

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARCA
KONI STORE PARA O MERCADO PORTUGUÊS ATRAVÉS DE
UMA ESTRATÉGIA DE FRANCHISING

Joana Faia Martins Poças Esteves

Caso Pedagógico

Mestrado em Marketing

Orientador (a): Prof.^a Doutora Susana Henriques Marques, Prof. Auxiliar, ISCTE
Business School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Dezembro de 2011

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARCA
KONI STORE PARA O MERCADO PORTUGUÊS ATRAVÉS DE
UMA ESTRATÉGIA DE FRANCHISING

Joana Faia Martins Poças Esteves

Caso Pedagógico

Mestrado em Marketing

Orientador (a): Prof.^a Doutora Susana Henriques Marques, Prof. Auxiliar, ISCTE
Business School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Dezembro de 2011

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARCA KONI STORE PARA O
MERCADO PORTUGUÊS ATRAVÉS DE UMA ESTRATÉGIA DE FRANCHISING

Joana Faia Martins Poças Esteves

- Lombada-

Sumário

Os novos hábitos de consumo e o estilo de vida dos cidadãos das grandes cidades dos dias de hoje, fizeram com que a procura de refeições fora de casa aumentasse significativamente. Este facto é explicado pela falta de tempo que as pessoas têm para realizarem as suas refeições e pela vida agitada que se vive actualmente.

O presente Caso Pedagógico foi realizado com base na marca Koni Store, que nasceu no Brasil e aproveitou esta nova tendência do mercado da restauração. Devido ao seu elevado sucesso e aceitação por parte dos consumidores, a marca começou a crescer a nível nacional com a abertura de várias lojas e à sua junção ao grupo Umbria, um grupo de *food services* com uma rede de cerca de 300 lojas, e recentemente a nível internacional, com a entrada no mercado Português.

O novo conceito, apresentado pela marca no Brasil, tem como objectivo responder a estes novos hábitos, estilos de vida e ao crescente consumo de alimentos confeccionados de forma inovadora, à vivência de experiências novas com uma refeição e de uma forma rápida, saudável e saborosa.

O caso aborda as razões de internacionalização da marca para o mercado português, a estratégia utilizada na internacionalização, todos os temas relevantes para a entrada de uma nova marca num novo mercado e quais as condições para se manter como uma marca de sucesso. A análise deste caso permite consolidar conhecimentos e criar capacidades para se realizar um processo de internacionalização de uma marca.

Palavras-chave: Internacionalização, mercado português, novo conceito.

Sistema de Classificação do JEL: M31 – Marketing, JEL: F01 – Global Outlook

Nota: Por opção da mestrandia a tese não segue as regras do novo acordo ortográfico.

Abstract

Nowadays, the new consumers habits and lifestyle in the big cities are changing, and every time more, people have to make much more meals away from home. The demand for restaurants that have food to go or a quick service increased significantly. This is explained by the lack of time people have to realize their own meals and by their busy lives in big cities.

This Pedagogical Case was based on the Koni Store brand, a brand originally from Brazil, which took the opportunity to develop in this new market trend. Because of its high success and level of acceptance by consumers, the brand began to grow nationally by opening several shops and joining the Umbria group, a food services group with a network of 300 stores. Recently Koni Store started its internationalization entering in the Portuguese market.

The new concept presented by this brand from Brazil is a response to these new habits and lifestyles: the increase of demand for food cooked in innovative ways, the interest of experiencing new meals, all in a quick, healthy and tasty way.

The case discusses the reasons for internationalization of Koni Store into the Portuguese market, the strategy of internationalization that was used and, basically all the relevant topics regarding the entry of a new brand into a new market and the conditions to maintain it as a successful brand. This case allows to consolidate knowledge and to build capacity to undertake a process of internalizing a brand.

Keywords: Internationalization, the Portuguese market, new concept.

JEL Classification System: M31 – Marketing; JEL: F01 – Global Outlook

Índice

1. Caso.....	1
1.1. Apresentação do problema.....	1
1.2. Enquadramento.....	1
1.2.1. A Koni Store e o Grupo Umbria.....	1
1.3. O Mercado Português.....	3
1.3.1. Análise PEST.....	3
1.3.2. Análise do Consumidor.....	6
1.3.3. A Concorrência.....	10
1.3.4. Tipologia de Restaurantes.....	12
1.3.5. Factores Críticos de Sucesso na Restauração.....	14
1.4. Estudo de Mercado Efectuado.....	16
1.5. Questões a serem resolvidas.....	20
2. Nota Pedagógica.....	22
2.1. Público-alvo do Caso.....	22
2.2. Objectivos Pedagógicos.....	22
2.3. Revisão da Literatura.....	23
2.3.1. Estratégias de Internacionalização.....	23
2.3.2. Franchising, uma forma de presença no Mercado Internacional.....	26
2.3.3. Decisão de internacionalização através de franchising.....	27
2.3.4. Direitos e deveres numa estratégia de franchising.....	28
2.3.5. Relacionamento franchisador/franchisado.....	30
2.3.6. Impacto da Cultura no Mercado Internacional.....	31
2.3.7. A marca num contexto Internacional.....	35
2.3.8. O Marketing-Mix num contexto Internacional.....	36
3. Respostas às questões colocadas.....	42
4. Apresentação do conjunto de ferramentas de análise.....	54
5. Plano de Animação.....	56
6. Slides de Resolução.....	58
7. Ilação do Caso para a Gestão.....	60
Bibliografia.....	62
Anexos.....	66
Anexo 1: Leis e Regulamentação para estabelecimentos de Restauração e Bebidas.....	66
Anexo 2: Comunicação da Marca.....	70
Anexo 3: Questionário.....	75
Anexos 4: Resultados dos Questionários.....	77
Anexo 4.1: Resposta à pergunta 1 - Recomendaria a Koni Store a um amigo?.....	77
Anexo 4.2: Resposta à pergunta 2 – Qual a sua satisfação em relação à cortesia no atendimento?.....	77
Anexo 4.3: Resposta à pergunta 3 – Qual a sua satisfação para o tempo de preparação e entrega da sua refeição?.....	78
Anexo 4.4: Resposta à pergunta 4 – Qual a sua satisfação acerca da qualidade dos nossos produtos?.....	78
Anexo 4.5: Resposta à pergunta 5 –Qual a sua satisfação acerca dos nossos preços?.....	79
Anexo 4.6: Resposta à pergunta 6 – Qual a sua satisfação com o ambiente da loja?.....	79
Anexo 4.7: Resposta à pergunta 7 – Com que periodicidade frequenta a Koni Store?.....	80
Anexo 4.8: Resposta à pergunta 8 – Com quem costuma vir a Koni Store?.....	80
Anexo 4.9: Resposta à pergunta 9 – Porque vem à Koni Store?.....	81

Anexo 4.10: Resposta à pergunta 10 – No geral qual é a sua satisfação com a Koni Store?...	81
Anexo 4.11: Resposta à pergunta - Sexo.....	82
Anexo 4.12:Resposta à pergunta - Idade.....	82
Anexo 4.13: Resposta à pergunta com que periodicidade frequenta a Koni Store? Respostas no horário da manhã e início da tarde	83
Anexo 4.14: Resposta à pergunta com que periodicidade frequenta a Koni Store? Respostas no horário do final da tarde e noite	83
Anexo 4.15: Resposta à pergunta com que periodicidade frequenta a Koni Store? Respostas durante a semana	84
Anexo 4.16: Resposta à pergunta com que periodicidade frequenta a Koni Store? Respostas durante o fim-de-semana.....	84
Anexo 4.17: Resposta à pergunta com quem costuma vir à Koni Store? Respostas no horário da manhã e início da tarde.....	85
Anexo 4.18: Resposta à pergunta com quem costuma vir a Koni Store? Respostas no horário do final da tarde e noite	85
Anexo 4.19: Resposta à pergunta com quem costuma vir a Koni Store? Respostas durante a semana.....	86
Anexo 4.20: Resposta à pergunta com quem costuma vir a Koni Store? Respostas durante o fim-de-semana.....	86
Anexo 4.21: Resposta à pergunta porque vem a Koni Store? Respostas no horário da manhã e início da tarde.....	87
Anexo 4.22: Resposta à pergunta porque vem a Koni Store? Respostas no horário do final da tarde e noite	87
Anexo 4.23: Resposta à pergunta porque vem à Koni Store? Respostas durante a semana	88
Anexo 4.24: Resposta à pergunta porque vem à Koni Store? Respostas durante o fim-de-semana.....	88

Índice de figuras e quadros

Figura 1 - Número de vezes que consome refeições fora de casa no período de descanso durante 1 semana.....	7
Figura 2 - Número de vezes que consome refeições fora de casa no período de trabalho durante 1 semana.....	7
Figura 3 - Que tipo de restaurante mais frequenta à hora do jantar?	8
Figura 4 - Que tipo de restaurante mais frequenta à hora do almoço?.....	8
Figura 5 - Qual o valor da sua refeição habitual ao almoço?.....	9
Figura 6 - Qual o valor da sua refeição habitual ao jantar?.....	9
Figura 7 - Classificação dos clientes de acordo com o Net Promoter Score.....	17
Quadro 1 - Estratégias, Complexidade, Risco e Tamanho.....	25
Quadro 2 - Papel do Franchisador.....	29
Quadro 3 - Vantagens para o Franchisado, Garantias e Facilidades.....	30

Agradecimentos

Gostaria de agradecer aos meus pais por me terem proporcionado mais esta etapa dos meus estudos e pela constante motivação e aposta na minha formação.

Obrigada Professora Doutora Susana Marques pela disponibilidade, pelas críticas, pelas propostas de melhoria e excelente orientação ao longo deste projecto.

Queria também, agradecer à marca Koni Store por ter aceite o convite para participar neste projecto, em especial a Francisco Vasconcelos que se mostrou sempre muito disponível para o que precisasse ao longo da elaboração do trabalho. Sem o seu contributo este projecto não teria sido possível.

“Build a Brand, Be Global”

Philip Kotler

1. Caso

1.1. Apresentação do problema

O grande sucesso que a marca conseguiu atingir no seu país de origem superou todas as expectativas que os criadores tinham, fazendo com que a marca sentisse necessidade de se expandir.

A necessidade de escolher o país certo para internacionalizarem a sua marca foi uma tarefa muito reflectida e ponderada. Existia uma necessidade de encontrar um país com hábitos de consumo e estilos de vida semelhantes e que fosse aceitar o novo conceito de uma forma tão satisfatória como o que se sucedera no Brasil. A questão cultural é muito importante para o sucesso ou insucesso de uma marca.

Decidido o mercado onde queriam entrar, foi também necessário analisar todas as estratégias de internacionalização que uma marca pode utilizar e avaliar qual seria a que melhor se adaptava ao caso da Koni Store, qual seria mais segura e mais lucrativa para a marca.

Tomada a decisão de internacionalização, foi necessário verificar se eram necessárias algumas alterações para que o conceito fosse de encontro às necessidades dos consumidores no novo mercado e definir objectivos para a marca de forma a existir uma proposta consistente e bem estruturada, com grande probabilidade de sucesso nesse novo mercado.

1.2. Enquadramento

1.2.1. A Koni Store e o Grupo Umbria

“Japa na hora a qualquer hora!”

O conceito Koni Store foi criado em 2006 por três jovens brasileiros. Consiste numa rede de restauração Japonesa originária do Rio de Janeiro. A Koni Store é especializada na venda de *Konis Temakis* feitos na hora em frente ao cliente, que são um tipo de *sushi* enrolado na mão, feito de arroz e recheio enrolado em alga desidratada (*nori*) em formato de cone. Estes *temakis* são recheados com diversos ingredientes com combinações exclusivas, saborosas e de qualidade. A oferta pode ser customizada conforme o desejo do consumidor. Concluindo, a Koni Store oferece um *mix* inédito de culinária internacional com a Japonesa.

A marca posiciona-se como uma nova forma de se comer *sushi* com rapidez, qualidade e charme, a um preço acessível e com um serviço eficiente. Foi a primeira loja da cidade do Rio de Janeiro especializada em *temakis*. O grande objectivo foi o de democratizar o *sushi* de qualidade, tornando-o acessível e disponível a qualquer momento. O ambiente da loja é diferenciador, *cool*, divertido, jovem, descontraído e informal, identificando-se um pouco com um bar e não tanto com um simples restaurante e está aberto em horários diferenciadores, funcionando muitas das suas lojas de madrugada. Já existem 35 lojas por todo o Brasil. No ano de 2008, devido ao elevado sucesso que se verificava, os *Konis* despertaram o interesse do Grupo Umbria que adquiriu 80% da empresa.

O que é o Grupo Umbria?

O Grupo Umbria é um *master franchise* de marcas de *fast-food* com uma rede de cerca de 300 lojas e detém diversas marcas como Spoleto (massas) e Domino's Pizza (pizza). O grupo tem uma vasta experiência no sector da restauração, experiência em gestão e dinamização de redes de franchising e investe muito nas suas marcas e evolução dos seus produtos.

O conceito vencedor da Koni Store juntamente com a estrutura vencedora do grupo Umbria fazem com que o conceito continue a ser um sucesso e se tenha começado a internacionalizar começando por Portugal.

A Koni vende uma experiência ao consumidor associada ao produto inovador de qualidade e ao ambiente da loja.

1.3. O Mercado Português

1.3.1. Análise PEST

O sucesso de qualquer negócio está sujeito a acções externas que não conseguimos controlar. É essencial estarmos sempre actualizados em relação à situação política, económica, sociocultural e tecnológica do país. Deste modo, podemos aproveitar as oportunidades que o contexto nos pode proporcionar ao negócio e prevenir possíveis ameaças.

Assim sendo, vamos analisar o contexto político, económico, social e tecnológico para o mercado português no ano em que se realizou todo o processo de internacionalização da marca - 2010.

Contexto Político

Na abertura de um novo restaurante existem várias leis e regulamentações que têm de ser cumpridas para que o estabelecimento esteja dentro dos requisitos legais definidos para este mercado. É importante analisar qual a legislação para temas como, requisitos específicos a que se deve obedecer na instalação e no funcionamento dos estabelecimentos, higiene alimentar, fixações obrigatórias de tabelas e avisos no local, fiscalizações, sanções, prescrições mínimas de segurança na cozinha e no restaurante, entre outros. É muito importante ter conhecimento de quais são as regras/leis para cada tipo de estabelecimento de restauração.

Portugal não foge à regra e tem um processo de licenciamento muito complexo e burocrático que tem de ser respeitado. (Anexo 1).

Contexto Económico

A crise financeira internacional e o abrandamento da economia mundial tornam as perspectivas para a economia portuguesa no ano de 2010, próximo e seguintes, de uma crise económica acentuada. Esta crise significa um abrandamento da actividade económica do país, em geral.

Verifica-se uma reduzida procura das empresas nacionais pelo mercado internacional e uma elevada incerteza em relação a situação económica e financeira do país nos seguintes anos.

De acordo com o relatório de gestão da empresa IBERSOL de 2010, a economia portuguesa apresentou um desempenho favorável com o PIB a crescer cerca de 1,3%. No entanto, o mesmo relatório prevê uma diminuição de 2,7% no consumo privado, uma redução no consumo público na ordem dos 4,6% e uma quebra no investimento de cerca de 6,8%.

Conforme referido pelo Banco de Portugal, a economia poderia entrar em recessão, apesar de ser expectável a continuação do crescimento das exportações.

Em relação ao mercado da restauração, de acordo com a consultora DBK (2010) existiu uma quebra na ordem dos 5,4% que interrompeu uma evolução positiva que se verificava no mercado até o ano de 2008. A restauração com serviço de mesa, que representa 84% da facturação total, foi a mais afectada pela situação económica desfavorável.

Existem, no entanto, casos de restauração onde se verificou um aumento nas vendas.

De acordo com o relatório de gestão da empresa IBERSOL:

- Em 2010, a Pasta Caffé em Portugal, apesar do ambiente adverso conseguiu ultrapassar o volume de vendas do ano anterior, no mesmo universo de lojas. O ano foi caracterizado por um esforço de melhoria das operações, da comunicação e da rentabilidade da marca;
- As vendas do *fast-food* Burguer Kind cresceram 18,9% sobre o ano anterior devido às apostas em comunicação da marca em eventos, TV e rádio;
- O KFC cresceu 15,3% em 2010.

Podemos concluir que, em relação ao mercado da restauração, alguns negócios de comida rápida e mais acessível tiveram um aumento das suas vendas em 2010 em relação aos anos anteriores, mostrando que em situações económicas desfavoráveis os consumidores têm tendência a recorrer a refeições mais acessíveis.

Contexto Sociocultural

O estilo de vida presente nos últimos anos nas grandes cidades do mundo têm vindo a alterar os hábitos de consumo dos consumidores.

Existe cada vez mais a procura por opções de refeição fora de casa, rápidas e junto do local de trabalho dos consumidores.

As pessoas passam cada vez menos tempo em casa e preferem levar já as refeições prontas para casa (opção *Take-Away*) ou comer logo na hora sem perder muito tempo.

Um estudo do Eurostat de 2008, indica que o consumo dos portugueses em restaurantes e cafés já ultrapassa os 9,5% do orçamento da família. Em relação a Europa este valor ronda os 3,9% do orçamento das famílias.

Devido à situação económica de Portugal e internacional, os portugueses começaram a racionalizar melhor as suas despesas. Tentam diminuir os gastos considerados supérfluos. Deste modo o impacto no mercado da restauração é muito elevado, reduzindo a afluência dos consumidores aos restaurantes assim como a diminuição dos gastos por refeição. Muitas vezes o consumidor opta por dividir a sua refeição com o acompanhante e não adere muito às entradas, sobremesas e bebidas onde os negócios ganham maiores margens.

Tem-se verificado um elevado interesse por parte dos consumidores em usufruírem de experiências diferentes e conhecimento de novos sabores e culturas. Os consumidores estão cada vez mais aptos a alterar os seus padrões de consumo e gostam de optar por refeições diferentes de outros países e culturas.

Contexto Tecnológico

Portugal é um País aberto a novas tecnologias.

O número de utilizadores de internet em Portugal tem subido de uma forma exponencial.

Em conformidade com o estudo “a utilização da internet em Portugal 2010” no primeiro trimestre de 2010, 48,8% dos lares de Portugal continental dispunham de acesso à Internet (LINI, 2010).

A Internet ainda é considerada, essencialmente, um meio de comunicação, informação e entretenimento. As redes sociais como Facebook, Hi5 e Twitter, são actualmente utilizadas por 56,4% dos internautas em Portugal (LINI, 2010).

Este acesso à internet 24horas/24horas por parte dos consumidores, permite uma maior partilha de informação, um maior conhecimento por parte dos consumidores e a criação de uma relação entre o consumidor e a marca.

O mercado da restauração é um dos que mais beneficia deste aumento da utilização da internet por parte dos portugueses. Os restaurantes podem através dos seus *blogs*, *sites* e perfis nas redes sociais, comunicar com os consumidores, disponibilizando a sua morada, os seus contactos, os seus produtos, apresentando novidades, promoções e colocando proposta e sugestões ao consumidor. Desta forma mantêm o seu nome sempre presente na vida do consumidor.

1.3.2. Análise do Consumidor

Os hábitos de consumo dos consumidores dos dias de hoje têm-se vindo a alterar devido a diversos factores.

Segundo Kotler e Keller (2006) o comportamento de compra do consumidor sofre influência de diversos factores: os culturais, os sociais, os pessoais e os psicológicos com maior ênfase para os factores culturais.

Para Alves (2010) o comportamento de compra do consumidor é influenciado pela motivação. Com a motivação o indivíduo encontra a sua realização através de estímulos internos, aqueles que o indivíduo tem dentro de si mesmo, chamado de motivações internas. Essas motivações são causadas pelo prazer, pelo lucro, auto-estima, para evitar dor, para evitar perda, pela aprovação social ou pelos factores externos como: factores pessoais, factores sociais e factores culturais.

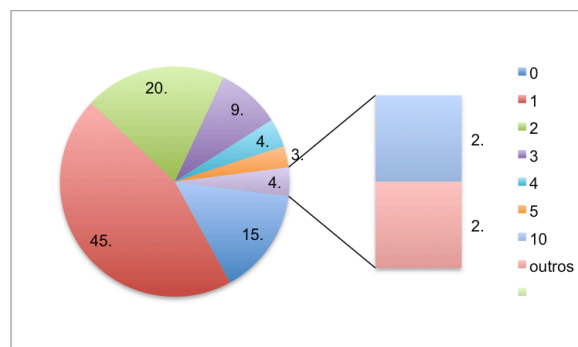
Podemos, portanto, referir que os consumidores são influenciados por diversos factores na tomada da sua decisão e no seu comportamento perante o produto ou serviço.

Recorrem muito a restaurantes que estão na moda ou onde os amigos e colegas vão e que lhes proporcionam prazer e bem-estar.

Segundo o estudo realizado pela Tourism Think Tank da AHP e a Multidados (2009) sobre hábitos de consumo dos Portugueses, podemos retirar algumas conclusões sobre diversos temas, como o preço que é gasto por refeição, quais os restaurantes que são mais frequentados e quantas vezes o consumidor come fora de casa.

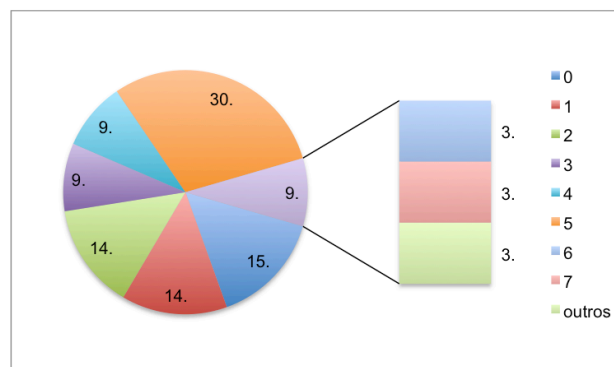
Os seguintes gráficos apresentam algumas dessas conclusões:

Figura 1 - Número de vezes que consome refeições fora de casa no período de descanso durante 1 semana



Fonte: TTT e Multidados

Figura 2 - Número de vezes que consome refeições fora de casa no período de trabalho durante 1 semana

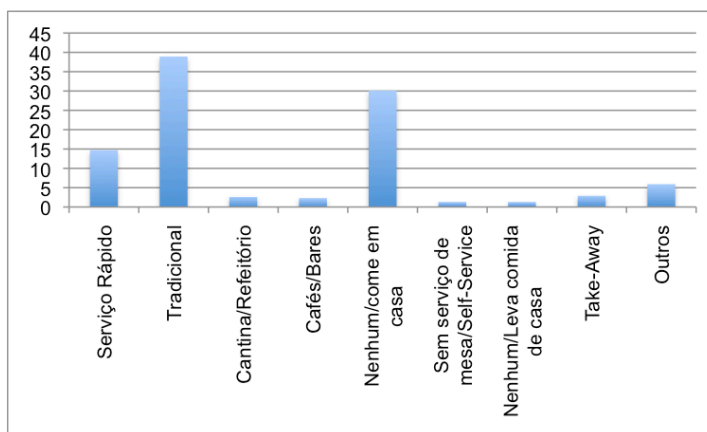


Fonte: TTT e Multidados

Depois de analisados os dois gráficos sobre o número de vezes que um consumidor come fora de casa durante a semana, podemos concluir que as refeições realizadas

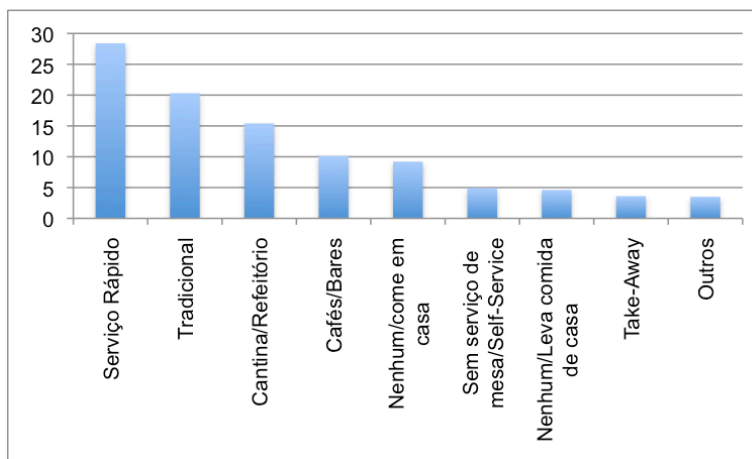
fora de casa são basicamente durante o dia. Neste caso estudado, à hora do almoço, tendo em conta o estilo de vida cosmopolita que vivemos nos dias de hoje nas grandes cidades do nosso país. O consumidor tem cada vez menos oportunidades de ir a casa almoçar porque não vive perto do trabalho e não tem tempo de se deslocar até casa no seu horário de descanso.

Figura 3 - Que tipo de restaurante mais frequenta à hora do jantar?



Fonte: TTT e Multidados

Figura 4 - Que tipo de restaurante mais frequenta à hora do almoço?



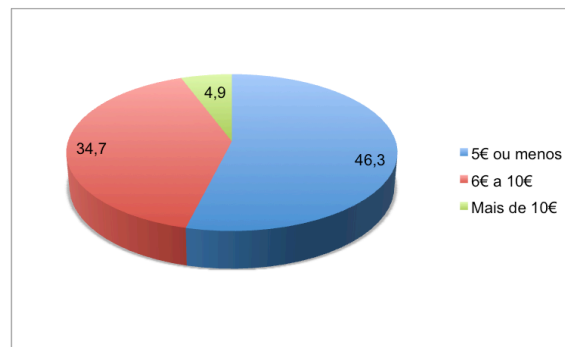
Fonte: TTT e Multidados

Os consumidores dos dias de hoje, procuram muito refeições rápidas e económicas para a sua refeição da hora do almoço. Querem um bom serviço, com qualidade a um bom preço (gráfico 5 e 6) e perto do seu local de trabalho ou de residência. À hora do almoço os consumidores mostram (gráfico 4) que recorrem muito a restaurantes de

serviços rápidos, cantinas e refeitórios ou mesmo aos cafés e bares mais próximos do local onde se encontram para que a refeição não seja muito demorada.

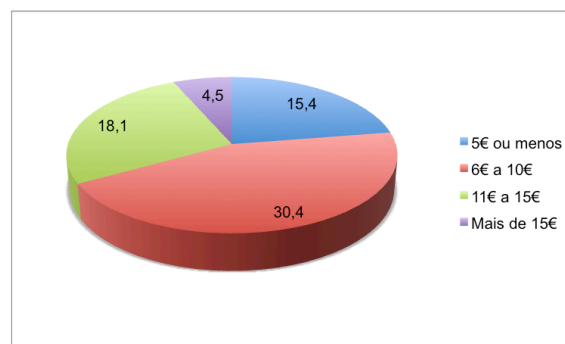
Em relação à hora do jantar, ou optam por comer em casa ou escolhem os restaurantes tradicionais para realizarem a sua refeição (gráfico 3).

Figura 5 - Qual o valor da sua refeição habitual ao almoço?



Fonte: TTT e Multidados

Figura 6 - Qual o valor da sua refeição habitual ao jantar?



Fonte: TTT e Multidados

A vida cosmopolita que se vive hoje em dia nas grandes cidades levou a uma grande alteração dos hábitos de consumo dos consumidores actuais em relação aos consumidores de outros anos.

Hoje em dia, as pessoas fazem cada vez mais refeições fora de casa, situação que se alterou devido aos horários e estilos de vida que se vivem nas cidades. Estas refeições são realizadas a maior parte das vezes junto ao local de trabalho, durante o dia. As pessoas saem cada vez mais cedo de casa para não apanharem trânsito ou por imposição da sua profissão e não têm tempo de fazer as refeições em casa ou de as

preparar para levar consigo e o tempo para a realização das mesmas é cada vez menor.

1.3.3. A Concorrência

No mercado da restauração existem dois tipos de concorrentes: os directos e os indirectos. Os directos consistem nos restaurantes que oferecem produtos e serviços semelhantes ao nosso negócio e que satisfazem necessidades semelhantes. Os indirectos são restaurantes que apesar de oferecerem produtos diferentes acabam por satisfazer uma necessidade semelhante, a de alimentar.

Tomando como referência o mercado português podemos, portanto, considerar como principais concorrentes da marca Koni Store estes cinco conceitos diferentes: o Noori, o Sushi Corner, o Go Natural, o Assuka, o Nood, o H3 e o Mc Donalds que vou descrever de seguida.



“ A nova forma de comer sushi todos os dias a qualquer hora ”

O Noori foi a primeira *temakeria* a chegar a Lisboa, apresentando o conceito inovador dos *temakis* Japoneses. No Noori não há mesas e cadeiras, apenas um pequeno balcão, com meia dúzia de bancos, para uma ou outra pessoa que, excepcionalmente, faça questão de comer sentada. Para todos os outros, a regra é que sigam pela rua fora de *temaki* na mão.



“Uma nova forma de comer Sushi. Rápida e sempre confeccionada no momento.”

O conceito Sushi Corner by Sushi Café, consiste num espaço moderno para quem adora sushi mas não tem muito tempo para realizar a sua refeição. Associa-se à marca Sushi Café para obter confiança dos consumidores que já conhecem a marca Sushi Café. As suas especialidades são o *sushi* e o *sashimi*.



Go Natural é um conceito de restauração rápida e saudável com receitas frescas, feitas todos os dias na cozinha de cada loja, sempre com os melhores ingredientes. A cozinha é de fusão e embalada em caixas de plástico. Tem maioritariamente massas e saladas. Também tem sopas, *sushi*, *sandwiches* e *wraps*. As sobremesas e bebidas têm poucas calorias.



Assuka é um dos restaurantes japoneses mais conceituados de Lisboa. Começou como restaurante japonês, tendo evoluído para unidades de *take away* e entregas em casa.



“Nood. food for your soul”

O Nood é um restaurante de cozinha de fusão japonesa, vietnamita e portuguesa. Disponibiliza entregas em casa do cliente ou mesas para consumo no local. Oferece pratos de inspiração asiática, num ambiente jovem e descontraído. O Nood foi criado para ser um lugar para se estar relaxado enquanto se faz a refeição.



“Real Food. Real People”

O H3 é um restaurante com o estatuto de hambúrguer *gourmet*. Oferece hamburguers feitos na hora, com os melhores ingredientes 100% naturais e combinações originais e sofisticadas. Tudo o que é servido é confeccionado nas cozinhas H3. Não é um conceito *Fast-Food*.



O McDonald's é a segunda maior rede do mundo de *Fast-Food* com uma vasta oferta de hamburgers (carne de vaca, frango ou peixe) em menus que incluem batata frita e bebida. Oferece também sopas, saladas e diversas sobremesas.

O Sushi Corner é o conceito mais semelhante à marca Koni Store, sendo portanto um concorrente directo da marca.

O Noori Sushi é outro concorrente directo da Koni Store, sendo também uma *temakeria* mas distingue-se por se posicionar como restaurante *fast-food*.

O Go Natural e o Assuka são conceitos de comida saudável que oferecem sushi com a opção de se comer no local ou de levar para qualquer lugar.

Em relação aos concorrentes indirectos, o Nood e o H3 são opções para os consumidores experimentarem uma refeição diferente do que estão habituados, com muita qualidade e que lhes permite viver uma nova experiência.

Por fim, o Mc Donalds é um restaurante *fast food* que se considera como concorrência por disponibilizar comida rápida e barata a qualquer hora do dia.

1.3.4. Tipologia de Restaurantes

Existem várias tipologias ou classificações de restaurantes, devido ao elevado número de conceitos diferentes que existem no mercado. Segundo Mascarenhas (2008) que se baseou na teoria de Gurgel (2003) podemos definir onze tipologias diferentes de restaurantes: os tradicionais, os clássicos, os internacionais, os gastronómicos, os de especialidade, os *Grill*, os *Brasserie*, os Típicos, os *Fast-Food*, os *Coffe-Shop* e para finalizar os *Self-Service*.

Os restaurantes Tradicionais oferecem produtos da região onde se inserem, a

ementa é sempre igual e, desta forma mantêm as tradições do local. A mão-de-obra não tem de ser necessariamente especializada; basta que os colaboradores saibam confeccionar bem as refeições.

Os Clássicos são também restaurante tradicionais mas com a diferença de serem mais elegantes e charmosos. Praticam preços mais elevados e a mão-de-obra é especializada com colaboradores por vezes já muito antigos no estabelecimento. Não existe criatividade nos pratos que oferece; estes são clássicos da gastronomia mundial.

Restaurantes Internacionais são os que se encontram nos grandes hotéis e locais mais conhecidos e oferecem um cardápio conhecido internacionalmente. Esse cardápio é composto por diversos pratos da culinária típica de diversos países, o que não incentiva a nenhuma criatividade visto que são feitos da mesma forma em qualquer parte do mundo.

Em relação aos restaurantes Gastronómicos, são normalmente conhecidos por terem à sua frente um grande chefe de cozinha, com um grande nome e reconhecimento. Este cria pratos personalizados e o serviço baseia-se num menu de confiança, onde se opta muitas vezes pela sugestão do chefe. Os preços praticados são muito elevados e as pessoas que frequentam este tipo de restaurantes procuram obter diferenciação e distinção.

Os Especialidade são restaurantes conhecidos por terem técnicas e grande sabedoria em relação à confecção de um ou outro prato, daí a tipologia de restaurante “especialidade”. Como oferecem a especialidade no produto, não necessitam de grande sofisticação no espaço.

Os *Grill*, tal como o nome indica, são restaurantes sofisticados de grelhados. Os seus produtos são todos confeccionados na grelha. Normalmente têm um buffet para os clientes se servirem de frios e de acompanhamentos aos grelhados. Normalmente a opção mais utilizada pelos consumidores neste tipo de restaurantes é o sistema de rodízio, apesar de oferecerem também o chamado sistema “*à la carte*”.

As *Brasseries* são restaurantes típicos da região do noroeste da França.

Caracterizam-se por terem um ambiente descontraído e sofisticado, que serve pratos individuais e outras refeições. Caracterizam-se também por terem com muita frequência música ao vivo, com uma banda local. Este tipo de restaurantes é pouco comum em Portugal.

Os Típicos oferecem comida típica do país ou região que pretendem. Existem também restaurantes típicos do tipo *fusion food*, que significa a fusão de diversas comidas de regiões e países diferentes no mesmo restaurante.

Os *Fast-food* são restaurantes que têm uma confecção do produto muito rápida, procurados por clientes com pouco tempo para realizarem a refeição. Este tipo de restaurantes oferecem a refeição ao cliente feita na hora e com um serviço muito rápido.

Os *Coffe-Shop* são também restaurantes com preparações rápidas mas que o conceito do negócio é mais de venda do café do que de refeições. Tem algumas opções de refeições rápidas que o cliente pode fazer.

Por fim, os *Self-service* têm um conceito diferente, onde o cliente serve o seu prato com as diversas opções que lhe são apresentadas. Normalmente oferecem um *buffet* quente e um *buffet* frio. São restaurantes rápidos, com a comida já pronta e cada cliente coloca no prato aquilo que deseja consumir.

A marca Koni Store encontra-se inserida na tipologia dos restaurantes Típicos, oferecendo comida típica Japonesa.

1.3.5. Factores Críticos de Sucesso na Restauração

No mercado da restauração existem vários aspectos a que se deve dar uma atenção redobrada. Estes aspectos, chamados de factores críticos de sucesso do negócio e da marca, são a localização do restaurante, os colaboradores, a relação qualidade/preço dos produtos e do serviço, o valor acrescentado para o cliente e os baixos custos.

A localização de um restaurante é dos factores mais importantes para o sucesso do mesmo. Estar localizado num local de passagem para muitos consumidores ou de fácil acessibilidade é fundamental para o sucesso. As pessoas não querem andar à procura,

nem querem ter de se deslocar para nenhum local muito longe para realizarem a sua refeição. Se o tiverem de fazer, provavelmente irão optar por outra solução concorrente.

Os colaboradores, ou seja o pessoal da empresa, os que estão em contacto com o público e que representam a marca, são outro factor fundamental para a satisfação e fidelização dos clientes. Um bom serviço e um bom atendimento são determinantes para o retorno do cliente e para a recomendação do mesmo a outros consumidores. É fundamental que a marca mantenha os seus colaboradores motivados e formados para realizarem as suas funções da melhor forma possível.

Em relação à relação qualidade/preço na restauração, se a qualidade do serviço e dos produtos não corresponder ao valor que é pedido pelos mesmos irá proporcionar um sentimento de descontentamento por parte do consumidor. O consumidor pode estar disposto a pagar um pouco mais, mas tem de acabar a sua refeição satisfeito com o serviço e com a qualidade dos produtos que consumiu. É fundamental que sejam praticados preços competitivos em relação à concorrência e que a marca garanta ao consumidor uma qualidade superior dos seus produtos e serviços.

O mercado da restauração é um mercado com elevada competitividade. Deste modo, é necessário que o negócio tenha algo inovador, algo por onde se possa diferenciar dos seus concorrentes; deve ir de encontro a novas necessidades dos consumidores, proporcionando experiências diferentes, algo que traga um valor acrescentado para os mesmos.

Conseguir uma estrutura de custos baixa e adequada à dimensão de cada negócio é igualmente fundamental para o sucesso do mesmo. Uma boa negociação com os fornecedores é essencial; conseguir uma estrutura de custo o mais baixa possível para que se consiga praticar preços realmente competitivos no mercado é uma tarefa complexa e muito importante neste mercado.

Para a Koni Store, os factores críticos de sucesso não são diferentes. A marca criou um conceito inovador, moderno, *cool*, saudável e de boa qualidade e sabor. Afastou-se do conceito de *fast-food* com um serviço à mesa sem menus, igualmente inovador e que vai de encontro às necessidades do seu público-alvo. Faz um esforço por manter os colaboradores motivados, visto que são eles que “dão a cara” pela marca e que

fazem os *temakis* na hora, na presença do cliente. Oferece produtos de elevada qualidade, sempre frescos e com boas margens conseguidos por uma boa rede de fornecedores e boa negociação com os mesmos. Por fim, como é política da marca, a localização da sua loja foi estrategicamente feita num local *trendy* e de grande afluência de pessoas.

1.4. Estudo de Mercado Efectuado

Como forma de avaliação do nível de satisfação de clientes e da sua satisfação em relação à marca e ao conceito em Portugal, procedeu-se à realização de questionários (Anexo 3). Procurou-se assim compreender e avaliar a satisfação dos clientes actuais ao nível da aceitação da marca e eventuais ajustamentos e estratégias a fazer.

Os questionários foram utilizados como instrumento de obtenção de informações importantes, permitiram atingir um grande número de pessoas de diversas localizações geográficas, clientes fidelizados e consumidores que foram experimentar pela primeira vez.

Grande parte das perguntas foram perguntas fechadas, que englobavam todas as respostas possíveis para a resposta da mesma e uma pergunta de resposta aberta para que os clientes pudessem dar a sua opinião sincera sem estarem condicionados às respostas que lhes disponibilizávamos.

Os questionários foram realizados em diferentes horários, uns no horário da manhã para estudar os consumidores que vão almoçar e os que vão lanche e outros no horário da noite para analisar os consumidores que escolhem a marca para jantar ou comer algo durante a noite. Os inquiridos foram 53% do sexo masculino e 47 do sexo feminino com idades compreendidas maioritariamente entre os 20 e os 29 anos (42%) e os 30 e os 39 anos (36%).

A ferramenta utilizada na realização de algumas perguntas e análise dos questionários foi a NPS (*Net Promoter Score*).

O *Net Promoter Score* é uma ferramenta de apoio às empresas que mede o índice de satisfação dos clientes. Sendo os clientes os grande activos das empresa e os

responsáveis pela sua existência, esta técnica ajuda as empresas a realizarem uma análise da opinião dos seus clientes e conseqüentemente da sua satisfação.

O *Net Promoter Score* consiste na realização de perguntas fechadas aos cliente, numa escala de 0 a 10, onde 10 é "extremamente provável" e 0 "não é de todo provável".

Com base nas respostas obtidas, os clientes são classificados em três grupos: Detratores (0-6), Neutros (7-8) e Promotores (9-10).

Figura 7 - Classificação dos clientes de acordo com o Net Promoter Score



Fonte: netPromoter

- **Detratores** respostas entre 0 a 6: São os Clientes que não estão satisfeitos com a marca e muito provavelmente as suas expectativas estiveram longe de serem atingidas. A sua insatisfação para com a marca pode ser prejudicial à mesma, impedindo o seu crescimento, através do passa palavra negativo no seu meio social. Estes consumidores dificilmente irão voltar e são clientes a serem reconquistados.
- **Neutros** respostas de 7 e 8: São clientes que conseguiram satisfazer parcialmente as suas expectativas em relação à marca mas as mesmas não foram superadas o suficiente para que recomendem ou se fidelizem à marca. São considerados clientes satisfeitos mas muito vulneráveis às ofertas da concorrência.
- **Os Promotores** respostas de 9 e 10: São os clientes denominados como fãs da marca. Estes clientes viram as suas expectativas superadas e/ou o suficiente para voltarem e/ou promoverem a Marca junto a outras pessoas através da recomendação. Estes clientes promovem a marca, por livre e espontânea vontade. Ajudam o crescimento da marca.

Para se realizar o cálculo do valor NPS a percentagem de detratores é subtraída à percentual de promotores para se obter um *Net Promoter Score* (NPS).

Um valor de NPS positivo, ou seja, maior do que zero é considerado um bom resultado, um NPS de 50 é excelente.

Foram analisados 300 clientes de diversas idades e residentes em diversos locais do país. A análise foi realizada primeiro numa perspectiva geral, de seguida foram analisados os dados recolhidos durante a semana, depois as informações recolhidas através dos clientes do fim-de-semana e mais tarde divididos entre o horário da manhã e o horário da noite. Desta forma os resultados obtidos foram mais esclarecedores e mais valorosos já que foram feitas comparações e permitiram uma análise mais detalhada dos clientes.

De acordo com a explicação referida anteriormente sobre como ler os valores de NPS podemos verificar que praticamente todas as perguntas efectuadas aos clientes tiveram resultados positivos e a grande maioria superiores a 50, ou seja, excelentes resultados. Estes resultados demonstram a satisfação dos consumidores em relação à marca e ao bom funcionamento e excelente implementação que a marca teve e tem tido desde que se encontra em Portugal.

Em excepção esteve a questão cinco que se refere aos preços praticados pela marca. Durante a semana e no horário da manhã foram atingidos resultados positivos mas bastante baixos, 2 e 8 valores, comparativamente com os valores das outras questões bem superiores a 50 valores. Estes valores estão possivelmente relacionados com a conjuntura que se vive neste momento no país.

A pergunta 6, que se refere ao ambiente da loja no horário da noite (34 valores) atinge resultados positivos mas baixos comparativamente com o horário da manhã (76 valores). O que indica que os consumidores gostam mais do ambiente do restaurante durante o dia.

Relativamente às questões de periodicidade, razões porque os consumidores escolheram a Koni Store para fazer a sua refeição e com quem costumam ir podemos verificar que a maioria dos clientes (45%) vão uma vez por mês, outros (14%) vão duas vezes por semana e outros (17%) uma vez por semana. Estes dados indicam que

a marca já tem vários consumidores fiéis que frequentam com muita regularidade o restaurante. Outro valor alto (20%) foi o da experimentação, sendo um restaurante recente é bom que tenha tantas pessoas a mostrarem interesse em conhecer o conceito e em decidirem experimentar.

Comparando os resultados dos diferentes gráficos para esta questão da periodicidade podemos concluir que independentemente de ser no horário da manhã, da noite ou durante a semana ou fim-de-semana os resultados são muito semelhantes. Baseiam-se nas repostas; Primeira vez, uma vez por mês, uma vez por semana e duas vezes por semana.

Para a questão de com quem os clientes se fazem acompanhar quando vão comer à Koni Store, identificamos que em geral a companhia dos amigos é a primeira opção (46%) seguindo-se a dos companheiros(21%) e colegas de trabalho (17%). Os colegas de trabalho têm maior destaque durante a semana e no horário da manhã, resultados estes explicados pelo largo número de empresas que se encontram na região e que são uma opção para as refeições durante o horário de trabalho.

No horário de fim-de-semana e no horário da noite a família tem também um crescimento, 17% e 16% respectivamente, relativamente a hora do almoço durante a semana (10%).

Os consumidores escolhem a marca Koni Store para satisfazerem as suas necessidades por diversas razões a maior influência vem da localização (26%), seguindo-se o conceito (22%) e a qualidade da comida (18%) respectivamente. O preço (11%) e o serviço (9%) têm também alguma influência mas obtiveram valores bem mais baixos que os anteriormente referidos.

Concluindo e tendo como base as respostas dos consumidores à questão numero 10 – (No geral qual é a sua satisfação com a Koni Store?), podemos concluir que a iniciativa de trazer a marca para Portugal está a ser muito bem sucedida com 72 valores de NPS. A localização da primeira loja foi fundamental para esse sucesso e é reconhecido pelos clientes. O conceito inovador adapta-se perfeitamente ao estilo de vida dos consumidores portugueses e a marca é uma opção muito viável para os consumidores a qualquer hora do dia e a qualquer dia da semana para descontraírem e

realizarem a sua refeição. Os resultados gerais são mais que positivos e são excelentes principalmente no horário da manhã que atinge 96 valores.

1.5. Questões a serem resolvidas

O elevado sucesso no lançamento deste novo conceito de comida Japonesa e a grande aceitação por parte dos consumidores no país de origem, levou a que a marca se comesse a expandir para outras cidades do país e a dar a possibilidade de entrada em outros mercados, internacionalizando assim a marca Koni Store.

Tendo como base o caso anteriormente descrito responda às seguintes questões:

Questão 1 – Qual foi a grande motivação para a internacionalização da marca ter sido feita no mercado Português?

Questão 2 – Qual a estratégia adoptada pela marca Koni Store para a entrada no mercado Português?

Questão 3 – Caracterize o mercado de *sushi* em Portugal, assim como os concorrentes presentes para a marca Koni Store e as suas estratégias.

Questão 4 – Desenvolva uma análise SWOT da marca no mercado Português.

Questão 5 – Faça uma análise crítica da presença da marca no mercado e a sua estratégia de estrada.

Questão 6 – Elabore um plano de acções futuras para o sucesso da marca no mercado português baseado na expansão da mesma.

2. Nota Pedagógica

2.1. Público-alvo do Caso

O Caso Pedagógico da Koni Store é destinado a:

- Alunos que estejam a realizar a sua licenciatura, pós-graduação ou mestrado na área de Marketing.
- Trabalhadores e profissionais da área de Marketing

2.2. Objectivos Pedagógicos

Este caso permite:

- Fornecer dados suficientes para que os destinatários deste caso consigam ter bases sólidas para realizarem um processo de internacionalização num novo mercado;
- Identificar as principais dificuldades e benefícios na realização de uma estratégia de internacionalização de uma marca através de Franchising;
- Verificar a importância de uma análise prévia aprofundada do mercado onde se quer entrar e quais as diferenças culturais e de estilo de vida que os consumidores têm nesse novo mercado;
- Desenvolver uma análise crítica dos factores fundamentais para o sucesso de um negócio na área da restauração;
- Desenvolver conhecimentos da área e capacidade de análise para futuras decisões a tomar.

2.3. Revisão da Literatura

2.3.1. Estratégias de Internacionalização

Kotler e Armstrong (1998) destacam que existem três formas de uma empresa entrar num país estrangeiro. Estas são as exportações, *joint ventures* e investimentos directos.

Na mesma linha de pensamento, mas de uma forma mais desenvolvida, Kotabe e Helsen (2000) referem que existem seis hipóteses de uma marca entrar num novo mercado a nível internacional:

- 1- Exportação;
- 2- Licença de exploração;
- 3- *Franchising*;
- 4- Contrato de produção;
- 5- *Joint venture*;
- 6- Implantação de subsidiárias.

O modo mais directo são as exportações, estas podem ser directas ou indirectas.

A exportação directa é realizada pela própria empresa, que vende os seus produtos através de um intermediário que tem a sua sede no mercado externo. Na exportação indirecta, a empresa utiliza um intermediário entre os dois mercados que se encontra no seu próprio país.

A estratégia de Licença de Exploração, baseia-se na empresa licenciadora oferecer alguns activos a uma empresa estrangeira que vai obter essa mesma licença, recebendo, em contrapartida, *royalties* pela sua utilização. Segundo Kotabe e Helsen (2000) é uma das formas mais rentáveis de penetração em mercados estrangeiros, uma vez que não exige muitos recursos das empresas e permite contornar as barreiras à importação. Desta forma, torna-se viável mesmo para as pequenas empresas que tenham interesse em se internacionalizar.

O Franchising é uma estratégia semelhante ao licenciamento: trata-se de um acordo comercial em que o franchisador permite ao franchisado o direito de utilização de um conceito de negócio e da marca registada, seus produtos/serviços em troca do pagamento de *royalties*. Os benefícios desta estratégia são a possibilidade de expansão do negócio para o exterior com uma estratégia utilizada no mundo inteiro e mais que testada com um pequeno investimento.

Na prática, o direito concebido é um pacote que inclui não só marcas e *know-how* tecnológico, mas também assistência na gestão do negócio, nomeadamente, na área financeira e comercial. O franchisado adquire o direito de gerir um determinado negócio usando a reputação e a técnica do franchisador.

O Contrato de Produção é a forma de penetração na qual a empresa negocia com um fabricante local a industrialização de partes e peças ou de um produto inteiro. A redução de custos é o principal benefício deste mecanismo, podendo ser atingida através da utilização de processos de produção de mão-de-obra intensiva, viáveis em países com baixos padrões salariais.

Através de uma estratégia com *Joint Ventures*, a empresa estrangeira concorda em partilhar capital e outros recursos com sócios locais, empresas e/ou autoridades, com a finalidade de estabelecer uma nova entidade no mercado pretendido. Os principais benefícios desta modalidade são o potencial de retorno do capital investido e o maior controlo sobre as operações.

A Implementação de Subsidiárias no mercado pretendido serve como estratégia quando as empresas pretendem realizar a sua internacionalização com um controlo total do negócio. Tem como benefícios a rapidez com que podem ser abertas na maioria dos mercados, as altas taxas de retorno e o controlo total da gestão da informação do mercado e dos processos.

De uma forma sintética, Kuzaqui (2007) resume a questão das estratégias de internacionalização no seguinte quadro:

Quadro 1 - Estratégias, Complexidade, Risco e Tamanho

Estratégias	Complexidade da operação	Risco	Tamanho da empresa
Exportação indirecta	Baixa, aproveita os recursos (conhecimentos do mercado e operações) dos parceiros. Necessidade de acompanhamento.	Baixo, proporcional à queda da rentabilidade da operação; Mas o investimento empresarial é menor.	Normalmente de pequeno porte, considerando o nível de conhecimentos e de recursos;
Exportação directa	Média, porque é uma evolução natural da empresa de acordo com o aumento das suas vendas.	Médio, porque a empresa deve ter um vasto quadro de colaboradores de diferentes áreas - desde o comercial até ao jurídico.	Geralmente médias e grandes empresas.
Consórcios de exportação	Alta, considerando diferentes empresas com características distintas. O processo de gestão e recursos são factores relevantes de sucesso ou fracasso.		Geralmente micro e de pequeno porte.
Consórcio	Alta, considerando situações não usuais e que envolvem uma certa abstracção e conhecimento de mercado.	Desde que formalizada contratualmente, pode ser considerado como sendo de baixo risco, até pela divisão de responsabilidades.	Geralmente médias ou grandes empresas.
Franchising internacional	Baixa, sob o ponto de vista do franchisador que irá utilizar menos capital próprio e terá uma estratégia bem definida e bem estudada.	Baixo, considerando que o retorno do franchisador será proporcional à rentabilidade mas com uma taxa fixa. Além disso, como se trata de mercados internacionais, geralmente o franchisado é do país-destino.	Médias e geralmente de grande porte.
Aquisições	Alta, considerando as particularidades de cada operação e do mercado.	Média, considerando o envolvimento da empresa e provavelmente de outros, entre accionistas, advogados, etc.	Grande.
Investimento directo	Alta, considerando o nível de conhecimento e dos recursos envolvidos.	Alto, considerando que são, geralmente, investimentos a serem imobilizados a longo prazo e diferentes variáveis - inclusive neutras -, que podem influenciar o negócio e respectivos resultados.	Grande.

Fonte: Kuazaqui, 2007

2.3.2. Franchising, uma forma de presença no Mercado Internacional

Um franchising é descrito como "o direito ou a licença concedida por uma empresa para um indivíduo ou grupo comercializar os seus produtos ou serviços num território específico num determinado período de tempo". (Dictionary.com)

De acordo com um estudo feito pela Associação de Pequenas Empresas dos EUA, dois terços das pequenas empresas independentes têm a duração de dois anos e apenas 44% têm hipóteses de sobreviver quatro anos, em comparação com uma taxa de sucesso de 90% de um negócio de franchising (Dickler, 2007).

Este conceito já foi utilizado por diversas empresas por todo o mundo ao longo dos últimos anos. Tendo sido previamente testado, diminui o risco de abertura de um negócio através desta estratégia, tornando mais fácil para o franchisado obter crédito para o seu investimento.

Como os franchisados têm uma parte própria do negócio, sentem-se mais motivados em gerir a marca de uma forma rentável e a aumentar os seus lucros. (Hall e Dixon, 1988).

Buzza e Mosta (2009) referem que quando se abre um franchising, se adopta o nome, o sistema operacional e o sistema de suporte da marca para uma média de dez anos. Quando se abre um franchising, o franchisador espera que as pessoas reconheçam o nome da marca e que associem a mesma a um produto de qualidade. Desta forma pode começar a formar uma base de clientes sem necessidade de publicidades excessivas.

Vilar (2008) diz que existem cinco tipologias de contrato de franchising:

Segundo uma classificação jurídica:

- Franchising de Distribuição, que consiste num contrato onde o franchisado vende alguns produtos num estabelecimento comercial sobre a insígnia do franchisador. Deste modo o franchisador concede o direito de distribuir o seu produto em lojas com a mesma identidade, concedendo o direito de utilizar a sua marca e proporcionar o *know-how* e assistência técnica necessária para o bom funcionamento dessa distribuição através das suas instruções e directrizes.

- Franchising de Serviços é o contrato pelo qual o franchisado presta um serviço sobre a insígnia e denominação comercial do franchisador utilizando o *know-how* já desenvolvido pelo mesmo. O franchisador desenvolve uma determinada fórmula de prestação de serviços e essa fórmula é transmitida ao franchisado para que este a possa seguir.
- Franchising Industrial ou de produção é um contrato em que o franchisado fabrica os produtos e os vende com a marca do franchisador e age segundo as suas instruções. O franchisador concede assim ao franchisado autorização para fabricar e de seguida distribuir os seus produtos. Esta situação implica a transmissão de *know-how*, fórmulas industriais, direitos de fabrico de comercialização e por vezes até o fornecimento de matérias-primas.

Segundo uma classificação económica:

- Franchising de Marca ou de produto que se trata de uma relação baseada nas vendas do produto e da marca. É necessária a licença para o franchisado utilizar a marca e a atribuição de exclusividade na distribuição.
- Franchising Formato de Negócio, a relação entre o franchisado e o franchisador deixa de se basear apenas na utilização da marca e da distribuição e passa a basear-se na transferência do conceito integral do negócio do franchisador.

2.3.3. Decisão de internacionalização através de franchising

Antes de se tomar a decisão de internacionalização de uma marca é necessário entender se a mesma está preparada a nível estrutural e se está suficientemente consolidada para se expandir.

Em segundo lugar, é necessário definir o tipo de estratégia que a empresa vai implementar para, de seguida, poder entender quais são as características mais importantes para se escolher o melhor parceiro, ou seja, o melhor franchisado.

Quando uma empresa decide avançar com uma estratégia de crescimento baseada em franchising é necessário que tenha a certeza de que o seu plano estratégico de crescimento está focado na evolução das suas lojas franchising e que a marca é uma

marca consolidada (D'Arezzo, 2008).

É também referido que uma expansão muito rápida, sem a marca estar pronta, pode evoluir para falhas do sistema.

Uma má selecção do franchisado pode custar a uma empresa mais do que as taxas geradas no seu franchising.

Os franchisings de sucesso dependem muito não só do reconhecimento da marca pelo consumidor, mas do fornecimento de um serviço consistente e de um excelente desempenho a todos os níveis das lojas.

O franchisador deve ditar o processo de expansão e não os franchisados. É necessário que as estratégias sejam claramente comunicadas e que os *timings* sejam respeitados pelos franchisados, mesmo que estes as consigam implementar mais cedo. Todos têm de utilizar a mesma estratégia e estar em sintonia.

2.3.4. Direitos e deveres numa estratégia de franchising

“O lado mais crítico do negócio franchisado é a relação entre o franchisador e o franchisado. Esta relação segue muitas vezes os passos básicos de um novo negócio ou de um ciclo de vida de um produto. Ou seja, passa pelas seguintes fases: Introdução, 2. Crescimento, 3. Maturidade e 4. Declínio” (Justis e Judd, 1989:498)

Os objectivos do franchisado em obter um negócio baseado neste tipo de estratégia são:

- Um retorno sobre o investimento realizado;
- Uma associação a uma empresa estável que lhe dê confiança e apoio;
- A obtenção de um forte volume de vendas;
- Uma estratégia de marketing bem estruturada por parte da empresa franchisadora;
- Ter oferta exclusiva num determinado território geográfico;

- Obter a representação de uma marca em crescimento e com grande potencial.

De acordo com D'Arezzo (2008) estes são os pontos fundamentais para que uma marca se torne atractiva para o franchisado.

Do lado do franchisador, o franchisado tem de pagar uma taxa permanente ao seu franchisador para continuar a ter o direito de utilização da marca e venda dos seus produtos e serviços.

Existem cinco pontos que o franchisador pretende de um franchisado, segundo Nathan (2010):

1. Um líder competente, confiável, comprometido e visionário;
2. Que seja preocupado para o sucesso da loja e responsável;
3. Sentir-se respeitado e capaz de trocar ideias com o seu franchisado;
4. Propostas de novas ferramentas e processos que levem à rentabilidade da loja;
5. Suporte de marketing que impulsione a consciência do tipo de cliente que vai aquela loja.

Podemos sintetizar o papel do franchisador através do seguinte quadro:

Quadro 2 - Papel do Franchisador

Planear	Assegurar	Garantir
Características originais do produto e serviço	Expansão da marca e insígnias	Boa imagem do produto e serviço
Desenvolvimento da rede: seguro, eficaz e rentável	Apoio técnico ao ponto de venda – decoração, <i>lay-outs</i> , <i>merchandising</i>	Bom nome do grupo e insígnia
Saber fazer/Elaborar manual	Apoio na rotação de <i>stocks</i> e sazonalidade	Formação profissional permanente
Imagem forte de marca: Prestígio, notoriedade e qualidade	Apoio comercial – preços margens e legislação	Estudo da concorrência
Métodos e técnicas evolutivos e Dinâmicos	Apoio administrativo – contabilidade, fiscal	Zonas de protecção
Plano de marketing e projecção	Controlo de gestão	Actualização permanente do produto ou serviço e sua imagem, métodos e técnicas operacionais
Conta previsionial de exploração dos novos pontos de venda	Investigação em marketing	Sistema de informação interna da rede de franchising
	Apoio em actualização e formação	Loja Piloto

Fonte: Franchising – A lei e a prática António Vilas e associados (2008)

Por outro lado, as vantagens para o franchisado podemos sintetizar através do seguinte quadro:

Quadro 3 - Vantagens para o Franchisado, Garantias e Facilidades

Garantias
Local Adequado
Capacidade de investimento
Direito de entrada
Decoração do ponto de venda
Formação de stocks
Quadro de pessoal com as necessidades características
Desejo por uma actividade em especial por interesse pessoal
Espírito de empresário, vontade de vencer
Capacidade de seguir técnicas modernas de gestão
Espírito de grupo
Sentido de Liderança
Facilidades
Negócio com rendimentos imediatos
Riscos mínimos logo a partir do arranque
Acompanhamento permanente e Dinâmico
Integração numa rede bem organizada
Ser parceiro de uma boa marca ou insígnia
Papel social de empresário com êxito
Capacidade de defesa perante a concorrência
Conselho e apoio técnico especializado
Preços, margens, promoções
Evolução do mercado
Estudo previsional da evolução do seu negócio
Protecção de zona do seu mercado directo

Fonte: Franchising – A lei e a prática António Vilas e associados (2008)

2.3.5. Relacionamento franchisador/franchisado

Para um relacionamento ser saudável, tanto o franchisador como o franchisado devem sentir que as suas necessidades estão a ser satisfeitas.

De seguida, segundo Vilar (2008), os dez erros que uma empresa não deve cometer ao decidir optar por uma estratégia de franchising:

1. Lançar precocemente uma marca;
2. Ter uma oferta desadequada aos consumidores;
3. Não estar capaz de enfrentar as grandes marcas do mercado internacional;
4. Ter uma estrutura fraca ou incapaz de responder às necessidades da rede;

5. Apresentar uma viabilidade financeira insuficiente para assegurar o investimento inicial;
6. Permitir lacunas de comunicação e de parceria dentro da rede;
7. Ter uma excessiva dependência de produção;
8. A falta de perfil do responsável franchisador e franchisado;
9. Ver o franchising como a solução para os problemas financeiros;
10. A ilegalidade do contrato comercial.

Para que estes erros não sejam cometidos, os interessados em abrir uma rede de franchising devem recorrer às seguintes medidas:

1. Lançar um projecto-piloto para testar a aceitação do conceito no mercado;
2. Estudar o mercado, os concorrentes e os hábitos dos consumidores;
3. Procurar aconselhamento jurídico e de gestão junto de profissionais;
4. Promover a uniformização do conceito pela rede;
5. Motivar os franchisados, tratando-os como parceiros;
6. Ser flexível na fase de adaptação às tendências;
7. Procurar a melhor localização para todas as lojas;
8. Manter um investimento constante na rede;
9. Analisar com rigor os resultados financeiros para planear o crescimento da rede;
10. Estudar a pertinência de cada nova abertura.

2.3.6. Impacto da Cultura no Mercado Internacional

O marketing internacional precisa de ter em consideração a cultura do país em que deseja entrar. Conhecendo bem a cultura do país onde quer entrar, corre menos riscos de ser mal interpretado, de não ser aceite no mercado, de ferir susceptibilidades e pode adaptar-se ao mercado em questão através de uma comunicação diferente ou de uma adaptação do produto ou serviço às necessidades e aos hábitos do mercado externo.

A Cultura é basicamente a forma como se fazem as coisas num determinado sítio, é

aprendida com os valores e normas que nos são transmitidas ao longo da vida através, dos costumes e tradições, das crenças e religiões, dos rituais e dos artefactos. Cultura pode estar relacionada com um país, a chamada cultura nacional, uma secção distinta da comunidade que é uma subcultura ou uma organização, a cultura corporativa (Terpstra e Sarathy, 2000)

Para se avaliar a natureza cultural de um mercado internacional, segundo Terpstra e Sarathy (2000) existe um sistema simples e directo que utiliza oito categorias de análise. Essas oito categorias são:

1. Idioma;
2. Religião;
3. Valores e Atitudes;
4. Educação;
5. Organizações Sociais;
6. Tecnologia Cultura Material;
7. Direito e Política;
8. Estética.

Idioma

O conceito Idioma baseia-se no equilíbrio entre a comunicação não verbal e a comunicação verbal. Existem dois tipos de cultura, a cultura de alto contexto da linguagem falada e a de baixo contexto.

Numa cultura de baixo contexto o que é dito e comunicado é o que significa, ou seja, as palavras referem exactamente a mensagem que deseja ser passada.

No outro contexto as comunicações verbais tendem a que a mensagem dita possa não ser o que os receptores entendem. É necessário aliar à mensagem verbal uma mensagem corporal para que esta seja entendida.

Existem palavras e frases que têm significados completamente diferentes de sociedade para sociedade. As palavras utilizadas são fundamentais e muito

importantes para que não ocorram erros, mal entendidos que podem ser muito desagradáveis para os consumidores e mesmo para as marcas ou falhas de comunicação.

Religião

As diversas religiões que uma empresa pode encontrar pelo mundo são de diversas naturezas e de uma complexidade imensa.

As empresas precisam garantir que os seus produtos e serviços não são ofensivos, ilegais ou de mau gosto para o mercado onde a empresa se quer inserir. O mesmo se passa para a comunicação, o marketing e o *branding*.

Valores e Atitudes

Os Valores e Atitudes são outro tema muito importante a ter em consideração pelas empresas. Variam entre as nações e até mesmo dentro de nações.

Como tal, se um gestor estiver a planear levar um produto ou serviço para um novo mercado tem de ter um excelente conhecimento do local antes de querer entrar no mesmo. Se isso não acontecer poderá significar a alteração de todo o material promocional, das mensagens de *branding* e pode causar problemas na gestão dos funcionários locais. Todo o processo tem de ser estudado e adaptado aos valores e às atitudes dos cidadãos locais.

Educação

O nível e a natureza da educação em cada mercado internacional podem ser diferentes. Essa situação pode afectar a compreensão da mensagem que deseja ser passada pela empresa. A comunicação deve ser feita tendo em conta os níveis de educação que uma sociedade tem. Não se deve basear exclusivamente numa comunicação por escrito, deve utilizar igualmente a rádio, formas de comunicação

visuais e de áudio. A forma de rotular os produtos também pode ser um problema quando se toca em temas de níveis de educação e compreensão dos cidadãos. Estes temas são muito importantes para que a mensagem seja passada de acordo com o que a empresa pretende.

Organizações Sociais

Esta categoria corresponde à forma como uma sociedade nacional é organizada, temas como o papel das mulheres na sociedade e a forma como o país é governado são essenciais para se clarificar a estratégia de marketing a ser utilizada.

Tecnologia e Cultura Material

A tecnologia é um termo que inclui muitos outros elementos. Inclui questões como: Se existe energia para os produtos da marca? Se existe uma infra-estrutura de transporte para distribuir os produtos para os consumidores? Se o porto local tem condições suficiente para descarregar produtos dos navios? Com que rapidez se difunde a inovação?

Direito e Política

A ideologia política na qual uma sociedade se baseia tem inevitavelmente um grande impacto na situação e nas oportunidades do mercado e na sociedade do país.

Estética

A Estética relaciona-se com os sentidos do negócio, ou do produto ou serviço. Falar em estética é falar da natureza artística, de imagem, de cheiro, de gosto e ambiente. Estes sentidos são fundamentais para a experiência do consumidor com o serviço ou produto da empresa. Um design moderno, com uma cor bonita e uma boa música ou arquitetura remontam a uma agradável experiência e a uma marca esteticamente agradável.

2.3.7. A marca num contexto Internacional

Foi em 1960 que a Associação Americana de Marketing definiu uma marca como sendo um nome, um termo, um símbolo ou qualquer outra característica que identifique um vendedor de um bem ou serviço e que o distinga dos outros vendedores. Uma marca pode identificar um produto/serviço, uma família de produtos/serviços, ou todos os produtos ou serviços desse vendedor.

Marca global é uma marca encontrada em múltiplos países cuja estratégia de marketing é coordenada de uma forma centralizada pela empresa (Yip, 1995).

Keegan e Green (1999) referem que a marca global compreende uma marca que utiliza os mesmos princípios de marketing e de posicionamento em todos os mercados em que se encontra.

Hoje em dia, a maioria das marcas desenvolve uma forte identidade através de estratégias globais para dar resposta aos consumidores em qualquer parte do mundo. A globalização, o aumento do número de turistas, a internet e os canais de televisão internacionais acessíveis a vários consumidores são algumas das razões que obrigam as marcas a se posicionarem num contexto internacional e a realizarem as suas estratégias de acordo com esta tendência. Os consumidores estão cada vez mais interessados em ter as marcas que vêm na internet, televisão ou que tomaram conhecimento numa viagem.

Alden (1999) tem a teoria de que a percepção de marca global é formada na mente do consumidor de duas formas:

- Em primeiro lugar, pelo conhecimento de que a marca está presente noutros países através da comunicação dos media, da informação de pessoas que realizaram viagens a outros países ou da própria viagem a um país estrangeiro;
- Em segundo, como consequência do esforço da empresa em comunicar uma imagem global, utilizando elementos como nome, temas de comunicação e embalagem.

Aaker (1996) refere que uma imagem global da marca reforça a identidade da mesma, porque significa longevidade, disponibilidade de recursos para investimento e

comprometimento com o futuro. Normalmente, é também percebida como avançada em termos tecnológicos e cosmopolita.

Os adolescentes e executivos foram identificados como os segmentos de consumo de marcas globais que as usam como um meio de reforçar a sua auto-imagem de cosmopolitas e modernos (Hassan & Katsanis, 1994).

Steenkamp, Batra & Alden (2003) investigaram a preferência dos consumidores em relação a marcas locais ou marcas globais nos EUA e na Coreia. Através do estudo comprovaram que a imagem global está relacionada e é percebida na mente dos consumidores como uma marca de qualidade e prestígio superior.

No mercado externo, as empresas têm de tomar a decisão de padronizar as suas marcas nos diferentes mercados com características culturais semelhantes ou utilizar marcas diferentes nos diferentes países onde comercializam (Czinkota, 2001).

Algumas empresas como a Procter & Gamble ou Pepsi têm-se expandido, transferindo o seu poder de marca nacional nos mercados internacionais. Outras empresas como a Unilever estão a utilizar estratégias nacionais orientadas para a marca, incluindo uma mistura de marcas nacionais e internacionais.

2.3.8. O Marketing-Mix num contexto Internacional

Kotler (1998) define marketing-mix como o conjunto de variáveis controláveis de marketing que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado alvo. Baseia-se em todas as acções da empresa com a intenção de influenciar a procura do seu produto.

As empresas, quando querem entrar num novo mercado, especialmente num mercado externo são obrigadas a adaptar as suas estratégias de preço, distribuição, comunicação e produto. A sua estratégia de marketing-mix tem de ser adaptada a cada mercado para que seja feita de uma forma consolidada e para que tenha sucesso.

Podemos então referir que “O marketing-mix internacional é o conjunto equilibrado e complementar dos diferentes mixes, estruturados de maneira planeada e geridos para formar um portfólio ideal” (Kuzaqui, 2007).

Para Kotler (1998) são quatro as variáveis do marketing-mix, conhecidas como os quatro Ps: produto, preço, distribuição e comunicação.

Produto

Produto é a combinação de bens e serviços oferecidos pela empresa ao mercado alvo (Kotler, 1998).

Segundo Kuazaqui (2007) produto ou serviço é tudo aquilo que se pode oferecer a um mercado, num intuito de satisfazer uma necessidade ou desejo de um indivíduo ou grupo de indivíduos.

Qualquer empresa, quando pretende entrar num mercado externo tem de, em primeiro lugar, estudar muito bem o mercado, para conhecer a cultura, os hábitos de consumo e o estilo de vida que da população nesse local. Depois de realizado esse estudo, a empresa já tem as capacidades de adaptar o seu produto ao contexto em questão. Estas alterações podem ser a nível da embalagem, do nome da própria marca (porque o nome pode necessitar de ser alterado devido ao seu significado), das garantias e da adaptação da própria composição do produto em si. Todas estas alterações têm de ser realizadas para que o produto seja aceite no mercado e tenha continuidade no mesmo.

Pipkin (2009) afirma que na escolha do produto a nível internacional existem várias questões envolvidas:

- Qual o produto que vai ser introduzido no novo Mercado;
- Em que mercados;
- Qual a modificação que deve ser feita, se necessária;
- Que produto e ou serviço deve ser adicionado ou eliminado;
- Com que marca ou embalagem;
- Quais os serviços que estarão disponíveis para os consumidores estrangeiros.

Kuazaqui (2007) refere que existem três alternativas básicas para introduzir um produto no mercado internacional:

- Criação de um novo produto ou serviço para um determinado mercado estrangeiro;
- Vender o mesmo produto ou serviço da empresa, sendo necessário considerar as variáveis do marketing-mix que envolvem o mercado;
- Adaptação do produto ou serviço ao mercado-alvo, que deve considerar além das variáveis controláveis do marketing-mix, as incontroláveis, como o governo, a legislação e a economia, e as semi-controláveis, como a religião e a cultura.

O produto pode-se considerar como a parte mais tangível e palpável dos negócios.

Preço

Para Kotler (1998), O Preço é a soma de dinheiro que os clientes têm de pagar para obterem determinado produto ou serviço.

O conceito de preço de um produto ou serviço para o mercado internacional, tem de ter em consideração, para além dos custos de produção e comercialização, os custos com a distribuição, armazenagem e transportes.

Segundo Kuazaqui (2007) o preço final envolve as variáveis internas em cima referidas que são muito importantes, mas é igualmente importante ter em conta o poder de compra dos consumidores no país de destino.

Pipkin (2009) na mesma linha de Kuazaqui, diz que as decisões a serem tomadas relativamente ao preço do produto ou serviço a nível internacional envolve três factores:

1. Internos da empresa: a política de preços é uma arma estratégica e tática muito importante, muito controlável pela organização; estes factores incluem a variável produção, desenvolvimento, pesquisa, tecnologia, produção para além de custos com distribuição e marketing;
2. De mercado: baseiam-se nas necessidades e características dos consumidores, os

seus níveis de salários, o controlo de preços e outros governamentais como as taxas de câmbio, taxas de inflação e a legislação do mercado alvo;

3. Natureza do produto: é necessário levar em consideração se é um produto novo ou se é um produto já existente na linha de produtos comercializada, qual o grau de diferenciação do produto, se o produto é uma *commodity*, produto acabado, sofisticado e por fim se é um produto de consumo ou um bem industrial.

Distribuição

Distribuição, segundo Kotler (1998), envolve todas as actividades da empresa que possibilitam a disponibilização do produto aos consumidores alvo.

Para Kuazaqui (2007), o canal de distribuição internacional envolve os intermediários do país de origem e do país de destino. A complexidade da distribuição é proporcional ao número destes dois tipos de intermediários.

O canal de distribuição inclui:

- O fabricante, que produz os bens e serviços;
- O fabricante/exportador, que para além de produzir se encarrega das operações no mercado externo;
- Os canais entre países, que auxiliam na transferência de produtos e serviços, como agentes, representantes e importadores;
- Os canais dentro do país, também auxiliando na transferência que são os grossistas ou retalhistas;
- Os consumidores e clientes dos produtos ou serviços. Estes são o elo mais importante da cadeia porque fornecem à empresa informações muito relevantes e importantes para a competitividade da mesma no mercado externo assim como informações sobre a concorrência, promoção, comunicação e preço.

Outros aspectos importantes na tomada de decisão do canal de distribuição a ser utilizado num contexto internacional são, de acordo com Pipkin (2009), as seguintes variáveis:

- Característica do produto:
- Características físicas do mesmo como, peso, volume, dimensão, quantidade e apresentação;
- Aspectos intangíveis como preço, imagem, moda, sazonalidade e assistência técnica;
- Característica da empresa: a competência e a experiência internacional da empresa, o seu envolvimento com o comércio exterior e também o seu tamanho;
- Característica do consumidor: número, distribuição geográfica, salários, hábitos de consumo, comportamento de compra e a aceitação de diferentes métodos de venda;
- Característica do concorrente: canais que já se encontram em poder dos concorrentes e quais são as suas estratégias de distribuição;
- Características do intermediário: investigar as forças e fraquezas dos diferentes tipos de intermediários existentes no mercado.

Comunicação

Promoção significa todas as actividades que comunicam os detalhes do produto e que levam os consumidores a adquirir o mesmo (Kotler, 1998).

Os bons resultados da comunicação entre empresas e consumidores estão ligados ao mix de comunicação formado pelas seguintes variáveis diz Kuazaqui (2007):

- Publicidade: qualquer forma de apresentação impessoal para promover ideias, bens ou serviços, com o intuito directo de vender os mesmos. A empresa tem de decidir como e onde deve anunciar, principalmente quando se trata de mercados internacionais;

- Promoção e vendas: são incentivos a curto prazo para aumentar as vendas de um produto ou serviço;
- Relações públicas: desenvolvimento de boas relações com diferentes públicos de interesse da empresa, é uma forma estratégica de se criar uma imagem da empresa, dos seus produtos e serviços, podendo-se utilizar também patrocínios;
- Venda pessoal: apresentação oral para compradores com potencial que se baseia na força de vendas ou nos chamados vendedores da empresa.

As empresas adaptam a sua estratégia em função do mercado onde se encontram. Para cada mercado as empresas têm de verificar se os seus produtos, a sua comunicação, os seus preços e os canais de distribuição que utiliza são os mais correctos para cada contexto.

Existem empresas globais que utilizam uma estratégia de marketing mix padronizada para o mundo inteiro. Outras empresas adaptam o seu marketing mix a cada mercado alvo com o objectivo de receber maior retorno e conseguir uma maior participação no mercado.

Para terminar e resumindo, Terpstra e Sarathy (1994) interpretam que uma empresa depois de ter tomado a decisão de quais vão ser as suas estratégias de entrada e operação a adoptarem no novo mercado, devem decidir qual o equilíbrio e a consistência do marketing mix internacional para que haja uma real e perfeita satisfação das necessidades e desejos do mercado de uma forma contínua, sustentada e planeada.

Indicam também que componentes do marketing mix podem ser adaptados, de acordo com as características de cada mercado e assim atender, igualmente, aos objectivos de crescimento e expansão da empresa e do seu portfolio de negócios.

3. Respostas às questões colocadas

Questão 1 – Qual foi a grande motivação para a internacionalização da marca ter sido feita no mercado Português?

A internacionalização é uma estratégia e uma necessidade de expansão das empresas num mercado cada vez mais global.

É uma forma de ganhar escala, obter condições competitivas e melhor rentabilidade.

A Internacionalização é um “processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem” (GOULART et al., 1996, p. 21, apud CANDIA, 2003)

Fazer uma boa escolha do mercado onde se vai entrar é essencial para o sucesso do negócio.

Na escolha do mercado é essencial ter como base a cultura, os costumes e os estilos de vida dos consumidores dessa região.

De acordo com Porter (1986), a diferença entre competir no mercado nacional e no mercado internacional é muito grande. Existem várias diferenças, a nível de custos, de circunstâncias próprias dos mercados externos, de recursos, de metas, do governo dos outros países e da capacidade da empresa em se diferenciar dos concorrentes, que devem ser consideradas no desenvolvimento de uma estratégia competitiva a nível internacional.

No caso da marca Koni Store o mercado português foi o mais adequado e o escolhido para a internacionalização devido às semelhanças da cultura portuguesa com a brasileira.

Há cinco séculos os portugueses chegaram ao litoral brasileiro e deram início a um processo de migração que se estendeu até ao século XX. Os laços existentes entre o Brasil e Portugal perduram desde então. Durante este período, compartilharam a mesma língua e muitos dos traços que hoje caracterizam a cultura brasileira são

também encontrados na cultura portuguesa. Motivo pelo qual muitas vezes são chamados de países irmãos.

Portugal e o Brasil têm várias semelhanças, as mais óbvias são a língua e a origem cultural e étnica do segundo para o primeiro mas ambos têm também um sistema económico capitalista e um regime político democrático. Estes factores fazem com que os cidadãos de ambos os países tenham vários pontos em comum. Nas grandes cidades têm estilos de vida e comportamentos de consumo muito semelhantes. Ambos os países gostam de estar fora de casa, de se reunirem com os amigos e família em refeições fora de casa e de aproveitarem o que o seu país tem para lhes oferecer.

Estes factos, sobretudo por falarem a mesma língua ajudou igualmente na facilidade de comunicação entre as duas partes para se entenderem na negociação e em todo o processo de internacionalização.

Um outro factor que influenciou a escolha dos parceiros e de Portugal para a internacionalização foi a semelhança entre os criadores da marca no Brasil e os franchisados escolhidos em Portugal. A semelhança existente deu uma segurança e um maior conforto no arriscar para a expansão da marca do que se fosse implementado num país com uma cultura e um estilo de vida menos semelhante ao do país de origem.

A marca Koni Store pretende assim a sua expansão para a Europa no “país irmão”. Portugal será provavelmente o “trampolim” para os outros países da Europa.

Questão 2 – Qual a estratégia adoptada pela marca Koni Store para a entrada no mercado Português?

Depois de uma análise detalhada das diversas formas de se expandir um negócio, a Koni Store decidiu adoptar uma estratégia de Franchising. Esta estratégia baseia-se no direito ou na licença que é concebida pela marca Koni Store para os franchisados, responsáveis da marca em Portugal, comercializarem os seus produtos. Em troca recebe uma taxa permanente do franchisador. Como esta estratégia é um conceito

previamente testado e o seu risco é menor que a abertura de um negócio próprio, os franchisados obtêm assim uma oportunidade de abrirem um negócio com maior apoio e segurança. Têm uma parte própria do negócio, o que lhes permite sentirem-se mais motivados a gerir a marca de uma forma rentável e a aumentarem os seus lucros. A marca, tem a oportunidade de se expandir sem ter de recorrer a créditos. Deste modo entra num novo mercado mais rapidamente do que se tivesse de utilizar capital para abrir um estabelecimento próprio.

A marca tem como público-alvo pessoas entre os 15 e os 35 anos, com um espírito Jovem, maioritariamente do sexo feminino e com necessidade de refeição saborosa, diferente, saudável e acessível num ambiente personalizado. Por isso, a marca decidiu abrir a sua primeira loja em Lisboa, mais concretamente no Chiado, local de grande afluência de pessoas e é considerado o bairro mais *Trendy* de Lisboa. O público do Chiado é muito diversificado, tem muitos artistas, muitas empresas, muito comércio, muitos turistas e muitos jovens a qualquer hora do dia e em qualquer dia da semana.

O objectivo é adequar a oferta à procura do local, servir refeições entre as 12h00 e as 15h00 para executivos e universitários; das 15h00 às 18h00 a turistas e pessoas que se encontrem a fazer compras pela zona; das 18h00 às 20h00 novamente universitários e trabalhadores quando terminam o seu dia de trabalho; entre as 20h00 e as 22h00 um jantar informal e depois das 22h00 a refeição nocturna, comer qualquer coisa num horário pouco comum, ser um ponto de encontro ou uma paragem para matar a fome quando se vai a caminho de casa.

Em relação aos produtos, houve alguns *temakis* que não foram introduzidos no cardápio em Portugal, foi criada uma nova sobremesa e, para o lançamento do negócio em Portugal, não foi utilizada a hipótese de menu. Ou seja, o conceito foi todo implementado de acordo com a marca mãe, mas o cardápio foi adaptado ao mercado português. Acrescentando a sobremesa que se enquadrava no estilo de refeição e nas preferências dos consumidores portugueses, assim como a escolha das combinações de sushi.

Concluindo, a marca Koni Store, foi implementado em Portugal no mesmo conceito utilizado no seu país de origem. Baseia-se num conceito de restauração novo, numa nova e original forma de comer sushi, vai de encontro aos consumidores que gostam

de sabores diferentes, de desfrutar de um ambiente *trendy*, jovem e urbano e enquadra-se perfeitamente no estilo de vida dos portugueses. O objectivo foi trazer uma marca diferentes, fora do conceito tradicional de restaurante japonês ou que o consumidor está habituado, é um conceito que mistura os sabores, o ambiente, o preço, o tratamento do cliente, a qualidade dos ingredientes e a rapidez do atendimento.

Questão 3 – Caracterize o mercado de *sushi* em Portugal, assim como os concorrentes presentes para a marca Koni Store e as suas estratégias.

O *sushi* é considerado pelos consumidores portugueses como uma refeição saudável, visto ser um produto fresco, nutritivo e de baixas calorias. Deste modo para se analisar o mercado de *sushi* é importante analisar o mercado da alimentação saudável em Portugal.

O *sushi* entrou no mercado português há alguns anos. O mercado onde se inseriu era composto pelas saladas, sanduíches saudáveis e sopas, o chamado mercado de comida saudável e equilibrada.

O mercado da alimentação saudável em Portugal está em expansão e tem uma grande procura por parte dos consumidores devido ao estilo de vida que a população vive nos dias de hoje. As pessoas preocupam-se cada vez mais com a sua imagem e com a sua saúde, seguindo uma alimentação saudável e equilibrada.

Com estas preocupações, os consumidores exigem cada vez mais refeições compostas por produtos frescos e preparadas no menor tempo possível.

Os consumidores de refeições saudáveis normalmente são caracterizados por serem clientes urbanos, conscientes e que procuram uma refeição rápida, equilibrada e com um preço convidativo.

Um factor importante a ter em consideração neste mercado é a personalização da refeição. O cliente ter influência na escolha da sua refeição e dos ingredientes. Este

factor é muito trabalhado pelos restaurantes que vendem sushi, o cliente escolhe no *buffet* o que quer comer ou no caso dos *temakis* pode ainda fazer um *temaki* personalizado com os ingredientes que desejar.

Em Portugal, praticamente todos os restaurantes de sushi têm a opção *take-away*, buffet ou carta, esta última opção é a menos procurada pelos consumidores. Inicialmente o mercado de sushi era inacessível a todas as carteiras mas rapidamente começaram a surgir restaurantes de sushi com uma qualidade mais baixa e com preços mais competitivos. De momento existe também o conceito dos *temakis*, que são uma forma rápida e prática de comer sushi e os *fast-food* de *sushi* com a marca Noori que é concorrente directa da marca Koni Store.

Foi elaborado um estudo sobre a dimensão do mercado da restauração e do sushi e as respectivas quotas de mercado. No entanto, esta análise sendo fundamental não pode ser disponibilizada por razões de confidencialidade da informação.

Os maiores concorrentes, como referido em 1.3.3, com que a marca Koni Store se depara são diversos, alguns deles directos e outro indirectos. Compostos pelas seguintes marcas Noori, Sushi Corner, Go Natural, Assuka, Nood, H3 e Mc Donalds. Nem todas as marcas são marcas de sushi ou que tenham sushi nas suas opções mas são concorrentes porque apesar de oferecerem produtos diferentes acabam por satisfazer uma necessidade semelhante, a de alimentar. Estes são chamados os concorrentes indirectos.



Estratégias das marcas:

O Noori foi a primeira *temakeria* a chegar a Lisboa, ou seja a primeira a apresentar o novo conceito dos *temakis* Japoneses. Esta marca tem um conceito *fast-food*. A sua estratégia é servir os clientes de produtos frescos, saborosos, preparados num período muito curto de tempo e para comer na rua. Existe a opção de comer num balcão mínimo, com meia dúzia de bancos, para uma ou outra pessoa que, excepcionalmente, faça questão de comer sentada. O seu lema é “ A nova forma de comer *sushi* todos os dias a qualquer hora ”

O Sushi Corner by Sushi Café posiciona-se como uma nova forma de comer Sushi. Rápida e sempre confeccionada no momento. Baseia-se num espaço moderno com cores simples baseadas no branco e no verde alface. O consumidor tem algumas mesas para realizar a sua refeição caso deseje comer no local ou tem a opção de take-away. O seu objectivo é oferecer produtos de qualidade, já reconhecida pelos consumidores da marca sushi café, confeccionados no momento e para um público-alvo com pouco tempo para realizar a sua refeição.

A marca Go Natural já é um conceito de restauração diferente. Prepara as suas refeições todos os dias nas suas lojas. Oferece refeições rápidas e saudáveis com receitas frescas. As suas refeições são embaladas em caixas de plástico e ficam expostas em frigoríficos para se manterem frescas. O cliente escolhe no expositor frio a sua refeição e leva para comer na rua. Algumas lojas têm uns pequenos bancos corridos e mesas corridas para quem tiver a necessidade de comer no local. A sua estratégia é vender comida fresca para fora, preparada e embalada no dia, com os melhores ingredientes. É um conceito onde o cliente já se depara com a refeição preparada.

Assuka é um restaurante de comida Japonesa. Começou o negócio com o conceito de restaurante normal, onde as pessoas se sentavam, faziam os seus pedidos e esperavam pela sua refeição, mais tarde com as tendências do mercado, evoluiu para unidades de *take-away* e de entregas em casa. É um negócio que oferece *sushi* de qualidade para se comer em casa.

Em relação ao Nood, este conceito faz entregas em casa do cliente ou pode ser consumido no local. Baseia-se em pratos de inspiração asiática que mistura a comida

japonesa, vietnamita e portuguesa. A sua estratégia é oferecer ao cliente uma refeição diferente, num ambiente jovem e descontraído ou que o cliente possa levar para comer fora. O Nood foi criado como um lugar para se estar relaxado enquanto se faz a refeição. Tem como lema “*Nood. food for your soul*”

Os restaurantes H3 são um conceito de hambúrguer *gourmet*. Não têm uma estratégia de restaurante *fast-food*. A sua estratégia consiste em disponibilizar hambúrgueres feitos na hora, com os melhores ingredientes 100% naturais e de uma forma sofisticada. Tudo o que é servido é confeccionado nas cozinhas H3. O seu lema é “*Real Food. Real People*”. É considerado um concorrente da marca Koni Store porque é dirigida ao mesmo tipo de clientes.

O McDonald’s é um conceito *fast-food*. A sua estratégia é oferecer refeições a qualquer hora do dia, baratas e rápidas. Para satisfazer clientes que não tenham tempo de fazer uma refeição sentados com calma e que não queiram gastar muito dinheiro. O cliente tem a opção de fazer o pedido na loja e comer dentro ou fora da mesma ou de pedir dentro do seu carro e comer no mesmo ou levar para casa, conhecido como McDrive.

Concluindo, os grandes concorrentes directos da marca Koni Store são o Sushi Corner e a marca Noori. A segunda apesar de ser uma cadeia com uma estratégia baseada em fast food vende o mesmo tipo de produtos direccionado ao mesmo tipo de clientes e a preços muito competitivos.

Os restaurantes Go Natural e Assuka são igualmente concorrentes directos porque satisfazem as mesmas necessidades e oferecem os mesmos produtos.

Os concorrentes indirectos são as marcas Mc Donald’s, H3 e Nood. São consideradas concorrentes porque satisfazem a mesma necessidade, são dirigidas aos mesmos clientes mas não são concorrentes directas porque não oferecem os mesmos produtos.

Questão 4 – Desenvolva uma análise SWOT da marca no mercado Português.

A análise SWOT, consiste numa análise externa (oportunidades e ameaças) e interna (pontos fortes e pontos fracos) da situação da marca, num determinado momento. É também um sistema simples de verificar a posição estratégica da marca num determinado ambiente.

Depois da análise interna e externa da posição da marca em Portugal foi possível realizar a construção da seguinte matriz:

Pontos Fortes:

- Conceito de restaurante inovador, espaço e produtos;
- Refeição rápida, prática e saudável;
- Localização da loja numa zona muito movimentada;
- Horário de funcionamento da loja;
- Marca consolidada e apoio por parte da mesma;
- Vantagem de poder ter a Koni em casa, festa ou evento.

Pontos Fracos:

- Falta de notoriedade da marca;
- Necessidade de manter os produtos sempre frescos;
- Espaço da loja com poucos lugares para os clientes fazerem a sua refeição;

Oportunidades:

- Possível aumento do número de empresas na zona do Chiado;
- Interesse dos consumidores em viverem experiências através da gastronomia;
- Procura de refeições rápidas e saudáveis devido ao estilo de vida dos consumidores;
- Aumento dos momentos de lazer fora de casa no dia-a-dia dos consumidores;
- Desenvolvimento da zona comercial da Baixa/Chiado;
- Desenvolvimento do sector do turismo em Portugal;
- Estilo de vida dos consumidores;

Ameaças:

- Grande dependência dos fornecedores, peixe tem de estar sempre fresco;
- Reduzida adesão dos consumidores;
- Difícil fidelização dos clientes;
- Mercado muito competitivo/ concorrentes;
- Crise Económica que promove a realização de refeições em casa.

Questão 5 – Faça uma análise crítica da presença da marca no mercado e a sua estratégia de entrada.

A marca Koni Store entrou no mercado português através de uma estratégia de franchising. Esta forma de internacionalização proporciona muito maior apoio aos franchisados e tem uma maior probabilidade de sucesso.

Considerando as características do mercado português esta é uma forma adequada para a entrada pelas razões apresentadas. Os franchisados tem de fazer um investimento mais baixo, já têm todo o negócio montado e só têm de o implementar. A marca está em grande crescimento no mercado brasileiro e a obter grande aceitação por parte dos consumidores, o que permitiu esta internacionalização. Tendo em conta os hábitos de vida semelhantes entre as duas culturas a probabilidade de aceitação do conceito no novo mercado, tem grande probabilidade de funcionar da mesma forma em Portugal.

O apoio que este tipo de estratégia fornece aos franchisados é uma grande vantagem e um dos pontos fundamentais para o bom funcionamento e estabilidade do negócio.

O local escolhido para a primeira loja foi uma estratégia muito bem concebida. O facto de se encontrar num local de passagem de muitas pessoas principalmente de jovens e turistas e segmentos alvo de consumidores é fundamental para o sucesso do negócio.

Outro ponto forte a frisar nesta análise é a estratégia de comunicação utilizada pelos franchisados em Portugal. Não existe comunicação através de *outdoors* ou *mupis* pela cidade. Toda a comunicação é feita através de recomendação ou experimentação em diversos eventos.

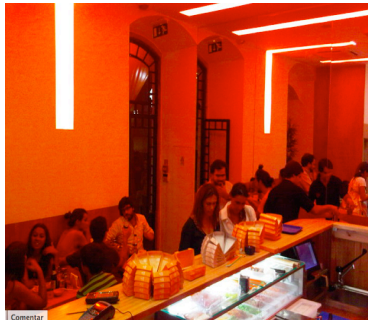
A marca Koni Store adoptou também alguns pontos para se diferenciar da sua concorrência que são estratégias bem concebidas e realizadas:

- Koni em casa - o cliente pode organizar uma festa ou fazer um jantar de amigos em casa e ter à sua disposição alguém a fazer-lhe *temakis* na sua própria festa ou casa.

Este pequeno detalhe diferencia a Koni Store dos seus concorrentes e é um grande valor acrescentado;



- A decoração da loja – A loja tem uma decoração jovem, alegre e acolhedora que faz lembrar um bar. Esta decoração permite que os clientes sintam que estão num espaço diferente, a viver uma experiência;



- Os horários de funcionamento – é possível um cliente comer *temakis* a qualquer hora do dia, a Koni Store está aberta até as duas horas da manhã. Este horário permite aumentar os momentos de consumo dos clientes e criar novos momentos de consumo. A Koni Store passa a ser uma escolha possível para quem deseja fazer refeições mais tardias ou passar para comer antes de ir para casa.

Concluo portanto que a estratégia utilizada para a internacionalização e entrada no mercado foi muito bem concebida e realizada. Toda a estratégia que os franchisados têm mantido para se diferenciarem dos seus concorrentes assim como satisfazerem da

melhor forma os seus clientes tem sido muito bem pensada e elaborada o que será demonstrado com o sucesso da marca no país.

Questão 6 – Elabore um plano de acções futuras para o sucesso da marca no mercado português baseado na expansão da mesma.

Considerando a estratégia de internacionalização da Koni Store em Portugal, o plano ou a estratégia de acções futuras da Koni Store em Portugal para os próximos cinco anos, esta deve consistir essencialmente na abertura de novas lojas em outros centros urbanos do país e em campanhas de marketing para introduzir e dar a conhecer e melhorar o conceito no mercado.

Com a primeira loja própria aberta em Lisboa, mais propriamente no Chiado, e com a constante comunicação durante o primeiro ano, a Koni Store tem como objectivo para o segundo ano a abertura de mais duas lojas em Portugal. Nesse mesmo ano irá começar a preparar o início da operação franchising para poder utilizar esta estratégia de expansão nos anos seguintes. Com toda a operação e condições de abrir lojas através de franchising da marca, pretende, no terceiro ano, abrir cinco lojas franchisadas em diversas zonas urbanas do país. Em relação ao quarto ano os planos serão a abertura de mais uma loja própria e outras cinco lojas franchisadas. No 5º ano de permanência da marca em Portugal será aberta a quinta loja própria e mais dez lojas franchisadas obtendo, assim, vinte lojas franchisadas por todo o país.

Este plano de acções, para os próximos cinco anos da marca, é realizado aproveitando toda a experiência da marca no Brasil e na estratégia da marca em estar por todo o país. No Brasil, a aceitação do conceito foi tão grande que a abertura de novas lojas aumentou de uma forma exponencial.

Torna-se também crítico as campanhas de marketing, como a participação em eventos, a comunicação em revistas e a promoção da marca. Estas acções devem continuar para alargar a base dos consumidores que conhecem e sabem o que é a Koni

Store e que tenham o desejo de ir experimentar e tornarem-se consumidores frequentes dos produtos da marca.

As zonas de maior interesse para abertura das lojas deve ser nos grandes centros urbanos, zona da grande Lisboa e vale do Tejo com uma população aproximada de três milhões de pessoas, o Grande Porto com aproximadamente 1,5 milhões de cidadãos e cidades de média dimensão com mais de duzentos e cinquenta mil habitantes.

Em relação à localização do espaço, lojas de rua em zonas de grande movimento comercial, centros comerciais e zonas com escritórios são fundamentais para seguir a estratégia adoptada pela marca e pelo seu conceito.

A marca tem como objectivo abrir as suas lojas nos grandes centros urbanos como Leiria, Coimbra, Viseu, Braga e Porto e a sul Setúbal e Faro. Em algumas cidades no conceito de centro comercial mas mantendo sempre algumas lojas de rua. A decisão será tomada dependendo do estilo de vida dos consumidores nesse local.



4. Apresentação do conjunto de ferramentas de análise

Na realização e análise deste Caso Pedagógico foram utilizadas ferramentas qualitativas e ferramentas quantitativas. As duas complementam-se. As pesquisas qualitativas têm um carácter exploratório e as pesquisas quantitativas são indicadas para apurar opiniões e atitudes explícitas através de técnicas estatísticas.

Durante a realização de um caso pedagógico, o processo de construção de conhecimento deve utilizar as várias abordagens, qualitativas e quantitativas. Neste contexto foi muito importante a pesquisa e a análise de dados, assim como, foi muito importante a observação do comportamento do consumidor perante a marca através da utilização de questionários elaborados especificamente.

As análises qualitativas foram as seguintes:

Análise Externa do Mercado Português:

- Análise PEST, factores externos à empresa e que condicionam o desempenho do negócio. São ele os aspectos político-legais, económicos, socioculturais e tecnológicos;
- Análise dos Consumidores, a marca é construída para os consumidores e de acordo com os mesmos. É portanto fundamental analisar os mesmos ao pormenor;
- Tipologia de Restaurantes, foram analisadas as diferentes tipologias de restaurantes para definir onde melhor se enquadra a marca;
- Factores críticos de sucesso na restauração são essenciais para o sucesso do negócio, são eles que realmente distinguem a empresa dos seus concorrentes;
- Concorrência, igualmente factores externos que não conseguimos controlar mas que podemos contornar através da oferta de uma marca competitiva e sempre atenta às ofertas da sua concorrência.

Pesquisa e análise bibliográfica em relação aos seguintes temas:

- Estratégias de Internacionalização;

- Estratégia de Franchising;
- O impacto da cultura no Marketing Internacional;
- O Marketing-Mix num contexto Internacional;
- A Marca num contexto internacional.

As análises quantitativas basearam-se:

- Questionários;
- Tratamento das respostas dos questionários.

5. Plano de Animação

Sessão	Objectivos	Recursos Didácticos	Duração
1ª Sessão – introdução	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentação do caso; - Explicação do trabalho a realizar e objectivos; - Formação dos grupos de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> - Distribuição do caso aos alunos; - Resumo do caso aos alunos através de uma apresentação em slide show baseada em imagens. 	40 minutos
Fora da Sessão	Conhecer o caso	Leitura individual do caso	40 minutos
2ª Sessão	<ul style="list-style-type: none"> - Retirar dúvidas em relação ao caso; - Compreender o caso; - Identificação das perguntas chave do caso; - Discussão dos grupos; - Apresentação de propostas de resolução do caso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação dos pontos chaves do caso; - Análise do mercado e da empresa; - Os alunos deverão discutir em grupo e apresentar propostas. 	120 minutos
3ª Sessão – Conclusão	<ul style="list-style-type: none"> - Resolução do caso; - Discussão das conclusões apresentadas; - Esclarecimento de dúvidas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentação das conclusões finais dos grupos; - Debate com os alunos para resolução final do caso. 	90 minutos

Questões de animação a colocar pelo docente

Questão 1- Concordam com a estratégia de internacionalização utilizada pela marca?

Porquê?

Questão 2- Como se consegue diferenciar uma marca ao entrar num mercado competitivo como o mercado da restauração?

Questão 3- Quais acham que devem ser os próximos passos da marca em Portugal?

Questão 4- Qual a maior dificuldade e o maior desafio que encontraram na resolução do caso?

6. Slides de Resolução



Índice

- Apresentação da marca Koni Store e o Grupo Umbria
- Mercado
- Concorrência
- Factores Críticos de Sucesso
- Conceito Koni Store
- Estratégias de Internacionalização
- Franchising: Vantagens para o Franchisado
- Decisão de Internacionalização - Portugal
- Análise SWOT
- Conclusões gerais do estudo realizado

O Que é um Temaki?



Apresentação da marca Koni Store e o Grupo Umbria



- Conceito criado em 2006 por três jovens Brasileiros residentes no Rio de Janeiro;
- Rede de restauração Japonesa especializada na venda de konis temakis feitos na hora em frente ao cliente;
- Objectivo - democratizar o sushi de qualidade;
- 2018 - Rede de 35 lojas no Brasil;
- Mix de culinária internacional com japonesa.

Apresentação da marca Koni Store e o Grupo Umbria



2008 o Grupo Umbria adquiriu 80% da empresa.

Grupo Umbria:

- Master franchise;
- Rede de cerca de 300 lojas;
- Vasta experiência no sector restauração;
- Experiência em gestão e dinamização de redes de franchising;
- Investe muito nas suas marcas e na dinamização dos seus produtos.



Mercado



- Crise Financeira Internacional e abrandamento da economia mundial;
- Negócios de comida rápida e mais acessível, como KFC e Pasta Caffé, tiveram um aumento das suas vendas em 2010;
- Estilo de vida agitado - Refeições rápidas e perto do local de trabalho;
- Preocupação com saúde - Procura de uma vida mais saudável, preocupação com imagem;
- Procura prazer e bem estar;
- Mercado restauração - Muito competitivo - Muita oferta

Concorrência



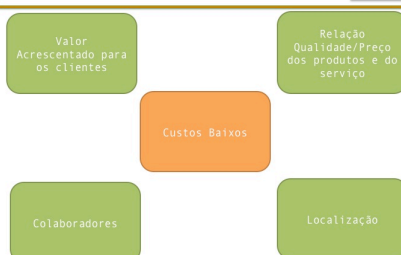
Concorrentes directos



Concorrentes Indirectos



Factores Críticos de Sucesso



Processo de internacionalização da marca Koni Store em Portugal

Conceito Koni Store



- A marca posiciona-se como uma nova forma de comer sushi com rapidez, qualidade e charme a preços acessíveis e com um serviço eficiente;
- Ambiente da loja - diferenciador, cool, divertido, jovem, descontraído e informal;



- Horários diferenciadores;
- Publico-alvo - entre os 15 e os 35 anos, espírito jovem, necessidades de refeições saborosas, saudáveis e rápidas.

Estratégias de Internacionalização



- Exportação;
- Licença de exploração;
- Franchising;
- Contrato de produção;
- Joint venture;
- Implantação de Subsidiárias.

Franchising: Vantagens para o Franchisado



Vantagens
Experiência
Local Adequado
Capacidade de investimento
Direitos de entrada
Decoração do ponto de venda
Formação de atores
Quanto de pessoal com as necessidades características
Desajo por uma actividade em especial por interesse pessoal
Legitimidade de empreendimento, vontade de vencer
Capacidade de seguir técnicas modernas de gestão
Estado de grupo
Estado de Liderança
Negócio com resultados imediatos
Riscos mínimos logo a partir do arranque
Acompanhamento permanente e Dinâmico
Integração numa rede bem organizada
Ser percetivo de uma boa marca ou insignia
Papel social de empreitador com lucro
Capacidade de definir parcerias e concorrência
Conhecimento técnico especializado
Preços, margens, promoções
Estudo de mercado
Estado prévisional da evolução do seu negócio
Proteção da zona de seu mercado directo

Fonte: Franchising - A lei e a prática António-Vilas e associados (2008)

Decisão de Internacionalização - Portugal



- Necessidade de expansão da empresa;
- Forma de ganhar escala, melhor rentabilidade e obter condições competitivas.

- Partilham a mesma língua;
- Origem cultural e étnica;
- Sistema económico capitalista;
- Regime político democrático;
- Grande cidades - estilos de vida muito semelhantes;
- Comportamentos de consumo semelhantes.



Análise SWOT



Pontos Fortes:

- Conceito de restaurante inovador, espaço e produtos;
- Refeição rápida, prática e saudável;
- Localização da loja numa zona muito movimentada;
- Horário de funcionamento da loja;
- Marca consolidada e apoio por parte da mesma;
- Vantagem de poder ter a Koni em casa, festa ou evento.

Pontos Fracos:

- Falta de notoriedade da marca;
- Necessidade de manter os produtos sempre frescos;
- Espaço da loja com poucos lugares para os clientes fazerem a sua refeição;

Análise SWOT



Oportunidades:

- Possível aumento do número de empresas na zona do Chiado;
- Interesse dos consumidores em viverem experiências através da gastronomia;
- Procura de refeições rápidas e saudáveis devido ao estilo de vida dos consumidores;
- Aumento dos momentos de lazer fora de casa no dia-a-dia dos consumidores;
- Desenvolvimento da zona comercial da Baixa/Chiado;
- Desenvolvimento do sector do turismo em Portugal;
- Estilo de vida dos consumidores;

Ameaças:

- Grande dependência dos fornecedores, peixe tem de estar sempre fresco;
- Reduzida adesão dos consumidores;
- Dificil fidelização dos clientes;
- Mercado muito competitivo/ concorrentes;
- Crise Económica que promove a realização de refeições em casa.

Conclusões gerais do estudo realizado



- Iniciativa de trazer a marca para o mercado português foi bem sucedida e aceite pelos consumidores portugueses (valores)
- A localização da primeira loja foi um factor fundamental e reconhecido pelos consumidores como uma excelente opção;
- Conceito inovador adapta-se perfeitamente ao estilo de vida dos portugueses;
- A marca já tem cliente fidelizados;
- Marca muito viável para os consumidores a qualquer hora do dia e em qualquer dia da semana.



ATREVE-TE A EXPERIMENTAR!



7. Ilacão do Caso para a Gestão

Nos dias de hoje as empresas deparam-se com a seguinte situação:

- Tecnologia e Globalização são dois temas que moldam, influenciam e definem o pensamento e comportamento dos consumidores;
- Existe acesso dos consumidores a produtos, informações e serviços de qualquer parte do mundo;
- A situação económica mundial fortalece a necessidade de se ganhar clientes fidelizados;
- O mercado da restauração é muito competitivo.

Tendo em consideração estes temas, as empresas e as marcas têm cada vez mais que anteceder as tendências do mercado. É fundamental que conheçam os seus consumidores, os seus hábitos e os seus gostos para que consigam oferecer novas propostas de valor para o consumidor, através de novos conceitos, novas estratégias e novos produtos.

Para se entrar num mercado competitivo e se fazer face à concorrência é fundamental que exista um conceito diferenciador, um produto diferenciador, uma embalagem diferenciadora, um serviço diferenciador, maior qualidade dos produtos, melhor localização, uma comunicação diferenciadora para com os seus clientes ou um preço competitivo. Sem nenhum aspecto diferenciador, a marca ou a empresa não consegue vingar num mercado competitivo. Esta é uma das primeiras mensagens que o caso pretende transmitir. Apostar na inovação, na qualidade e na diferenciação. Estes são os factores chaves para o sucesso.

O constante desenvolvimento tecnológico e a evolução da globalização tornaram a necessidade de internacionalização das marcas e das empresas num resultado inevitável para a sobrevivência e competitividades das empresas e das marcas. As mesmas devem olhar para o mundo e não para o mercado onde se encontram. Devem seguir as tendências do mundo e nunca fechar os olhos para o mesmo.

Porém o processo de internacionalização é bastante complexo e requer muita pesquisa e conhecimento dos mercados. O sucesso de um produto num determinado mercado não pressupõe que num mercado novo o seu sucesso seja garantido. Por vezes pode ser necessário realizar algumas adaptações para que o produto ou serviço se adapte aos consumidores do novo mercado. A estratégia de entrada no mercado e todas as decisões inerentes à abertura de uma nova marca num novo mercado são todas fundamentais para o sucesso e sustentabilidade da mesma. Caso algo falhe pode levar ao fracasso. Este é o segundo ponto fundamental que o caso pretende transmitir, a importância na tomada de decisão de cada passo da internacionalização de uma marca e da importância de todo o processo.

A situação económica mundial de recessão fortalece a necessidade das marcas terem os seus clientes fiéis. Um cliente fiel significa:

- Comprar repetidamente os serviços e produtos;
- Comprar mais e outros serviços e produtos da mesma empresa;
- Recomendar a empresa ou seus serviços a familiares, amigos e conhecidos;
- Ter uma forte resistência à mudança para serviços ou produtos concorrentes.

Nesta situação, uma marca ou empresa, conseguir obter clientes com esta descrição é excelente para a sustentabilidade e a continuação do negócio. Para que tal aconteça é necessário que a marca/empresa ofereçam ao cliente o produto certo, no lugar certo, à hora certa e com as pessoas certas.

“Marketing realmente significa a criação de fãs. A magia do marketing reside em estarmos presentes na hora certa, com o produto certo, no lugar certo, com as pessoas certas.” (Kotler, 2011) Esta é a terceira ideia a ser transmitida pelo caso.

Com este caso, é possível concluir que o sucesso de uma marca nos dias de hoje passa pela internacionalização da mesma, pela importância em se seguir as tendências do mercado global, pelo conhecimento aprofundado dos consumidores, pela oferta de algo diferenciador e que acrescente valor ao cliente, pela fidelização dos consumidores e pela tomada de decisões estratégicas correctas fundamentadas em pesquisas e estudos.

Bibliografia

Monografias (Livros):

Aaker, D. A. (1995), “*Managing Brand Equity*”

Czinkota, M. R. (2001), “Marketing: as melhores práticas.”

Ferreira, M., N. Pires e F. Serra (2011), “*Negócios internacionais e internacionalização para as economias emergentes.*”

Hall, P; e R. Dixon (1991), “*Franchising - uma nova forma de negociar.*”

Justis, R. e R.Judd (1989), “*Franchising*”

Keegan, W. J. e M. C. Green(1996), “Principles of global marketing.”

Kotabe, M. e C. Helsen (2000), “*Administração de marketing global*”. Tradução Ailton Bomfim Brandão; revisão técnica Maria Cecilia Coutinho de Arruda.

Kotler, P. e L. K. Keller (12th edition) , “*Marketing Management.*”

Kotler, P. (5th edition-1998), “*Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control.*”

Kotler, P. E G. Armstrong (12^a edição-2007), “*Princípios de Marketing*”.

Kuazaqui, E. (2007), “*Marketing Internacional – Desenvolvendo conhecimentos e competências em cenários globais.*”

Lendrevie, J., D. Lindon, P. Dionísio e V. Rodrigues (6^a Edição,) “*Mercator - Teoria e Prática do Marketing*”

Pipkin, A. (2^aed-2009), “*Marketing Internacional: Uma abordagem estratégica.*”

Terpstra, V. e R. Sarathy (8th ed-2000), “*International Marketing.*”

Vilar, António & Associados (2008), “*Franchising a lei e a prática.*”

Yip, G. S. (1995), “*Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage.*”

Periódicos Científicos:

Buzza, J., e J. B Mosca (Oct 2009), “*Create The Plan, Work The Plan: A Look At Why The Independent Business Owner Has Trouble Calling A Franchisee A True Entrepreneur*” *America Journal of Business Education*

D'Arezzo, M. (Apr 2008), “*Making a Franchise System Attractive to Multi-Unit Franchisees*” - *Franchising World*; 40, 4; ABI/INFORM Global pg. 12

Dickler, J. (10 January 2007), “*Six ways to keep your business alive*”. CNN Money. Time Warner

Drouvot, H. (2001), “*Affaires Internationales*”: les industries globales. *Paper MBA Commerce International*. São Paulo: USP/FEA. p. 2-36.

Gunther, H. (2006), “*Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão?*” Universidade de Brasília

Hassan, S.S. e L.P. Katsanis (1994), *Global Market Segmentation Strategies and Trends*. In: “*Globalization of Consumer Markets: Structures and Strategies.*” International Business Press.

Hartnett, R. e M. Rogers (Mar 2011), “*Four Questions to Consider Before You Go Internacional*”. *Franchising World*, Vol. 43 Issue 3, p26-26, 1p

McEntire, M. (Mar 2011), “*Best Practices for International Franchising: Be Aware of Cultural Differences.*” *Franchising World*, Vol. 43 Issue 3, p29-29, 1p

McGarry, S. (Jun 2010), “*Is Europe a Fit for Your Franchise?*” - *Franchising World*; 42, 6; ABI/INFORM Global pg. 58

Mihoubi, B. (Mar 2011), “*Dealing With the Complexities of International Expansion*”. *Franchising World* , Vol. 43 Issue 3, p11-14, 4p

Nathan, G. (Jan 2010), “*The Art and Science of Franchisee Satisfaction*” - *Franchising World*; 42, 1; ABI/INFORM Global pg. 101

Oller , S. (Sep 2002), “*Making the franchise decision*” - *American Printer*; 229, 6; ABI/INFORM Global pg. 46

Terpstra, V. e R. Sarathy (1994,) *International marketing*, 6a ed. New York: The Dryden Press.

Contribuições para o trabalho colectivo:

Da Silva, F. H. M. R., C. E. S. Da Silva e N. S. de Moraes (2010), *A contribuição do Net Promoter Score no Processo de Desenvolvimento de Produtos. ITSM - Incubadora Tecnológica de Santa Maria Universidade Federal de Santa Maria - Centro de Tecnologia CEP: 97.105-900 - Santa Maria - RS*

Perspectivas para a economia Portuguesa 2009-2010, Boletim económico – banco de Portugal (2008)

Teses:

Ferreira, N. G. B. F. (2010), *Restaurante de Tapas Portuguesas: “TugaSabores”*. Tese de Mestrado em Marketing, ISCTE

Souza, P. (2004), *Estratégias de marketing internacional para marcas brasileiras*. Departamento de administração, Programa de Pós Graduação em Administração, Rio de Janeiro

Working Papers:

Alves, A. (14 Março 2010), *Comportamento do Consumidor: Os Motivos que levam os consumidores a realizar uma compra*.

Estudo Tourim Think Tank da AHP e Multidados (Abril 2009), *Hábitos de consumo na restauração*

Mascarenhas, J. (Agosto 2008), *Tipologias de Restaurantes*, 4 Agosto.

Relatório de gestão 2010 da empresa IBERSOL

Imprensa:

Alden, D.L., J-B.E.M Steenkamp, e R. Batra (1999), “*Brand Positioning through Advertising in Asia, North America and Europe: The Role of Global Consumer Culture.*” *Journal of Marketing*, n. 63, p. 75-87.

Buzza, J. (Oct 2009), “*Create The Plan, Work The Plan: A Look At Why The Independent Business Owner Has Trouble Calling A Franchisee A True Entrepreneur*” *American Journal of Business Education* VI 2, Nr 7

Steenkamp, J. E. M., R. Batra e D. L. Alden (Jan 2003), “*How Perceived Brand Globalness Creates Brand Value.*” *Journal of International Business*, Washington, v. 34, iss. 1, p. 53-65.

Referências não publicadas tiradas da internet:

Campos, A. (2007) *efectividade.net*

<http://dictionary.reference.com/>

www.netpromoter.com

LINI – Lisbon Internet and Networks International Research Programme (2010) “*A Utilização de Internet em Portugal 2010*”

www.dre.pt-http://www.saudepublica.web.pt/06-saudeambiental/069-legis/legis_restauracaobebidas.htm

www.pesquisaquantitativa.com.br/pesquisa-quantitativa.htm

www.merkatus.com

Anexos

Anexo 1: Leis e Regulamentação para estabelecimentos de Restauração e Bebidas

De acordo com a regulamentação legal, os estabelecimentos de restauração são destinados a prestar, mediante remuneração, serviços de alimentação e de bebidas no próprio estabelecimento ou fora dele. Podem dispor de salas ou espaços destinados a dança. A Koni Store é portanto um estabelecimento de restauração que presta serviços no próprio estabelecimento mediante a remuneração.

Classificação CAE(classificação de actividades económicas) (3ª REVISÃO – Decreto-Lei nº 381/2007)

Estabelecimentos de Restauração e Similares

56101 – Restaurantes do tipo tradicional

56102 – Restaurantes com lugares ao balcão (snack-bar)

56103 – Restaurante sem serviço de mesa (self-service)

56104 – Restaurantes típicos

56105 – Restaurantes com espaço de dança

56106 – Confeção de refeições prontas a levar

56107 – Restaurantes não especificados (inclui meios móveis)

56210 – Fornecimento de refeições para eventos

56290 – Outras actividades de serviço de refeições

56301 – Cafés

56302 – Bares

56303 – Casas de chá e pastelarias

56304 – Outros estabelecimentos de bebidas sem espectáculo

56305 – Estabelecimentos de bebidas com espaço de dança

Principais disposições Legais e Normativas para a abertura e bom funcionamento de um restaurante:

Portaria nº 329/75, de 28 de Maio – Regras de normalização de higiene alimentar.

Anotação: vigente o artigo 2º.

Decreto-Lei nº 243/86, de 20 de Agosto – Regulamento geral de higiene e segurança do trabalho nos estabelecimentos comerciais, de escritório e serviços.

Portaria nº 149/88, de 9 de Março – Regras de asseio e higiene a observar pelas pessoas que, na sua actividade profissional, entram em contacto directo com alimentos.

Portaria nº 987/93, de 6 de Outubro – Prescrições mínimas de segurança e de saúde nos locais de trabalho.

Anotação: transpõe para a ordem jurídica nacional a Directiva nº 89/654/CEE, do Conselho, de 30 de Novembro.

Decreto-Lei nº 32/94, de 5 de Fevereiro – Características e condições de obtenção, utilização e comercialização de gorduras e óleos comestíveis.

Anotação 1: revoga a Portaria nº 10.134, de 9 de Julho de 1942, e os Decretos-Lei nº59/85, de 11 de Março, e nº 343/88, de 28 de Setembro.

Anotação 2: rectificado pela Declaração de Rectificação nº 20/94, de 28 de Fevereiro.

Decreto-Lei nº 240/94, de 22 de Fevereiro – Normas de qualidade para gorduras e óleos comestíveis utilizados na fritura, e condições de utilização desses produtos na

preparação e fabrico de géneros alimentícios.

Anotação: ver também a Portaria nº 1135/95, de 15 de Setembro.

Portaria nº 1135/95, de 15 de Setembro – Regras na utilização de gorduras e óleos utilizados na preparação e fabrico de géneros alimentícios fritos.

Anotação: revoga a Portaria nº 154/95, de 21 de Fevereiro.

Decreto-Lei nº 177/2001, de 4 de Junho – Regime jurídico do licenciamento municipal das operações de loteamento (urbanização e edificação).

Anotação: republica com alterações o Decreto-Lei nº 555/99, de 16 de Dezembro.

Decreto-Lei nº 16/2004, de 14 de Janeiro – Normas de comercialização do azeite, e condições a observar na obtenção e tratamento do azeite e do óleo de bagaço de azeitona.

Anotação: rectificado pela Declaração de Rectificação nº 27/2004, de 13 de Março.

Regulamento (CE) nº 852/2004, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 29 de Abril – Higiene dos géneros alimentícios.

Anotação: anexo II alterado pelo Regulamento (CE) nº 1019/2008, da Comissão, de 17 de Outubro.

Portaria nº 24/2005, de 11 de Janeiro – Regras de utilização do azeite como tempero de prato nos estabelecimentos de hotelaria, de restauração e de restauração e bebidas (proibição de uso dos galheteiros tradicionais).

Decreto-Lei nº 106/2005, de 29 de Junho – Características das gorduras e óleos vegetais destinados à alimentação humana.

Anotação 1: revoga a Portaria nº 928/98, de 23 de Outubro.

Anotação 2: alterado pelo Decreto-Lei nº 13/2006, de 20 de Janeiro.

Decreto-Lei nº 13/2006, de 20 de Janeiro – Características das gorduras e óleos vegetais destinados à alimentação humana.

Anotação 1: altera os artigos 10º e 12ª do Decreto-Lei nº 106/2005, de 29 de Junho.

Decreto-Lei nº 113/2006, de 12 de Junho – Higiene dos géneros alimentícios e higiene dos géneros alimentícios de origem animal.

Anotação 1: transpõe para a ordem jurídica nacional os Regulamentos (CE) nº 852/2004 e nº 853/2004, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 29 de Abril.

Anotação 2: revoga o Decreto-Lei nº 67/98, de 18 de Março.

Anotação 3: alterado pelo Decreto-Lei nº 223/2008, de 18 de Novembro.

Decreto-Lei nº 234/2007, de 19 de Junho – Regime jurídico de instalação e funcionamento dos estabelecimentos de restauração e bebidas.

Anotação: revoga o Decreto-Lei nº 168/97, de 04 de Julho, e o Decreto Regulamentar nº 38/97, de 25 de Setembro.

Portaria nº 573/2007, de 17 de Julho – Aprova o modelo da declaração prévia instituído pelo Decreto-Lei nº 234/2007, de 19 de Junho.

Decreto-Lei nº 259/2007, de 17 de Junho – Regime de declaração prévia a que estão

sujeitos os estabelecimentos de comércio de produtos alimentares e alguns estabelecimentos de comércio não alimentar e de prestação de serviços que podem envolver riscos para a saúde e segurança das pessoas.

Anotação 1: revoga o Decreto-Lei nº 370/99, de 18 de Setembro, e as Portarias nº 33/2000, de 28 de Janeiro, e nº 1061/2000, de 31 de Outubro.

Anotação 2: ver as Portarias nº 789/2007, nº 790/2007 e nº 791/2007, de 23 de Julho.

Portaria nº 789/2007, de 23 de Julho – Requisitos específicos a que deve obedecer a instalação e funcionamento dos estabelecimentos abrangidos pelo Decreto-Lei nº 259/2007, de 17 de Junho.

Lei nº 37/2007, de 14 de Agosto – Normas para a protecção dos cidadãos da exposição involuntária ao fumo do tabaco e medidas de redução da procura relacionadas com a dependência e a cessação do seu consumo.

Anotação: revoga o Decreto-Lei nº 226/83, de 27 de Maio, e o Decreto-Lei nº 393/88, de 8 de Novembro.

Decreto-Lei nº 306/2007, de 27 de Agosto – Regime de qualidade da água destinada ao consumo humano.

Anotação: revê o Decreto-Lei nº 243/2001, de 5 de Setembro.

Regulamento (CE) nº 1019/2008, da Comissão, de 17 de Outubro – Higiene dos géneros alimentícios.

Anotação: altera o Anexo II do Regulamento (CE) nº 852/2004, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 29 de Abril.

Decreto-Lei nº 220/2008, de 12 de Novembro – Regime jurídico da segurança contra incêndios em edifícios.

Decreto-Lei nº 223/2008, de 18 de Novembro – Higiene dos géneros alimentícios e higiene dos géneros alimentícios de origem animal.

Anotação: altera o Decreto-Lei nº 113/2006, de 12 de Junho.

Decreto Regulamentar nº 20/2008, de 27 de Novembro – Requisitos específicos relativos à instalação, funcionamento e regime de classificação dos estabelecimentos de restauração e bebidas.

Decreto-Lei nº 21/2009, de 19 de Janeiro – Regime jurídico de instalação e modificação dos estabelecimentos de comércio a retalho e dos conjuntos comerciais.

Anotação 1: revoga a Lei nº 12/2004, de 30 de Março, e as Portarias nº 518/2004, nº 519/2004 e nº 520/2004, de 20 de Maio, e nº 620/2004, de 7 de Junho.

Anotação 2: ver Portarias nº 417/2009 e nº 418/2009, de 16 de Abril.

Portaria nº 417/2009, de 16 de Abril – Regras de funcionamento das comissões de autorização comercial.

Portaria nº 418/2009, de 16 de Abril – Avaliação e pontuação dos projectos de instalação e modificação dos estabelecimentos de comércio alimentar e misto, de comércio não alimentar e de conjuntos comerciais.

Com a abertura do estabelecimento e reunidas as condições para a sua abertura é necessário:

1º Dar início ao processo de pedido de licença de concessão e autorização de utilização à Câmara Municipal;

2º Caso o espaço não tenha permissão, deve ocorrer um pedido de autorização a todos os condóminos. Com a autorização dos mesmos, pode-se proceder à atribuição de licença para exercício de actividade. Com todas as condições reunidas para atribuição da licença, a Câmara Municipal irá consultar a Autoridade Nacional de Protecção Civil, a Autoridade de Saúde, a Direcção Regional de Economia ou associação inspectora de instalações eléctricas e o Governo Civil (quando os estabelecimentos disponham de salas ou espaços destinados a dança);

No exterior do restaurante:

3º Colocar na entrada do estabelecimento, em local destacado e bem visível de forma a garantir a leitura mesmo fora do estabelecimento e em período nocturno, o

Nome, entidade exploradora, tipo e capacidade máxima do estabelecimento e a menção de existência de Livro de Reclamações e indicação da ASAE enquanto entidade competente para receber as Reclamações (Decreto-Lei no 156/2005 de 15 de Setembro);

4º Em relação à restrição de acesso ou permanência no estabelecimento por imposição legal ou normas de funcionamento do estabelecimento, este deverá ser livre e apenas poderá ser recusado mediante publicitação explícita das regras e perturbação ao normal funcionamento do estabelecimento;

5º Identificação se no restaurante é permitido ou não fumar;

6º Para a restrição à admissão de animais. Os clientes apenas se poderão fazer acompanhar por animais quando estes forem cães guia (Decreto-Lei no 74/2007 de 27 de Março);

7º Identificação explícita do mapa do horário de funcionamento do restaurante;

8º Uma Lista de Produtos disponíveis e respectivos preços, em Língua Portuguesa e em

outra Língua Oficial da União Europeia (com menção de “IVA incluído à Taxa Legal em vigor” / “Neste Estabelecimento existe Livro de Reclamações” e descrição, caso exista, do couvert com o preço discriminado pela sua composição);

9º Referência ao tipo de serviço prestado - Serviço de Mesa, Self-service ou misto;

10º Certificado de Encaminhamento dos Óleos Alimentares Usados (OAU)

No interior do restaurante:

11º É proibida a venda de bebidas alcoólicas a menores de 16 anos, a quem se apresente notoriamente embriagado ou aparente possuir anomalias psíquicas;

12º É proibida a venda de produtos de tabaco a menores com idade inferior a 18 anos

13º Identificação de que não é permitida a devolução ou troca de produtos comestíveis não embalados após a escolha e disponibilização ao Cliente;

14º Placa informática com proibição de fumar / Autorização de fumar;

15º Lista de Produtos disponíveis e respectivos preços, em Língua Portuguesa e em outra Língua Oficial da União Europeia (com menção de “IVA incluído à Taxa Legal em vigor” / “Neste Estabelecimento existe Livro de Reclamações” e descrição, caso exista, do couvert com o preço discriminado pela sua composição).

Anexo 2: Comunicação da Marca

Imprensa

2 por 1

Koni Store

VALE

Porque somos a favor do amor à vida, de vida em família e das amizades próximas, todas as semanas desafiámos os leitores a experimentarem uma das nossas sugestões... acompanhados.

A pedido de muitas famílias, e com muita alegria de novo, estamos de volta ao mundo de um verdadeiro afofo de japoneses, de verdade que todos os dias é novidade, mas se não está satisfeito a par de um bom restaurante não há nada que não seja uma ótima opção de jantar e com um mais variado ingrediente. A diversidade de menus que estão agora à disposição na maravilhosa Koni Store, a mais famosa loja de temakis do Brasil. E não fica esse aí de margens, que o Brasil não é só espetáculo em comida - é lá que estão os melhores temas de comida. Chegamos a um menu de pratos que é muito mais do que um tipo de comida. Pode começar a refeição com um hot coque (bebida de salgado com arroz, cebola e cebolinha) e acabar com um hot de Natal. Koni Store, Rua de Friburgo, 29 (Chácara), 22.340-2420. Telefone: (11) 23.490.44.23.490. Quid. Set e 24h av. 02/00

Comer & Beber

Chegaram os temakis à brasileira

A loja mais popular de temakis, aliás de kulis, do Brasil chegou ao Chile. E promete criar uma ligação de filia. Mariana Correia de Barros fotografou os conceitos do varejo.

No Brasil já ninguém fala em temaki. Os coreanos japoneses chamam de tempura e os americanos de sushi. Mas aqui no Chile, onde os japoneses são chamados de "japoneses", os brasileiros são chamados de "brasileiros".

Os temakis são pequenos cones de arroz cozido com um molho de soja e um pedaço de carne ou peixe. São feitos com arroz cozido e um pedaço de carne ou peixe. São feitos com arroz cozido e um pedaço de carne ou peixe.

Os temakis são pequenos cones de arroz cozido com um molho de soja e um pedaço de carne ou peixe. São feitos com arroz cozido e um pedaço de carne ou peixe.

- NONO ALBUQUERQUE**
Temaki com arroz cozido, molho de soja e um pedaço de carne ou peixe.
- NONO ANDARA**
Temaki com arroz cozido, molho de soja e um pedaço de carne ou peixe.
- NONO BERT STRE**
Temaki com arroz cozido, molho de soja e um pedaço de carne ou peixe.
- NONO CALIFORNIA**
Temaki com arroz cozido, molho de soja e um pedaço de carne ou peixe.



Não há duas sem três

A Koni Store é a nova temakeria (cones de algas recheados com arroz e peixe, entre outras opções). Uma espécie de sushi bom e económico

É mais uma temakeria em Lisboa. A terceira, mais precisamente, no Largo da Trindade, no Chiado, onde os japoneses são chamados de "japoneses".

Na Koni Store, o cliente encontra três conceitos normalizados, ultra-básicos, conhecidos como "temaki". São eles: "temaki", "temaki" e "temaki".

Os temakis são pequenos cones de arroz cozido com um molho de soja e um pedaço de carne ou peixe. São feitos com arroz cozido e um pedaço de carne ou peixe.

Os temakis são pequenos cones de arroz cozido com um molho de soja e um pedaço de carne ou peixe. São feitos com arroz cozido e um pedaço de carne ou peixe.



Ilustrações e histórias pelas vitrines coloridas de Lisboa, do Rio de Janeiro de Curitiba, aguçam a curiosidade dos visitantes que se deslocam para conhecer a marca e o conceito Koni Store. A marca é responsável por criar a identidade visual e o conceito de loja, que são essenciais para criar a imagem da marca. A marca é responsável por criar a identidade visual e o conceito de loja, que são essenciais para criar a imagem da marca.

Ilustrações pelas vitrines coloridas de Lisboa, do Rio de Janeiro de Curitiba, aguçam a curiosidade dos visitantes que se deslocam para conhecer a marca e o conceito Koni Store. A marca é responsável por criar a identidade visual e o conceito de loja, que são essenciais para criar a imagem da marca.

É no CHIADO que HÁ MELHORES POT - EMPRESAS, CULTURA, turismo, noite

Ilustrações pelas vitrines coloridas de Lisboa, do Rio de Janeiro de Curitiba, aguçam a curiosidade dos visitantes que se deslocam para conhecer a marca e o conceito Koni Store. A marca é responsável por criar a identidade visual e o conceito de loja, que são essenciais para criar a imagem da marca.



Meios de Publicidade

2 de Setembro de 2010

NOTÍCIAS, NEWSLETTER

Media Consulting comunica Koni Store

2 de Setembro de 2010 - 10h45 por [Miguel Pereira](#)

A Media Consulting foi a agência escolhida pela Koni Store Portugal, temakaria do Rio de Janeiro que abriu recentemente a primeira loja no mercado português, para trabalhar a comunicação da marca. A agência fica responsável pelo desenvolvimento da estratégia de assessoria mediática e de comunicação da marca brasileira em Portugal, assegurando a consultoria em comunicação, assessoria mediática, apoio na promoção da marca através de acções de marketing, bem como a gestão e coordenação de eventos das lojas no mercado nacional. A marca prevê a abertura de 25 lojas no mercado português no prazo de cinco anos. A primeira localiza-se no Chiado, em Lisboa.



Sabores japoneses no Chiado

Para quem gosta de sabores novos e quer experimentar a culinária japonesa, a Koni Store Portugal abriu a primeira loja no mercado português no Chiado, em Lisboa. A loja oferece uma variedade de pratos japoneses, incluindo sushi, tempura e sashimi. A marca prevê a abertura de 25 lojas no mercado português no prazo de cinco anos.

1º SUPERMERCADO KONI

Após uma extensa tramitação no Brasil, Koni Store chegou a Portugal e abriu a primeira loja no Chiado, em Lisboa. A loja oferece uma variedade de produtos japoneses, incluindo sushi, tempura e sashimi. A marca prevê a abertura de 25 lojas no mercado português no prazo de cinco anos.

LOUÇURA NO RIO DE JANEIRO, A KONI STORE - COM SERVIÇO EXPRESSO ATÉ ÀS 23H

LOUÇURA NO RIO DE JANEIRO, A KONI STORE - COM SERVIÇO EXPRESSO ATÉ ÀS 23H. A marca prevê a abertura de 25 lojas no mercado português no prazo de cinco anos.

SABORES DO ORIENTE

Após uma extensa tramitação no Brasil, Koni Store chegou a Portugal e abriu a primeira loja no Chiado, em Lisboa. A loja oferece uma variedade de produtos japoneses, incluindo sushi, tempura e sashimi. A marca prevê a abertura de 25 lojas no mercado português no prazo de cinco anos.



NOVOS ESPAÇOS E SERVIÇOS

Após uma extensa tramitação no Brasil, Koni Store chegou a Portugal e abriu a primeira loja no Chiado, em Lisboa. A loja oferece uma variedade de produtos japoneses, incluindo sushi, tempura e sashimi. A marca prevê a abertura de 25 lojas no mercado português no prazo de cinco anos.

Após uma extensa tramitação no Brasil, Koni Store chegou a Portugal e abriu a primeira loja no Chiado, em Lisboa. A loja oferece uma variedade de produtos japoneses, incluindo sushi, tempura e sashimi. A marca prevê a abertura de 25 lojas no mercado português no prazo de cinco anos.

Após uma extensa tramitação no Brasil, Koni Store chegou a Portugal e abriu a primeira loja no Chiado, em Lisboa. A loja oferece uma variedade de produtos japoneses, incluindo sushi, tempura e sashimi. A marca prevê a abertura de 25 lojas no mercado português no prazo de cinco anos.

Após uma extensa tramitação no Brasil, Koni Store chegou a Portugal e abriu a primeira loja no Chiado, em Lisboa. A loja oferece uma variedade de produtos japoneses, incluindo sushi, tempura e sashimi. A marca prevê a abertura de 25 lojas no mercado português no prazo de cinco anos.

Gastronomia

Três jovens portugueses foram buscar ao Rio de Janeiro uma nova forma de comer comida japonesa. A primeira loja da Koni fora do Brasil tem ambiente de bar à noite e mais de três dezenas de especialidades à disposição. reventam Ana Rita Faria (texto) e Pedro Cunha (fotos)

Os jovens portugueses foram buscar ao Rio de Janeiro uma nova forma de comer comida japonesa. A primeira loja da Koni fora do Brasil tem ambiente de bar à noite e mais de três dezenas de especialidades à disposição. reventam Ana Rita Faria (texto) e Pedro Cunha (fotos)

Os jovens portugueses foram buscar ao Rio de Janeiro uma nova forma de comer comida japonesa. A primeira loja da Koni fora do Brasil tem ambiente de bar à noite e mais de três dezenas de especialidades à disposição. reventam Ana Rita Faria (texto) e Pedro Cunha (fotos)

Os jovens portugueses foram buscar ao Rio de Janeiro uma nova forma de comer comida japonesa. A primeira loja da Koni fora do Brasil tem ambiente de bar à noite e mais de três dezenas de especialidades à disposição. reventam Ana Rita Faria (texto) e Pedro Cunha (fotos)

Os jovens portugueses foram buscar ao Rio de Janeiro uma nova forma de comer comida japonesa. A primeira loja da Koni fora do Brasil tem ambiente de bar à noite e mais de três dezenas de especialidades à disposição. reventam Ana Rita Faria (texto) e Pedro Cunha (fotos)

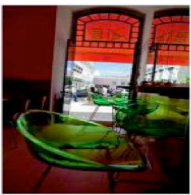
Os jovens portugueses foram buscar ao Rio de Janeiro uma nova forma de comer comida japonesa. A primeira loja da Koni fora do Brasil tem ambiente de bar à noite e mais de três dezenas de especialidades à disposição. reventam Ana Rita Faria (texto) e Pedro Cunha (fotos)

Os jovens portugueses foram buscar ao Rio de Janeiro uma nova forma de comer comida japonesa. A primeira loja da Koni fora do Brasil tem ambiente de bar à noite e mais de três dezenas de especialidades à disposição. reventam Ana Rita Faria (texto) e Pedro Cunha (fotos)

Os jovens portugueses foram buscar ao Rio de Janeiro uma nova forma de comer comida japonesa. A primeira loja da Koni fora do Brasil tem ambiente de bar à noite e mais de três dezenas de especialidades à disposição. reventam Ana Rita Faria (texto) e Pedro Cunha (fotos)

Os jovens portugueses foram buscar ao Rio de Janeiro uma nova forma de comer comida japonesa. A primeira loja da Koni fora do Brasil tem ambiente de bar à noite e mais de três dezenas de especialidades à disposição. reventam Ana Rita Faria (texto) e Pedro Cunha (fotos)

Os jovens portugueses foram buscar ao Rio de Janeiro uma nova forma de comer comida japonesa. A primeira loja da Koni fora do Brasil tem ambiente de bar à noite e mais de três dezenas de especialidades à disposição. reventam Ana Rita Faria (texto) e Pedro Cunha (fotos)



Do Leblon carioca à conquista do Chiado

Três jovens portugueses foram buscar ao Rio de Janeiro uma nova forma de comer comida japonesa. A primeira loja da Koni fora do Brasil tem ambiente de bar à noite e mais de três dezenas de especialidades à disposição. reventam Ana Rita Faria (texto) e Pedro Cunha (fotos)



Os jovens portugueses foram buscar ao Rio de Janeiro uma nova forma de comer comida japonesa. A primeira loja da Koni fora do Brasil tem ambiente de bar à noite e mais de três dezenas de especialidades à disposição. reventam Ana Rita Faria (texto) e Pedro Cunha (fotos)



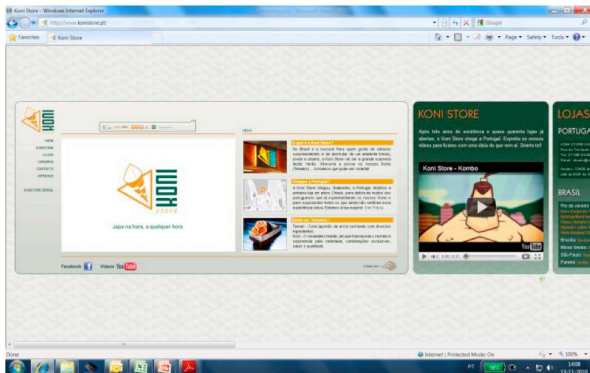
TEMAKIS A TODA A HORA

M... Os jovens portugueses foram buscar ao Rio de Janeiro uma nova forma de comer comida japonesa. A primeira loja da Koni fora do Brasil tem ambiente de bar à noite e mais de três dezenas de especialidades à disposição. reventam Ana Rita Faria (texto) e Pedro Cunha (fotos)

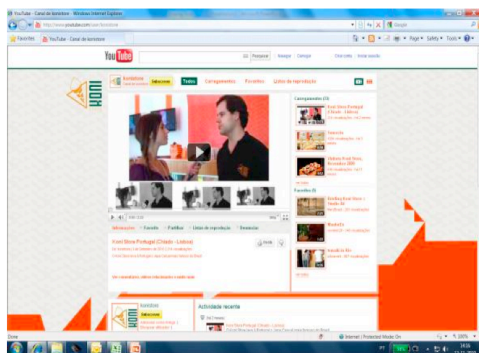
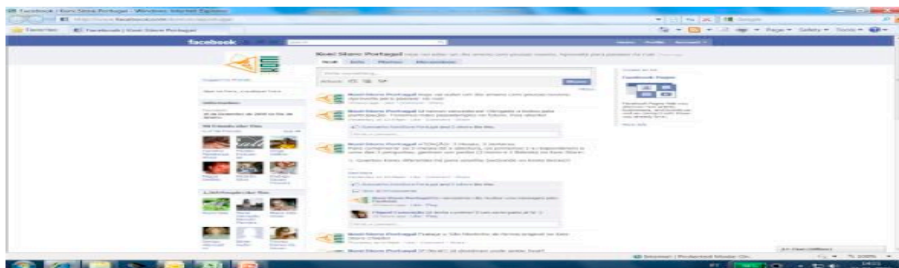


“Temakis a toda a hora”

Site e Redes Sociais



Site KoniStore Portugal
www.konistore.pt



KoniStore Portugal no youtube
www.youtube.com/user/konistore

Eventos

Workshop Konis + Rolls
(15 Pessoas)



Quintas à Pala – Jornal Metro
(200 Pessoas)



Rádio

Cidade FM



Anexo 3: Questionário



Conversando com os clientes...

Porque a nossa maior preocupação é que os nossos clientes gostem da experiência Koni Store, preparámos um brevíssimo questionário para saber como poderemos melhorar o nosso serviço.

Numa escala de 1=Nada Satisfeito a 10=Plenamente Satisfeito resposta às seguintes questões:

1. Recomendaria a Koni Store a um amigo?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2. Qual a sua satisfação em relação à cortesia no atendimento?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3. Qual a sua satisfação para o tempo de preparação e entrega da sua refeição?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

4. Qual a sua satisfação acerca da qualidade dos nossos produtos?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

5. Qual a sua satisfação acerca dos nossos preços?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

6. Qual a sua satisfação com o ambiente da loja?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

7. Com que periodicidade frequenta a Koni Store?

- 2 Vezes por semana; ____
- 1 Vez por semana; ____
- 1 Vez por Mês; ____
- Outro, Qual? _____

8. Com quem costuma vir a Koni Store?

- Marido/Mulher/Namorado/Namorada; ____
- Em Família; ____
- Com Amigos; ____
- Com colegas de trabalho; ____
- Outro, Qual? _____

9. Porque vem a Koni Store? (Escolha 3 opções)

- Experiência; ____
- Conceito; ____
- Qualidade da comida; ____
- Apresentação da comida; ____
- Preço; ____
- Serviço; ____
- Decoração; ____
- Localização; ____
- Originalidade do Restaurante; ____
- Outras, Quais? _____

10. No geral qual é a sua satisfação com a Koni Store?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11. Sugestões

Caracterização do inquirido:

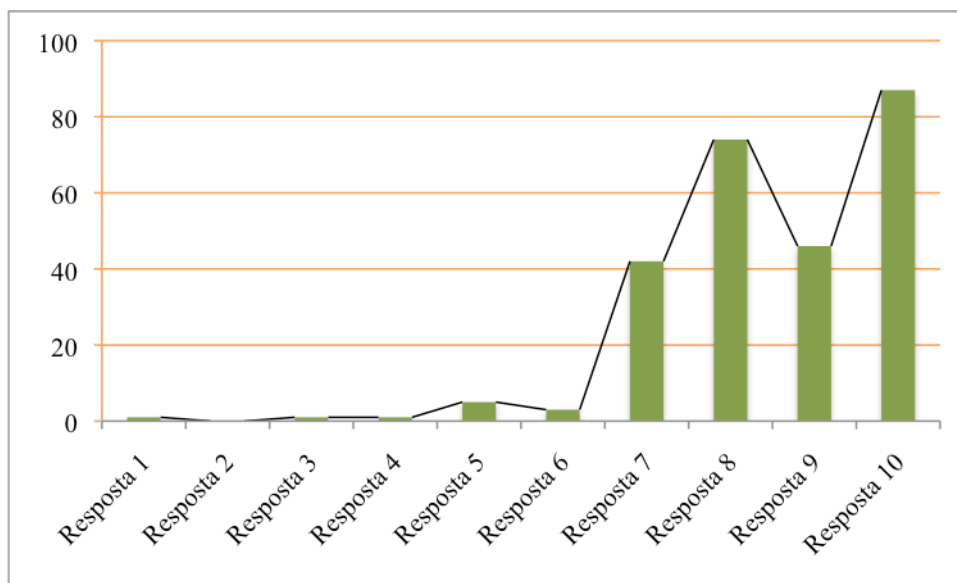
Sexo M F Idade Profissão _____ Habilitações _____

Nº de Pessoas na mesa Data e hora _____ / _____

MUITO OBRIGADA!

Anexos 4: Resultados dos Questionários

Anexo 4.1: Resposta à pergunta 1 - Recomendaria a Koni Store a um amigo?



NPS = 92%-8% = 84

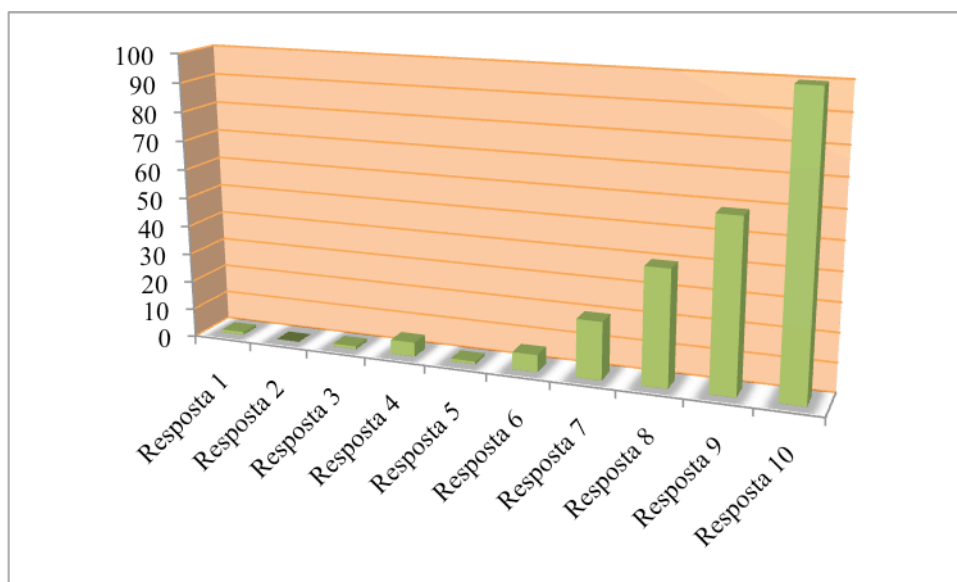
Durante a Semana 88%-12% = 76

Durante o Fim-de-semana 98%-2%=96

Durante o horário da manhã 91%-9% = 82

Durante o horário da noite 90%-10%= 80

Anexo 4.2: Resposta à pergunta 2 – Qual a sua satisfação em relação à cortesia no atendimento?



NPS = 93% - 7% = 86

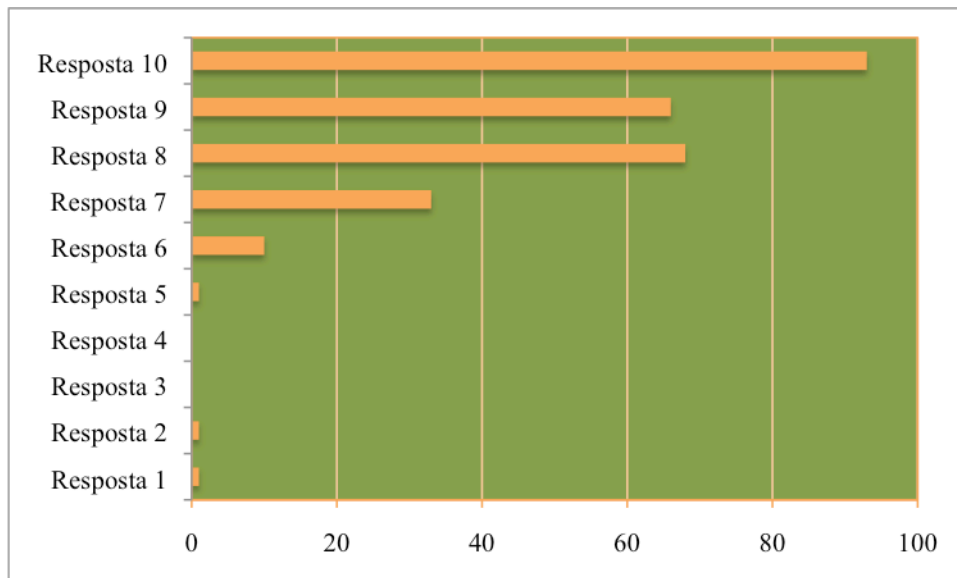
Durante a semana 89% - 11% = 78

Durante o fim-de-semana 99% - 1% = 98

No horário da manhã $88\% - 12\% = 76$

No horário da noite $97\% - 3\% = 94$

Anexo 4.3: Resposta à pergunta 3 – Qual a sua satisfação para o tempo de preparação e entrega da sua refeição?



NPS = $92\% - 8\% = 84$

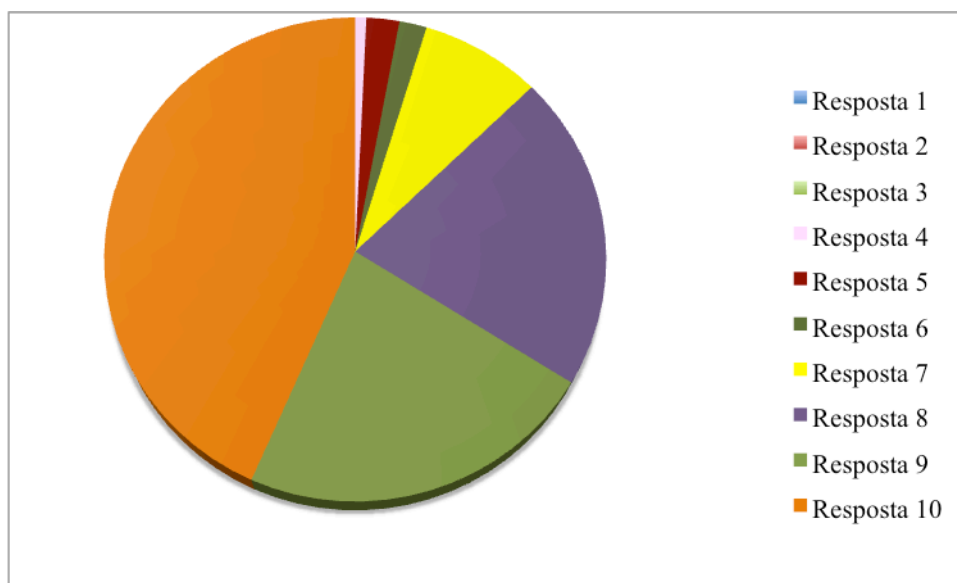
Durante a semana $85\% - 15\% = 70$

Durante o fim-de-semana 100%

No horário da manhã $93\% - 7\% = 86$

No horário da noite $91\% - 9\% = 82$

Anexo 4.4: Resposta à pergunta 4 – Qual a sua satisfação acerca da qualidade dos nossos produtos?



NPS = 93% - 7% = 86

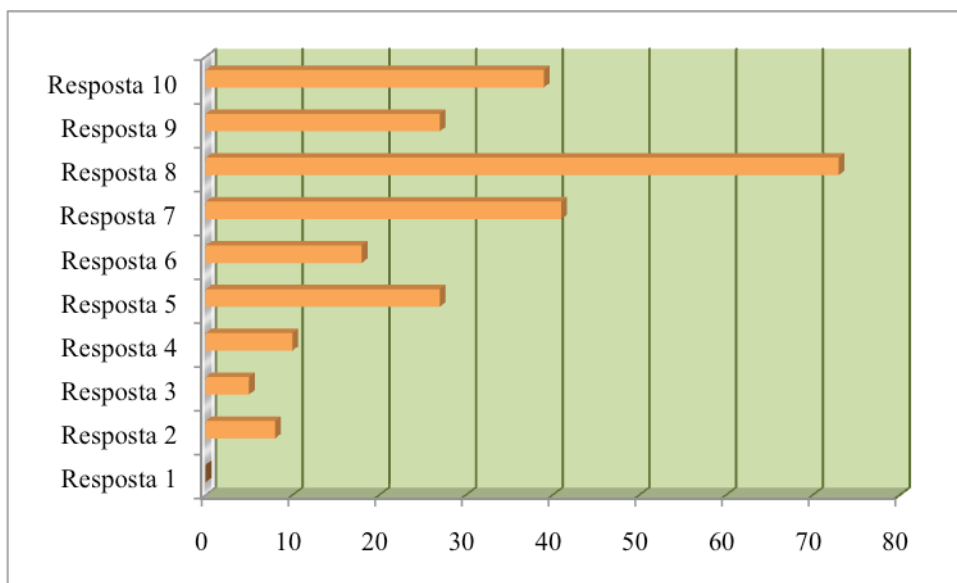
Durante a semana 90% - 10% = 80

Durante o fim-de-semana 99% - 1% = 98

No horário da manhã 97% - 3% = 94

No horário da noite 91% - 9% = 82

Anexo 4.5: Resposta à pergunta 5 –Qual a sua satisfação acerca dos nossos preços?



NPS = 49% - 51% = - 2

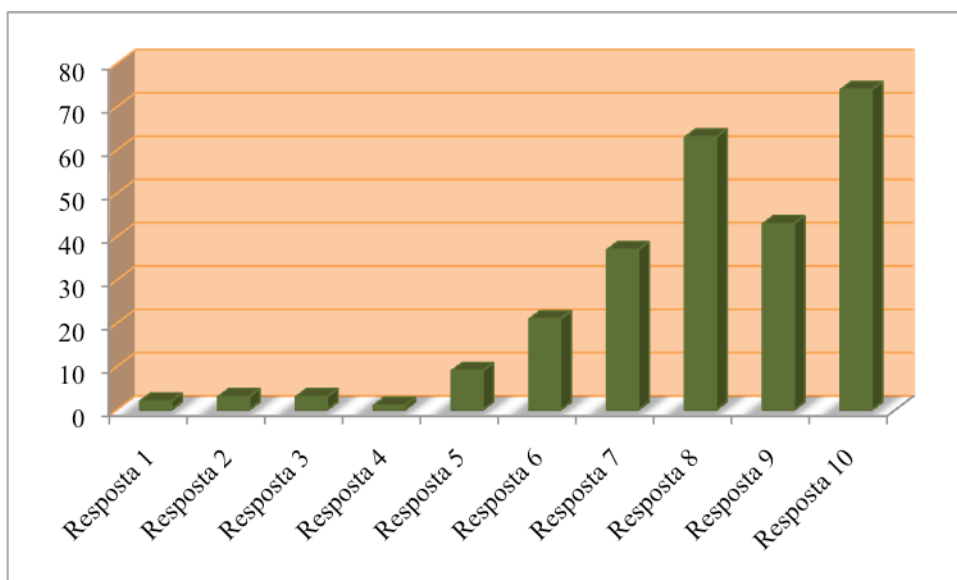
Durante a semana 51% - 49% = 2

Durante o fim-de-semana 47% - 53% = - 6

No horário da manhã 54% - 46% = 8

No horário da noite 48% - 52% = - 4

Anexo 4.6: Resposta à pergunta 6 – Qual a sua satisfação com o ambiente da loja?



NPS = 87% - 13% = 74%

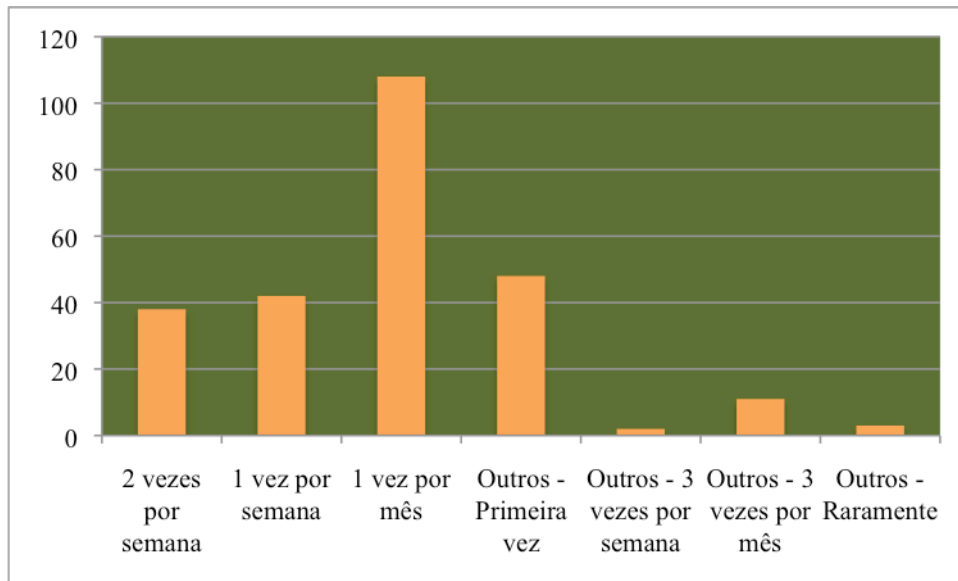
Durante a semana 75% - 25% = 50

Durante o fim-de-semana 75% - 25% = 50

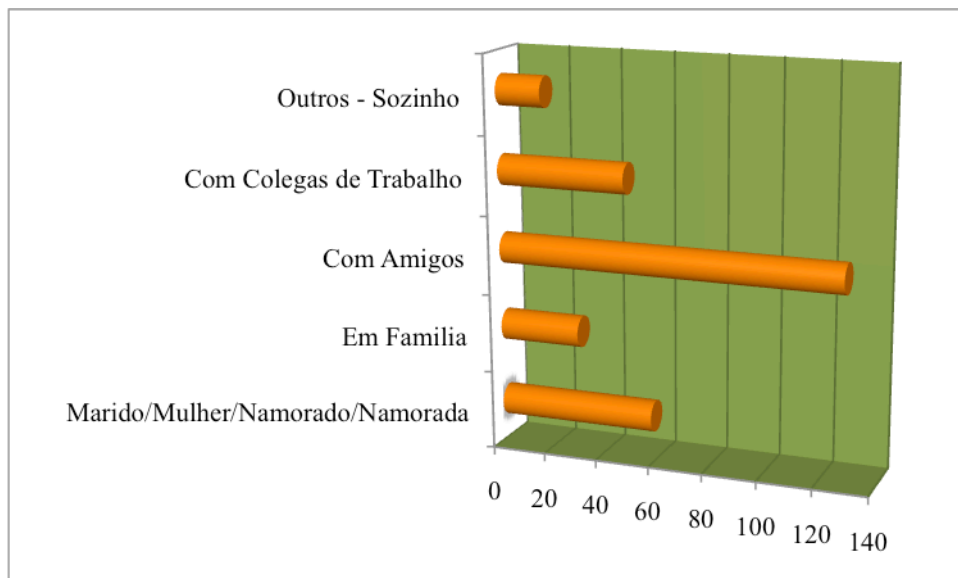
No horário da manhã 88% - 12% = 76

No horário da noite 67% - 33% = 34

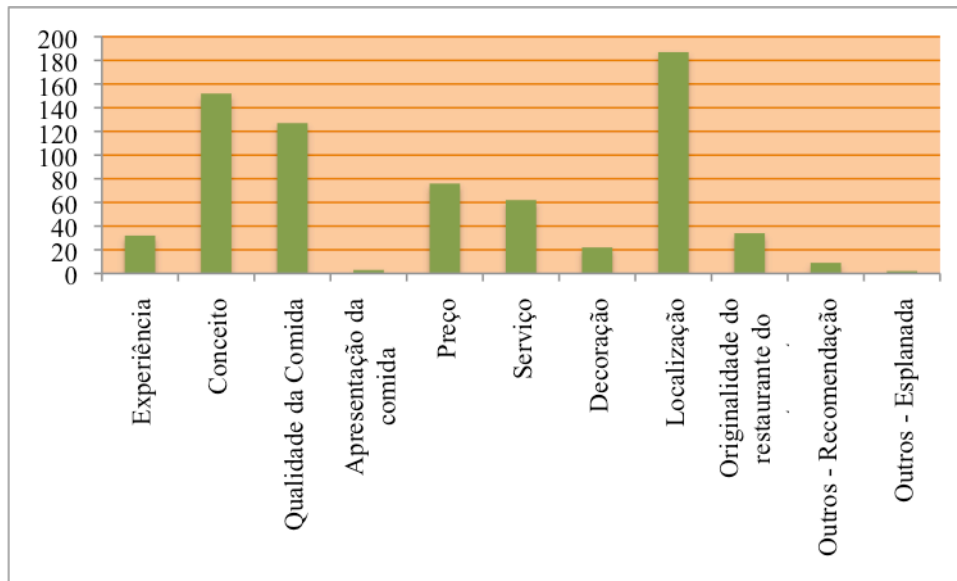
Anexo 4.7: Resposta à pergunta 7 – Com que periodicidade frequenta a Koni Store?



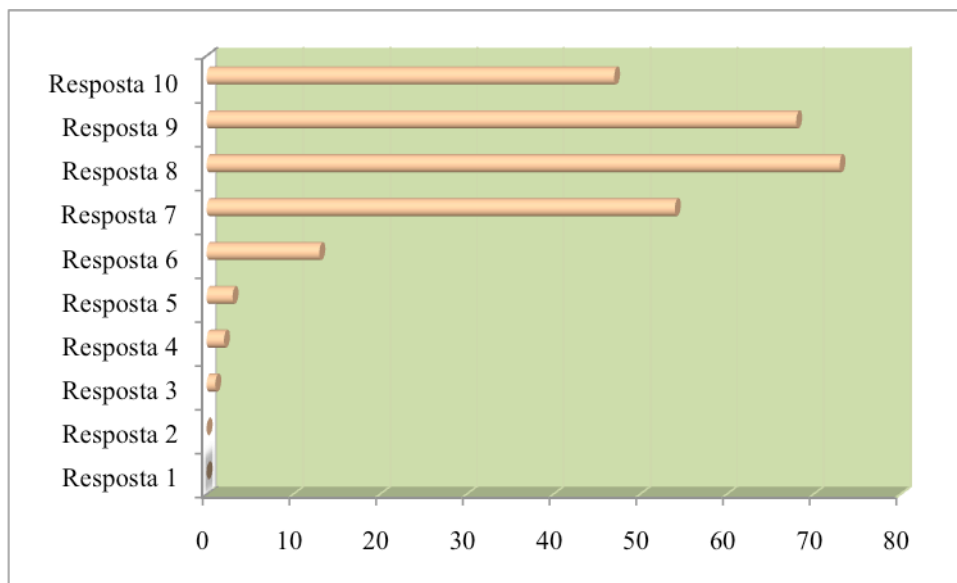
Anexo 4.8: Resposta à pergunta 8 – Com quem costuma vir a Koni Store?



Anexo 4.9: Resposta à pergunta 9 – Porque vem à Koni Store?



Anexo 4.10: Resposta à pergunta 10 – No geral qual é a sua satisfação com a Koni Store?



$NPS = 86\% - 14\% = 72$

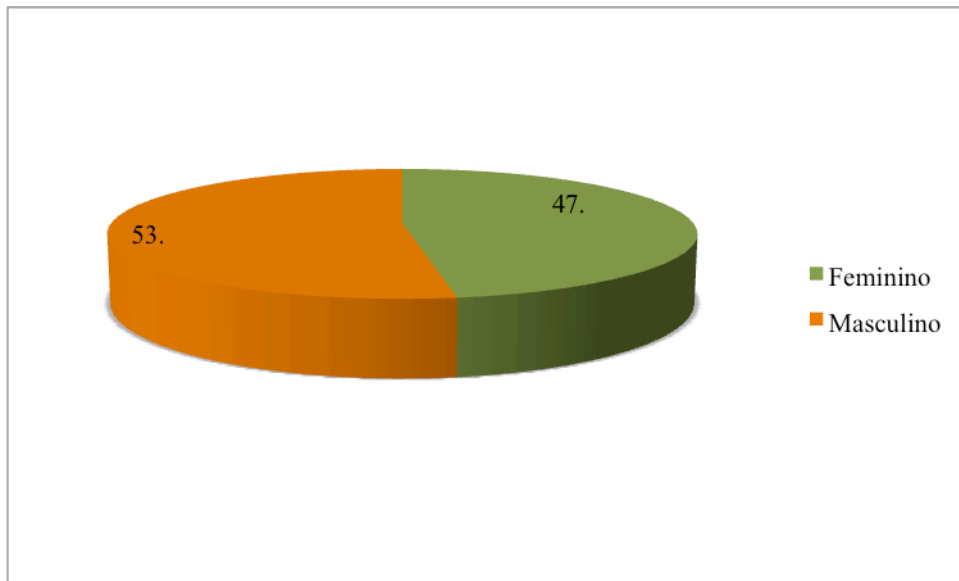
Durante a semana $89\% - 11\% = 78$

Durante o fim-de-semana $82\% - 18\% = 64$

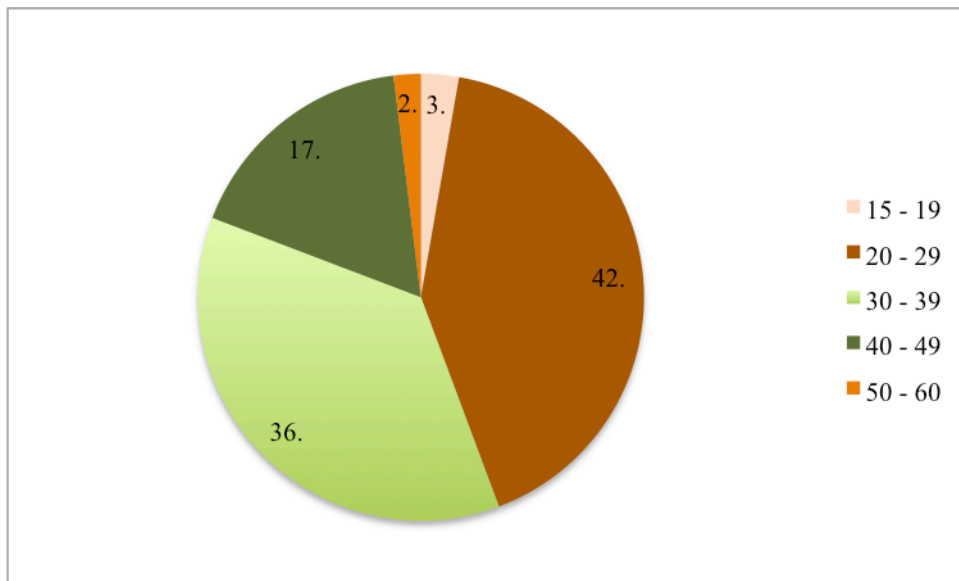
No horário da manhã $98\% - 2\% = 96$

No horário da noite $79\% - 21\% = 58$

Anexo 4.11: Resposta à pergunta - Sexo

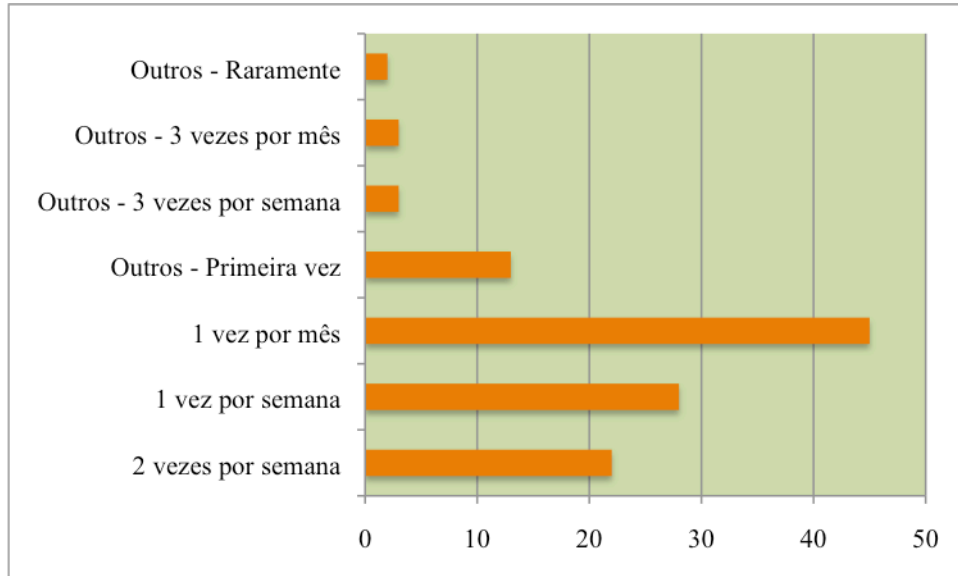


Anexo 4.12: Resposta à pergunta - Idade



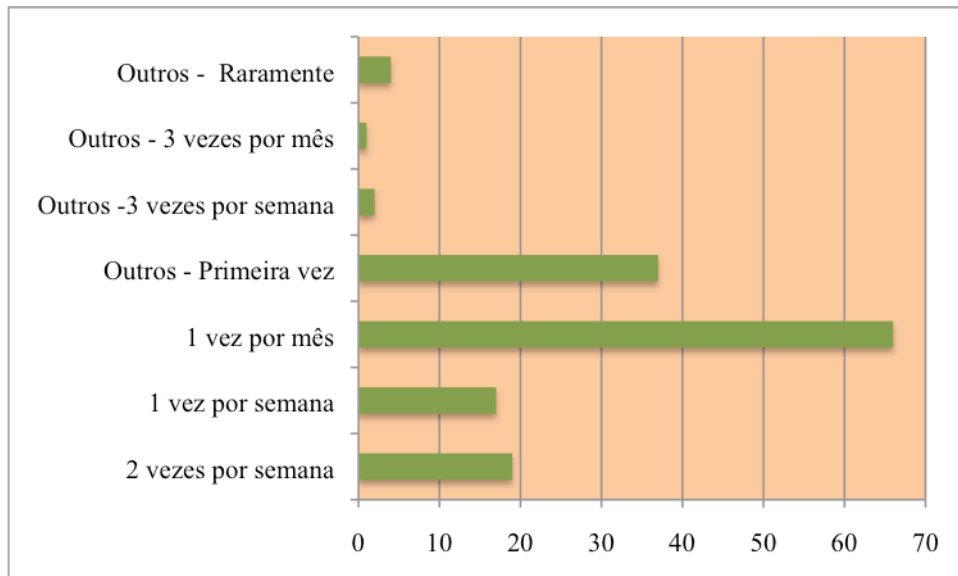
Anexo 4.13: Resposta à pergunta com que periodicidade frequenta a Koni Store?

Respostas no horário da manhã e início da tarde



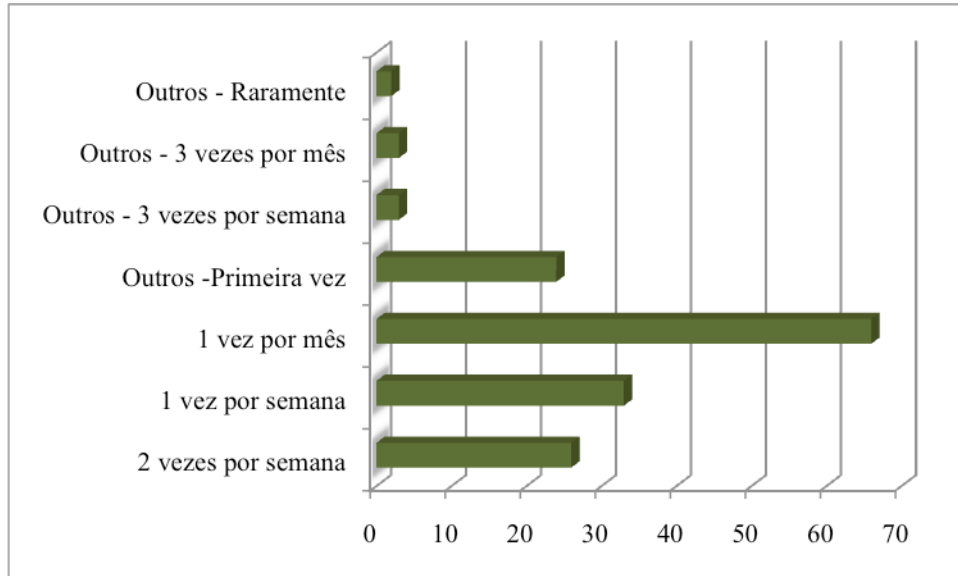
Anexo 4.14: Resposta à pergunta com que periodicidade frequenta a Koni Store?

Respostas no horário do final da tarde e noite



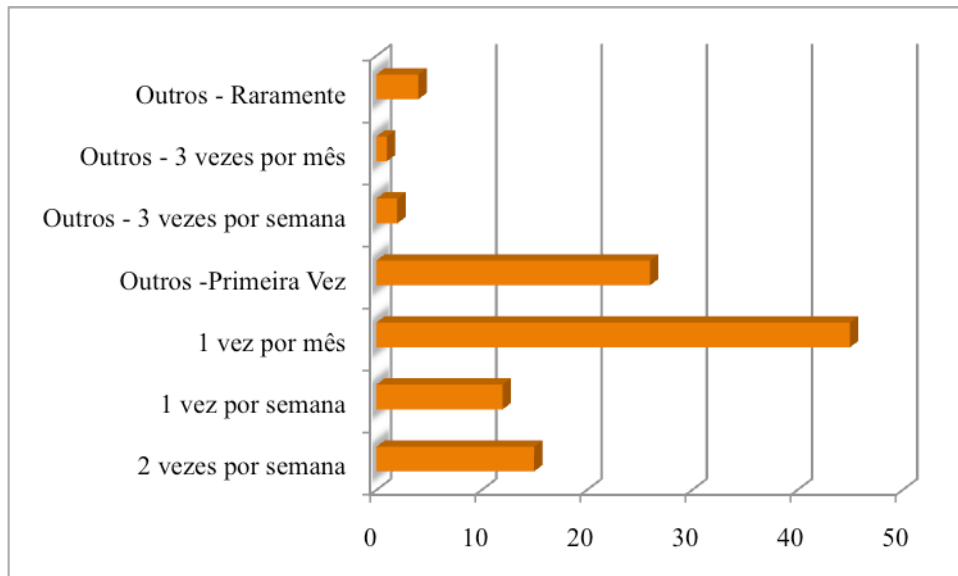
Anexo 4.15: Resposta à pergunta com que periodicidade frequenta a Koni Store?

Respostas durante a semana

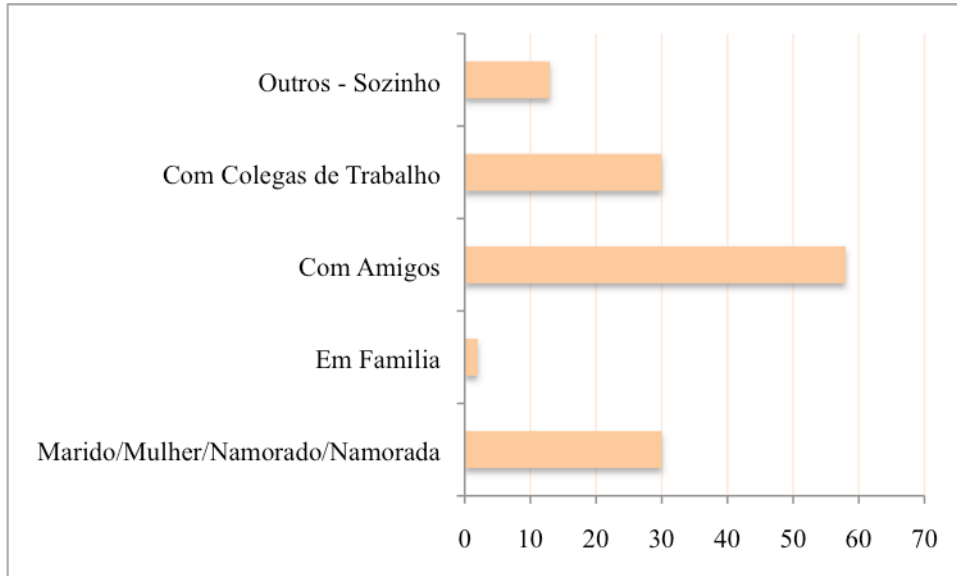


Anexo 4.16: Resposta à pergunta com que periodicidade frequenta a Koni Store?

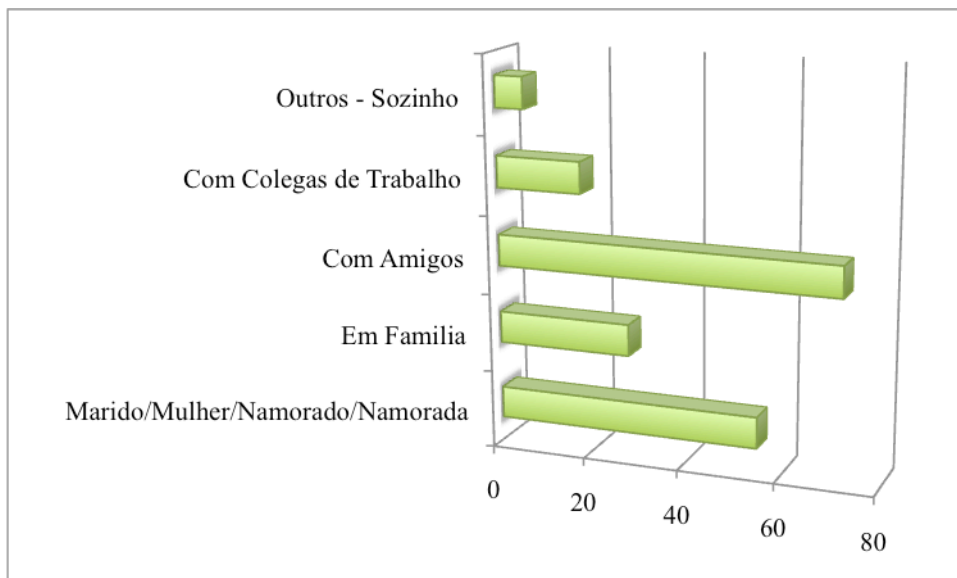
Respostas durante o fim-de-semana



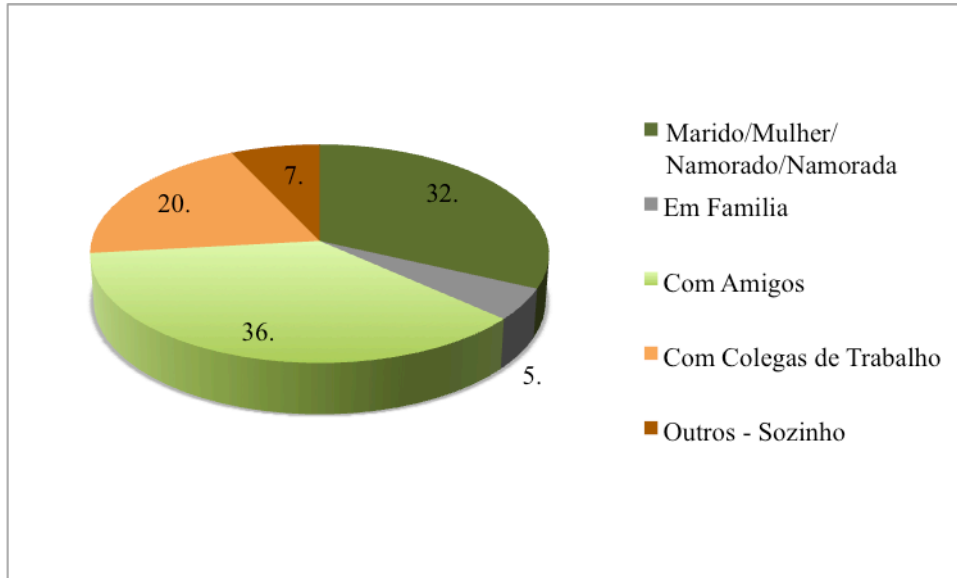
Anexo 4.17: Resposta à pergunta com quem costuma vir à Koni Store? Respostas no horário da manhã e início da tarde



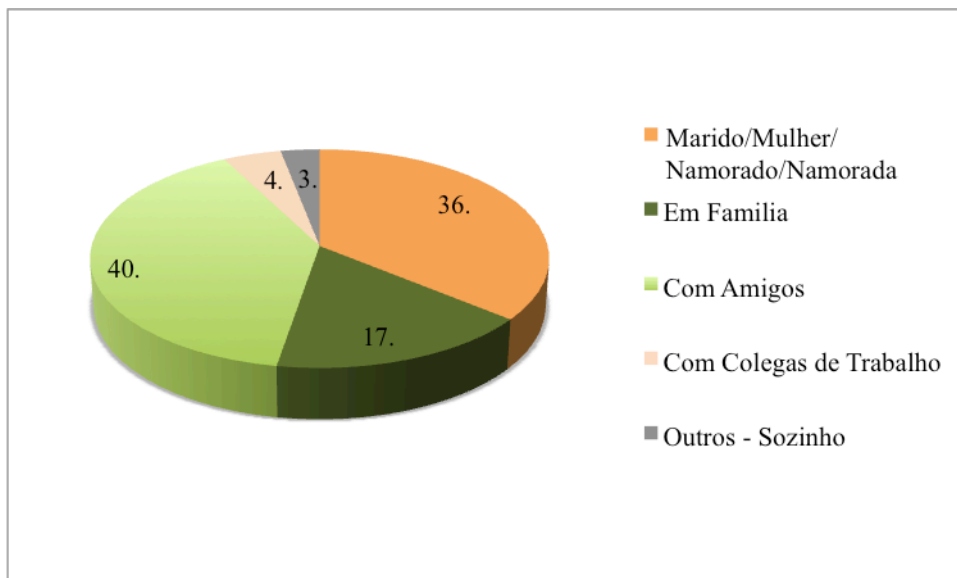
Anexo 4.18: Resposta à pergunta com quem costuma vir a Koni Store? Respostas no horário do final da tarde e noite



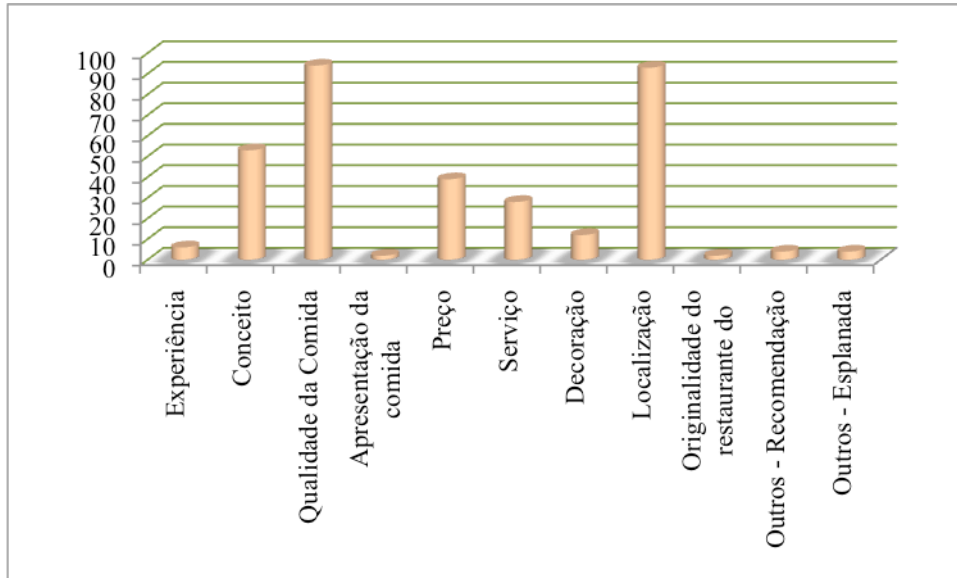
Anexo 4.19: Resposta à pergunta com quem costuma vir a Koni Store? Respostas durante a semana



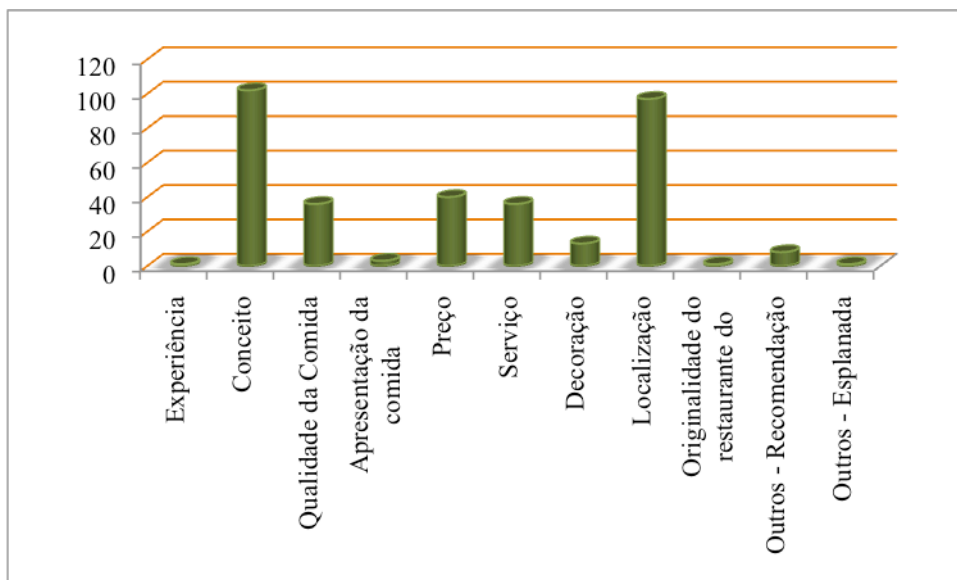
Anexo 4.20: Resposta à pergunta com quem costuma vir a Koni Store? Respostas durante o fim-de-semana



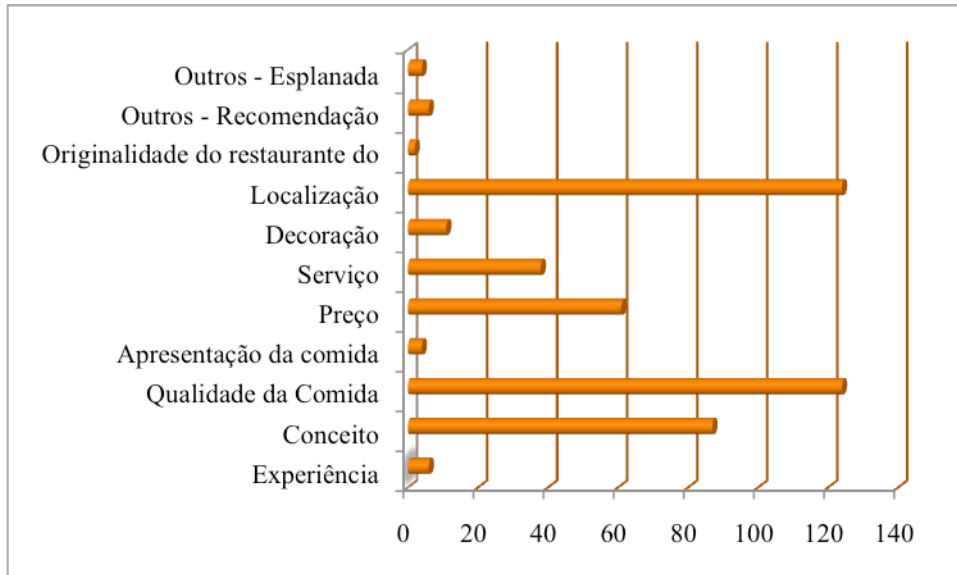
Anexo 4.21: Resposta à pergunta porque vem a Koni Store? Respostas no horário da manhã e início da tarde



Anexo 4.22: Resposta à pergunta porque vem a Koni Store? Respostas no horário do final da tarde e noite



Anexo 4.23: Resposta à pergunta porque vem à Koni Store? Respostas durante a semana



Anexo 4.24: Resposta à pergunta porque vem à Koni Store? Respostas durante o fim-de-semana

