9.28%	9.08%
2014	Prato	Sopa do Dia	4 Camarões Fritos	Tárt. Tom. e Atum	Alcatra de Novilho	Hambúrguer Clássico	Entrecôte	Fondant de Chocolate	Mousse de Chocolate	Creme Brûlée
	Vendas	1779	1306	933	5460	2990	2156	1569	1557	1555
	Mix	16.34%	12.00%	8.57%	15.36%	8.41%	6.06%	10.12%	10.04%	10.03%

Fonte: Análise financeira do restaurante *Hippopotamus*, 2015

**Anexo 1.19 - Ações em 2013**

		Restaurante Week	Restaurante Week	Carne Mirandesa	Restaurante Week	Carne Alentejana
	Datas	15 Mar a 25 Mar	16 Mai a 26 Mai	28 Jun a 14 Jul	10 Out a 20 Out	21 Nov a 01 Dez
Por Acção	Vendas de pratos	74	70	106	58	120
	Vendas em valor	1.145,52€	1.083,60€	2.381,80€	897,84€	1.379,18€
	Ticket médio	15,48€	15,48€	22,47€	15,48€	11,49€
Geral	Couverts totais	1.532	1.380	1.891	1.412	1.318
	Vendas totais	20.421,95€	18.611,92€	26.555,24€	19.957,81€	18.478,13€
	Ticket médio	13,33€	13,48€	14,04€	14,13€	14,02€
	% das vendas	5,61%	5,82%	8,97%	4,49%	7,46%
	Tx Captação	4,83%	5,07%	5,60%	4,11%	9,10%

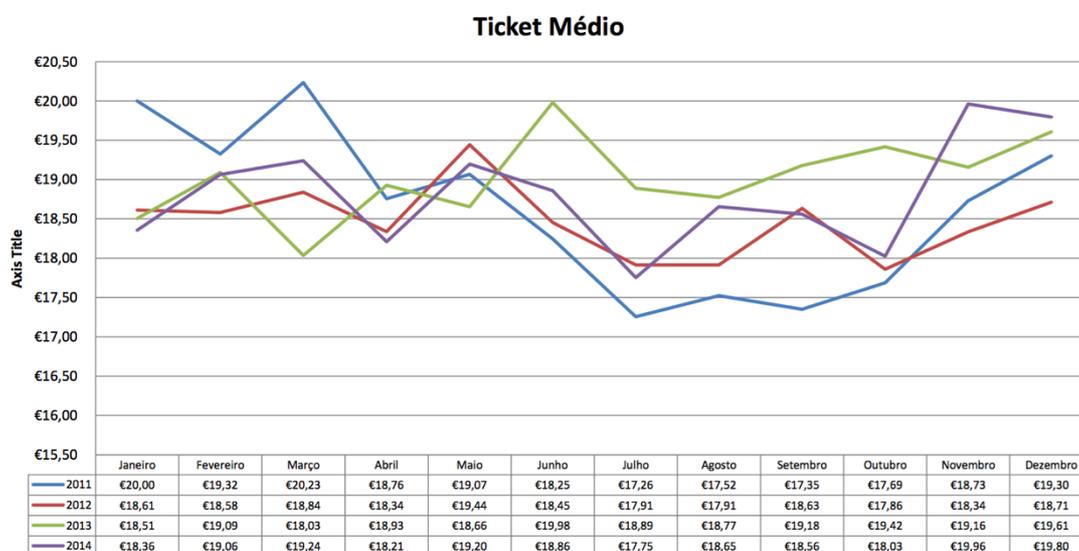
Fonte: Análise financeira do restaurante *Hippopotamus*, 2015

## Anexo 1.20 - Ações em 2014

		Restaurante Week	Restaurante Week	Carne Alentejana	Restaurante Week
	Datas	28 Feb a 9 Mar	24 Abr a 4 Mai	18 Jun a 29 Jun	16 Out a 26 Out
Por Acção	Vendas de pratos	89	21	70	79
	Vendas em valor	1.377,72€	325,08€	841,05€	1.222,92€
	Ticket médio	15,48€	15,48€	14,78€	15,48€
Geral	Couverts totais	1.442	1.452	1.375	1.406
	Vendas totais	19.844,71€	19.970,48€	18.578,05€	19.766,18€
	Ticket médio	13,76€	13,75€	13,51€	14,06€
	% das vendas	6,94%	1,63%	4,53%	6,19%
	Tx Captação	6,17%	1,45%	5,10%	5,62%

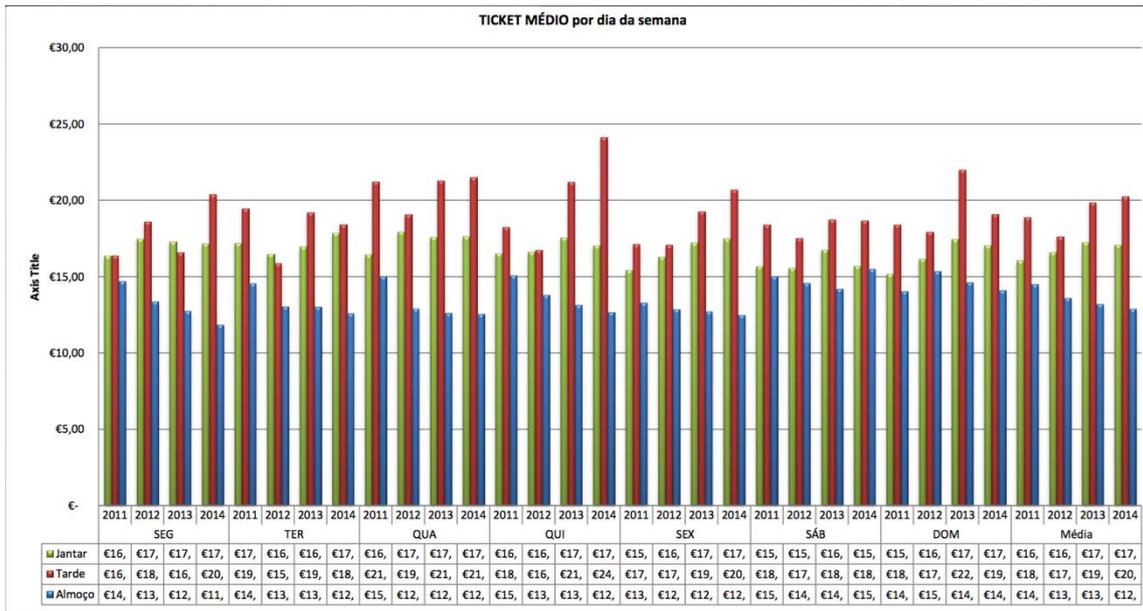
Fonte: Análise financeira do restaurante *Hippopotamus*, 2015

## Anexo 1.21 - Ticket Médio por Meses do ano



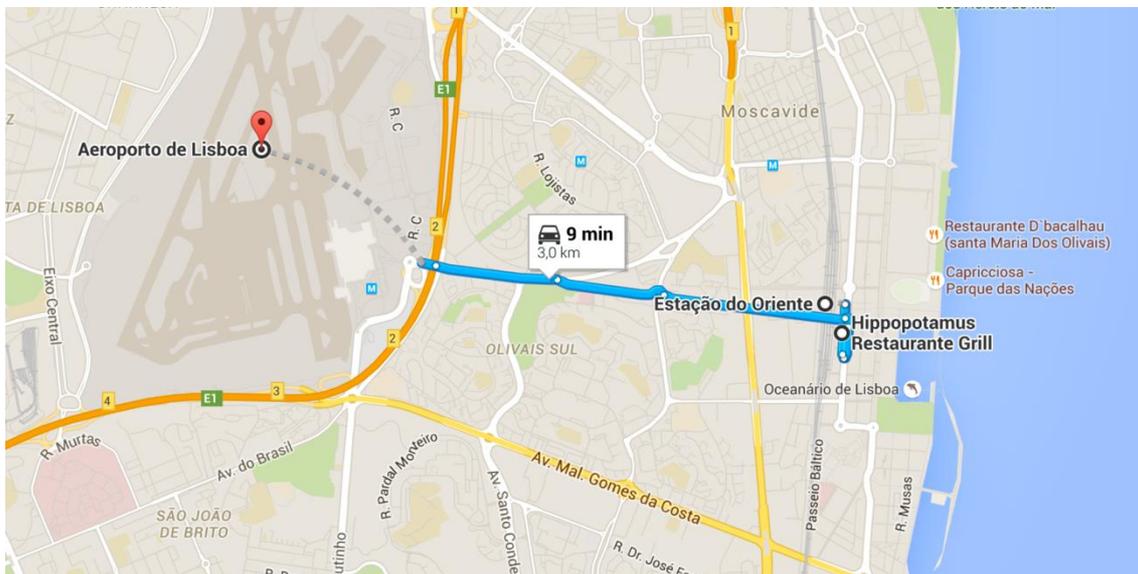
Fonte: Análise financeira do restaurante *Hippopotamus*, 2015

Anexo 1.22 - Ticket Médio por dia de semana



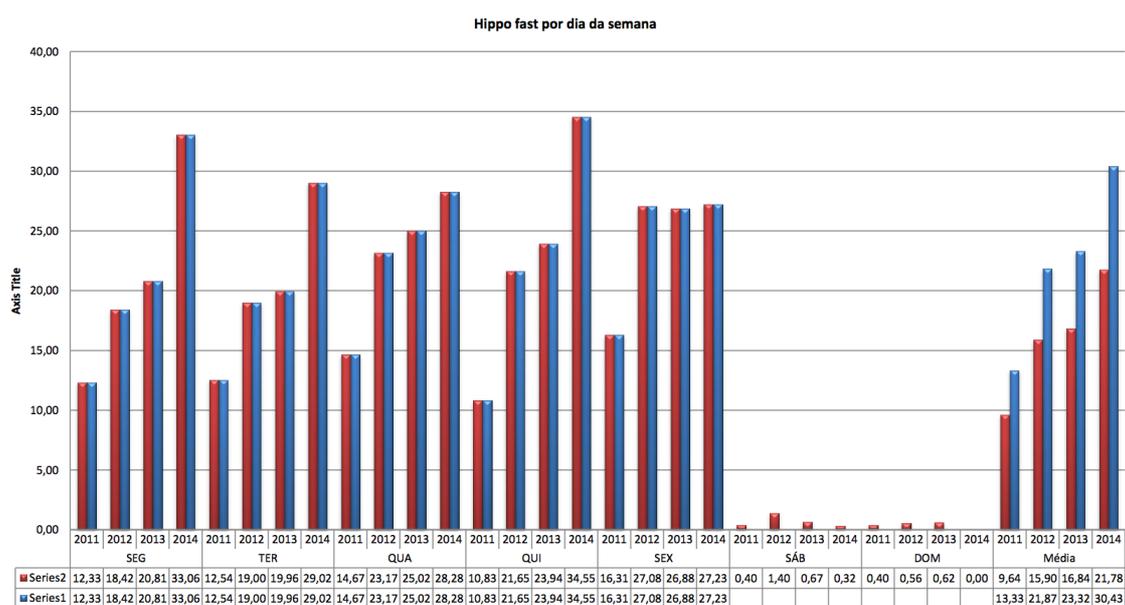
Fonte: Análise financeira do restaurante *Hippopotamus*, 2015

Anexo 1.23 - Acessibilidades ao restaurante



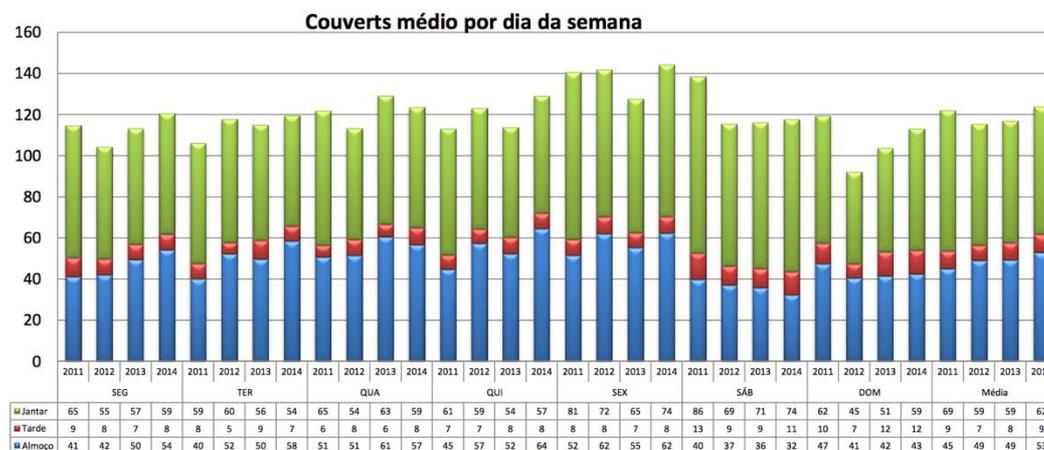
Fonte: Google Maps

**Anexo 1.24 - Hippofast por dia de semana**



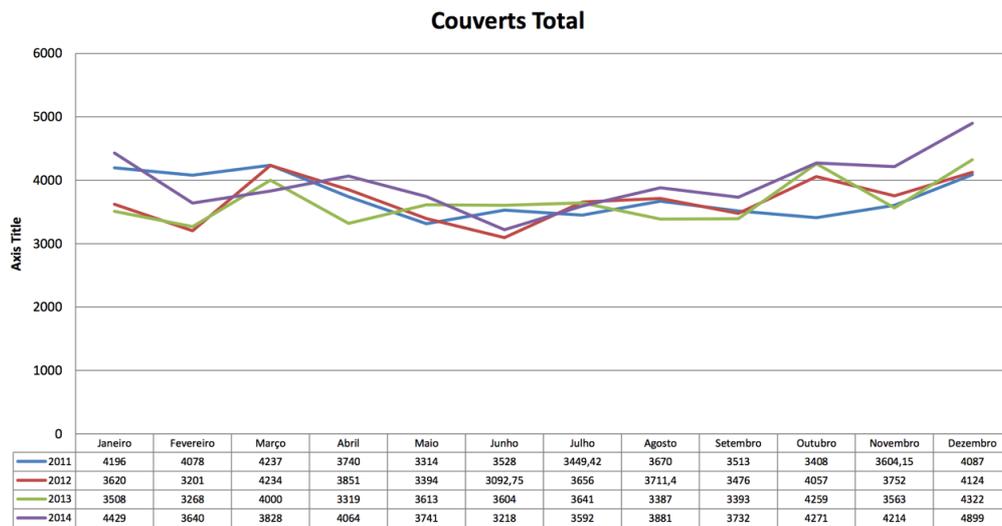
Fonte: Análise financeira do restaurante *Hippopotamus*, 2015

**Anexo 1.25 - Couverts médio por dia de semana**



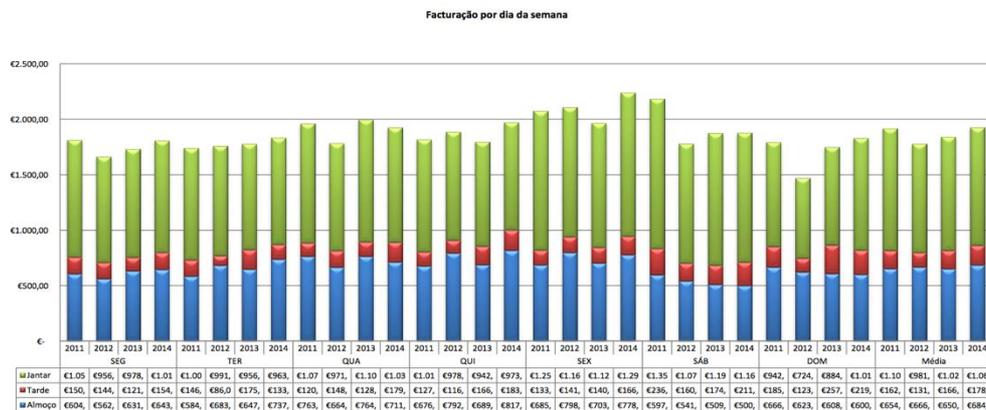
Fonte: Análise financeira do restaurante *Hippopotamus*, 2015

Anexo 1.26 - Couverts total



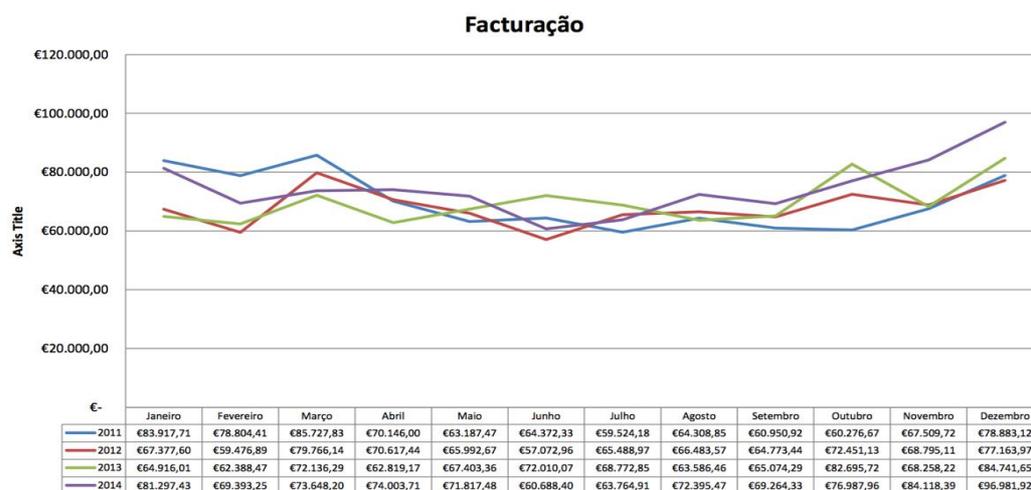
Fonte: Análise financeira do restaurante *Hippopotamus*, 2015

Anexo 1.27 - Faturação por dias de semana



Fonte: Análise financeira do restaurante *Hippopotamus*, 2015

## Anexo 1.28 - Faturação



Fonte: Análise financeira do restaurante *Hippopotamus*, 2015

## 2. INQUÉRITOS

### Anexo 2.1 - Inquérito *online* sobre os hábitos de consumo

INQUÉRITO ONLINE SOBRE OS HÁBITOS DE CONSUMO, REALIZADO PELO AUTOR

Inquérito de satisfação – hábitos de consumo (online)

Este inquérito é anónimo e os seus dados serão exclusivamente utilizados para fins estatísticos de uma tese de mestrado em Gestão do ISCTE.

É destinado a pessoas com 18 ou mais anos que vivem/trabalham na área em Lisboa e gostam/têm hábito de jantar fora.

As respostas devem ser respondidas da forma mais realista possível. Obrigada pela sua colaboração!

#### Informações Pessoais

**1. Género**

- Masculino
- Feminino

**2. Idade: \_\_\_\_\_**

**3. Rendimento médio mensal (depois de deduzidas as taxas)**

- <1000€
- 1000€-1999€
- 2000€-2999€
- 3000€-3999€
- >4000€

**4. Habilitações Literárias**

- 4º Ano
- 6º Ano
- 9º Ano
- 12º Ano
- Licenciatura / Mestrado / Pós-Graduação

**5. Neste momento está empregado?**

- Sim
- Não

**6. Profissão: \_\_\_\_\_**

**Hábito de almoçar/jantar fora:****7. Com que frequência faz refeições fora de casa?**

- Raramente/uma a duas vezes por ano  
 1-3 vezes por mês  
 2-3 vezes por mês  
 uma vez por mês  
 2-3 vezes por semana  
 mais de 3 vezes por semanas

**8. De que maneira as seguintes situações influenciam a sua experiência em fazer refeições fora de casa, fazendo-o voltar ou recomendar um restaurante?**

Escala: 1 a 5 em que 1 é “menos importante/não influencia” e 5 “mais importante/recomendaria vivamente”

	1	2	3	4	5
Serviço rápido e curto tempo de espera					
Serviço atencioso					
Apresentação dos funcionários (uso de farda)					
Capacidade dos funcionários em explicar/sugerir os menus					
As suas preferências serem reconhecidas pelos funcionários quando volta ao restaurante					
Decoração adequada ao conceito					
Variedade de opções no menu					
Haver um prato que fuja ao conceito do restaurante					
Existência de menu sazonal (por exemplo com fruta da época)					
Apresentação dos pratos					
Inovação dos pratos e novos sabores					
Qualidade/Variedade do menu de vinhos					
Aparência dos outros clientes					
Eventos					
Música ao vivo					
Preços <u>Low Cost</u>					
Preço justo de acordo com a qualidade					
Cartão de cliente e descontos especiais					
Sugestões do Chefe na lista					

**9. Com que frequência faz refeições fora de casa nas seguintes situações ?**

Escala: 1 a 4 em que 1 é “nunca” e 4 é sempre”

	1	2	3	4
Celebrar uma data importante (aniversários, etc)				
Jantar Romântico				
Negócios (com clientes)				
Provar novos sabores				
ver e ser visto em bons restaurantes				

**10. Qual o orçamento médio disponível para uma refeição com entradas, prato principal e sobremesa quando faz uma refeição fora? (Assinalar com X)**

	<15€	15€-20€	20€-25€	25€-30€	30€-35€	>35€
Negócios						
Lazer						

**11. Qual a bebida que consome com mais frequência num restaurante?**

- Água
- Sumo Natural
- Vinho
- Cerveja
- Soda
- Cocktails
- Outros

**12. Como é que costuma ter conhecimento de novos restaurantes?**

- Website do Restaurante
- Facebook
- Recomendações de amigos
- Trip Advisor, Lifecooler
- Críticas sugestivas (escape, timeout)
- Guias de restaurantes
- Promoções
- Quando passa pelo restaurante e este lhe desperta interesse

**13. Enumere 3 dos seus restaurantes preferidos ou que tem por hábito frequentar em Lisboa**

---

**14. De um modo geral, para além do serviço geral, o que mais gosta de ver num restaurante? (Escala: 1 é “indiferente” e 5 é “aprecio bastante”)**

	1	2	3	4	5
Decoração diferenciada de acordo com o tipo de restaurante					
Bar para disfrutar de uma bebida antes/depois da refeição					
Existência de uma mascote presente no restaurante					
Música ao vivo					
Jantares temáticos					
Pinturas nas paredes					
Conhecer o chefe					

**Imagine agora, um restaurante em pleno Parque das Nações inserido numa unidade hoteleira de prestígio:**

**15. Gostaria de escolher a sua bebida através de um QR Code no seu smartphone?**

- Sim  
 Não

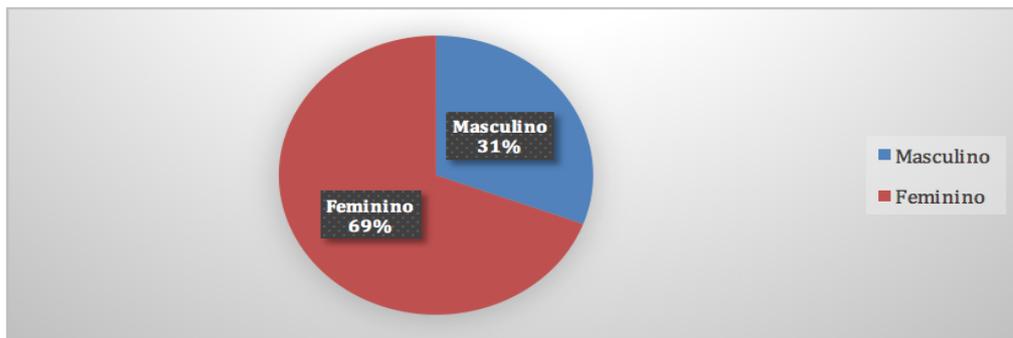
**16. Gostaria de através desse QR Code ter a possibilidade de conhecer as características da bebida ou mesmo alterá-las a seu gosto?**

- Sim  
 Não

**Anexo 2.2 - Respostas aos inquéritos *online* sobre os hábitos de consumo**

**RESULTADOS DA ANÁLISE DO INQUÉRITO-ONLINE**

**1. Género**

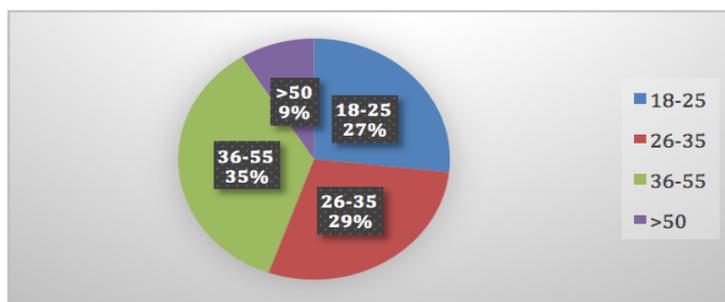


Fonte: Análise do Autor

**2. Idade**

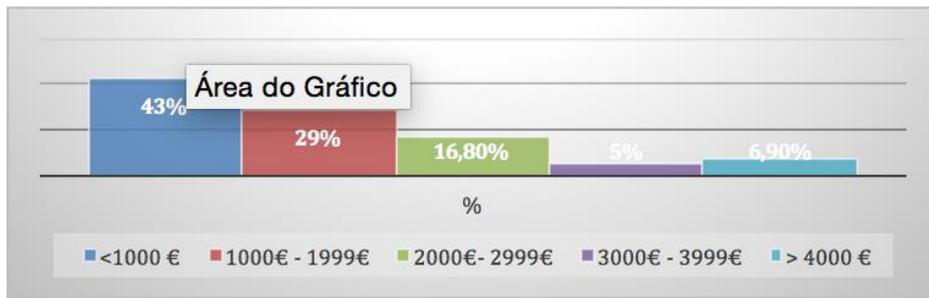
Idade	
Número respostas válidas	101
Número respostas em falta	0
Média	26
Moda	39
Mínimo	18
Máximo	74

Fonte: Análise do Autor



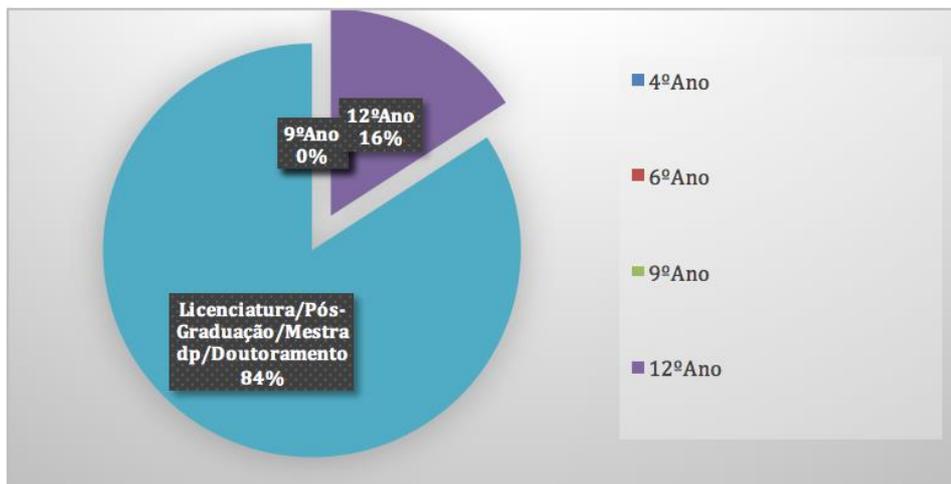
Fonte: Análise do Autor

### 3. Rendimento Médio Mensal



Fonte: Análise do Autor

### 4. Habilitações Literárias



Fonte: Análise do Autor

### 5. Emprego

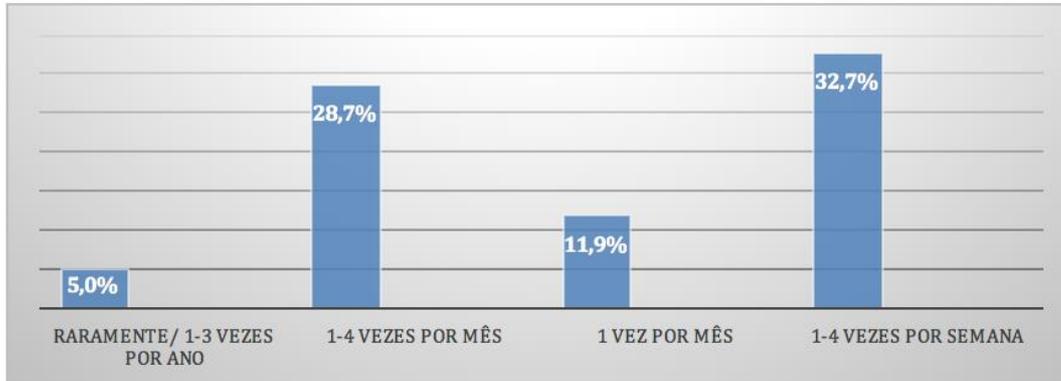


Fonte: Análise do Autor

### 6. Profissão

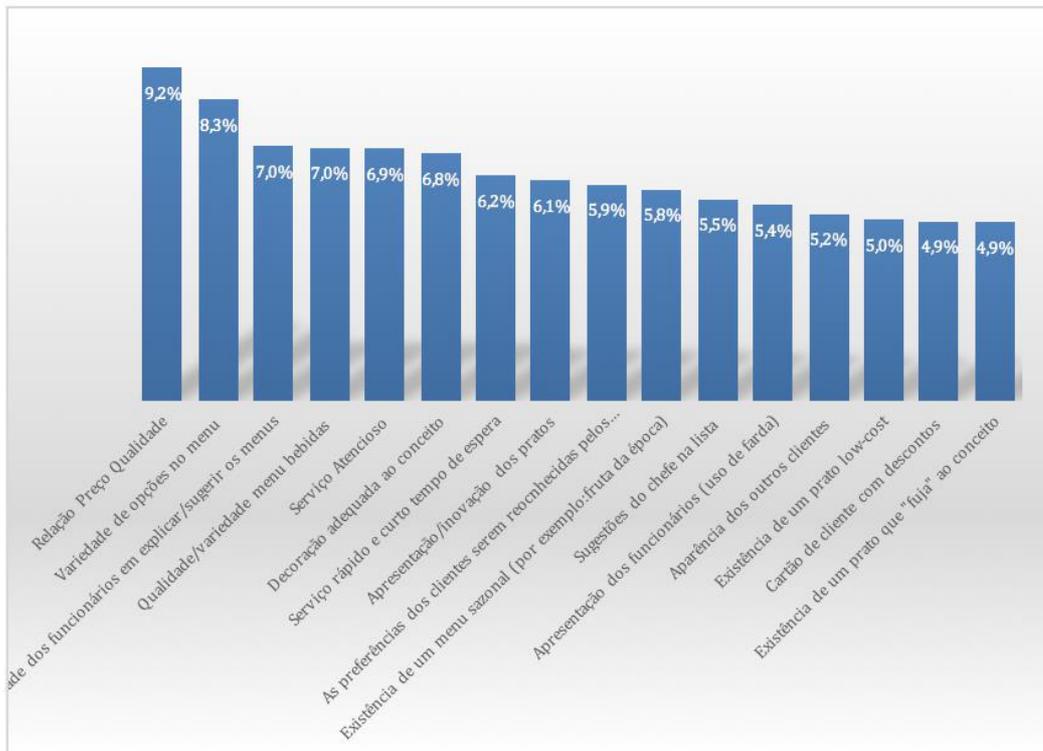
As respostas foram variadas sendo as respostas mais frequentes foram estudantes e desempregados

### 7. Frequência



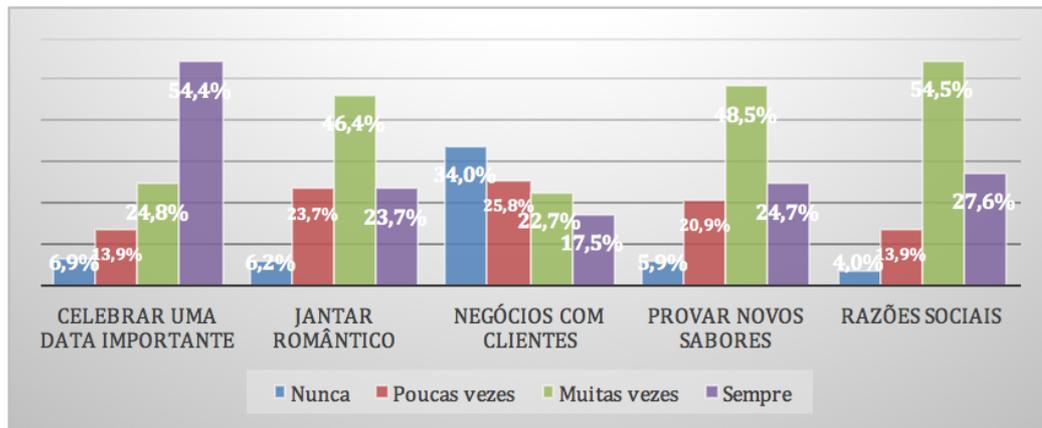
Fonte: Análise do Autor

### 8. Situações que influenciam a experiência do consumidor em fazer refeições fora de casa.



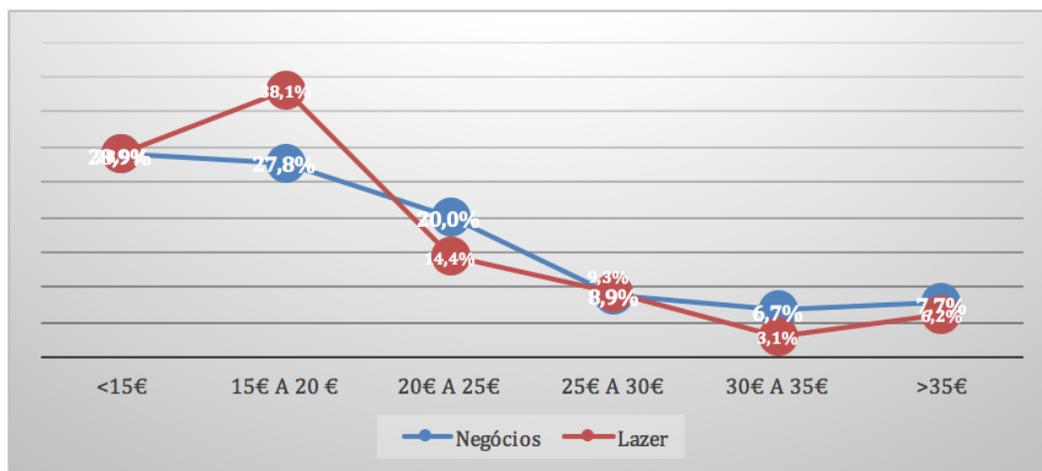
Fonte: Análise do Autor

### 9. Frequência das refeições fora de casa por situações diversas



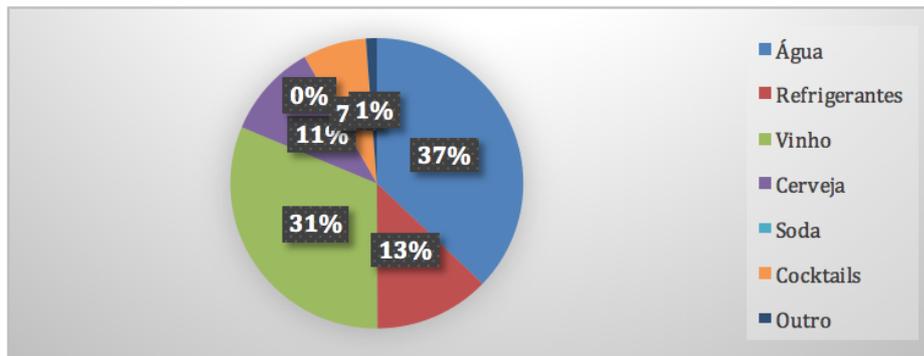
Fonte: Análise do Autor

### 10. Orçamento médio disponível para uma refeição completa



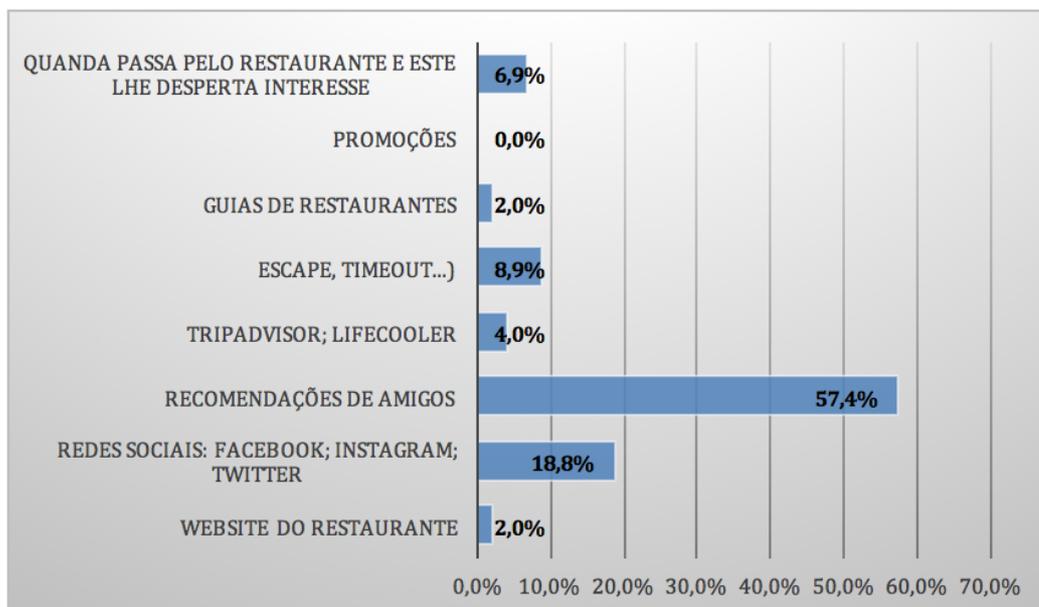
Fonte: Análise do Autor

### 11. Bebida consumida com maior frequência



Fonte: Análise do Autor

### 12. Influências externas na escolha de um restaurante

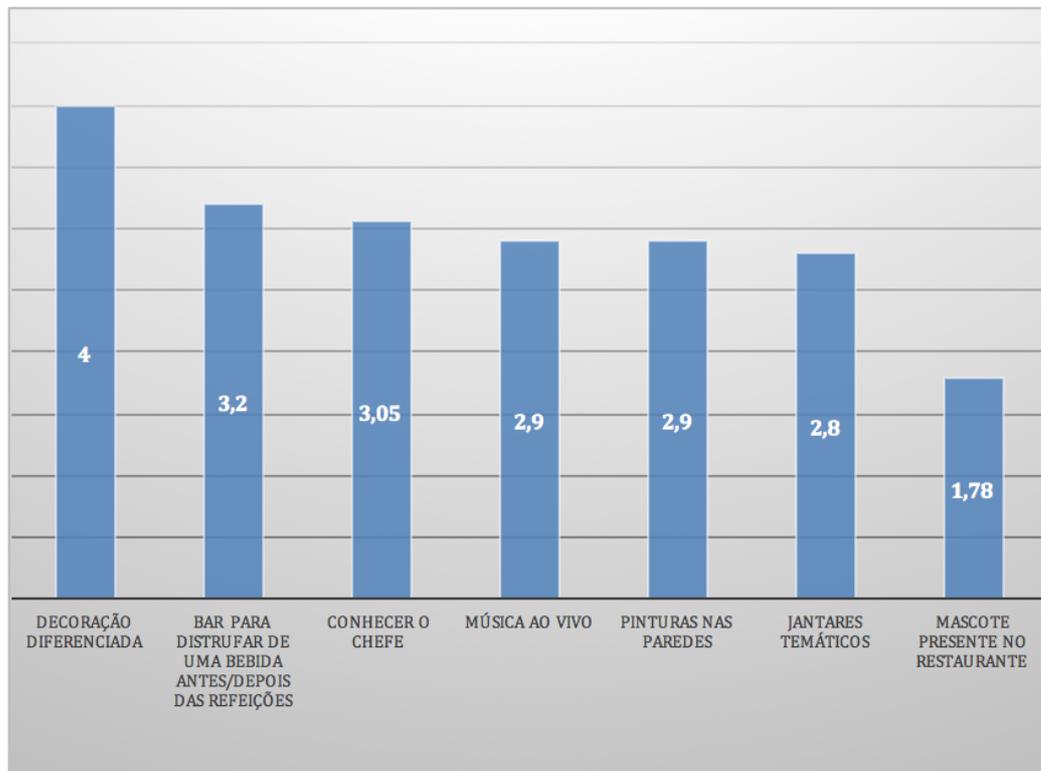


Fonte: Análise do Autor

### 13. Restaurantes preferidos dos consumidores

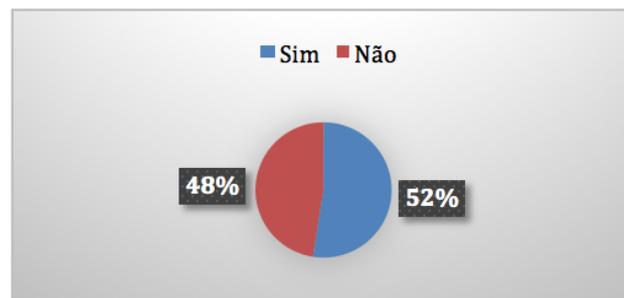
Quando questionados sobre quais os restaurantes que tem hábito frequentar na zona de Lisboa, as respostas foram diversificadas, mas quase todas penderam para restaurantes de carne ou marisqueiras, sendo os mais respondidos: a “Cervejaria Portugália”; o “Ramiro”; o “Pinóquio”; “Prego na Peixaria”; “Hamburgueria do Bairro”; “O Talho”; “Cervejaria Trindade”; “Carvoeiro de Palma”; “Nagoya”; “Honorato”; “Tico Tico” e “Solar dos Presuntos”.

#### 14. O que os consumidores mais apreciam num restaurante



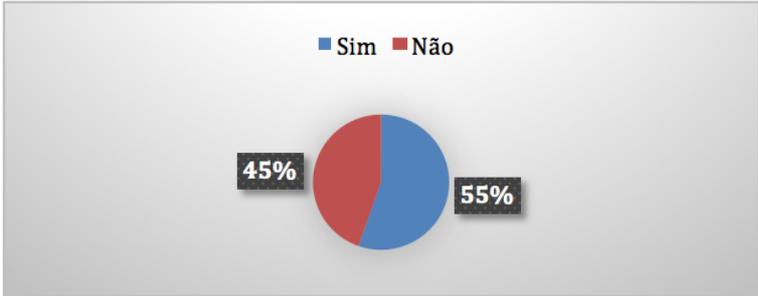
Fonte: Análise do Autor

#### 15. Escolher a bebidas através de um QR-CODE



Fonte: Análise do Autor

16. Conhecer e alterar as características das bebidas através de um QR CODE



Fonte: Análise do autor

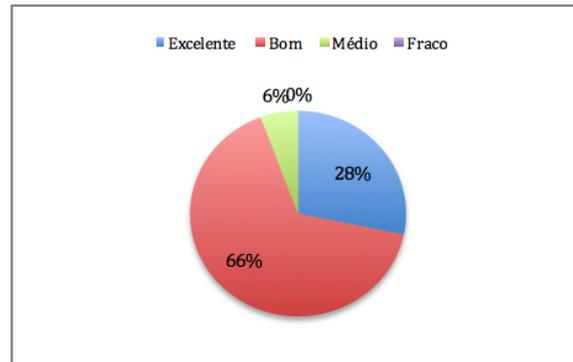
Anexo 2.3 – Inquérito presencial aos clientes dos restaurante *Hippopotamus*

		Restaurante: <b>DRAFT01</b>			
<i>A sua opinião faz a diferença</i>					
	Excelente	Bom	Médio	Fraco	
<b>Grau de satisfação geral</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Diga-nos qual o seu grau de satisfação relativamente a:					
<i>Variedade do Menu</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<i>Qualidade da comida</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<i>Temperatura da comida</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<i>Sabor da comida</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<i>Amabilidade dos empregados de mesa</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<i>Rapidez do serviço</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<i>Relação Qualidade/Preço</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Voltaria ao nosso Restaurante?</b>		Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
<b>Está hospedado no nosso Hotel?</b>		Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
<b>Como podemos servi-lo melhor?</b>					
<i>Como teve conhecimento deste restaurante?</i>					
<i>Redes sociais</i>	<input type="checkbox"/>				
<i>Ao passar à porta</i>	<input type="checkbox"/>				
<i>Recomendação Amigos/Familiares</i>	<input type="checkbox"/>				
<b>Gostaria de conhecer o nosso menu de bebidas através de um QR Code?</b>		Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
<b>Nome</b>					
<b>Email</b>					
<small>Os dados recolhidos são utilizados unicamente pelos Tivoli Hotels &amp; Resorts, não sendo divulgados a terceiros. Para consultar ou eliminar os seus dados, contacte <a href="mailto:tivoli@tivolihotels.com">tivoli@tivolihotels.com</a> ou Hotéis Tivoli, SA, Av. da Liberdade 185-1250-069 Lisboa, Portugal.</small>					

Anexo 2.4 – Resultados do inquérito presencial aos clientes do restaurante *Hippopotamus*

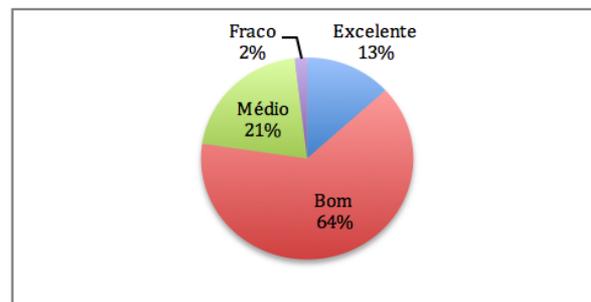
RESULTADOS DO INQUÉRITO REALIZADO NO RESTAURANTE  
HIPPOPOTAMUS

1. Grau de satisfação geral



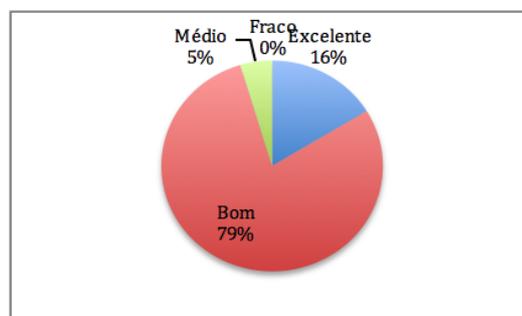
Fonte: Análise do Autor

2. Variedade do menu

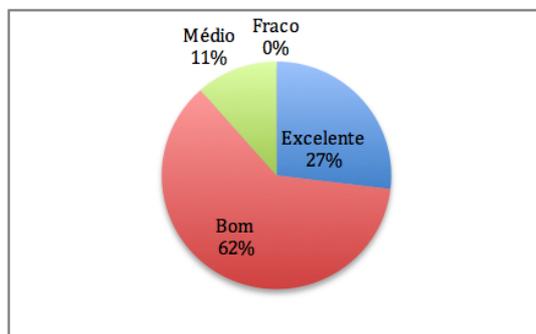


Fonte: Análise do Autor

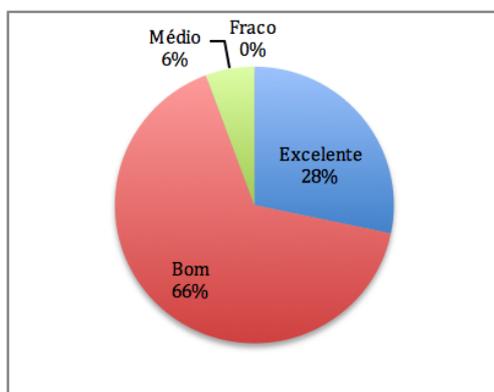
3. Qualidade da comida



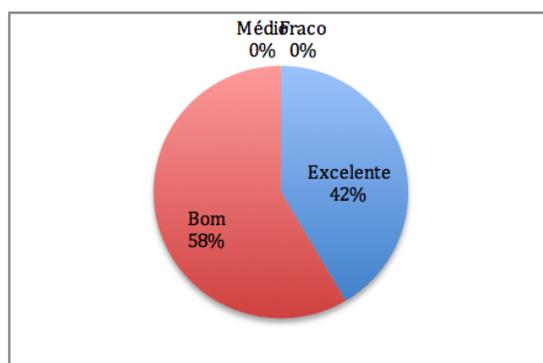
Fonte: Análise do Autor

**4. Temperatura da Comida**

Fonte: Análise do Autor

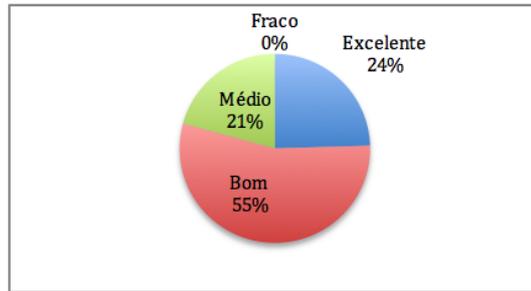
**5. Sabor da comida**

Fonte: Análise do Autor

**6. Amabilidade dos empregados de mesa**

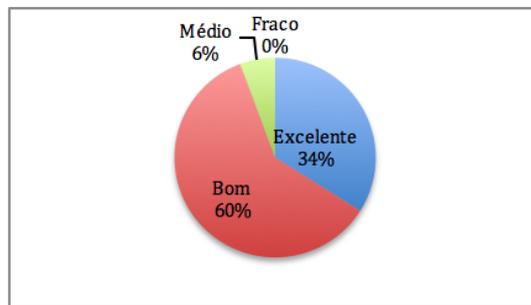
Fonte: Análise do Autor

7. Rapidez do serviço



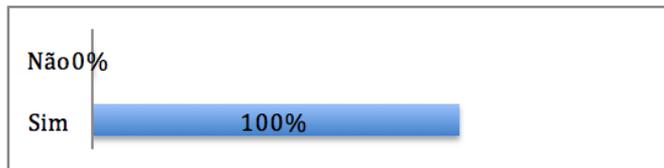
Fonte: Análise do Autor

8. Relação Qualidade/Preço



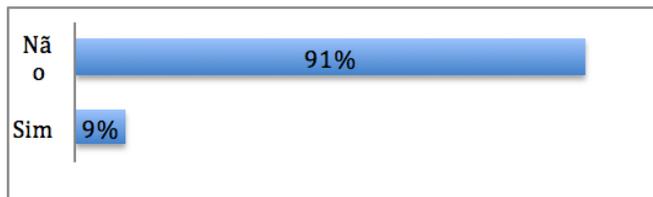
Fonte: Análise do Autor

9. Voltaria ao Restaurante?



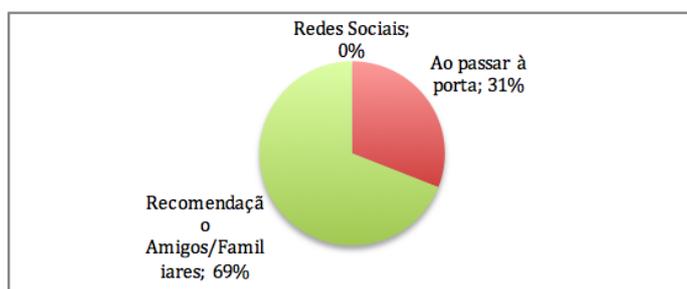
Fonte: Análise do Autor

**10. Está hospedado no Hotel?**



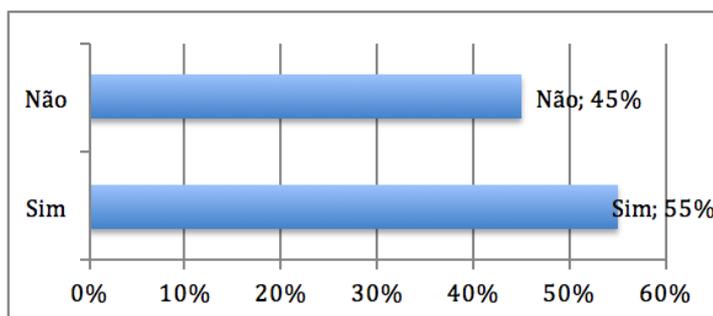
Fonte: Análise do Autor

**11. Como teve conhecimento deste restaurante?**



Fonte: Análise do Autor

**12. Conhecer as bebidas através de um QR-CODE**



Fonte: Análise do Autor

### 3. CARTAS

#### Anexo 3.1 – Carta do Restaurante

## Os Aperitivos

**Para partilhar**

**SNACK BASKET** 17,00  
Pilhas de queijo croutons, arroz de salada e batata, com 3 molhos diferentes.

**SORTIDO HIPPO** 7,00  
Ninhos estrelados servidos com pato de mar, guacamole, rúcula de queijo de moeda, rabanete e cubos de tomate.

**Bebidas não alcoólicas**

**ÁGUAS**

Água (1,5l)	2,00
Água (50cl)	2,00
Água (25cl)	1,00
Vitaminizada (1,5l)	2,00
Vitaminizada (50cl)	1,00
Vitaminizada (25cl)	0,50

**BEBIDAS FRESCAS**

**FRUITE** 4,00  
Frutas frescas, adoçante e leite.

**FRUITA** 4,00  
Frutas frescas, adoçante e leite.

**FRUITA LIGHT** 4,00  
Frutas frescas, adoçante e leite.

**FRUITA ZERO** 4,00  
Frutas frescas, adoçante e leite.

**FRUITA SMOOTHIE** 4,00  
Frutas frescas, adoçante e leite.

**FRUITA SMOOTHIE LIGHT** 4,00  
Frutas frescas, adoçante e leite.

**FRUITA SMOOTHIE ZERO** 4,00  
Frutas frescas, adoçante e leite.

**SMOOTHIE (1,5l)** 3,00

**SMOOTHIE (50cl)** 1,50

**Smoothie**  
Nectar tropical, leite, pedras de maracujá, pedacinhos de banana e de ananás.

**Smoothie**  
Laranja, Maçã, Pêssego, Manga, Laranja Light e Frutas Vermelhas.

**Bebidas alcoólicas**

**CHERVELAS**

	1,5l	2,0l	3,0l
Super Bech	1,50	2,00	3,00
Super Bech Azeite (1,5l)	2,00	2,50	3,00
Super Bech Azeite (2,0l)	2,50	3,00	3,50
Super Bech Azeite (3,0l)	3,00	3,50	4,00
Carlsberg (2,0l)	2,00	2,50	3,00

**Cafetaria**

Espresso	1,00
Espresso longo	1,00
Espresso doppio	1,00
Capuccino	1,50
Chá quente	1,00
Chá de Cadeia (natural)	1,00
Chá de Cadeia (aromatizado)	1,00
Chá de Cadeia (sem açúcar)	1,00
Chá de Cadeia (com açúcar)	1,00
Chá de Cadeia (sem leite)	1,00
Chá de Cadeia (com leite)	1,00

## Entradas

**Tafels de Tomate** 4,00  
Tomate, cebola, alho e ervas frescas.

**Tafels de Tomate com queijo** 4,00  
Tomate, queijo, cebola, alho e ervas frescas.

**A Frescura**

**TARTAR DE TOMATE QUACAMOLE COM CAMARÃO** 6,00  
Duo de peixe alcatra e camarão em molho de tomates.

**TARTAR DE SALMÃO FUMADO COM QUEIJO** 6,00  
Preparado com salmão de pinhão e queijo de laticínio.

**TARTAR DE TOMATE COM ATUM** 6,00  
Para despetar os olhos.

**SALADA GREGA** 6,00  
Queijo de vaca, cebola, tomate, azeitona, pepino e ervas frescas, uma combinação perfeita para os dias de Verão.

**SALADA CÉSAR** 6,00  
Um clássico revestido pelo Hippos, frescos e sabor garantidos, servido com frango, parmesão e acompanhado de batatas molhadas.

**Exotismo e tradição**

**CAMARÕES ESTALANÇOS** 4,00  
Camarões deliciosamente cozidos em farinha estalada, servidos com um molho cremoso de queijo.

**SOPA DO DIA** 2,00  
Uma sopa feita com os legumes mais frescos do mercado.

**QUEIJO DE CABRA GRATINADO À PROVENÇAL** 6,00  
Queijo de cabra cozido com molho de tomate e batatas cozidas, servido numa folha, com um pouco de Provença à borda.

## A carne Charolesa

Mundialmente reconhecida pelas suas altas qualidades nutricionais, a Charolesa é uma carne leve e refinada que oferece um paladar a uma suavidade perfeita.

Para lhe oferecer carnes de qualidade, à altura dos seus expectativas, os nossos talhos seguem diariamente um protocolo de segurança rigoroso e rigoroso.

Grças à sua experiência, os nossos especialistas trabalham em conjunto para selecionar o melhor da carne, grandes raças como o Charolês assim como os cortes mais finos e mais nobres.

**COSTELETE DE NOVILHO DE CHAROLÊS** 19,00  
Formato A1, peso entre 1,5kg e 2,0kg.

700g 3M Para 2, 10M por pessoa

**Edição limitada**

**CORÇÃO DE ALCATRA DE CHAROLÊS 180g** 13,00  
Um dos mais nobres cortes de vaca, servido com batatas cozidas.

**NACO DE CHAROLÊS 180g** 13,00  
Das terras do Rio de Janeiro, carne de vaca.

**PONTOS DE CONFECCAO**

- Mal passado
- Bem passado

**CORÇÃO DE VAZA DE CHAROLÊS 150g** 13,00  
Carne de vaca excepcional para 2 ou 3 pessoas. É particularmente tenra quando mal passada ou no ponto.

700g 3M Para 2, 10M por pessoa

## A carne de novilho

**LOMBO DE NOVIILHO "CHARBOLÉADO" 180g** 18<sup>€</sup>  
O melhor do melhor da carne de novilho, simplesmente magra.

**ENTRECÔTE 180g** 14<sup>€</sup>  
Suculento, um bife magro e a saboroso tradicionalmente.

**COSTELETA DE NOVIILHO 340g** 22<sup>€</sup>  
Um belo pedaço de carne de novilho, apurada e magra. O fígado recomenda que a acompanhe com a nossa batatas.

**BIFE DE ALCATRA 180g** 14<sup>€</sup>  
Ideal para amantes de carne mal passada.

**MISTO DE CARNES GRELHADAS** 20<sup>€</sup>  
A seleção perfeita para partilhar 340g de variedade de novilho, de novo Charolês e 2 seleções Tournais.

**Por 2, 3 ou 4 pessoas**

## Crus

### Especialidades do país

**TERTÃO DE CHAROLÊS 180g** 18<sup>€</sup>  
Carne picada (sem salmoura, salada, salmoura, alcaparras e molho branco para servir depois de frito).

**CARRAPICCO DUPLA DE QUEIJO DE CARRA GRATINADO** 18<sup>€</sup>  
Frita frita de carne de novilho servida com duas fatias de queijo de cabra sobre uma massa quente.

**ESPETADA DE NOVIILHO** 12<sup>€</sup>  
Combinação perfeita de uma deliciosa carne com molho frio.

**PREGO EM BOLO DO CACO 180g** 9<sup>€</sup>  
Um bife, um pedaço de alho e um tradicional bolo de caco. Uma combinação perfeita.

**BIFE DE ALCATRA 180g** 12<sup>€</sup>  
Tradicional bife de alcatra, com o seu sabor e um molho de churrasco por mais.

## Pratos

**SUGESTÃO DO CHEFE** 12<sup>€</sup>  
Uma sugestão diferente todos os dias. Recomendamos qual é do dia!

**SACANINHA ASSADA** 10<sup>€</sup>  
O fígado tradicional de uma seleção tradicional e vive acompanhado com batatas, alho e tomates.

**FILETE DE DOURADA GRELHADO** 14<sup>€</sup>  
Fresco e magro. Um bife delicado e saudável. O fígado recomenda que a acompanhe com arroz branco.

**FRANGO ASSADO** 14<sup>€</sup>  
O fígado recomenda que a acompanhe de molho barbecue. É delicioso.

**PEITO DE FRANGO GRELHADO** 12<sup>€</sup>  
Frito de frango tenro e saudável, tradicionalmente grelhado.

**BARBECUE RIBS** 12<sup>€</sup>  
Uma peça succulenta de assado tradicional, servido com molho barbecue.

**GRANDE SALADA GREGA** 12<sup>€</sup>  
Queijo de feta, tomate, pepino, ervilhas, feijão, pimento e azeitona grelhada. Uma combinação perfeita para as férias de férias.

**GRANDE SALADA CÉSAR** 12<sup>€</sup>  
Um clássico mundializado pelo fígado. Magro e saboroso, servido com frango grelhado e acompanhamento de batatas cozidas. Não falte!

## Os hambúrgueres de Charolês

**Molhos à descrição**  
Molhos: barbecue, tradicional, romã, salmão, carmelizado, queijo, no queijo.

**Todos os nossos pratos são acompanhados de duas gramadas à escolha.**

**GUARNIÇÕES:** batata frita, batata gratinada, batata assada, feijão verde, rissolinho, espargado, arroz branco ou salada verde. Ou substituído gratuitamente 1<sup>€</sup>. Por cada guarnição extra 1<sup>€</sup>.

**HIPPO BURGER SAVOYARD** 12<sup>€</sup>  
Com um saboroso queijo de cabra e salada salada, tem tudo para lhe agradar.

**5<sup>th</sup> AVENUE** 12<sup>€</sup>  
O hambúrguer clássico, com bacon, queijo derretido, milho, acompanhado por delicioso molho americano e BBQ.

**HIPPO BURGER CLASSICO** 9<sup>€</sup>  
O hambúrguer clássico e tradicional para todos.

**NOVA ORLEANS** 12<sup>€</sup>  
Um bife saboroso grelhado e acompanhado com a batata de grama e salada de cebola. Todos os nossos hambúrgueres estão em versão dupla, com um suplemento de 2<sup>€</sup>.

## Sobremesas

### Os prazeres refrescantes

**PROFITEBOLES GOURMANDES CARTE D'OR** 4<sup>€</sup>  
Um clássico recheado com base em 3 sabores gostosos: Chocolate, Caramelo e Baunilha, servidos com chantilly, molho de chocolate quente e gelado.

**DAMA BRANCA** 5<sup>€</sup>  
Gelado de baunilha, molho de chocolate e chantilly.

**TACA VERY BROWNIES** 5<sup>€</sup>  
Brownies com uma bola de chocolate e um de baunilha, molho de chocolate e chantilly.

**TACA SO FRUTA** 5<sup>€</sup>  
Sobremesas feitas de fruta, com duas bolas de sorbet de manga, molho de framboesa e fruta fresca.

### Tacas de gelado

Baunilha, Caramelo, Chocolate, Doce de Leite, Mirreng

De acordo com a época de um problema no seu sabor.

1<sup>€</sup> 2<sup>€</sup>  
2<sup>€</sup> 3<sup>€</sup>

1<sup>€</sup> Bola de gelado Extra 1<sup>€</sup>

**CAFÉ DOÇURA** 5<sup>€</sup>  
Um café, uma mini pastaria, molhos de chocolate, uma nota doce e que tem tudo a dizer!

### As tradicionais e únicas

**FAROFIA** 3<sup>€</sup>  
Um prato muito gostoso graças ao fubão como ingrediente.

**CRUMBLÉ DE QUEIJO E LIMÃO** 4<sup>€</sup>  
Um delicioso creme de limão com queijo branco e nata.

**CREME BRÛLÉE** 4<sup>€</sup>  
Sobremesa crocante de açúcar mascavado caramelizado, um suave creme com um toque de baunilha.

**SALADA DE FRUTA** 3<sup>€</sup>  
Uma seleção de frutas frescas, acompanhada por uma pequena maldina. Delicioso!

**A CÉLÈBRE TARTE TATIN** 4<sup>€</sup>  
Servida com uma bola de gelado de baunilha ou chantilly ou creme fresco, simplesmente magnífico!

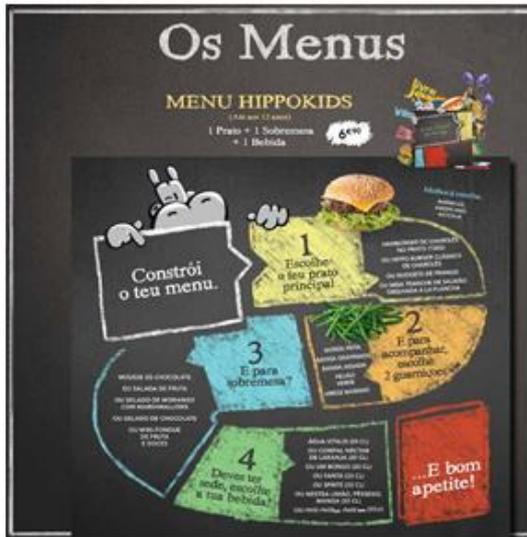
**ANANÁS CARAMELIZADO COM BOLA DE GELADO** 4<sup>€</sup>  
Bola de gelado caramelizada com uma bola de gelado de baunilha.

### Tentação de chocolate

**MACARON COULANT** 4<sup>€</sup>  
Recheio cremoso por chocolate, acompanhado por bola de gelado de baunilha e chantilly.

**MOUSSE DE CHOCOLATE** 3<sup>€</sup>  
Uma pequena, intensa, doce.

**FONDANT DE CHOCOLATE** 3<sup>€</sup>  
Sobremesa por fôrca, cremosa por dentro, servida com uma bola de gelado de baunilha, um grande clássico para os amantes de chocolate.



Anexo 3.2 - Carta do Bar





VINHO TINTO <small>Red Wine</small>		VINHO TINTO <small>Red Wine</small>	
Tejo		ALENTEJO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Legado, Vinho dos Vinhos</li> </ul>	14 <sup>€</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monte da Cabeção</li> </ul>	13 <sup>€</sup>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Chão das Beles, Selection</li> </ul>	13 <sup>€</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EA</li> </ul>	19 <sup>€</sup>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hardele de Comporta</li> </ul>	20 <sup>€</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monte da Ravasqueira</li> </ul>	21 <sup>€</sup>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Quinta da Bacalhoa</li> </ul>	42 <sup>€</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dona Martinha</li> </ul>	22 <sup>€</sup>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Cortes de Cima</li> </ul>	23 <sup>€</sup>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Monte da Pacapana</li> </ul>	24 <sup>€</sup>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Cartaxo, Calhate</li> </ul>	42 <sup>€</sup>

Os preços mencionados incluem I.V.A. à taxa legal em vigor. O abono de Montal é entregue para a cidade. A consumir com moderação. VAT included at legal rate. Delivery alcohol is delivered for you home.

## VINHO BRANCO White Wine

### WHITE WINE



VINHO BRANCO <small>White Wine</small>	
<b>BARRADA</b>	12,50 € / 7,50 €
<ul style="list-style-type: none"> <li>Valdeiro, Selection</li> </ul>	13 <sup>€</sup>
<b>VINHO VERDE</b>	12,50 € / 7,50 €
<ul style="list-style-type: none"> <li>Escudo Real</li> </ul>	3 <sup>€</sup> / 13 <sup>€</sup>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Muralhas de Merção</li> </ul>	18 <sup>€</sup>
<b>LISBOA</b>	12,50 € / 7,50 €
<ul style="list-style-type: none"> <li>Terras do Litoral</li> </ul>	13 <sup>€</sup>
<b>DOURO</b>	12,50 € / 7,50 €
<ul style="list-style-type: none"> <li>Alto das Domingas</li> </ul>	3 <sup>€</sup> / 13 <sup>€</sup>
<ul style="list-style-type: none"> <li>D. G. de Dona Graça</li> </ul>	17 <sup>€</sup>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Piñeiro, Reserva</li> </ul>	18 <sup>€</sup>
<b>DAO</b>	12,50 € / 7,50 €
<ul style="list-style-type: none"> <li>Solar dos Arcos</li> </ul>	13 <sup>€</sup>



VINHO BRANCO <small>White Wine</small>		VINHO ROSÉ <small>Red Wine</small>	
<b>TEJO</b>	12,50 € / 7,50 €	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monte da Cabeção</li> </ul>	13 <sup>€</sup>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Legado, Vinho dos Vinhos</li> </ul>	14 <sup>€</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mateus</li> </ul>	16 <sup>€</sup>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Chão das Beles, Selection</li> </ul>	13 <sup>€</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jerez do Montal</li> </ul>	7 <sup>€</sup>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hardele de Comporta</li> </ul>	16 <sup>€</sup>		
<b>ALENTEJO</b>	12,50 € / 7,50 €		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Monte da Cabeção</li> </ul>	13 <sup>€</sup>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>EA</li> </ul>	17 <sup>€</sup>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Monte da Ravasqueira</li> </ul>	20 <sup>€</sup>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Quinta do Cerro</li> </ul>	23 <sup>€</sup>		

**SUGESTÕES DE VINHOS**  
SUGGESTED WINES

Os preços mencionados incluem I.V.A. à taxa legal em vigor. O abono de Montal é entregue para a cidade. A consumir com moderação. VAT included at legal rate. Delivery alcohol is delivered for you home.

**PRODUZIDO E ENGARRAFADO NO MONTE**



**MONTE DA RAVASQUEIRA**

www.ravasqueira.com

Monte da Ravasqueira, 7500-707 Évora, Portugal. T: +351 266 880 000 F: +351 266 880 010 ravasqueira@ravasqueira.com

## 4. DESCONTOS E PROMOÇÕES

### Anexo 4.1 – Descontos e Promoções

NOSSO MENU  
OUR MENU

# HIPPOKIDS

(Até aos 12 anos | Up to 12 years old)

Wahoo

1 Prato  
1 Main course  
+ 1 Sobremesa  
+ 1 Dessert  
+ Bebida  
+ Drink

6€90

hippopotamus

Logo: Hippopotamus, Facebook link: facebook.com/hippopotamus

NOSSA  
ESPECIALIDADE  
OUR  
SPECIAL

PREGO EM  
BOLO DO CACO  
STEAK SANDWICH IN  
MADEIRA STYLE BREAD

9€60

hippopotamus

Logo: Hippopotamus, Facebook link: facebook.com/hippopotamus

DEPOIS  
DO ESPETÁCULO OU CINEMA,  
NO HIPPO RECEBE...

# 15%

DESCONTO

NO VALOR FINAL DA SUA CONTA,  
MEDIANTE APRESENTAÇÃO DO SEU  
BIHETE DE ESPETÁCULO OU CINEMA DO DIA.

Peça o voucher durante a semana  
e usufrua da oferta ao fim-de-semana.

hippopotamus

Logo: Hippopotamus, Facebook link: facebook.com/hippopotamus

hippopotamus

# NO HIPPO AS CRIANÇAS NÃO PAGAM

Peça o voucher durante a semana  
e usufrua da oferta ao fim-de-semana.

Rede Oriente - Parque das Nações  
Av. Dom João V, 27  
1990-083 Lisboa  
T. 214 913 900  
Reserva até duas dias 12:30 às 00:00

hippopotamus

Logo: Hippopotamus, Facebook link: facebook.com/hippopotamus

NOSSO MENU  
OUR MENU

# BEBIDA INCLUÍDA DRINK INCLUDED

## MENU FAST EXPRESS MENU

Apenas ao almoço, de segunda a sexta-feira e exceto nos dias de feriados  
Only at lunch, from Monday to Friday. Not available on public holidays.

Prato + Bebida  
+ Café  
Main Course +  
Drink + Coffee

9€90

hippopotamus

Logo: Hippopotamus, Facebook link: facebook.com/hippopotamus