



Restaurante “*iFood - Just eat it*”

Francisco Carlos Duarte da Silva

Plano de Negócio Inovador

Executive Master in Business Administration

Orientador:

Prof. Doutor Pedro Fontes Falcão,

ISCTE Business School

Lisboa, Maio 2012

Resumo

Vivemos num mundo super volátil, incerto, ambíguo e complexo. Rapidez e velocidade são tudo nos dias de hoje. Nas empresas há que criar movimento, inspirar as pessoas, mudar do pensamento racional para o emocional, de forma a provocar acção e criar fórmulas de sucesso.

O intento deste trabalho é desenvolver um plano de negócios inovador para um restaurante. O conceito de restaurante inovador consiste em proporcionar a cada um dos seus clientes, um itinerário individual de consumo. Que pode passar pela escolha específica dos ingredientes da sua refeição e forma de os cozinhar ou pela escolha em ser surpreendido, tendo como base o padrão alimentar mediterrânico e sustentado por um serviço de primeira qualidade. O itinerário individual de consumo é suportado por ferramentas de interacção, tais como: aplicações móveis (apps) nas principais plataformas, redes sociais e disponibilização de iPad no restaurante.

A metodologia utilizada na construção do plano de negócios é a análise dos factores que influenciam a decisão do cliente ao seleccionar um restaurante, identificando que pontos de contacto são prioritários e como explora-los. Por outro lado, também são analisadas as ferramentas de interacção com o cliente relativamente ao seu potencial, implementação, eficácia e eficiência, e de que forma devem contribuir para o plano de vivência do cliente.

Classificação JEL: D13, L11, L19

Palavras-chave: Restaurante; Padrão Alimentar Mediterrânico; Aplicações Móveis (apps); Itinerário Individual de Consumo

Abstract

We live in a super volatile, uncertain, ambiguous and complex world. Speed and velocity is everything today. In companies there is a need to create movement, inspire people, change from rational to emotional thinking, in order to provoke action and create new success formulas.

The intent of this work is to develop an innovative business plan for a restaurant. The concept for the innovative restaurant is to provide each of its clients, an individual consumption itinerary. That can be the specific choice of one’s meal ingredients and how to cook them or choose to be surprised, based on the Mediterranean dietary pattern and supported by a premium quality service. The individual consumption itinerary is supported by interaction tools, such as mobile applications (apps) in the main platforms, social web and the availability of iPad in the restaurant.

The methodology used in building the business plan is to analyze the factors that influence the customer’s decision when selecting a restaurant, identifying which touch points are priorities and how to leverage them. On the other hand, the customer interaction tools will be also analyzed regarding its potential, implementation, effectiveness and efficiency, and how they should contribute to a customer experience plan.

JEL Classification: D13, L11, L19

Keywords: Restaurant; Mediterranean Dietary Pattern; Mobile Applications; Individual Consumption Itinerary

Restaurante “iFood - Just eat it”

“The best way to predict the future is to invent it”

(Alan Kay)

“Tudo vale a pena quando a alma não é pequena.”

(Fernando Pessoa)

"A imaginação é mais importante que o conhecimento. Conhecimento auxilia por fora, mas só o amor socorre por dentro. O conhecimento vem, mas a sabedoria tarda."

(Albert Einstein)

“When the wind of change blow, some build walls, others build windmills”

(Chinese proverb)

Agradecimentos

Á minha filha Beatriz

Á minha esposa Helena

Á família

Ao grupo que esteve na base da ideia:

Margarida Alves

Francisco Cambim

Rui Estrela

Índice

Resumo	I
Agradecimentos	III
Índice	IV
Sumário Executivo	VII
Promotor	VIII
1. Introdução	1
2. Caracterização da Ideia de Negócio	1
3. Revisão da Literatura	2
3.1. Relativo a Padrão Alimentar Mediterrânico	2
3.2. Relativo a Restaurante	3
3.3. Relativo a Itinerário Individual de Consumo.....	7
3.4. Relativo a Aplicações (apps)	12
4. Análise de Mercado	14
4.1. Meio envolvente geral	14
4.1.1. Factores Políticos e Legais	14
4.1.2. Factores Económicos	14
4.1.3. Factores Sociais	21
4.1.4. Factores Tecnológicos	23
4.2. Análise Industria.....	26
4.2.1. Clientes	26
4.2.2. Concorrentes	27
4.2.3. Fornecedores.....	30
4.2.4. Análise às Forças Competitivas.....	30
4.2.5. Atractividade da Industria	33
4.2.6. Oportunidades e Ameaças	34
4.2.7. Estrutura da Industria.....	36
4.2.8. Factores Críticos de Sucesso	36
5. Análise Interna	38
5.1. Adesão do Mercado à Ideia	38
5.2. Forças e Fraquezas	42

6. Estratégia.....	44
6.1. Missão.....	44
6.2. Visão.....	44
6.3. Objectivos estratégicos	44
6.3.1. Objectivos Quantitativos	44
6.3.1. Objectivos Qualitativos	44
6.4. Alinhamentos SWOT mais significativos	44
6.5. Formulação Estratégica	46
6.5.1. Estratégia Competitiva	46
6.5.2. Estratégia Direccional.....	47
6.5.3 Estratégia Funcional de Marketing.....	48
6.5.4. Estratégia Funcional Financeira	53
6.5.5. Estratégia Funcional Operacional.....	54
6.5.6. Estratégia Funcional Sistemas de Informação.....	56
7. Implementação.....	57
7.1. Modelo Organizacional	57
7.2. Cultura Organizacional.....	58
8. Avaliação Financeira.....	59
8.1. Plano de financiamento	59
8.2. Plano de investimento.....	59
8.3. Plano de exploração.....	60
9. Conclusão	64
Bibliografia.....	65
Anexos.....	67
Anexo I.....	68
Legislação afecta ao sector restauração.....	68
Anexo II	69
Legislação afecta ao Comércio Electrónico	69
Anexo III.....	71
Lista de restaurantes relacionados com o Padrão Alimentar Mediterrânico por distrito.....	71
Anexo IV.....	73
Questionário para estudo de adesão ao conceito	73

Anexo V	77
Respostas ao questionário para estudo de adesão ao conceito	77
Anexo VI	82
Seqüência de implementação HACCP	82

Sumário Executivo

Plano de negócio inovador relativo à implementação de um restaurante baseado no Padrão Alimentar Mediterrâneo em Lisboa.

No sector da restauração, clientes são todos os indivíduos, independentemente do sexo, idade, raça ou religião que consumam num restaurante.

Existem 2.250.000 pessoas no distrito de Lisboa que se alimentam no mínimo 2 vezes por dia. Destas cerca de 1.500.000 habita ou tem actividade na cidade de Lisboa.

O restaurante iFood pretende servir somente cerca de 45.000 refeições, apontando para os seguintes segmentos de clientes: executivos; quadros médios ou superiores; famílias; estilo de vida saudável; utilizadores de apps; adeptos da degustação.

O conceito do restaurante tem por base o Padrão Alimentar Mediterrâneo, onde o cliente pode escolher os ingredientes da sua refeição, através de um iPad existente na sua mesa, no seu lugar.

Após a sua escolha o cliente é “conduzido” através de um Itinerário Individual de Consumo, que inclui experiências de degustação sem falhas, saudáveis e equilibradas, utilização de iPad a seu gosto e prazer. Para pagar o cliente tem a opção de pagamento electrónico.

O Itinerário Individual de Consumo é acompanhado por um serviço de elevada qualidade, onde assistência pessoal dedicada, intimidade, de forma a criar um sentimento de pertença a uma comunidade e induzir um WOM positivo e replicável.

A promoção do iFood tem como canais de comunicação o contacto directo no restaurante; app nas principais plataformas; a internet e as redes sociais.

As estratégias de comunicação com o cliente serão efectivas pela implementação do Itinerário Individual de Consumo e das funções que o influenciam e permitem conhecer os padrões de consumo, opções e opiniões dos consumidores aos das várias etapas.

A empresa assenta numa estrutura funcional, de forma a permitir uma maior flexibilização e rapidez nas acções/reacções de decisões num mercado muito dinâmico e concorrencial.

O investimento total para a existência do iFood é de 480.000€, com um investimento inicial de 395.000€.

O projecto tem viabilidade económica dado que apresenta um valor actual líquido, VAL de 505.073€ e uma taxa interna de rendibilidade, TIR de 64%, com um período de recuperação de investimentos de 16,5 meses.

A gestão do restaurante é responsabilidade do promotor e para tal, apoia-se em dois pilares com elevada experiência e competência no sector: um “*Chef*” com total responsabilidade sobre os produtos alimentares e sua confecção; “*Maître*” com total responsabilidade sobre o serviço ao cliente e comunicação.

Tudo isto enquadrado numa cultura corporativa de atitude positiva e responsável, que premeia as ideias e promove as iniciativas, e a criação de um ambiente familiar entre os colaboradores.

Promotor

O promotor do projecto é Francisco Duarte da Silva, engenheiro industrial com 20 anos de experiência profissional na gestão da produção e operações em ambiente industrial.

Nascido no dia 01 Janeiro de 1967, em Lagos. Com nacionalidade portuguesa. Profissionalmente reconhecido como alguém que:

- Toma decisões baseado em factos
- Soluciona problemas
- É analítico e factual
- Demonstra possuir um elevado nível de controlo emocional
- Mantém uma variedade de projectos em simultâneo
- Possui uma abordagem precisa, lógica e sistemática
- Define padrões
- Evita conflitos desnecessários
- Avalia de forma objectiva e critica desempenhos

1. Introdução

Como caracterizar e criar o melhor restaurante do mundo? Este foi o desafio original que levou ao conceito de restaurante que está na origem do presente plano de negócio. O desafio aconteceu durante um exercício de grupo sobre inovação na *Stanford University*.

Conceitos como alimentação saudável e equilibrada; liberdade de escolha; sensibilidade, mistério e intimidade; audácia; marketing colaborativo; degustação; mobilidade: *apps, smartphone, iPad*; foram vertidos, depurados e refinados neste plano de negócios.

2. Caracterização da Ideia de Negócio

A ideia de negócio “*iFood – Just eat it*” é caracterizada pelos seguintes blocos:

- Proposta de valor – experiência de degustação sem falhas, saudável e equilibrada, onde o cliente pode escolher os ingredientes da sua refeição e forma de os cozinhar ou escolher em ser surpreendido pelo Chefe; aprendizagem em alimentação saudável e equilibrada; Padrão Alimentar Mediterrânico; utilização de iPad
- Relações com os clientes – assistência pessoal dedicada, intimidade; comunidade; angariação; retenção
- Segmentos de clientes – executivos; quadros médios ou superiores; famílias; estilo de vida saudável; utilizadores de apps; adeptos da degustação
- Canais de comunicação – contacto directo no restaurante; apps nas principais plataformas; redes sociais
- Fluxos de rendimentos: restaurante; publicidade nas apps
- Actividades chave: gastronomia; marketing colaborativo; plano de vivência do cliente; gestão da cadeia de valor
- Recursos chave: pessoas (cozinheiro chefe, ajudantes de cozinha, serviço de mesa; localização do restaurante; Itinerário Individual de Consumo; apps nas principais plataformas; iPad
- Parcerias chave: fornecedores de produtos alimentares certificados; fornecedor de desenvolvimentos de apps

3. Revisão da Literatura

3.1. Relativo a Padrão Alimentar Mediterrânico

A expressão "Dieta mediterrânica" reflecte os padrões dietéticos presentes em vários países da Bacia Mediterrânica durante os anos 1960. (Serra-Majem; Helsing, 1993).

Esses padrões são compostos (Lorgeril; Salen, 2008):

- Uma grande variedade de alimentos de origem vegetal (frutas, legumes, pães, outras formas de cereais, feijões, cebola, alho, salsa, rosmaninho, orégão, tomilho e outras ervas aromáticas);
- Sobremesa típica diária consiste em fruta ao longo de todo o ano, fresca durante o verão e seca durante o inverno. Doces à base de nozes, açúcares concentrados ou mel são consumidos durante os dias de festa;
- Variados tipos de frutos secos (amêndoa e avelã), principalmente nozes;
- Peixe, nomeadamente anchova, sardinha, cavala, sargo e atum vermelho;
- O azeite usado como principal fonte de lipídicos na dieta;
- Lacticínios, consumidos moderadamente, predominantemente sob a forma de queijo e iogurte, são feitos a partir de leite de cabra e ovelha;
- Menos de quatro ovos consumidos por semana;
- Quantidades reduzidas de carne, ingerindo principalmente carne magra como coelho, galinha ou pato. A carne de porco e carneiro também fazem parte da dieta, predominantemente em momentos;
- Ingestão moderada de álcool, essencialmente durante as refeições. A bebida alcoólica mais consumida é o vinho, especialmente o tinto;
- Alimentos cultivados localmente, sazonalmente frescos e minimamente processados;

Os benefícios para a saúde associados ao Padrão Alimentar Mediterrânico (Serra-Majem, Roman e Estruch, 2006):

- Redução dos níveis de colesterol;
- Redução dos marcadores inflamatórios;
- Redução da pressão arterial em hipertensos e prevenção de hipertensão;
- Diminuição da incidência da doença de Parkinson e da doença de Alzheimer;

- Redução da incidência de diabetes;
- Redução da incidência de cancro em geral

Em Maio de 1989, representantes de nove organizações de saúde e órgãos governamentais, sob a égide da AHA, reviram as provas científicas, e concluiu que alterações específicas nos hábitos alimentares, podem melhorar e manter a saúde e o bem-estar das pessoas. Desta reunião saíram as seguintes directrizes (Krauss; Deckelbaum; Ernst; Fisher; Howard; Knopp; Kotchen; Lichtenstein; McGill; Pearson; Prewitt; Stone; Van Horn; Weinberg, 1996):

- Ingerir uma dieta nutricionalmente adequada constituída por uma variedade de alimentos;
- Reduzir o consumo de gordura, especialmente gordura saturada e colesterol;
- Alcançar e manter um peso corporal adequado;
- Aumentar o consumo de hidrocarbonetos complexos e fibras alimentares;
- Reduzir a ingestão de sódio;
- Consumir álcool com moderação. Crianças, adolescentes e mulheres grávidas devem abster-se.

Estas recomendações sobre a dieta e as práticas de vida relacionados para a população em geral, são baseadas em evidências indicando que a modificação dos factores de risco específicos fazem diminuir a incidência de doenças cardiovasculares. Esses factores de risco incluem o tabagismo, níveis elevados de colesterol plasmático, particularmente lipoproteína de baixa densidade (LDL colesterol); baixos níveis de lipoproteína de alta densidade (HDL) colesterol, elevada pressão arterial, diabetes, obesidade, adiposidade visceral e inactividade física (Krauss; Deckelbaum; Ernst; Fisher; Howard; Knopp; Kotchen; Lichtenstein; McGill; Pearson; Prewitt; Stone; Van Horn; Weinberg, 1996).

3.2. Relativo a Restaurante

Os restaurantes caracterizam-se por serem organizações prestadoras de serviços complexos, que normalmente exigem contacto entre prestadores e consumidores, no espaço da empresa e durante a entrega do serviço, além de proverem tanto, produtos físicos como serviços. (Kotler, 1973)

Em termos gerais os restaurantes podem ser segmentados nas seguintes categorias, podendo alguns restaurantes cair em mais que uma categoria (Walker, 2008):

- *Franchise* em cadeia ou independentes
- Serviço rápido
- Tradicional rápido
- Tradicional
- Clássico
- Refeições requintadas (*Gourmet*)
- Outros (marisqueiras, étnicos, temáticos, de autor, etc.)

Estudos mostram que 40 a 50% dos clientes de restaurantes com serviço de mesa, chegam em pares; 30% vêm sozinhos ou em grupos de três e 20% em grupos de quatro ou mais. Para acomodar estes conjuntos, é recomendado a utilização de mesas para duas pessoas que podem ser unidas. No entanto, as mesas para quatro, embora ineficientes para alguns restaurantes, são ideais para lugares familiares. Os grupos maiores podem ser acomodados em várias pequenas mesas colocadas juntas, em cabines para seis, ou em grandes mesas redondas. O espaço exigido por assento irá variar de acordo com o serviço do restaurante ou da atmosfera. Luxo e serviço de mesa requerem uma maior área por lugar

Os restaurantes têm sido comparados a um teatro, tendo dois componentes principais. O primeiro é o cenário e adereços diversos que o público ou os convidados experienciam: o rosto da casa. O segundo é os bastidores, ou a cozinha, armazenamento e áreas de serviço. A atribuição de espaço para os bastidores é geralmente de 30% da área total (Walker, 2008).

Conceito de restaurante envolve uma experiência sensorial completa, não apenas o tipo de alimento oferecido. Elementos que definem um conceito de restaurante incluem decoração, iluminação, menu, preparação e apresentação dos alimentos, serviço, preço, localização e tamanho. Até mesmo o nome do estabelecimento transmite uma sensação de o conceito (Ryan e Chrisler, 2003).

Dentro do sector da restauração temos dois tipos de mercado: o mercado do jantar, mais orientado para negócios e lazer; e o mercado do almoço, mais orientado para a alimentação da população residente ou em trabalho na área geográfica do estabelecimento (CESTUR, 2005).

Outro ponto de segmentação da procura no sector da restauração é a distinção entre os dias úteis, onde as razões da procura estão mais ligadas as necessidades de alimentação; e os dias de fim-de-semana, onde a procura advém de razões mais ligadas ao lazer (CESTUR, 2005).

Podemos ainda dividir a procura de acordo com as motivações dessa procura, o que leva a dividir a procura em 3 grandes grupos. O primeiro grande grupo é dos consumidores locais com a motivação de satisfazer as suas necessidades de alimentação e por motivos profissionais. O segundo grande grupo diz respeito também aos consumidores locais, mas com motivos lúdicos e gastronómicos. O terceiro e último grande grupo está relacionado com os turistas por motivos satisfação das necessidades alimentares e gastronómicos (CESTUR, 2005).

Existem variados factores que podem interferir na escolha de um certo estabelecimento em detrimento de outro. Podemos dividir esses factores em factores racionais, onde predominam factores da percepção da oferta existente; e irracionais, onde predominam as motivações pessoais (preferências, condicionantes e influências) (CESTUR, 2005).

Os factores irracionais que podem influenciar a procura de um certo estabelecimento podem variar em função:

- Da idade;
- Do nível de rendimento;
- De preferências pessoais por tipos de restaurante.

Os factores racionais que podem influenciar a procura de um certo estabelecimento:

- A qualidade da alimentação
- A qualidade do serviço
- O ambiente (instalações, arquitectura, conforto, segurança, decoração, etc.)

Vários estudos mostram que os consumidores de restaurantes utilizam critérios diferentes para a escolha de um restaurante. Os critérios mais comuns são: qualidade dos alimentos, a qualidade do serviço, *Word-of-Mouth (WOM)*, imagem e status social, decoração

e ambiência, experiência de degustação, variedade de escolha do menu, comunicação e características demográficas. (Sulek e Hensley, 2004)

As condições de mercado na região de implantação têm um significativo impacto na rentabilidade do restaurante. Questões que contribuem para determinar se o conceito é adequado para a área de mercado (Ryan e Chrisler, 2003):

- Quais os segmentos da população que são o alvo com este conceito? Considere a idade, renda, estado civil e família, e de outras características demográficas.
- Qual o tamanho destes segmentos de mercado dentro da sua área de mercado? É o crescente mercado?
- Qual a percentagem do mercado que você pode razoavelmente esperar para capturar?
- Será que esta base de clientes ser grande o suficiente para suportar sua operação?

Existem duas estratégias para determinar um restaurante: desenvolver um conceito para uma localização pré definida ou escolher uma localização para um pré definido conceito. (Goldman, 1993)

Para cada uma destas estratégias, Goldman definiu um conjunto de metodologias:

- Determinar o conceito:
 - Análise de dados secundários (demográficos)
 - Estudo de mercado primário (estilo de vida, gostos, atitudes, padrões de consumo)
 - Categorias de ciclos de vida e tendências
 - Determinar os segmentos de mercado
 - Determinar perfis de clientes
 - Seleccionar o conceito apropriado para o mercado alvo
- Determinar a localização:
 - Definir as características do conceito
 - Analisar perfis de consumidores
 - Seleccionar e definir que perfil de cliente encaixa no conceito
 - Colectar dados secundários para as áreas onde se encontra o perfil de cliente que encaixa no conceito

- Estudo de mercado primário
- Seleccionar a localização

3.3. Relativo a Itinerário Individual de Consumo

A prestação de serviços tem características únicas. O processo de tomada de decisão de compra para os serviços é diferente do que para as mercadorias. O processo de tomada de decisão de compra para os serviços é composto por cinco fases (Zeithaml e Bitner, 2003):

- Reconhecimento de uma necessidade
- Busca de informações
- Avaliação de alternativas
- Consumo e compra
- Avaliação pós-compra

A segmentação por comportamentos, atitudes e interesses não depende de números sem rosto (idade ou rendimento, por exemplo). Ao invés, as pessoas são agrupadas pelo que é importante para elas, pelo que fazem, pensam, gostam e não gostam. Depois de saber o que move os clientes, podemos orientá-los com as actividades de marketing que sejam significativas para eles. Os clientes têm uma maior abertura para a segmentação baseada no comportamento, porque têm o controlo das suas escolhas (Weber, 2009).

Existe mais confiança nas relações horizontais do que nas relações verticais. Os consumidores acreditam mais em outros consumidores do que nas empresas. A ascensão das redes sociais é simplesmente um reflexo da migração de confiança nas empresas, para outros consumidores. De acordo com a Nielsen Global Survey, menos consumidores confiam na publicidade gerada pelas empresas. Cada vez mais, os consumidores confiam no *WOM* como uma nova forma credível e de publicidade que pode confiar. Cerca de 90% dos consumidores inquiridos, confiam nas recomendações de pessoas que eles conhecem (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2010).

O *WOM* é a comunicação entre consumidores sobre um produto, serviço ou uma empresa, na qual as fontes são consideradas independentes de influência comercial. Assim, a característica chave que define a *WOM* é a independência percebida relativamente à fonte da mensagem. Actualmente, com redes sociais omnipresentes, a *WOM* está mais difusa e amorfa

e evoluiu para o marketing viral ou *Word-of-Mouth* electrónico (*eWOM*) (Lindgreen e Vanhamme, 2005).

A intenção de seleccionar um determinado restaurante, aumenta quando são feitas recomendações positivas que são relacionadas e influenciam os critérios de escolha. Numa experiência de refeição os clientes tendem a comparar o seu jantar real contra as suas expectativas (Keller, 2007).

A satisfação do cliente é o critério que determina o nível de qualidade, e é um antecedente do *WOM*. Numa experiência refeição, para a satisfação do cliente contribuem os seguintes factores (Clark e Wood, 1998):

- Qualidade dos alimentos parece ser o factor mais significativo. Isto porque, as pessoas perdoam mais um serviço mais pobre do que uma deficiente qualidade dos alimentos
- Decoração e ambiência, experiência de degustação e a variedade de escolha do menu são factores equivalentes em importância
- O *Value-for-Money* é outro factor muito importante. Os clientes relacionam as suas percepções sobre o que estão dispostos a pagar, com a experiência que lhe é proporcionada
- O factor menos relevante é a higiene e limpeza

Hoje em dia, os consumidores relacionam-se com as empresas e as marcas de maneiras completamente novas. Frequentemente utilizam a Web ou as redes sociais, estando estas para além do controlo de produtores, retalhistas ou grossistas. Isso significa que as estratégias tradicionais de marketing devem ser redesenhadas, de forma irem ao encontro das novas formas de relacionamento com as marcas (Edelman, 2010).

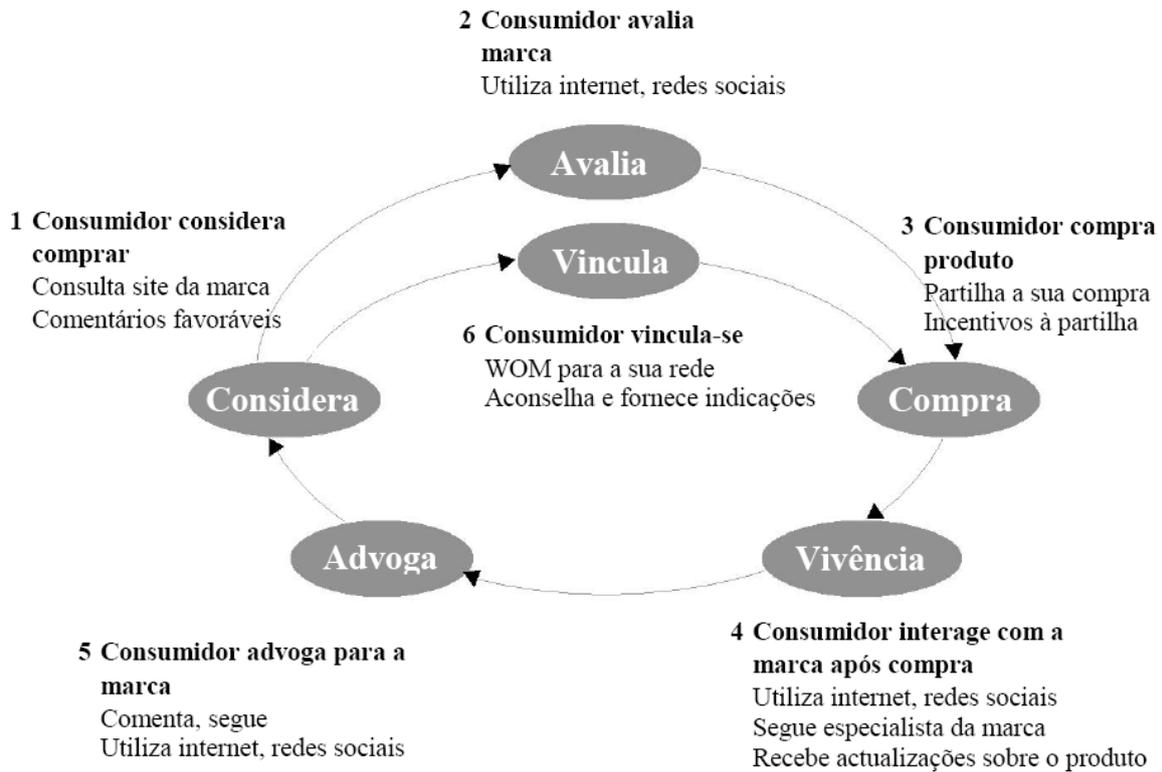


Figura I Etapas do Itinerário Individual de Consumo

Os consumidores estão cada vez mais em rede para discutir produtos e marcas, a procurar aconselhamento e a fornecer orientações. É muito difícil ver onde e como influenciar essas conversas, dado que as mesmas acontecem através de uma variedade sempre crescente de plataformas, no seio de comunidades dispersas, podendo ocorrer tanto à velocidade da luz, como ao longo de meses. Por outro lado, não há nenhuma medida de impacto financeiro para as redes sociais (Divol, Edelman e Sarrazin, 2012).

O Itinerário Individual de Consumo é influenciado pelas redes sociais por quatro funções principais:

1. Monitorar – trata de simplesmente saber o que é dito online sobre seus produtos e serviços. A informação recolhida deve ser divulgada pelas funções chave da empresa: comunicações, design, marketing, relações públicas ou análise de risco

2. Responder – Ao responder rapidamente, de forma transparente, e honestamente, as empresas podem influenciar positivamente a confiança do consumidor e o seu comportamento
3. Amplificar - envolve a concepção de actividades de marketing de forma a criar motivadores que estimulem um maior envolvimento e de partilha. Isto significa, convidar os clientes para partilhar experiências com a marca, com produto, com as suas comunidades, e com outros entusiastas
4. Induzir comportamento no consumidor - As redes sociais podem ser usadas de forma proactiva, para induzir no consumidor mudanças comportamentais a longo prazo

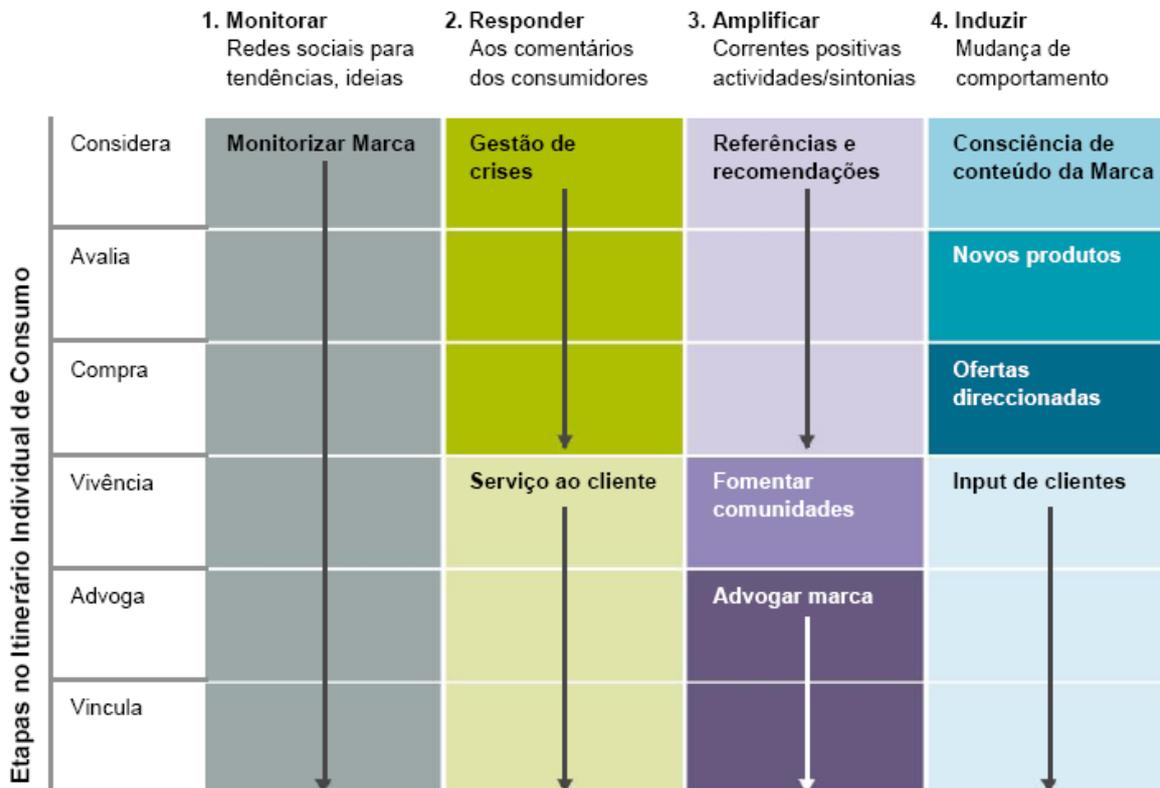


Figura II Respostas orientadas para os pontos de contacto ao longo do Itinerário Individual de Consumo (Divol, Edelman e Sarrazin, 2012)

Principal objectivo do marketing é atingir os consumidores nos momentos ou pontos de contacto, que influenciam seu comportamento de compra.

O comportamento dos consumidores já não pode ser descrito como uma marcha linear através de um funil. No Itinerário Individual de Consumo o comportamento do consumidor

deve ser descrito como uma viagem sinuosa com múltiplos *loops* de *feedback*. As redes sociais são um componente ímpar do Itinerário Individual de Consumo: constituem a única forma de marketing que contacta os consumidores em todas as fases da viagem.

De forma a criar as bases para uma intervenção robusta de marketing nas redes sociais, é necessário criar comunidades de clientes. Para tal temos que seguir as seguintes etapas (Weber, 2009):

1. Observar – entrar nas redes sociais e blogosfera de forma a identificar zonas de influência, as maiores comunidades existentes, os temas que são discutidos e a sua relevância, que vão de encontro às necessidades e objectivos da empresa. Segmentar. Criar mapa de clientes.
2. Recrutar – para que exista uma comunidade é necessário angariar um núcleo duro de consumidores a discutir a empresas, os produtos e as actividades. Tem como base a primeira etapa.
3. Avaliar as plataformas – identificar a plataforma, ou plataformas, que melhor suportam os objectivos do marketing.
4. Engajar – criar conteúdos relevantes que promovam envolvimento dos consumidores, dialogo. Os conteúdos podem ser gerados pela empresa ou pelos usuários.
5. Medir – definir as métricas mais relevantes para mensurar a comunidade
6. Promover – dar-se a conhecer a outras comunidades de forma a estimular novas interacções.
7. Melhoria contínua – tornar a utilização mais conveniente, útil, agradável, divertida e recompensadora.

A principal função de um alimento é fornecer, em condições de segurança, a energia e nutrientes necessários para um bom funcionamento do organismo.

O sistema de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controlo - HACCP (da sigla em inglês para *Hazard Analysis Critical Control Points*) é: um sistema preventivo que busca a produção de alimentos inócuos. Está baseado na aplicação de princípios técnicos e científicos na produção e manejo dos alimentos desde a origem até a mesa do consumidor (<http://www.segurancalimentar.com>, 2012)

3.4. Relativo a Aplicações (apps)

Um dos problemas principais para as ciências da computação, mais em foco nos dias de hoje, é como identificar objectos que satisfaçam as necessidades de informação do usuário. Apresentar ao usuário informação relevante e do seu interesse, no lugar e tempo certos.

Pelo menos três tipos de mecanismos de fornecimento de informação têm sido desenvolvidos ao longo dos anos para atender às necessidades de informação do usuário: (Garcia-Molina, Koutrika e Parameswaran, 2011)

- Mecanismo de busca/pesquisa; que relaciona interesses entrados pelo usuário com um conjunto de registos estruturados, e retorna as correspondências de forma ordenada;
- Mecanismo de recomendação; analisa o contexto do usuário, isto é o histórico da actividade do usuário, e, se disponível, o perfil de gostos e interesses do usuário. E apresenta ao utilizador uma ou mais descrições de objectos (por exemplo, livros, pessoas, filmes) que podem ser de interesse;
- Mecanismo de publicidade é semelhante a uma recomendação, mas os objectos apresentados ao utilizador anúncios são comerciais;

Na tabela II são identificadas as principais características dos mecanismos de informação, relativamente a:

- Modo de entrega da informação:
 - Informação *pull*: o usuário faz uma solicitação específica de informação
 - Informação *push*: ao usuário é dada a informação que ele não pediu especificamente
- Beneficiários da informação
- Informação extra positiva
- Conhecimento colectivo
- Consulta disponível
- Dependente do contexto

	Mecanismos		
	<i>Busca</i>	<i>Recomendação</i>	<i>Publicidade</i>
<i>Modo entrega</i>	<i>Pull</i>	<i>Pull ou Push</i>	<i>Push</i>
<i>Beneficiário</i>	Usuário	Usuário ou Fornecedor	Fornecedor
<i>Extra positivo</i>	Não	Sim	Não
<i>Conhecimento Colectivo</i>	Talvez	Talvez	Sim
<i>Consulta disponível</i>	Sim	Talvez	Talvez
<i>Dependente contexto</i>	Talvez	Talvez	Talvez

Tabela I Diferenças entre os mecanismos de fornecimento de informação

No caso das aplicações móveis, o facto de serem gratuitas ou de o seu preço ser baixo, não garante a sua utilização. Isto porque as aplicações móveis deixaram de ser itens de compra por impulso, porque os consumidores se tornaram mais selectivos em qualidade e número de aplicações que transferem para os seus equipamentos. (Wooldridge e Schneider, 2011)

Factores a considerar no desenvolvimento de uma aplicação:

- Já existe outra aplicação que cubra o problema ou necessidade em foco?
- A aplicação satisfaz a necessidade de uma forma significativamente mais fácil?
- Se a aplicação é idêntica às existentes, que recursos inovadores oferece relativamente à concorrência?
- Garantir que possui os recursos que permitam melhorar a experiencia de mobilidade do utilizador

4. Análise de Mercado

4.1. Meio envolvente geral

O meio envolvente é determinante para qualquer negócio. É fundamental conhecer de que modo os factores externos podem influenciar o sucesso ou a insolvência de uma empresa. Vamos analisar que impactos os factores externos têm no mercado da restauração, identificando oportunidades e ameaças relativamente a factores políticos e legais, económicos, sociais e tecnológicos.

4.1.1. Factores Políticos e Legais

Para implementar um plano de negócio no sector da restauração é necessário ter em conta a legislação vigente. Para além da legislação portuguesa, o sector é também regulamentado por normas europeias. Este é um factor crítico, a mínima falta de rigor pode tornar-se numa ameaça séria e por em risco toda a operação. No anexo I apresentamos a legislação que regula o sector.

Um factor diferenciador dentro do sector, por conseguinte uma oportunidade, é a implementação do sistema HACCP.

O desenvolvimento do comércio electrónico gera oportunidades importantes de diferenciação, criando também desafios importantes relativamente à segurança e protecção de dados. O enquadramento legal que regula o comércio electrónico e a protecção de dados é apresentado no anexo II.

4.1.2. Factores Económicos

Os indicadores de actividade económica em Portugal reflectem e determinam uma conjuntura económica recessiva. Neste cenário existem ameaças fortes, mas também oportunidades a considerar.

Vamos iniciar a nossa análise dos factores externos económicos, tendo como base o relatório de Março de 2012 do INE relativo à Síntese Económica de Conjuntura.

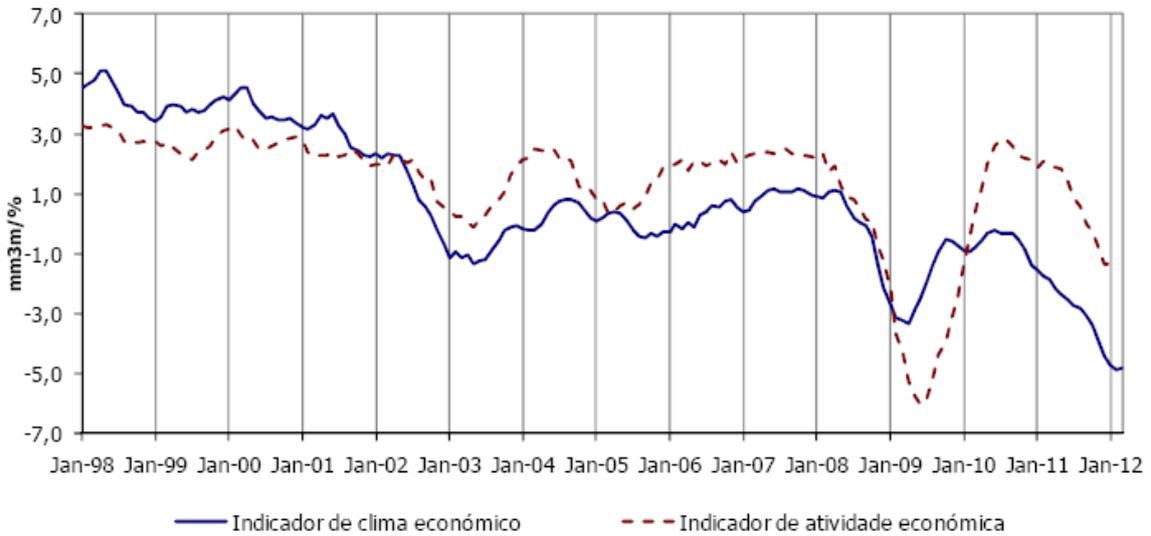


Gráfico I Indicadores de Síntese Económica

O indicador de clima económico em Portugal, apresentou em Março 2012 um ligeiro aumento, quebrando uma sequência negativa com início em Outubro de 2010, isto apesar de o indicador de actividade económica continuar em Fevereiro de 2012 a descida iniciada em Outubro 2011. Por outro lado, o consumo privado abrandou a queda em Janeiro e Fevereiro de 2012, influenciado de um consumo corrente menos negativo. Isto pode perspectivar o início de uma inversão no ciclo económico, consubstanciado no crescente contributo das exportações para o PIB.



Gráfico II Indicador quantitativo do Consumo privado

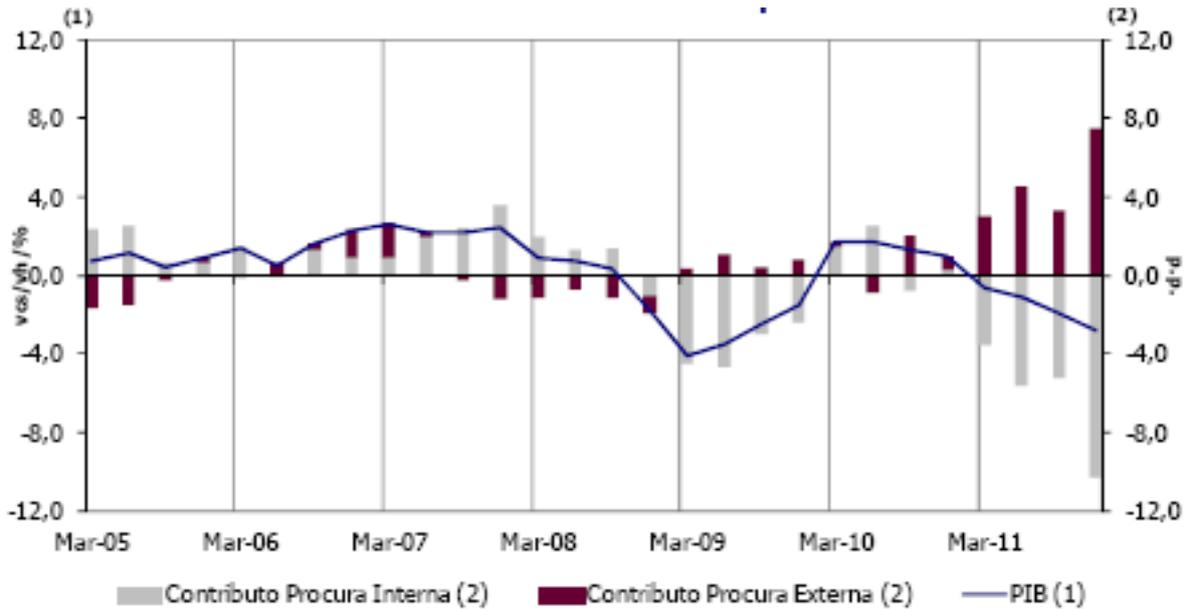


Gráfico III Produto Interno Bruto e componentes

Esta ténue inflexão no clima económico é ainda insuficiente para debelar ameaças fortes e crescentes, como o desemprego, a criação de emprego negativa e a redução do investimento.

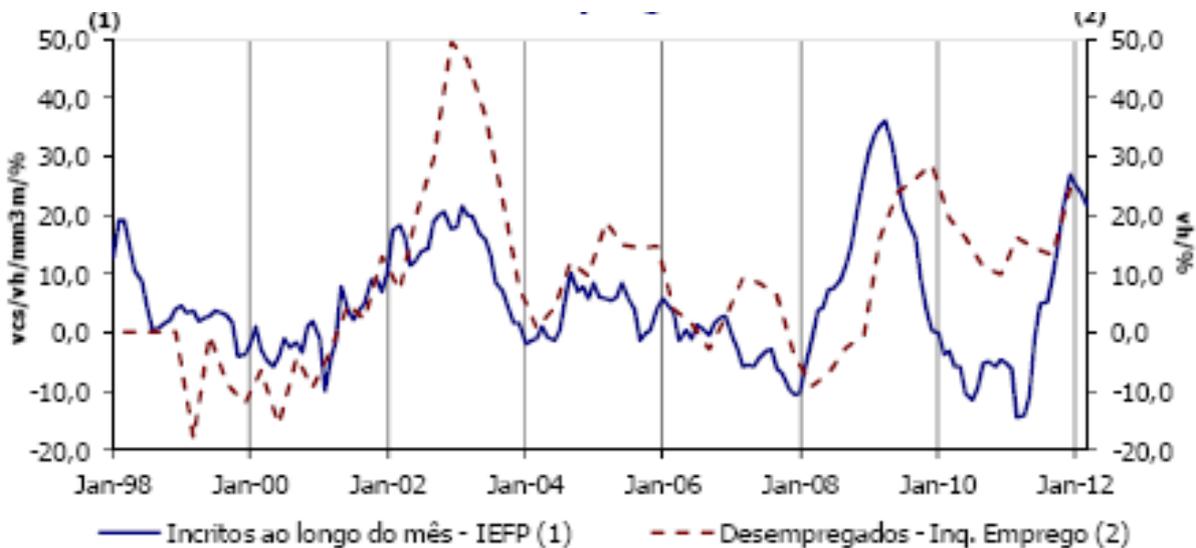


Gráfico IV Desemprego

Neste aspecto, desemprego, o sector do Alojamento, Restauração e Similares é um dos mais fortemente ameaçados com uma redução homóloga de 11,1% e um diferencial de -6,9 pontos percentuais face à variação homóloga do emprego total.

As perspectivas relativamente à criação de emprego, apontam para o prolongamento do forte perfil descendente observado desde o início de 2011.

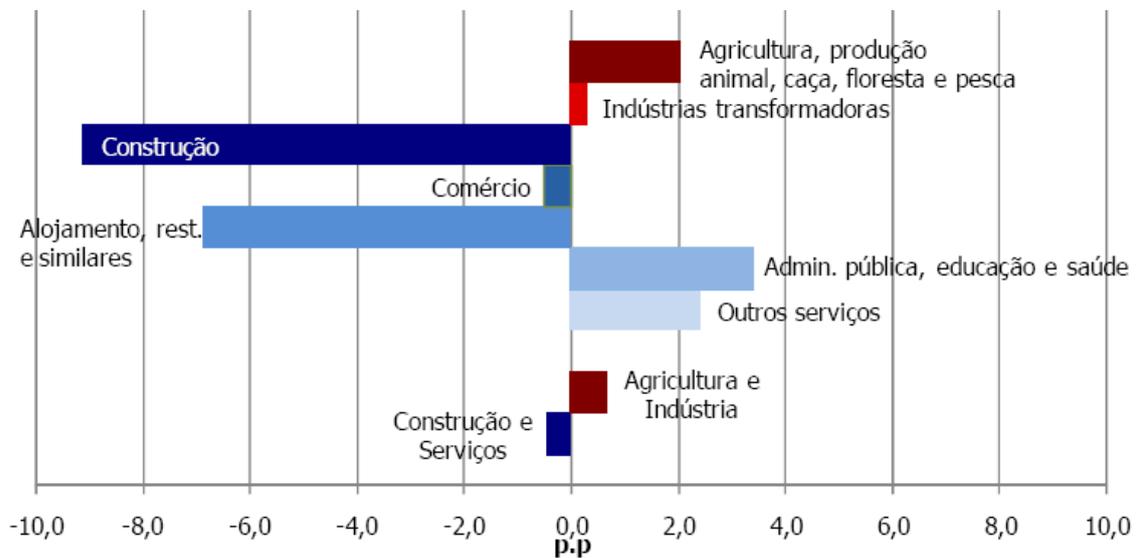


Gráfico V Diferencial face à variação homóloga do emprego total (-4,2%) por sector de actividade em pontos percentuais (p.p)

Como resultado desta conjuntura económica, o número de empresas insolventes aumentou. Assim em 2011 foram publicadas 6077 insolvências, mais 86% em relação a 2008. Neste aspecto, o sector da restauração e similares, dependente do consumo interno, e sujeito a fortes ameaças, tem vindo a aumentar o seu peso no total das insolvências, de 4% em 2010 para 5,3% em 2011, com uma taxa de crescimento muito elevada 54%.

Insolvências	2008		2009		Δ 09/08	2010		Δ 10/09	2011		Δ 11/10
	#	%	#	%	%	#	%	%	#	%	%
DI - Declarada a Insolvência	841	25,70	1251	28,10	48,80	1805	35,10	44,30	2093	34,40	16,00
DIA - Declarada a Insolvência - Apresentada	979	30,00	1467	33,00	49,80	1469	28,60	0,10	2075	34,10	41,30
DIR - Declarada a Insolvência - Requerida	1362	41,70	1646	37,00	20,90	1739	33,80	5,70	1785	29,40	2,60
PI - Plano de Insolvência	85	2,60	86	1,90	1,20	131	2,50	52,30	124	2,00	-5,30
Total	3267	100	4450	100	36,20	5144	100	15,60	6077	100	18,10
Taxa de Incidência	0,60		0,80		0,90			1,10			

Tabela II Evolução Anual das Insolvências em Portugal (COFACE, 2012)

Insolvências					Créditos Vencidos /		
Δ %	Estrutura		Incidência		Total Créditos		
2011	2010	2011	2010	2011	2009	2010	2011
54%	4,00%	5,30%	0,50%	0,80%	3,90%	3,80%	4,70%

Tabela III Evolução anual Insolvências e Créditos Vencidos no Sector da Restauração (COFACE, 2012)

Em Janeiro de 2012 o IVA aumentou de 13% para 23% no sector da restauração, este facto veio agravar a ameaça de insolvência no sector.

A proporção das despesas de consumo final das famílias no seu rendimento disponível diminuiu 5,0% de 2007 para 2009. Neste mesmo período, a fatia de despesa em restauração e hotéis nas despesas de consumo final das famílias diminuiu numa proporção maior de 5,8%. Esta ameaça é também consubstanciada pela quebra de 4,8 pontos % na remuneração média.

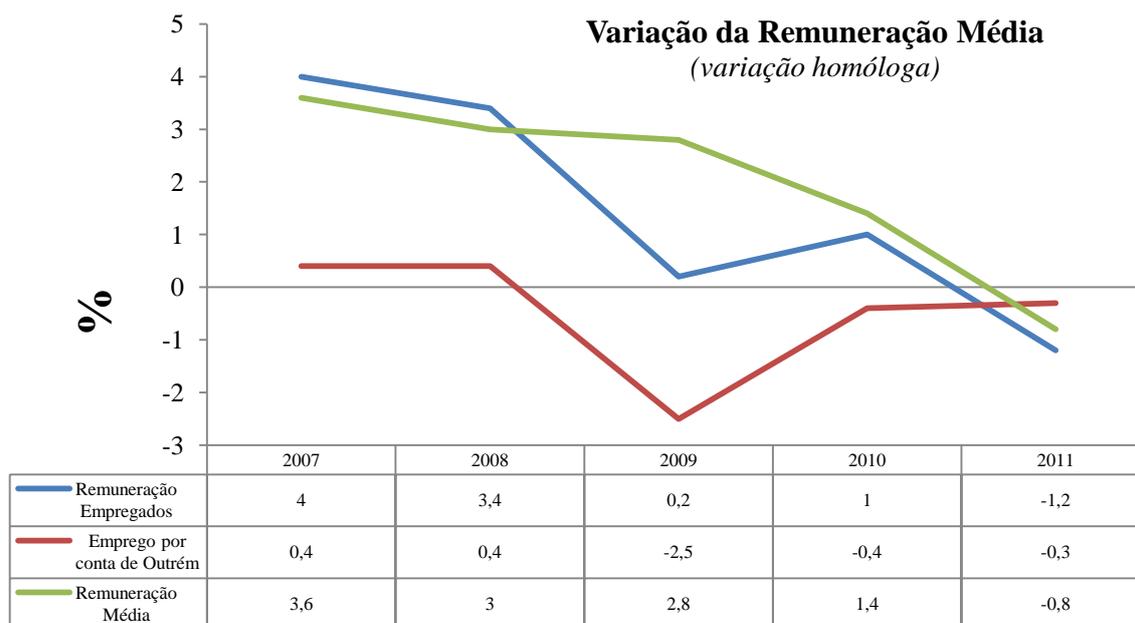


Gráfico VI Variação da Remuneração Média (variação homóloga)

As despesas com restauração e hotéis representavam em 2009 9,8% das despesas de consumo final das famílias. Tendo em conta o número crescente de insolvências e a indicação de recuperação no consumo privado, existem oportunidades de constituição de novas ofertas para o sector da restauração.

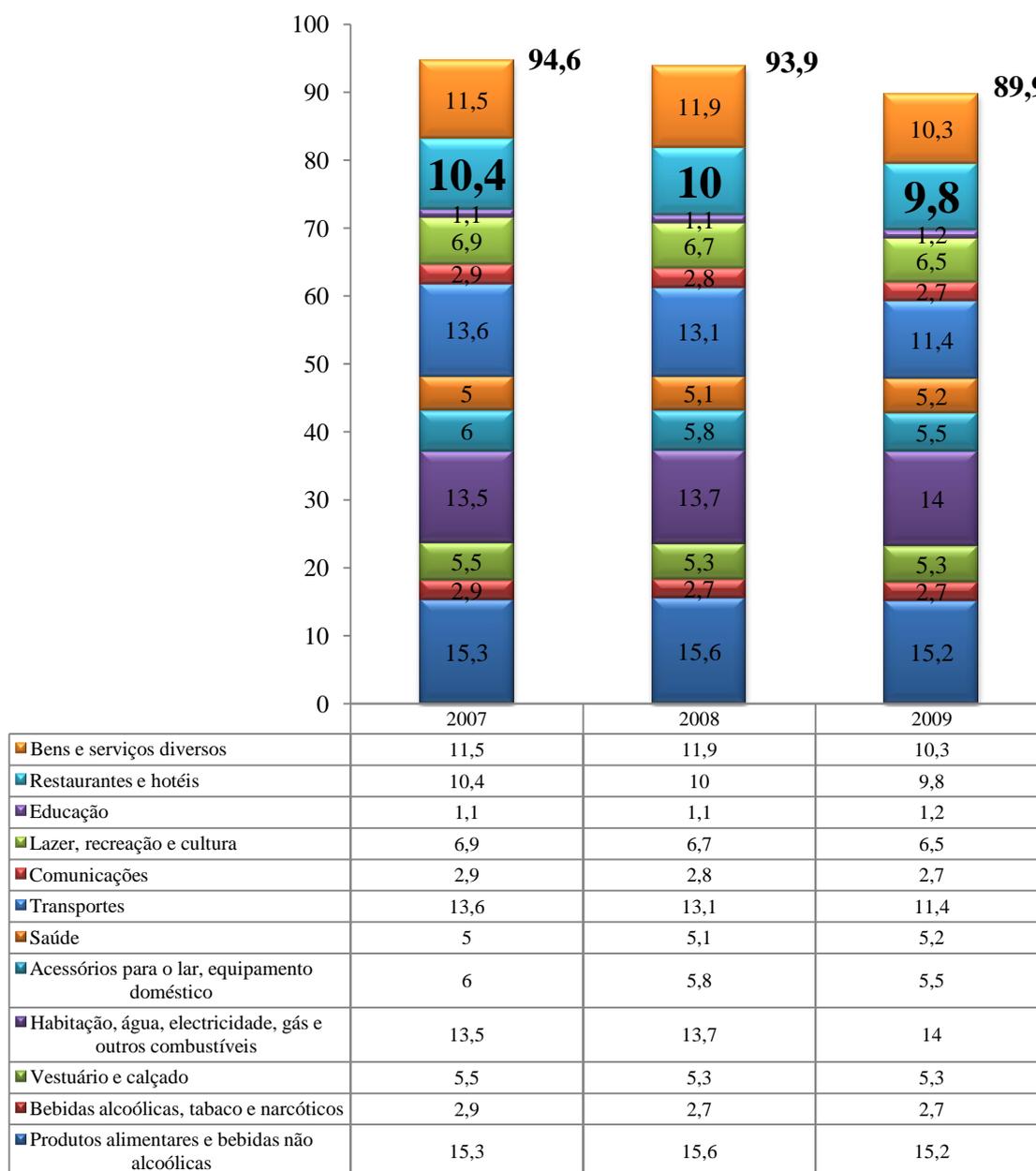


Gráfico VII Despesas de consumo final no total do rendimento disponível das famílias: total e por tipo de bens e serviços (%)

Para além da envolvente do sector da restauração, é também importante observar a envolvente relativa ao comércio electrónico. De acordo com dados de 2009, e incluindo as operações através do multibanco, o comércio electrónico atingiu um volume de negócios de 17,3 mil milhões de euros, o equivalente a 11% do PIB. O que demonstra que é relevante a tendência que este sector tem na economia portuguesa, e acima de tudo a capacidade que tem de criar inovação e de criar novos modelos de negócio.

4.1.3. Factores Sociais

A tendência crescente para um estilo de vida saudável constitui-se como uma oportunidade de negócio.

Nas sociedades ocidentais em geral, e em Portugal em particular, está cada vez mais presente a ideia de vida saudável. Existe uma constante comunicação, institucional e comercial, sobre os padrões e processos para atingir uma vivência sã.

Os consumidores portugueses estão cada vez mais conscientes, conhecedores e interessados sobre o que é necessário para viver uma vida saudável. Praticar desporto, ter uma alimentação saudável através de bons hábitos alimentares e disciplinas como a meditação ou ioga são cada vez mais divulgadas, procuradas e consumidas.

A tendência crescente para a utilização de redes sociais e para o aumento das comunidades virtuais cria importantes oportunidades de negócio.

As redes sociais configuram-se como comunidades activas e importantes não apenas para os indivíduos como para as marcas, que, de forma rápida, envolvente e dinâmica podem interagir com os seus consumidores. São um instrumento imprescindível de marketing e comunicação das marcas.

Aproximadamente 3.000.000 de Portugueses acedem às redes sociais, um número que corresponde a 36.8% dos residentes no Continente com 15 e mais anos. Entre 2008 e 2011 esta proporção aumentou 19,7 pontos %.

Os homens, os mais jovens e os estudantes são quem utiliza mais as redes sociais, no entanto, as maiores taxas de crescimento aconteceram junto das mulheres, dos mais idosos e dos inactivos. Entre os indivíduos com mais de 35 anos, o número daqueles que acede a redes sociais quintuplicou nos últimos quatro anos.

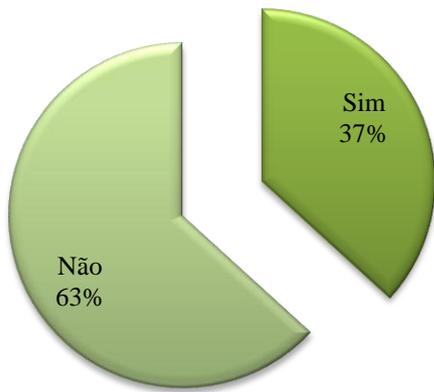


Gráfico VIII Acedem a Redes Sociais

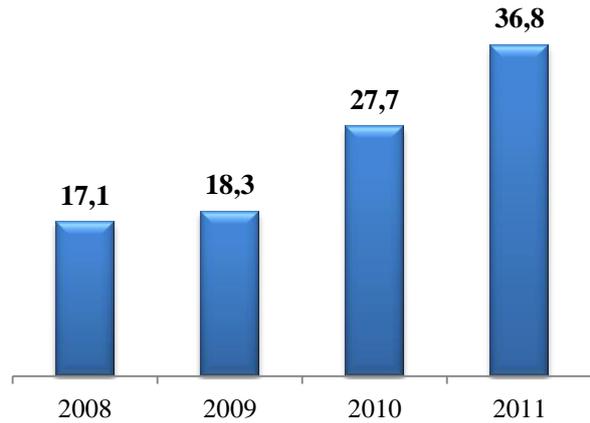


Gráfico IX Acedem a Redes Sociais evolução

O *Facebook* é o que apresentou a maior notoriedade espontânea com 98,5 pontos.

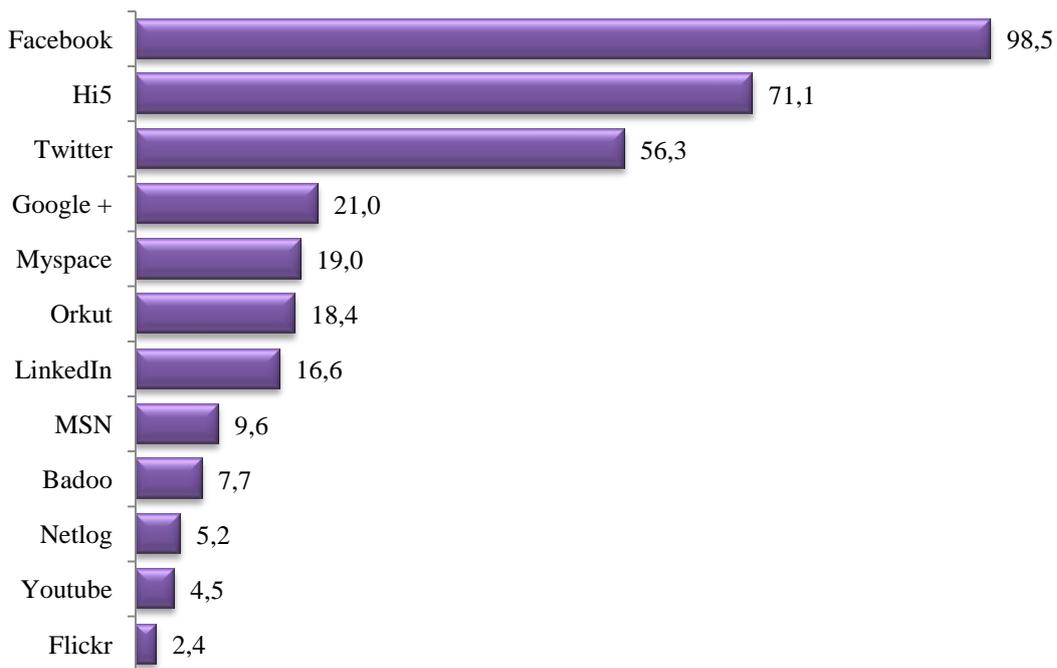


Gráfico X Notoriedade espontânea de redes sociais – Total (em %)

Um maior uso de redes sociais, pode implicar um maior impacto das recomendações ou uma maior frequência de pesquisas que os utilizadores façam relativamente a empresas, produtos ou serviços. Neste aspecto, os *smartphones* e *tablets*, com utilização crescente por

parte dos utilizadores, vieram potenciar os impactos da utilização de redes sociais, permitindo uma comunicação mais expedita e direccionada.

A tendência para a diminuição do nº de pessoas que almoçam em restaurante e a redução das saídas para jantar fora, constituem uma forte ameaça para o sector da restauração.

A diminuição do rendimento disponível, conjugada com uma presença constante e negativa de informação relativa a crise, induz um comportamento recessivo nos consumidores. As actividades de lazer associadas a jantar fora são as que principalmente sofrem. Relativamente ao almoço, o comportamento recessivo dos consumidores induziu a ascensão e o aumento da “*tribo da marmita*”, isto é, os consumidores que levam as suas refeições já preparadas e consomem-nas no emprego.

4.1.4. Factores Tecnológicos

A tendência crescente para a utilização do comércio electrónico e partilha electrónica de informação constitui uma importante oportunidade de negócio.

De um modo geral, o acesso a tecnologias de informação e comunicação (TIC) apresenta um incremento de utilização pelas famílias, indivíduos, empresas e organismos oficiais. Este aspecto é a base para a existência de uma tendência crescente para a utilização de redes sociais.

Assim, em 2010, o indicador de utilização de computador pelas empresas atingiu o valor de 97,2%, a utilização da Internet o valor de 94,1%, a utilização de e-mail 92,4% e a proporção de empresas com website 52,1%. Todos estes indicadores prolongaram tendência ascendente. Por lado, as encomendas electrónicas efectuadas e as encomendas electrónicas recebidas, tiveram um comportamento mais modesto, tendo-se situado respectivamente em 22,3% e 18,8%.

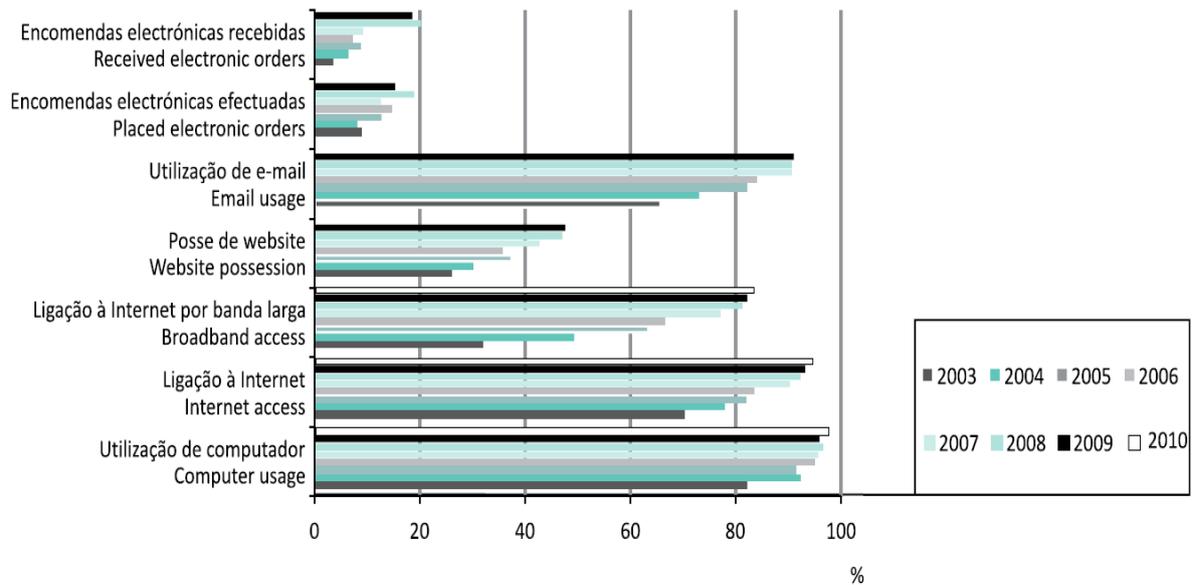


Gráfico XI Utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação pelas Empresas

Nas famílias, em 2010, o indicador de acesso a computador atingiu o valor de 59,5%, a utilização da Internet o valor de 53,7% e a ligação à Internet através de banda larga 50,3%. Todos estes indicadores prolongaram tendência ascendente.

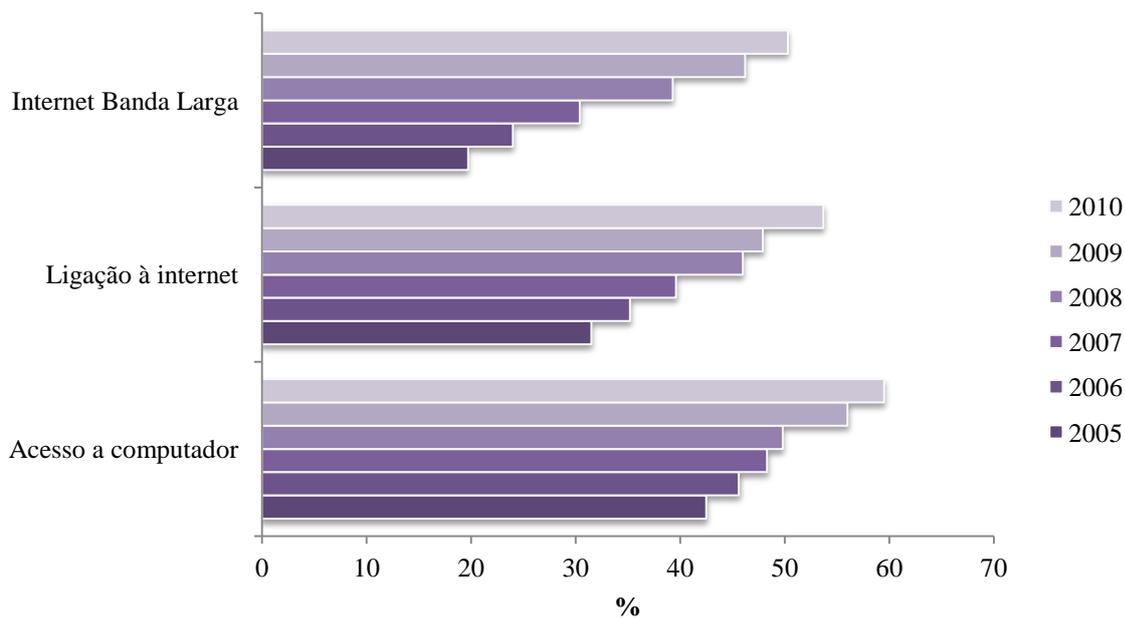


Gráfico XII Utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação pelas Famílias

De acordo com o relatório da Comissão Europeia “*Europe’s Digital Competitiveness Report*” relativo a 2009, Portugal continua a progredir no desenvolvimento da sociedade de

informação, nomeadamente no comércio electrónico (*eCommerce*) e nos negócios electrónicos (*eBusiness*). Em comparação com a média da União Europeia, temos os seguintes indicadores:

- Partilha electrónica de informação com clientes/fornecedores na gestão da cadeia de valor - Portugal=31%; UE=15%;
- Utilização de aplicações para integração dos processos de negócio internos em todas as empresas - Portugal=55%; UE=41%;
- Emissão/recepção de facturas electrónicas - Portugal=23%; UE=23%
- Utilização de gestão analítica de relações com o cliente - Portugal=15%; UE=17%;
- Percentagem das empresas que vendem online - Portugal=16%; UE=12%;
- Comércio electrónico como percentagem do volume total de negócios das empresas - Portugal=12%; UE =13%.

Com base num inquérito à utilização de tecnologias de informação e comunicação pelas famílias, realizado pelo INE anualmente, temos que a utilização doméstica do comércio electrónico aumentou 61% entre 2008 e 2011. Quem recorre com maior frequência ao comércio electrónico são os indivíduos com um nível de escolaridade superior.

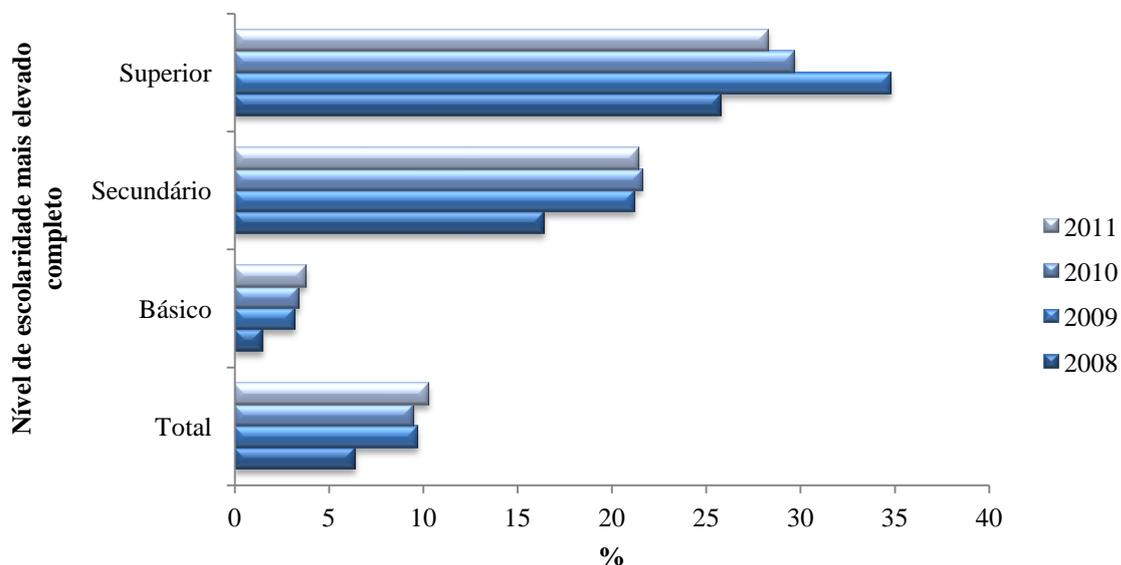


Gráfico XIII Proporção de indivíduos com idade entre 16 e 74 anos que utilizaram comércio electrónico para fins privados nos primeiros 3 meses do ano (%) por Nível de escolaridade mais elevado completo

Relativamente aos principais tipos de produtos encomendados (dados até 2010), destacamos a evolução positiva na comida/artigos de mercearia.

	Unidade: %					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Comida/artigos de mercearia	§	§	7,1	18,0	14,9	18,2
Artigos para a casa (ex. mobílias, brinquedos, etc.)	§	§	9,0	14,0	13,0	17,2
Serviços de telecomunicações (ex: subscrições de TV, banda larga, telefone da rede fixa ou de telemóvel e carregamento de telemóveis ou de cartões telefónicos para uso em telefones públicos)	x	x	x	x	22,1	34,5
Filmes/música	25,4	23,3	18,0	18,4	13,5	18,7
Livros/revistas/jornais/material <i>e-learning</i>	32,5	36,4	29,6	33,7	32,9	31,2
Roupas/equipamentos desportivos	19,2	18,9	23,1	25,6	12,1	31,2
<i>Software</i> informático (incluindo jogos de vídeo)	19,1	13,8	19,9	20,5	24,2	19,4
<i>Hardware</i> informático	15,8	13,4	13,4	14,3	13,6	11,6
Equipamento eletrónico (ex. câmaras digitais, <i>Hi-Fi</i> , etc.)	18,4	15,8	19,4	23,2	19,4	20,1
Ações bolsa/serviços financeiros/seguros	12,7	5,0 §	5,5	9,2	8,1	7,7
Viagens e alojamento	16,2	23,8	28,2	39,5	48,9	40,6
Bilhetes espetáculos/eventos	23,6	20,4	16,1	21,0	27,5	23,8
Lotarias e apostas	3,1 §	8,7	8,9	8,3	x	x

Gráfico XIV Proporção de indivíduos que utilizaram comércio electrónico, por tipo de produtos encomendados

Os resultados do quadrimestre móvel de Dezembro de 2011 do Barómetro de Telecomunicações indicam que 358 mil portugueses já utilizam telemóveis do tipo *Smartphones*, um número que representa 4.2% do total de residentes em Portugal com 10 e mais anos que possuem telemóvel.

4.2. Análise Industria

Para conhecer o sector da restauração, é necessário caracterizar e analisar esta indústria relativamente às suas componentes: clientes, concorrentes, fornecedores. Esta análise será efectuada também através da decomposição nas forças competitivas da indústria, de forma a determinar a atractividade da mesma e enquadrar a actual ideia de negócio. A estrutura da indústria e os factores críticos de sucesso serão também identificados.

4.2.1. Clientes

No sector da restauração, clientes são todos os indivíduos, independentemente do sexo, idade, raça ou religião que consumam num restaurante. Podem ser crianças, adolescentes, casais jovens, famílias, executivos, reformados, com baixo salário, com salário elevado, aventureiros, sofisticados, qualquer indivíduo que queira saciar a fome pode ser um potencial cliente.

Na ideia de negócio em causa a oferta aos clientes é proporcionar experiências de degustação sem falhas, saudáveis e equilibradas, onde o cliente pode escolher os ingredientes da sua refeição e forma de os cozinhar ou escolher em ser surpreendido pelo Chefe; aprendizagem em alimentação saudável e equilibrada; Padrão Alimentar Mediterrânico; utilização de iPad. Os clientes podem usufruir desta oferta num espaço próprio localizado na cidade de Lisboa.

Para a determinar a localização do restaurante, é importante ter em conta que segmentos de clientes pertencemos alcançar: executivos; quadros médios ou superiores; famílias; estilo de vida saudável; utilizadores de apps; adeptos da degustação.

Assim, o restaurante será localizado numa de duas localizações:

- Eixo Marquês de Pombal – Rato – Campo de Ourique ou
- Parque das Nações

4.2.2. Concorrentes

Os concorrentes no sector da restauração e similares em Portugal podem ser caracterizados da seguinte forma (dados entre 2007 e 2009):

- Numerosos concorrentes; existiam em 2007, 80807 empresas, em 2009 o número de empresas caiu 5,3% para um total de 75163 empresas.
- Em 2009 o crescimento foi negativo atingido -1,9%.
- Produtos e serviços muito diversificados: podem atingir elevado nível de diferenciação, sofisticação e personalização ou serem altamente indiferenciados.
- Os custos fixos, nomeadamente os custos com pessoal tem um peso importante. Os custos de armazenagem têm um peso menor dentro do sector.
- Reduzidas barreiras e baixos custos de saída
- Existe uma enorme diversidade de concorrentes que podem ser tipificados como:
 - *Franchise* - podem abranger todos os tipos abaixo indicados. Caracterizam-se por missão, valor e princípios gerais comuns; uma maior notoriedade da marca, redução de custos através das sinergias ao

longo da cadeia de valor. Exemplos: McDonald’s; Go Natural; Fish Fixe

- Serviço rápido – refeições rápidas, com pagamento antes do serviço; hambúrgueres; sandwish; frango; massas; pizzas
- Tradicional rápido - preenchendo um nicho entre o serviço rápido e o tradicional. Uso de ingredientes de qualidade, itens do menu feitos à medida, opções saudáveis, self-service ou para levar, decoração cuidada. Exemplos: Sopas & Saladas; Salsa Verde; O Manjar dos Sabores
- Tradicional – restaurantes comuns, cardápio extenso e com oferta tradicional e imutável. Exemplos: Casa do Victor; A Parreira
- Clássico - restaurante tradicional, porém mais elegante; com preços mais elevados; cardápio clássico, pouco criativo. Exemplos: Matilde Noca; 31 da Armada
- Refeições requintadas – *Gourmet*; gastronómico; cozinha de autor; é caracterizado por um grande “*Chef*”, que cria pratos personalizados: comida assinada; preço é elevado; público visado com alto poder aquisitivo. Exemplo: Tavares; Vila Joya; Fortaleza do Guincho
- Outros - marisqueiras, étnicos, temáticos, especializados, etc.

Em vários guias disponibilizados na internet, pesquisamos por restaurantes com o filtro de Padrão Alimentar Mediterrânico de forma a identificar concorrentes directos. Adicionamos também 2 filtros de localização: Portugal e cidade de Lisboa. Encontramos em Portugal 140 restaurantes e na cidade de Lisboa 38 restaurantes relacionados com o Padrão Alimentar Mediterrânico (ver Anexo III).

Dentro dos restaurantes na cidade de Lisboa com inspiração explícita no Padrão Alimentar Mediterrâneo, escolhemos seis restaurantes, seguindo como critério a sua localização nas zonas de implantação do plano de negócios, para efectuar uma análise mais detalhada. Para tal, recolhemos informação na internet e também efectuamos visitas como clientes aos restaurantes.

<p><i>1/3 de Água</i> LOCALIZAÇÃO: Parques das Nações CARACTERÍSTICAS: Métodos de pagamento: American Express Mastercard Multibanco Visa Reservas: aconselhável; disponível por telefone ou email Ambiente: formal; romântico; tem zona para fumadores Decoração: moderna Vista: cidade; rio Crianças: recomendado Zonas especiais: esplanada Acesso a deficientes: sim Eventos de grupos: aceita Estacionamento: estacionamento privativo; Preço: 20 € Tipos de cozinha: mediterrânica; tradicional portuguesa; ementa a privilegiar os grelhados de carne e peixe Capacidade: 150 pessoas</p>	<p><i>Origens Bio</i> LOCALIZAÇÃO: Parques das Nações CARACTERÍSTICAS: Métodos de pagamento: American Express Mastercard Multibanco Visa Reservas: aconselhável; disponível por telefone Ambiente: “In” Decoração: original Vista: n/a Crianças: n/a Zonas especiais: esplanada Acesso a deficientes: sim Eventos de grupos: não aceita Estacionamento: estacionamento exterior fácil Preço: 40 € Tipos de cozinha: mediterrânica; tradicional portuguesa; ementa com pratos 100% biológicos Capacidade: 44 pessoas</p>
<p><i>Cantina da Estrela</i> LOCALIZAÇÃO: Estrela CARACTERÍSTICAS: Métodos de pagamento: American Express; Diners Club; Mastercard; Multibanco; Visa Reservas: aconselhável; disponível por telefone ou email Ambiente: Familiar; "In"; Informal; tem zona para fumadores; inserido no Hotel da Estrela Decoração: simples Vista: não tem Crianças: recomendado Zonas especiais: Bar; Esplanada; Esplanada de verão; Terraço Acesso a deficientes: sim Eventos de grupos: aceita Estacionamento: estacionamento privativo Preço: 18 € Tipos de cozinha: contemporânea; mediterrânica; na lista, à frente de cada prato está apontado o valor mínimo e o máximo, e é o comensal que escolhe o preço. A ementa é bastante variada, inspirada na cozinha tradicional portuguesa. Capacidade: 60 pessoas</p>	<p><i>Bocca</i> LOCALIZAÇÃO: entre as Amoreiras e o Marquês de Pombal CARACTERÍSTICAS: Métodos de pagamento: American Express; Cheque; Mastercard; Multibanco; Visa Reservas: aconselhável; disponível por telefone, email; sitio de internet; Facebook; Twitter; Flickr Ambiente: "In"; Negócios; Sofisticado; proibido fumar Decoração: moderna Vista: cidade Crianças: não recomendado Zonas especiais: salas particulares Acesso a deficientes: não Eventos de grupos: aceita Estacionamento: estacionamento privativo Preço: 45 € Tipos de cozinha: autor; contemporânea Capacidade: 57 pessoas</p>

<p>Eleven LOCALIZAÇÃO: São Sebastião da Pedreira CARACTERÍSTICAS: Métodos de pagamento: American Express; Diners Club; Mastercard; Multibanco; Visa Reservas: aconselhável; disponível por telefone ou no sitio de internet Ambiente: Sofisticado; proibido fumar Decoração: moderna Vista: Cidade; Jardim Crianças: não recomendado Zonas especiais: Bar; Zona de eventos; Terraço Acesso a deficientes: sim Eventos de grupos: aceita Estacionamento: estacionamento privativo Preço: 75 € Tipos de cozinha: Autor; contemporânea; Capacidade: 135 pessoas</p>	<p>Água Benta LOCALIZAÇÃO: Estrela CARACTERÍSTICAS: Métodos de pagamento: Cheque; Multibanco; Visa Reservas: aconselhável; disponível por telefone, email; sitio de internet; Facebook; Twitter; Flickr Ambiente: "In"; Romântico; zona para fumadores Decoração: moderna Vista: não tem Crianças: n/a Zonas especiais: n/a Acesso a deficientes: n/a Eventos de grupos: aceita Estacionamento: não Preço: 30 € Tipos de cozinha: autor Capacidade: 48 pessoas</p>
--	--

Tabela IV Características Concorrentes

4.2.3. Fornecedores

Os fornecedores e outros Stakeholders do sector da restauração podem ser tipificados da seguinte forma:

- ✓ Fornecedores de produtos alimentares.
- ✓ Fornecedores de serviços (TIC, equipamentos, etc.).
- ✓ Fornecedores de energia e combustíveis.
- ✓ Entidades governamentais.
- ✓ Parceiros financeiros.

4.2.4. Análise às Forças Competitivas

Poder negocial dos Clientes

Dentro da grande variedade e diversidade da oferta de restaurantes, a crise económica provocou uma selecção natural. As empresas sobreviventes adaptaram as suas ofertas de forma a melhor irem ao encontro das expectativas dos clientes: qualidade dos alimentos; decoração e ambiência, experiência de degustação e a variedade de escolha do menu; *Value-for-Money*; higiene e limpeza.

Este fenómeno aumentou o poder negocial dos clientes através de:

- Valorização do factor preço
- Elevado poder de escolha devido a comparação directa na internet
- Elevado poder de escolha devido ao *eWOM* e *WOM* e ao efeito de “tribo” potenciado pelas redes sociais

Apesar deste aumento pelos factores apresentados, o poder negocial dos clientes continua baixo.

Poder negocial dos Fornecedores e outros Stakeholders

Os fornecedores e outros Stakeholders podem exercer o seu poder sobre um sector ameaçando elevar os preços ou reduzir a qualidade dos produtos ou serviços.

Os fornecedores e outros Stakeholders do sector da restauração podem ser caracterizados da seguinte forma relativamente ao poder negocial que detêm:

- ✓ Fornecedores de produtos alimentares – normalmente são locais em número considerável e têm uma relação de proximidade; os custos de mudança são baixos e é frequente existirem produtos substitutos; embora sejam determinantes na qualidade dos alimentos, o seu poder negocial é relativamente baixo.
- ✓ Fornecedores de serviços (TIC, equipamentos, etc.) – actualmente a oferta excede a procura; deparam-se frequentemente com produtos substitutos; os custos de mudança são relativamente baixos; o seu poder negocial é relativamente baixo.
- ✓ Fornecedores de energia e combustíveis – mercado dominado por um número reduzido de empresas; não se deparam com produtos substitutos; os custos de mudança são baixos; o seu poder negocial é relativamente elevado, principalmente no que diz respeito ao preço.
- ✓ Entidades governamentais – detêm o poder de fiscalização e de terminar a actividade; elevado poder.
- ✓ Parceiros financeiros – a crise financeira limitou drasticamente o acesso a financiamento por parte das entidades financeiras e aumentou o custo do dinheiro; o seu poder negocial é relativamente elevado.

Potencial de Novas Entradas

A ameaça da entrada de um novo concorrente no sector depende das barreiras à entrada e da reacção esperada dos actuais concorrentes. As barreiras à entrada de um novo concorrente para o sector da restauração podem ser caracterizadas da seguinte forma:

- Economias de Escala – barreiras muito reduzidas; factor relevante para cadeias de restaurantes.
- Diferenciação do Produto – barreiras muito reduzidas; reduzida lealdade dos clientes.
- Capital Necessário (Investimento) – relativamente reduzidos investimentos em infra-estruturas e meios tecnológicos; relativamente elevadas barreiras no acesso a financiamento.
- Custos de Mudança – inexistentes. Reduzida lealdade dos clientes.
- Acesso a Canais de Distribuição – barreiras muito reduzidas
- Aceitação do Produto independente do preço – o conhecimento, a experiência adquirida, uma localização favorável ou o acesso privilegiado a matérias-primas são críticos para o sector e podem constituir barreiras à entrada de novos concorrentes.
- Políticas Governamentais – legislação em vigor para o sector determina condições necessárias à instalação e funcionamento; relativamente elevadas barreiras à entrada

Assim sendo, podemos concluir que para o sector da restauração o potencial de novas entradas é elevado.

Pressão de Produtos Substitutos

Todas as empresas num sector estão em concorrência com empresas de outros sectores que produzem produtos substitutos. Estes limitam a rentabilidade potencial de um sector.

Se analisarmos num sentido estrito, no sector da restauração os produtos a comercializar são refeições, logo qualquer refeição constitui um produto substituto, o que induz uma elevada pressão destes mesmos produtos. No entanto, como referimos anteriormente, um restaurante, para além de refeições, fornece serviços complexos que podem ser enquadrados dentro de um conceito. Assim, e embora o conceito de um restaurante seja

fácil de replicar, quando analisamos por um sentido mais abrangente, a pressão de produtos substitutos, embora elevada, reduz-se um pouco.

Rivalidade entre concorrentes

A rivalidade num sector existe porque um ou mais concorrentes se sentem pressionados, ou vêem oportunidades, para melhorar a sua posição.

Os concorrentes no sector da restauração e similares em Portugal podem ser caracterizados da seguinte forma relativamente à rivalidade:

- Número de Competidores – elevada rivalidade
- Taxa de Crescimento da Indústria – elevada rivalidade
- Características do produto / serviço – elevada rivalidade
- Barreiras à saída – elevada rivalidade
- Diversidade entre os competidores – elevada rivalidade

Assim sendo, podemos concluir que para o sector da restauração existe uma elevada rivalidade entre os concorrentes actuais.

4.2.5. Atractividade da Industria

Da análise às forças competitivas podemos concluir que o sector da restauração é sofrível. Isto porque, o poder de negociação de fornecedores e clientes é favorável, o que contrapõe as forças desfavoráveis: elevada pressão de produtos substitutos, elevado potencial de novas entradas e a elevada rivalidade entre concorrentes.

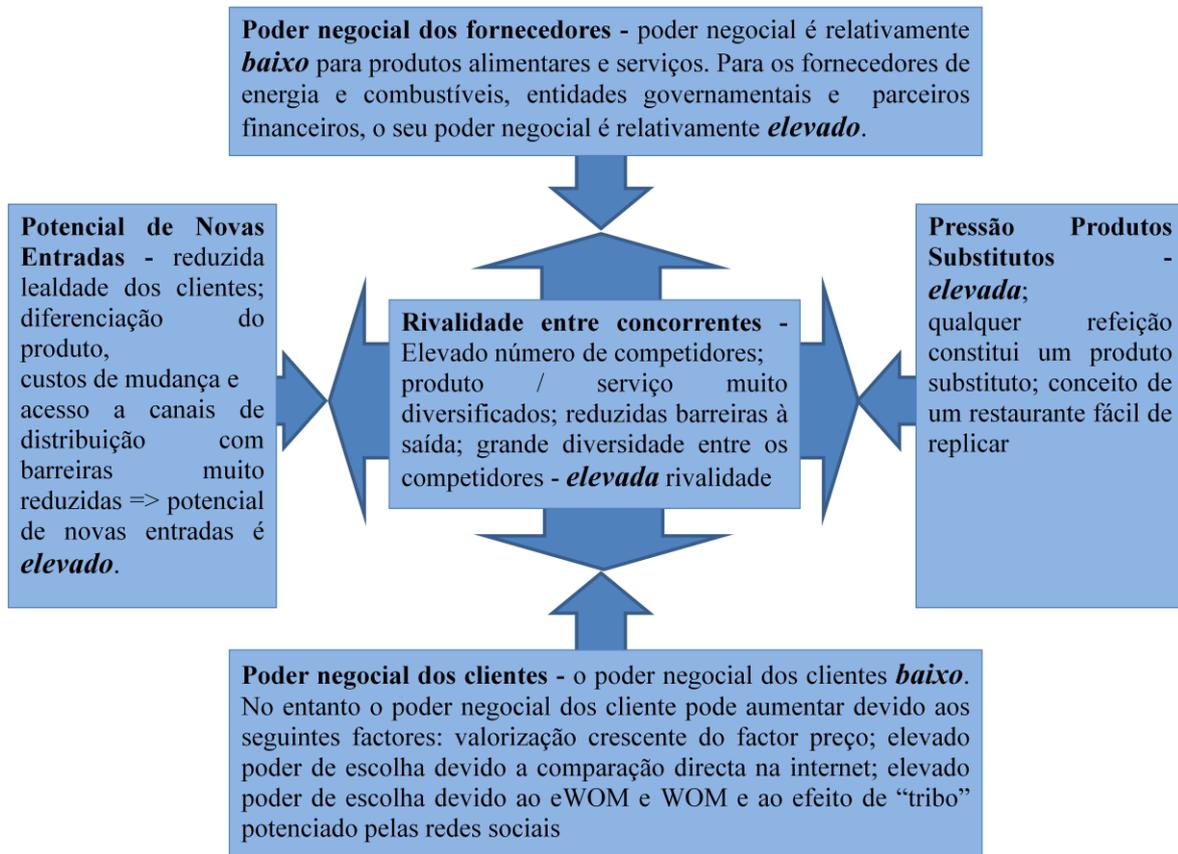


Figura II Análise das forças competitivas

4.2.6. Oportunidades e Ameaças

Após a análise do meio envolvente geral e específico, na tabela IV estão elencadas e enquadradas as oportunidades e as ameaças. Analisadas através da matriz EFE, onde:

Ponderação (de 1,0 muito importante a 0 não importante) – provável impacto para posição estratégica da empresa e *Rating* de cada factor (de 5,0 Excelente a 1,0 fraco) – mede o nível de resposta perante um determinado factor

Conclusões da análise:

↗ Factores estratégicos fortes:

- ❖ O1 Tipo de consumidor que utiliza a internet e as redes sociais, pesquisa informação sobre produtos e serviços, faz recomendações nas suas comunidades virtuais, procura valor acrescentado e exige qualidade elevada
- ❖ O2 Tipo de consumidor que tem ou procura um estilo de vida saudável

- ❖ T1 Redução do número de pessoas que almoçam em restaurante e redução nas saídas para jantar fora
- ❖ T2 Aumento do IVA de 13 para 23%

Factores Externos	Ponderação	Rating	Resultado Ponderado
Oportunidades			
O1 Tipo de consumidor que utiliza a internet e as redes sociais, pesquisa informação sobre produtos e serviços, faz recomendações nas suas comunidades virtuais, procura valor acrescentado e exige qualidade elevada	0,15	3,9	0,59
O2 Tipo de consumidor que tem ou procura um estilo de vida saudável	0,15	4	0,60
O3 Tipo de consumidor que utiliza ou procura utilizar os novos canais de comunicação: apps nas principais plataformas; redes sociais; comércio electrónico; através de <i>smartphones</i> e <i>tablets</i>	0,1	4	0,40
O4 Fornecedores de produtos alimentares certificados; Sistema HACCP	0,1	3	0,30
O5 Redução do número de empresas no sector	0,05	3	0,15
Ameaças			
T1 Redução do número de pessoas que almoçam em restaurante e redução nas saídas para jantar fora	0,15	3	0,45
T2 Aumento do IVA de 13 para 23%	0,15	2,5	0,38
T3 Custo elevado e dificuldade de financiamento	0,05	2,5	0,13
T4 Forte rivalidade através do factor preço	0,05	4,5	0,23
T5 Qualquer refeição constitui um produto substituto, reduzida lealdade dos clientes	0,05	4	0,20
TOTAL	1,00		3,43

Tabela V Matriz Factores Externos

Da tabela de análise dos factores externos da indústria, verificamos que a iFood tem um rating global (3,43) acima da média (3,00).

4.2.7. Estrutura da Industria

O primeiro restaurante como o conhecemos (com clientes escolhendo porções individuais em um cardápio, aguardando em suas mesas, com horários fixos ou não) foi a "Grande Taverne de Londres", fundado em 1782 por Antoine Beauvilliers em Paris, e permaneceu 20 anos sem rival. Desde então o sector da restauração cresceu e desenvolveu-se, tendo atingido uma estabilidade. O sector da restauração está na fase de maturidade no que diz respeito ao seu ciclo de vida.

O sector está estabelecido de uma dispersa. As empresas detêm uma quota de mercado pouco significativa e nenhuma pode influenciar a evolução da indústria, o que caracteriza o sector como uma indústria fragmentada.

4.2.8. Factores Críticos de Sucesso

As competências chave para a presente ideia de negócios são caracterizadas da seguinte forma:

- ✓ Pessoas (“Chef”, “Maître”, ajudantes de cozinha, serviço de mesa) – no final são as pessoas que fazem a diferença. São as pessoas que constroem os sucessos nas empresas. Para atingir os objectivos delineados na proposta de valor: elevada qualidade dos alimentos e do serviço; assistência pessoal dedicada e intimidade; comunidade, as pessoas são um factor crítico e fundamental.
- ✓ Localização do restaurante – para atingir os segmentos identificados: executivos; quadros médios ou superiores; famílias; estilo de vida saudável; utilizadores de apps; adeptos da degustação, é necessário estar presente no seu habitat pessoal, profissional ou lúdico.
- ✓ Itinerário Individual de Consumo - uma segmentação por comportamentos, atitudes e interesses permite conhecer o que move os clientes, e orientá-los com as actividades de marketing que sejam significativas para eles. Os clientes têm uma maior abertura para a segmentação baseada no comportamento, porque têm o controlo das suas escolhas. O WOM, as aplicações móveis (apps) nas principais plataformas, redes sociais e disponibilização de iPad

no restaurante, são ferramentas de suporte e interação para a sua construção.

5. Análise Interna

5.1. Adesão do Mercado à Ideia

De forma a conhecer a adesão do mercado à ideia inovadora de negócio, utilizamos como metodologia a pesquisa directa ao mercado através de um questionário *online* (ver Anexo IV).

O questionário foi enviado por correio electrónico a 320 pessoas seleccionadas nas redes sociais (*Facebook, LinkedIn e Twitter*), utilizando como critérios de selecção: uso de *smartphones* ou *tablets*; executivos; quadros médios ou superiores; famílias; estilo de vida saudável; utilizadores de apps; adeptos da degustação; com habitação ou actividade em Lisboa.

Ao questionário responderam 311 pessoas com os seguintes dados demográficos (ver anexo V):

- 98% dos inquiridos têm idades entre os 26 e os 55 anos
- 53% Mulheres e 47% Homens
- 97% dos inquiridos tem o ensino superior ou pós graduação como habilitações literárias
- 93% dos inquiridos trabalha, sendo que as principais actividades são engenheiro e financeiro com 25% e 16% dos inquiridos respectivamente
- 88% dos inquiridos têm filhos, onde a maioria tem 1 filho
- 98% dos inquiridos reside na área metropolitana de Lisboa e 52% na cidade de Lisboa

Principais conclusões:

- 96% dos inquiridos costuma frequentar restaurantes baseados no Padrão Alimentar Mediterrânico, 61% ao almoço e 39% ao jantar e com a frequência indicada no gráfico XV

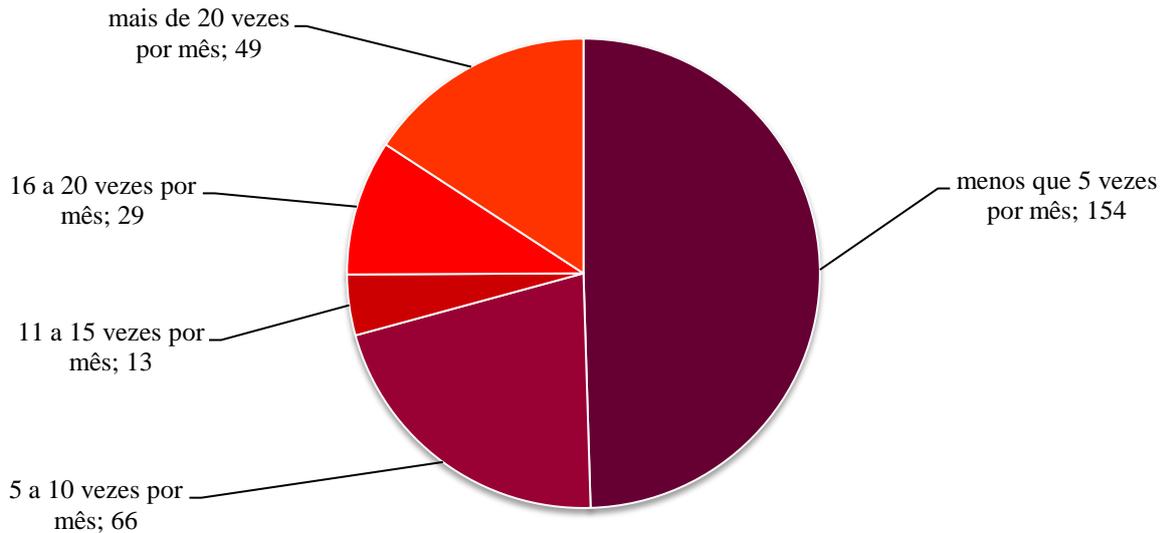


Gráfico XV Frequência de visita a restaurantes baseados no Padrão Alimentar Mediterrânico

→ Relativamente ao Padrão Alimentar Mediterrânico, gráfico XVI:

- 310 Inquiridos consideram que o Padrão Alimentar Mediterrânico é uma alimentação rica, variada, saudável e equilibrada
- 249 Inquiridos consideram que no Padrão Alimentar Mediterrânico a qualidade dos ingredientes é fundamental
- 228 Inquiridos consideram que o Padrão Alimentar Mediterrânico é composta por alimentos cultivados localmente, sazonalmente frescos e minimamente processados

Estes resultados indicam a aceitação Padrão Alimentar Mediterrânico como peça estrutural da proposta de valor da ideia de negócio, e permite estabelecer desde já referências para o Itinerário Individual de Consumo: qualidade dos ingredientes é fundamental; alimentos minimamente processados.

→ 98% dos inquiridos considera que é importante (40%) ou muito importante (58%) poder escolher os ingredientes e conhecer a sua origem. Esta aceitação confirma a proposta de valor, relativamente ao cliente poder escolher os ingredientes da sua refeição.

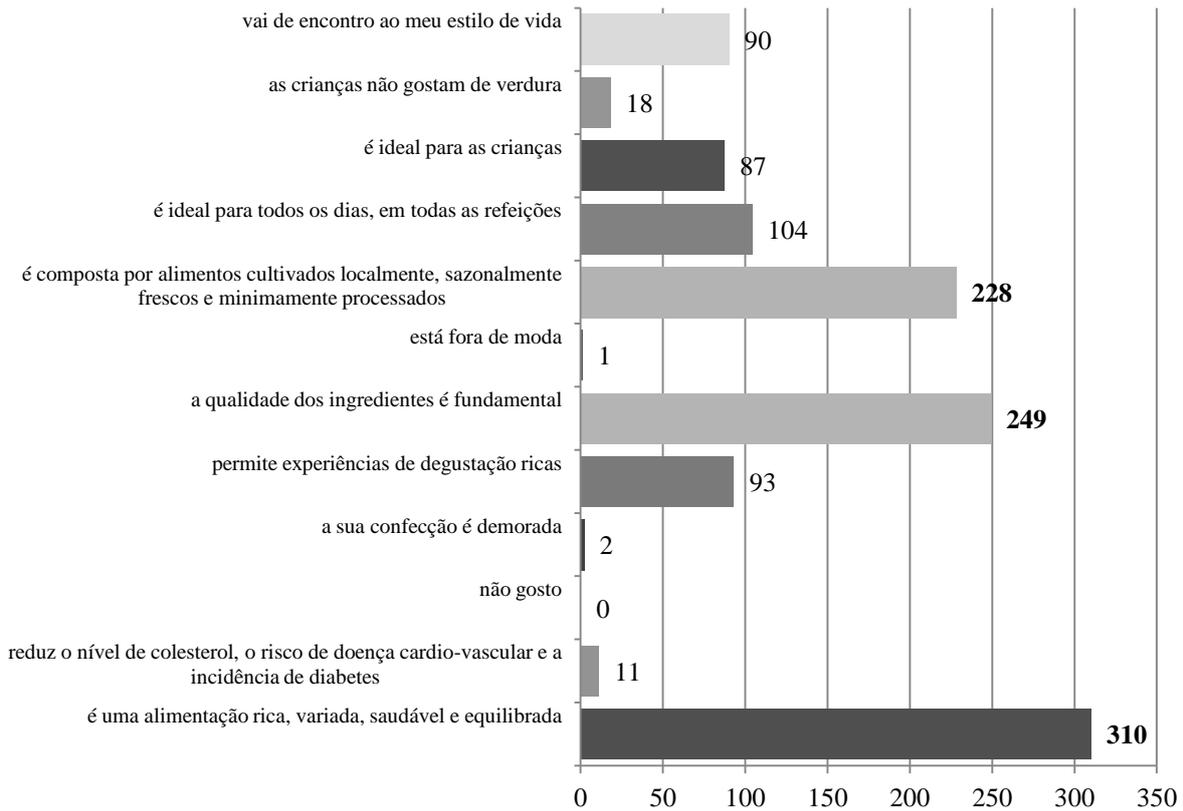


Gráfico XVI Relativamente ao Padrão Alimentar Mediterrâneo

- 90% dos inquiridos tem um grau de aceitação Alto (64%) ou Muito alto (26%) relativamente ao menu ser apresentado num iPad, o que valida em parte a utilização de iPad
- No gráfico XVII apresentamos as expectativas dos inquiridos relativamente à utilização do iPad no restaurante, onde:
 - 277 Inquiridos gostariam de Pedir e Visualizar a conta
 - 261 Inquiridos gostariam de aceder a Informação sobre os alimentos
 - 202 Inquiridos gostariam de ler Noticias
 - 183 Inquiridos gostariam de efectuar Pagamento electrónico

Estes resultados permitem validar por completo a utilização do iPad no restaurante para além do cardápio, e acrescentam outras referências para o Itinerário Individual de Consumo: pagamento electrónico; customização das apps.

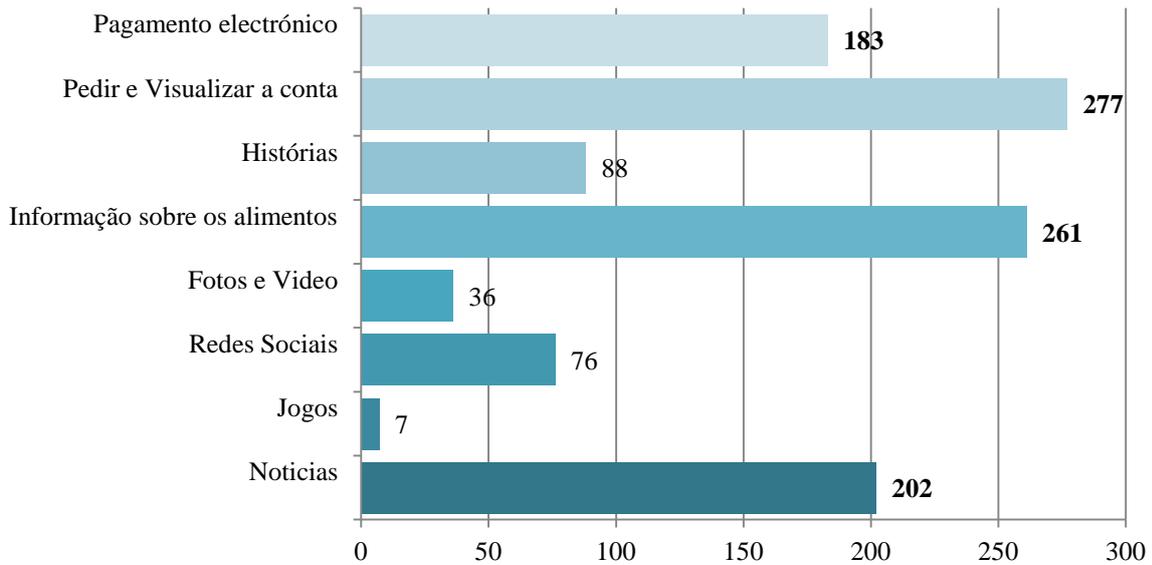


Gráfico XVII Que outras funcionalidades gostaria de encontrar no iPad do Restaurante?

- 76% dos inquiridos tem um grau de aceitação Alto (62%) ou Muito alto (14%) relativamente a poder reservar e escolher em qualquer lugar, a qualquer hora. 24% dos inquiridos valoriza esta funcionalidade com um grau de aceitação Médio. Podemos assim, adicionar mais uma funcionalidade na customização das apps.
- No gráfico XVIII apresentamos que redes sociais são utilizadas pelos inquiridos, com maior frequência. O *Facebook* apresenta uma notoriedade de 98% em linha com os dados obtidos para o total nacional, contrariamente ao LinkedIn, que apresenta uma notoriedade de 56% superior ao observado a para o total nacional (16,6%).

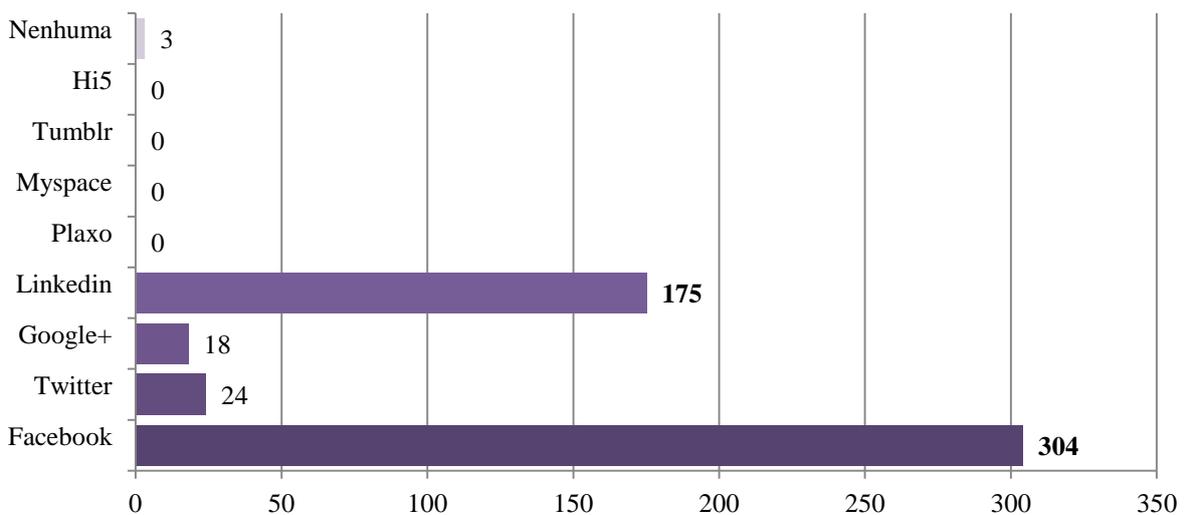


Gráfico XVIII Que redes sociais utiliza com maior frequência?

5.2. Forças e Fraquezas

Após a análise interna, na tabela V estão elencadas e enquadradas as Forças e as Fraquezas. Analisadas através da matriz IFE, onde:

Ponderação (de 1,0 muito importante a 0 não importante) – provável impacto para posição estratégica da empresa e *Rating* de cada factor (de 5,0 Excelente a 1,0 fraco) – mede o nível de resposta perante um determinado factor

Conclusões da análise:

↗ Factores estratégicos fortes:

- ❖ S3 Itinerário Individual de Consumo
- ❖ S1 Estrutura assente em 2 pilares: “Chef” com total responsabilidade sobre os produtos alimentares e sua confecção; “Maître” com total responsabilidade sobre o serviço ao cliente e comunicação
- ❖ S4 Utilização de iPad no restaurante por parte dos clientes. Aceitação de funcionalidades como: receber informação sobre os alimentos; pedir e visualizar a conta e pagamento electrónico pelo grupo de análise
- ❖ W2 Pouca experiência e especialização no sector da restauração

Factores Internos	Ponderação	Rating	Resultado Ponderado
Forças			
S1 Estrutura assente em 2 pilares: “ <i>Chef</i> ” com total responsabilidade sobre os produtos alimentares e sua confecção; “ <i>Maître</i> ” com total responsabilidade sobre o serviço ao cliente e comunicação	0,15	3,1	0,47
S2 Competências em criar e desenvolver cultura corporativa: com atitude positiva e responsável, que premeia as ideias e promove as iniciativas; e na criação de um ambiente familiar entre os colaboradores	0,1	4	0,40
S3 Itinerário Individual de Consumo	0,15	3,3	0,50
S4 Utilização de iPad no restaurante por parte dos clientes. Aceitação de funcionalidades como: receber informação sobre os alimentos; pedir e visualizar a conta e pagamento electrónico pelo grupo de análise	0,1	4	0,40
S5 Competências na gestão rigorosa de custos operacionais	0,05	4	0,20
Fraquezas			
W1 Não existe fisicamente o espaço para o restaurante	0,1	2,4	0,24
W2 Pouca experiência e especialização no sector da restauração	0,15	2	0,30
W3 Não existe parceiro para o desenvolvimento da app	0,05	4,1	0,21
W4 Dependência de IT	0,05	4	0,20
W5 Não existe financiamento, nem capitais próprios	0,1	2,2	0,22
TOTAL	1,00		3,13

Tabela VI Matriz Factores Internos

Da tabela de análise dos factores internos da indústria, verificamos que a iFood tem um *rating* global (3,13) acima da média (3,00).

6. Estratégia

6.1. Missão

Conceber e comercializar refeições com base no Padrão Alimentar Mediterrânico, proporcionando aos clientes experiências de elevada qualidade, saudáveis e equilibradas, enquadradas num Itinerário Individual de Consumo, onde o cliente detém total e continuado poder de escolha. Permitindo se forma sustentada oferecer um desenvolvimento profissional e pessoal aos colaboradores e criando valor para os accionistas.

6.2. Visão

Ser e ser reconhecido como o melhor restaurante na satisfação dos seus clientes em Portugal e o que tem maior notoriedade nas redes sociais globais.

6.3. Objectivos estratégicos

6.3.1. Objectivos Quantitativos

- Atingir Return on Equity (ROE) annual de 12%
- Atingir Margem Operacional: 15%
- Atingir taxa de reservas através da app ou internet de 25% no primeiro ano
- Atingir nível de satisfação de cliente de 95% no primeiro ano
- Atingir taxa de rotatividade por lugar e por hora de 0,75 no primeiro ano

6.3.1. Objectivos Qualitativos

- ❖ Posicionar iFood como um restaurante tipo refeições requintadas (*Gourmet*);
- ❖ Implementar sistema HACCP;
- ❖ Desenvolver app;
- ❖ Desenvolver uma intervenção robusta de marketing nas redes sociais. Criar comunidades de clientes;

6.4. Alinhamentos SWOT mais significativos

Dos factores externos e internos tiramos os factores estratégicos mais significativos. Vamos analisa-los seguindo os mesmos critérios que nas matrizes anteriores. Adicionamos critérios de duração para determinar o seu impacto no tempo.

Factores Estratégicos mais significativos	Ponderação	Rating	Resultado Ponderado	Duração (anos)		
				Curta <1	Média 1 a 3	Longa > 3
O1 Tipo de consumidor que utiliza a internet e as redes sociais, pesquisa informação sobre produtos e serviços, faz recomendações nas suas comunidades virtuais, procura valor acrescentado e exige qualidade elevada	0,1	3,9	0,39	X	X	
O2 Tipo de consumidor que tem ou procura um estilo de vida saudável	0,1	4	0,40		X	X
T1 Redução do número de pessoas que almoçam em restaurante e redução nas saídas para jantar fora	0,15	3	0,45		X	X
T2 Aumento do IVA de 13 para 23%	0,05	2,5	0,13		X	X
S1 Estrutura assente em 2 pilares: “Chef” com total responsabilidade sobre os produtos alimentares e sua confecção; “Maître” com total responsabilidade sobre o serviço ao cliente e comunicação	0,15	3,1	0,47	X		
S3 Itinerário Individual de Consumo	0,2	3,3	0,66	X		
S4 Utilização de iPad no restaurante por parte dos clientes. Aceitação de funcionalidades como: receber informação sobre os alimentos; pedir e visualizar a conta e pagamento electrónico pelo grupo de análise	0,1	4	0,40	X		
W2 Pouca experiência e especialização no sector da restauração	0,15	2	0,30	X	X	
TOTAL	1,00		3,19			

Tabela VII Matriz sumário dos Factores Estratégicos mais significativos

<p>Factores Internos</p> <p>Factores Externos</p>	<p>Forças (S) S1 Estrutura assente em 2 pilares: “Chef” e “Maître” S2 Competências em criar e desenvolver cultura corporativa S3 Itinerário Individual de Consumo S4 Utilização de iPad no restaurante por parte dos clientes S5 Competências na gestão rigorosa de custos operacionais</p>	<p>Fraquezas (W) W1 Não existe fisicamente o espaço para o restaurante W2 Pouca experiência e especialização no sector da restauração W3 Não existe parceiro para o desenvolvimento da app W4 Dependência de IT W5 Não existe financiamento, nem capitais próprios</p>
<p>Oportunidades (O) O1 Internet e as redes sociais O2 Estilo de vida saudável O3 Novos canais de comunicação O4 Fornecedores de produtos alimentares certificados; Sistema HACCP O5 Redução do número de empresas no sector</p>	<p>Estratégias SO</p> <ul style="list-style-type: none"> – Aumento da notoriedade através do <i>eWOM</i>. – Desenvolver app para <i>iOS</i> tendo em conta as funcionalidades validadas inquérito. Aumento da fidelização dos clientes; Redução custos operacionais – Criar plano de vivência do cliente – Implementar sistema HACCP 	<p>Estratégias WO</p> <ul style="list-style-type: none"> – Contratar um “Chef” e “Maître” com conhecimento e competência no sector – Para adquirir espaço, considerar as hipóteses de <i>trespasse</i>; aluguer ou comprar usado – Contratar parceiro para IT com fortes competências em desenvolvimento de app e sistemas integrados IT
<p>Ameaças (T) T1 Redução do número de pessoas que almoçam em restaurante e redução nas saídas para jantar fora T2 Aumento do IVA de 13 para 23% T3 Custo elevado e dificuldade de financiamento T4 Forte rivalidade através do factor preço T5 Qualquer refeição constitui um produto substituto, reduzida lealdade dos clientes</p>	<p>Estratégias ST</p> <ul style="list-style-type: none"> – Desenvolvimento de comunidades nas redes sociais e implementar as 4 funções que influenciam o Itinerário Individual de Consumo – Focalização na diferenciação – Angariar parceiro financeiro privado ou institucional 	<p>Estratégias WT</p> <ul style="list-style-type: none"> – Benchmarking no sector - Aprender com os concorrentes – Desenvolver estrutura descentralizada com delegação de autoridade para resposta mais rápida ao mercado – Contratar um “Chef” e “Maître” com conhecimento e competência no sector – Angariar parceiro financeiro privado ou institucional

Tabela VIII Matriz dos alinhamentos SWOT mais significativos

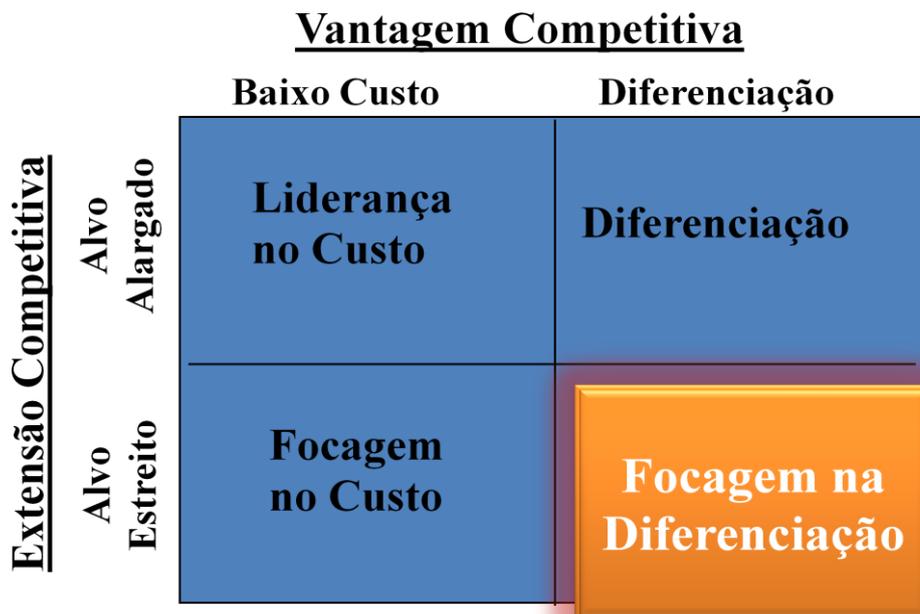
6.5. Formulação Estratégica

6.5.1. Estratégia Competitiva

A estratégia competitiva é focagem na diferenciação, isto é, extensão competitiva de alvo estreito e vantagem competitiva pela diferenciação, através de:

- Posicionar a iFood como o melhor restaurante na satisfação dos seus clientes em Portugal, com focagem em nichos de mercado.

- Proporcionar aos clientes experiências de elevada qualidade, saudáveis e equilibradas, enquadradas num Itinerário Individual de Consumo, onde o cliente detém total e continuado poder de escolha;
- Explorar completamente as potencialidades das apps nas principais plataformas; redes sociais; comércio electrónico. Desenvolvimento de comunidades nas redes sociais e implementar as funções de controlo das redes sociais que influenciam o Itinerário Individual de Consumo: Monitorar; Responder; Amplificar; Induzir comportamento no consumidor.



6.5.2. *Estratégia Direccional*

Na fase de lançamento de uma empresa, esta não dispõe do conhecimento, experiência ou melhores praticas conquistadas por uma empresa já estabelecida no mercado. Por outro, quem entra num sector pode desenvolver processos ágeis, pouca burocracia e uma cultura dinâmica adequada ao mercado. Assim temos para a iFood uma estratégia direccional crescimento horizontal através de *franchising*.

6.5.3 Estratégia Funcional de Marketing

Segmentação

Como vimos anteriormente, os consumidores têm maior confiança na informação difundida por outros consumidores, do que na informação divulgada pelas empresas. A notoriedade das redes sociais é um reflexo dessa migração de confiança nas empresas, para outros consumidores.

Como estratégia de marketing vamos privilegiar a segmentação por comportamentos, atitudes e interesses, agrupar pelo que é importante para os consumidores, pelo que fazem, pensam, gostam e não gostam, e orientá-los com as actividades de marketing que sejam significativas para eles. Os alvos desta estratégia já descritos anteriormente aquando da caracterização da ideia de negocio e são: executivos; quadros médios ou superiores; famílias; estilo de vida saudável; utilizadores de apps; adeptos da degustação.

Dentro destes alvos podemos ter por exemplo uma família em que o pai é quadro médio, a mãe executiva e a uma filha com sete anos; gostam de caminhar junto ao rio no Parque das Nações com os seus *smartphones* para monitorar a caminhada, o pai gosta um bom peixe grelhado, a mãe gosta de saladas com queijos frutos secos e rabanetes e a filha gosta de batatas fritas e *ice tea* de pêsego.

Posicionamento

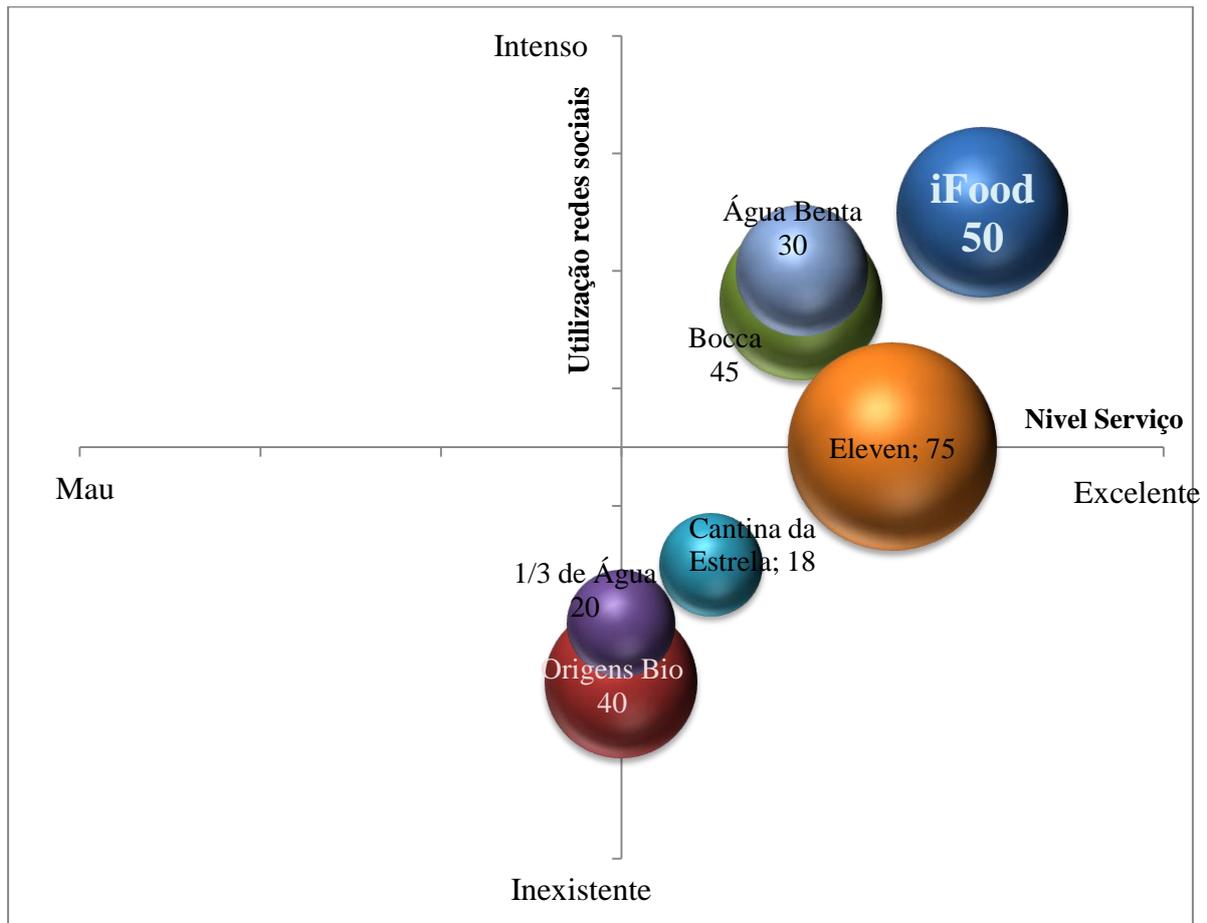


Gráfico XIX Posicionamento relativo a Nível Serviço (em X); utilização das redes sociais (em Y) e preço (volume da esfera)

Marketing Mix

Produto

Refeições com base no Padrão Alimentar Mediterrâneo, compostas por ingredientes de origem certificada, com elevada qualidade. Preferencialmente ingredientes cultivados localmente, sazonalmente frescos e minimamente processados.

No cardápio o cliente pode escolher os ingredientes, agrupá-los a seu gosto, como os quer cozinhados, ou pedir simplesmente para ser surpreendidos.

Estrutura do cardápio intuitiva, dinâmica e integrada de forma a permitir ao cliente uma customização completa da sua refeição, utilizando todas as potencialidades do iPad.

A opção “*surpreenda-me*”, é um desafio à capacidade criativa do “*Chef*” e tem como base somente os alimentos do dia. Nesta opção estão incluídas as entradas, o prato principal, vinho e bebidas e a sobremesa.

A carta de vinhos deve estar adaptada ao Padrão Alimentar Mediterrânico e não deixar nenhuma margem para insatisfação do cliente. A oferta de bebidas deve ter em conta a proposta de valor de vida saudável e equilibrada.

A forma de servir e a apresentação tem que criar impacto, devendo ser tendencialmente “*gourmet*”.



Ilustração 1 Estrutura base cardápio

Promoção

A promoção do iFood tem como canais de comunicação o contacto directo no restaurante; app nas principais plataformas; a internet e as redes sociais.

As estratégias de comunicação com o cliente serão efectivas pela implementação do Itinerário Individual de Consumo e das funções que o influenciam e permitem conhecer os padrões de consumo, opções e opiniões dos consumidores aos das várias etapas. Monitorar o que circula pelas redes sobre a empresa; Responder rapidamente, de forma a influenciar

positivamente a confiança do consumidor e o seu comportamento; Amplificar de actividades de marketing de forma a criar motivadores que estimulem um maior envolvimento e de partilha; Induzir comportamento no consumidor através das redes sociais, de forma proactiva, para induzir no consumidor mudanças comportamentais a longo prazo.

De forma a dar corpo e coerência a toda a informação que resulta das funções acima descritas, é necessário desenvolver um plano de vivência do cliente, que de forma estruturada permite orientar actividades de marketing relevantes para o cliente, aumentando assim a notoriedade, pela indução de um *eWOM* positivo e replicativo.

O Itinerário Individual de Consumo e o plano de vivência do cliente são transversais e alimentam todos os canais de comunicação. Assim sendo, vão influenciar positivamente para o cliente, o ambiente, a qualidade do serviço e as funcionalidades presentes na app.

O nome “iFood” faz a associação entre comida e um prefixo de grande notoriedade “i” que é associado a comunicação e vivencia de mobilidade.

A assinatura de marca “*Just eat it*” pretende indicar um consumo da refeição sem preocupações; sugere ao consumidor que se descontraí e aprecie uma experiência de degustação sem falhas, saudável e equilibrada.

O logótipo é uma composição do nome com nuances do Padrão Alimentar Mediterrâneo, do mar mediterrâneo e do sol.



Figura III Logótipo iFood

Preço

A estratégia competitiva é focagem na diversificação. Assim sendo, e dado o carácter de customização da refeição por parte do cliente o preço pode variar dependendo da escolha efectuada. No entanto, e apesar deste facto, o preço médio esperado será de 50 € por pessoa.

Este preço médio final é decomposto nos vários preços médios:

- Entradas – 8 €
- Prato principal – 25 €
- Vinhos e bebidas – 9 €
- Sobremesa – 8 €

A opção “*surpreenda-me*” pelas suas características, terá um preço fixo de 75 €

Distribuição

A distribuição será efectuada no restaurante, espaço com localização numa das áreas assinaladas:

1. Eixo Marquês de Pombal – Rato – Campo de Ourique ou
2. Parque das Nações

O Mar Mediterrâneo esteve durante milénios na base da evolução civilizacional e do conhecimento, tendo tido um papel preponderante na história da humanidade e do planeta. Os três produtos que constituem a trilogia da alimentação Mediterrânica (pão, vinho e azeite) e que constituíram a base da economia rural da região eram de consumo corrente já na antiguidade. Estes factos, são a inspiração para a decoração do espaço do restaurante, enquadrados e em fusão com a modernidade dos tempos actuais. O ambiente será sofisticado, com nuances entre o “*In*” informal e os negócios, com uma contemporaneidade familiar absoluta.

No restaurante é proibido fumar e o estacionamento não pode de forma alguma ser um impedimento para os clientes: de preferência estacionamento privativo, em alternativa deve ser oferta para os clientes.

O restaurante disponibiliza 60 lugares, com uma área por lugar entre 1,4 e 1,8 m². Então a área total para a implantação deverá ter entre 120 e 180 m² e está dividida em duas áreas principais: a sala de refeições e os bastidores.

Para tornar o espaço mais flexível, usar mesas para duas pessoas que possam ser facilmente unidas e personalizadas para diferentes topologias de grupo.

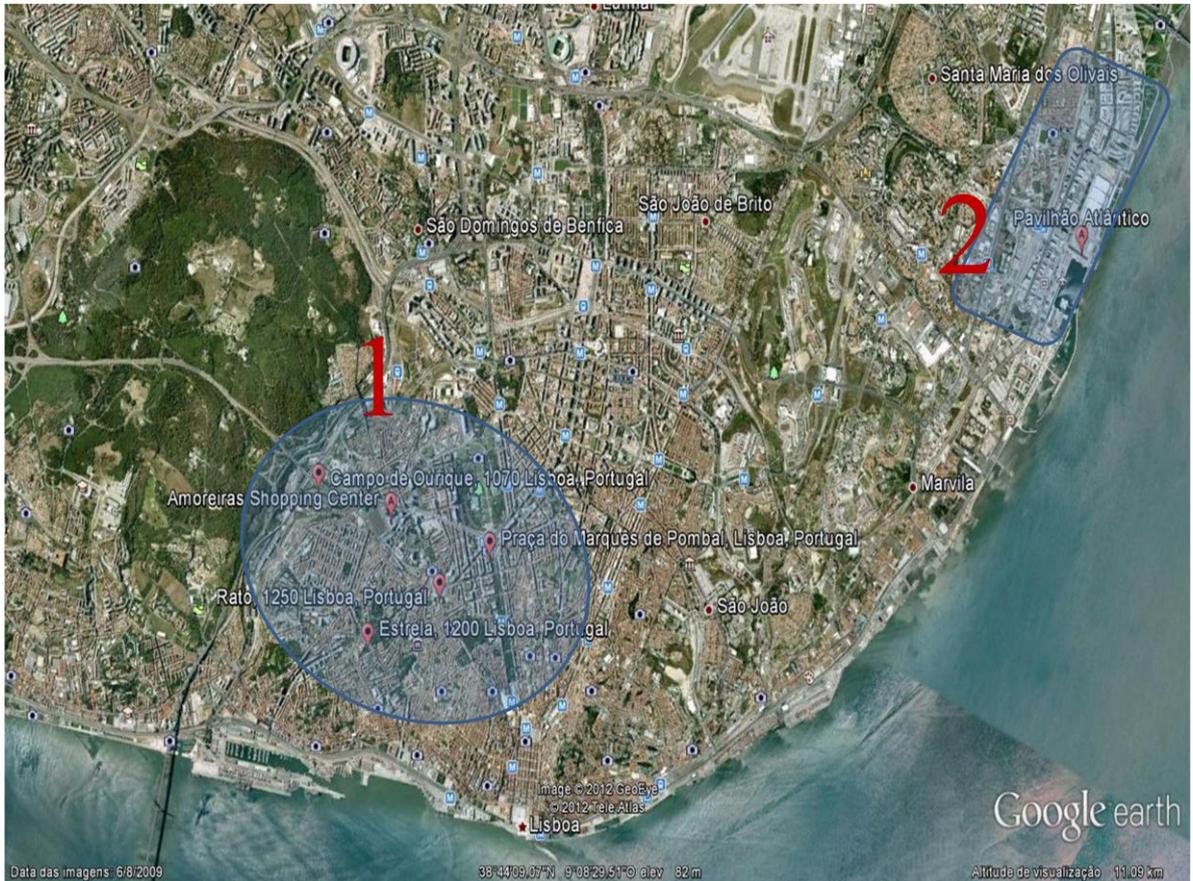


Figura IV Área de localização do restaurante

Indicadores de controlo:

- Taxa de reservas através da app ou internet
- Nível de satisfação de cliente
- Taxa de rotatividade por lugar e por hora

6.5.4. Estratégia Funcional Financeira

Planeamento Financeiro (Enquadramento Global):

- Desenvolver um plano para cinco anos, o qual deverá suportar a estratégia competitiva e a estratégia direccional da empresa
- Escolher o modelo de financiamento mais adequado á estratégia de crescimento: mistura Fundos Próprios / Dívida
- Optar por alugar o espaço para o restaurante

Indicadores de controlo:

- Vendas
- Custos Operacionais
- Rácios Financeiros:
- Endividamento: Debt to Equity; Cobertura dos Custos Fixos
- Rentabilidade: Margem Operacional; ROE

6.5.5. Estratégia Funcional Operacional

A estratégia operacional tem como base a filosofia *LEAN*, que assenta em elementos trabalham em conjunto e que se sobrepõem, sendo transversais a toda a organização:

- Melhoria contínua
- Criar uma visão partilhada
- O Cliente em primeiro lugar
- Criar ambiente livre de medo
- Desperdício e problemas são oportunidades
- Tomar decisões de Valor Acrescentado

Qualidade

O sistema HACCP é um sistema de Análise de Perigos e estabelecimento Pontos Críticos de Controlo ao longo do ciclo de vida dos produtos alimentares.

O âmbito de aplicação do sistema:

- ✓ Recepção de matérias-primas
- ✓ Armazenamento de matérias-primas
- ✓ Preparação / Confeção
- ✓ Acondicionamento ou embalagem
- ✓ Servir

No Anexo VI são descritos os passos para implementar o sistema de segurança alimentar HACCP.

Processo / Supply Chain

Vamos dividir o nosso processo em três fases:

- Compras, recepção e armazenamento de matérias-primas - as compras têm como base os produtos do dia apresentados no menu; a frequência de reposição e o nível de existências depende dos produtos, no entanto, dado que os produtos têm que ser de elevada qualidade, o nível de existências deve ser o mínimo e a frequência de reposição elevada; os produtos têm que ter rastreabilidade, isto é, tem que ser conhecida e confirmada a sua origem; recepção e armazenamento de acordo com os padrões HACCP; definição normalização de tarefas; definir pontos de controlo.
- Preparação e confecção do produto – tem início com o pedido do cliente através do iPad, a informação chega à zona de preparação e confecção com o número da mesa/lugar, a escolha e as observações do cliente; preparação de alguns produtos por antecipação; definição e normalização de tarefas; definição de especificações de produto/processo; definir pontos de controlo.
- Serviço - assistência pessoal dedicada, intimidade; comunidade; angariação; retenção; definição e normalização de tarefas; definição de metodologia de contacto e interacção com o cliente; definir pontos de controlo; iPad com funcionalidade de pagamento electrónico; restantes meios de pagamento disponíveis.

Pessoas

As pessoas são o activo mais importante dentro de qualquer organização. Não apenas pelo seu peso relativo nas contas, mas principalmente pelo seu impacto nos resultados, quer ao nível das vendas quer dos custos. Assim, ganha significativo relevo e importância a liderança e gestão das equipas e a sua melhor rentabilização. Seja qual for o papel, os objectivos, a estrutura ou a dimensão das equipas, importa mobilizar as pessoas para o alcance dos objectivos da empresa. Para esta mobilização contribuem dois importantes factores: (1) a construção uma cultura corporativa positiva assente em valores comuns e no cumprimento das

expectativas e êxito mútuo; e (2) uma liderança eficaz que efectivamente impulse para patamares de superior desempenho.

A eficácia das equipas deve ser promovida através de:

- ↳ Desenho da equipa – definir o agrupamento de tarefas mais ajustado
- ↳ Formação da equipa – competências para tarefa; competências relativas ao trabalho em equipa; selecção e recrutamento
- ↳ Desenvolvimento da equipa – as competências adquiridas pelo contacto prático com as tarefas, e os processos de estruturação social ou do trabalho, passam a ser competências da equipa
- ↳ Liderança da equipa – liderança transformacional: treinar, desenvolver e inspirar os membros da equipa; liderança funcional: diagnosticar os problemas que possam constituir entrave ao alcance dos objectivos da equipa, definir e planear as soluções adequadas, implementar essas soluções num contexto social complexo

6.5.6. Estratégia Funcional Sistemas de Informação

Dimensão:

Sistema de Informação (SI) dimensionado como ferramenta para utilização local, para apoio à gestão, suporte às operações e suporte ao Itinerário Individual de Consumo.

Características:

- SI flexível e configurável de forma a disponibilizar informação e serviços ao nível estratégico, tático e operacional
- Contratar fornecedor para desenvolvimento da app e para desenvolvimento de mecanismos de fornecimento de informação. Incluir no contrato formação global dos utilizadores, desenvolvimento, assistência técnica e upgrades.
- O objectivo principal da implementação de ferramentas informáticas de apoio à gestão, é conseguir dar resposta a acções como:
 - ✓ Itinerário Individual de Consumo e o plano de vivência do cliente
 - ✓ Interligação com as aplicações financeiras
 - ✓ Pagamento através do iPad
 - ✓ Segurança e protecção de dados

- ✓ Obtenção de gráficos e estatísticas de vários níveis, custos, proveitos, rentabilidade
- ✓ Permitir partilha de informação com os parceiros

Localização: Privilegiar o “*Cloud Computing*”. A gestão, manutenção e desenvolvimento é contratada.

7. Implementação

7.1. Modelo Organizacional

Para modelo organizacional escolhemos uma Estrutura Funcional, de forma a permitir uma maior flexibilização e rapidez nas acções/reacções de decisões num mercado muito dinâmico e concorrencial.

Administrador – liderança; gestão global; gestão de recursos humanos; manutenção.

“*Chef*” – criativo: cozinha de autor; aprovisionamentos; gestão da preparação e confecção do produto.

“*Maître*” – serviço; Itinerário Individual de Consumo; plano de vivência do cliente

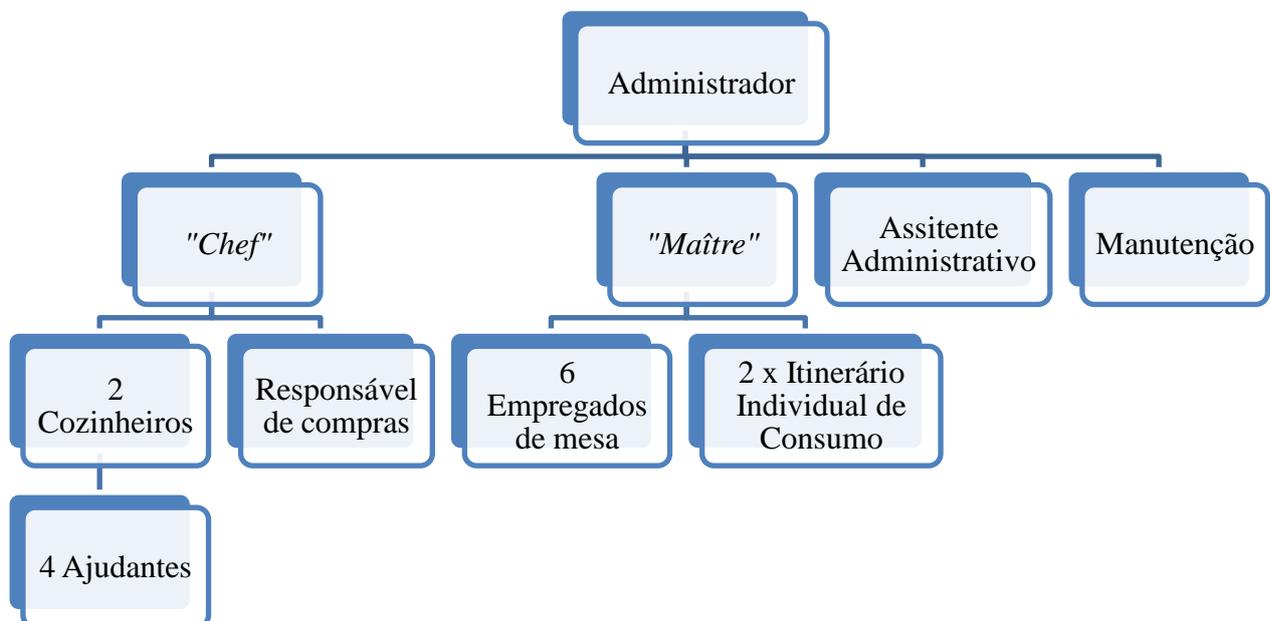


Figura V Estrutura Funcional

7.2. Cultura Organizacional

O sucesso de uma empresa está muito ligada ao compromisso mútuo entre empregado e companhia. É assim muito importante a adaptação do colaborador à cultura da empresa, para isso é essencial o investimento constante em acções de *coaching*, formação e desenvolvimento. Este aspecto não pode ser visto isoladamente, tem também de existir uma cultura de decisão descentralizada, os colaboradores tem de ter poder decisórios dentro das suas competências e responsabilidades.

Por outro lado é importante criar e estabelecer uma cultura que passe pela recompensa do alto desempenho, o colaborador necessita de se sentir reconhecido. O objectivo é ter a menor taxa de rotatividade possível de quadros na empresa.

É necessários criar mecanismos de partilha de informação, estabelecer relações de confiança.

Por outro lado é necessário não perder de vista o cliente, este deve ser encarado como o principal activo. A nossa cultura empresarial deverá estar alinhada com os interesses dos clientes, continuando a dar respostas às necessidades dos mesmos.

8. Avaliação Financeira

Pressupostos para a avaliação financeira:

- Previsões para um período de 5 anos
- Taxa de IVA de 23%
- Taxa de inflação de 3,7% (média de 2011)

8.1. Plano de financiamento

Para a estrutura jurídica da empresa iFood, escolhemos a modalidade sociedade por cotas, iFood, Ldt. O capital social da empresa será de 50.000€ realizado a 50%.

As necessidades de investimento serão realizadas a 100% através de financiamento. As opções de financiamento são:

- “*Business Angels*”
- Programa FINANCIA do IAPMEI
- Programa COMPETE através do SAFPRI
- Linhas de Crédito PME Investe
- Bancos comerciais

8.2. Plano de investimento

O investimento inicial para o corrente plano de negócios é de 395.000€. Entre 2013 e 2015 consideram-se investimentos regulares na actualização de espaços, mudança de imagem. Em 2016 considera-se actualização de equipamentos de segurança.

Investimento	2012	2013	2014	2015	2016
Equipamentos e decoração (Armazenagem; Cozinha; Sala)	300.000 €	15.000 €		30.000 €	
Equipamentos Informáticos	30.000 €			20.000 €	
Equipamentos de Segurança	40.000 €				20.000 €
Outros	25.000 €				
Total	395.000 €	15.000 €	0 €	50.000 €	20.000 €

Tabela IX Investimento previsto para 5 anos

8.3. Plano de exploração

Pressupostos iniciais para um período de 5 anos:

- Primeiro ano actividade 2013
- Taxa de IVA de 23%
- Taxa de inflação de 1,5% (previsões da CE)
- Taxa Social Única de 23,75%
- Taxa IRC de 25%
- Taxa de Juro a ML prazo de 5%
- R_f - Taxa de juro dos activos sem risco de 2,3%
- $(R_m - R_f)$ Prémio Médio de Risco do Mercado de 12,5%
- Taxa de actualização de 15%
- Prazo médio de pagamento ao estado (IVA): 40 dias
- Prazo médio de recebimento de clientes: 0 dias
- Prazo médio de pagamento a fornecedores (compras e FSE): 30 dias
- Prazo médio de estocagem: 3 dias
- 60 Lugares
- Taxa de rotatividade por lugar e por hora de 0,75
- Taxa de ocupação média de 50%
- # de horas disponíveis por dia = 6 horas
- 312 dias de abertura por ano
- Preço médio com IVA = 50€ por refeição

Os custos com pessoal, para além das remunerações fixas descritas na tabela X, incluem também uma parte variável de remuneração em função dos objectivos individuais, que corresponde a 3% das vendas.

Função	# por Função	Rem. base	Rem.x14	TSU	TOTAL	Custo Total
Administrador	1	3.500 €	49.000 €	11.638 €	60.638 €	60.638 €
“Chef”	1	3.000 €	42.000 €	9.975 €	51.975 €	51.975 €
Maître	1	3.000 €	42.000 €	9.975 €	51.975 €	51.975 €
Cozinheiro	2	1.200 €	16.800 €	3.990 €	20.790 €	41.580 €
Responsável Compras	1	1.500 €	21.000 €	4.988 €	25.988 €	25.988 €
Ajudante	4	600 €	8.400 €	1.995 €	10.395 €	41.580 €
Empregado de mesa	6	750 €	10.500 €	2.494 €	12.994 €	77.963 €
Itinerário Individual de Consumo	2	900 €	12.600 €	2.993 €	15.593 €	31.185 €
Assistente Administrativo	1	1.000 €	14.000 €	3.325 €	17.325 €	17.325 €
Manutenção	1	1.500 €	21.000 €	4.988 €	25.988 €	25.988 €
Totais			237.300 €	56.359 €	293.659 €	426.195 €

Tabela X Custos com pessoal

Na tabela XI apresentamos uma demonstração previsional de resultados, onde os custos de pessoal foram apurados de acordo com o exposto acima, os custos com matérias-primas foram estimados em 35% das vendas; os fornecimentos e serviços externos (FSE) foram estimados em 8% das vendas e outros custos fixos em 6% das vendas. Em outros custos fixos consideramos principalmente renda do aluguer do espaço, seguros, taxas e custos de publicidade e promoção.

As amortizações foram consideradas de acordo com o método das quotas constantes.

	2013	2.014	2015	2.016	2.017
Proveitos					
Preço venda	50 €	51 €	52 €	52 €	53 €
Refeições servidas	42120	42120	42120	42120	42120
<i>Vendas</i>	<i>2.106.000 €</i>	<i>2.137.590 €</i>	<i>2.169.654 €</i>	<i>2.202.199 €</i>	<i>2.235.232 €</i>
Custos:					
Matéria -prima	737.100 €	759.379 €	770.770 €	782.331 €	794.066 €
Fornecimentos e Serviços Externos	168.480 €	173.572 €	176.176 €	178.819 €	181.501 €
Margem Bruta	1.200.420 €	1.204.639 €	1.222.708 €	1.241.049 €	1.259.665 €
Custos com o pessoal	489.375 €	498.847 €	499.809 €	500.785 €	501.776 €
Outros custos fixos	126.360 €	130.179 €	132.132 €	134.114 €	136.126 €
EBITDA	584.685 €	575.613 €	590.768 €	606.150 €	621.763 €
Amortizações					
Equip. e decoração (12,5%)	37.500 €	39.375 €	39.375 €	43.125 €	43.125 €
Equip. Informáticos (33,3%)	10.000 €	10.000 €	10.000 €	6.667 €	6.667 €
Equip. de Segurança (20%)	8.000 €	8.000 €	8.000 €	8.000 €	12.000 €
Outros (20%)	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €
	<i>60.500 €</i>	<i>62.375 €</i>	<i>62.375 €</i>	<i>62.792 €</i>	<i>66.792 €</i>
EBIT	524.185 €	513.238 €	528.393 €	543.359 €	554.972 €
Encargos Financeiros	19.750 €	41.238 €	63.799 €	89.989 €	118.489 €
EBT	504.435 €	472.001 €	464.594 €	453.369 €	436.483 €
Imposto s/ Lucros	126.109 €	118.000 €	116.148 €	113.342 €	109.121 €
NOPLAT	378.326 €	354.000 €	348.445 €	340.027 €	327.362 €

Tabela XI Demonstração previsional de resultados

Na tabela XII analisamos a viabilidade económica do projecto. O projecto apresenta um valor actual líquido, VAL de 505.073€ e uma taxa interna de rentabilidade, TIR

interessante, atingindo 64%, com um período de recuperação de investimentos de 16,5 meses. O que indica que o projecto tem viabilidade económica.

	2012	2013	2.014	2015	2.016	2.017	2018
Investimento	395.000	15.000	0	50.000	20.000	0	
Vendas		2.106.000	2.137.590	2.169.654	2.202.199	2.235.232	
Custos		1.521.315	1.561.977	1.578.886	1.596.048	1.613.468	
EBITDA		584.685	575.613	590.768	606.150	621.763	
Amortizações		60.500	62.375	62.375	62.792	66.792	
EBIT		524.185	513.238	528.393	543.359	554.972	
Encargos Financeiros		19.750	41.238	63.799	89.989	118.489	
EBT		504.435	472.001	464.594	453.369	436.483	
Imposto s/ Lucros		126.109	118.000	116.148	113.342	109.121	
NOPLAT		378.326	354.000	348.445	340.027	327.362	
Cash Flow Operacional		438.826	416.375	410.820	402.819	394.154	
WORKING CAPITAL		125.415	129.205	131.143	133.110	135.107	
Δ WORKING CAPITAL		125.415	3.791	1.938	1.967	1.997	
Valor Residual WORKING CAPITAL							1.997
Cash Flow do Projecto	-395.000	298.412	287.170	229.677	249.708	259.047	1.997
CF Actualizado	-395.000	259.488	217.142	151.016	142.771	128.792	863
CF Acumulado	-395.000	-135.512	81.630	232.647	375.418	504.210	505.073
VAL	505.073 €						
TIR	64%						
Payback	16,5	Meses					

Tabela XII Viabilidade económica do projecto

Como vivemos dias incertos, na tabela XIII apresentamos a análise de sensibilidade considerando que as vendas ficam 20% abaixo do previsto, através de uma redução na taxa de ocupação de 20%, os custos com matérias-primas aumentam, representando 40% das vendas. Verificamos que o projecto ainda tem viabilidade em situações menos desfavoráveis. Verificamos também que as situações de ruptura (quando VAL=0) para as variáveis analisadas acontecem quando a taxa de ocupação atinge 38%, o que equivale a uma quebra de 23,6% nas vendas, ou quando os custos com matérias-primas atingem 43,2% das vendas.

Variáveis	Teste	Impactos		Valor de Ruptura (VAL=0)
		VAL	TIR	
Vendas	Redução de 20%	76.508 €	24%	Redução de 23,6%
Custo Matérias-primas	Aumento para 40% das vendas	207.779 €	37%	Custos matérias-primas 43,2% das vendas

Tabela XIII Análise de sensibilidade

9. Conclusão

Ao longo deste plano inovador de negócios fomos analisando os vários aspectos que o caracterizam e a sua interacção com o mercado. Deste percurso, destacamos os seguintes pontos:

- ✓ É crescente a disposição das pessoas para um estilo de vida saudável, onde a alimentação saudável tem um peso muito importante. Mostramos que, tanto no plano teórico e experimental como na opinião pública, o Padrão Alimentar Mediterrânico é uma alimentação rica, variada, saudável e equilibrada.
- ✓ Os consumidores de restaurantes valorizam muito a qualidade dos alimentos, sendo este um factor determinante. A escolha dos ingredientes num restaurante, para além de ser pouco comum, é factor de diferenciação, tendo tido a aceitação do grupo de estudo ao mercado.
- ✓ As aplicações móveis e o comércio electrónico constituem uma certeza em crescente. O seu potencial está longe de ser esgotado e no presente caso constituem a base para a inovação. Podendo também criar oportunidades de diversificação de negócio em áreas como a comercialização de app para restaurantes ou o comércio electrónico de produtos frescos.
- ✓ A queda brutal no consumo privado e no rendimento disponível, constituem-se como uma enorme ameaça para o sector da restauração. Ao mesmo tempo, as insolvências criam novas oportunidades de negócio.

A aceitação do conceito pelo grupo de estudo de mercado e a viabilidade económica do projecto, são um incentivo para continuar a explorar as oportunidades de investimento que permitam tornar efectivo o projecto.

Bibliografia

Monografias:

Dave Wooldridge, Michael Schneider (2011), *The Business of iPhone and iPad App Development: Making and Marketing Apps That Succeed*. New York, NY: APRESS

Larry Weber (2009), *Marketing to the social web: how digital customer communities build your business*. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons

Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan (2010), *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*, Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons

Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner (2003), *Services marketing: Integrating customer focus across the firm (3rd ed.)*, New York, NY: McGraw-Hill

Publicações:

Adam Lindgreen e Joelle Vanhamme (2005), Viral marketing: the use of surprise, *Advances in Electronic Marketing*, Clarke, I. and Flaherty, T.B. (Eds.) Hershey, PA: Idea Group Publishing, 122-138.

Bill Ryan e Michael Chrisler (2003), Restaurant Market Analysis, *University of Wisconsin - Extension Center for Community Economic Development and the Small Business Development Center*

CESTUR - Centro de Estudos de Turismo da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (2005), A Competitividade Da Restauração Portuguesa Face À Oferta Equivalente Existente em Espanha, *ARESP - Associação da Restauração e Similares de Portugal*, Estoril.

David C. Edelman (2010), Branding in the Digital Age: You're Spending Your Money in All the Wrong Places, *Harvard business review* December, 62 - 69

Ed Keller (2007), Unleashing the power of word of mouth: creating brand advocacy to drive growth, *Journal of Advertising Research* December, 448-452

Hector Garcia-Molina, Georgia Koutrika e Aditya Parameswaran (2011), Information Seeking: Convergence of Search, Recommendations and Advertising, *Communications of the ACM* 54, 11, 121-130

Jaksa Kivela, Robert Inbakaran, e John Reece (1999), Consumer research in the restaurant environment. Part 1: A conceptual model of dining satisfaction and return patronage, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 11, 5, 205-222

Joanne M. Sulek e Rhonda L. Hensley (2004), The relative importance of food, atmosphere, and fairness of wait: The case of a full-service restaurant, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 45, 3, 235-247

Keith Goldman (1993), Concept selection for independent restaurants, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 34, 6, 59-72

Lluís Serra-Majem e Helsing E. (1993), Changing patterns of fat intake in Mediterranean countries, *European Journal of Clinical Nutrition* 4, 1-100

Lluís Serra-Majem, Blanca Roman, e Ramón Estruch (2006), Scientific Evidence of Interventions Using the Mediterranean Diet: A Systematic Review, *Nutrition Reviews* 64, 2, S29-S44

Mona Clark e Roy Wood (1998), Consumer loyalty in the restaurant industry – a preliminary exploration of the issues, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 10, 4, 139-144

Michel de Lorgeril e Patricia Salen (2008), The Mediterranean Diet: Rationale and Evidence for Its Benefit. *Current Atherosclerosis Reports* 10, 518–522

Philip Kotler (1973), Atmospheric as a Marketing Tool, *Journal of Retailing* 49, 48-64

Ronald M. Krauss, Richard J. Deckelbaum, Nancy Ernst, Edward Fisher, Barbara V. Howard, Robert H. Knopp, Theodore Kotchen, Alice H. Lichtenstein, Henry C. McGill, Thomas A. Pearson, T. Elaine Prewitt, Neil J. Stone, Linda Van Horn, Richard Weinberg (1996), Dietary Guidelines for Healthy American Adults: A Statement for Health Professionals From the Nutrition Committee, American Heart Association, *Circulation* 94, 1795-1800

Russell W. Belk (1974), An exploratory assessment of situational effects in buyer behavior, *Journal of Marketing Research* 11, 2

Referências não publicadas retiradas da internet:

Roxane Divol, David Edelman e Hugo Sarrazin (2012), Demystifying social media, http://www.mckinseyquarterly.com/Marketing/Digital_Marketing/Demystifying_social_media_2958, Source: Marketing & Sales Practice, McKinsey & Company

<http://www.segurancalimentar.com/>

<http://www.ine.pt>

COFACE - Direcção de Marketing e Qualidade (2012), Estudo Anual de Insolvências, Créditos vencidos e Constituições de Empresas PORTUGAL 2011, *COFACE - Serviços Portugal, S.A.* <http://www.cofaceportugal.pt>

Anexos

Anexo I

Legislação afecta ao sector restauração

- ✓ Lei n.º 60/2007 de 4 Setembro – relativa a obras de construção, modificação ou recuperação.
- ✓ Decreto-lei n.º 234/2007 de 19 de Junho – relativo a instalação e funcionamento.
- ✓ Decreto Regulamentar n.º 20/2008 de 27 Novembro – requisitos estruturais e funcionais.
- ✓ Regulamento (CE) n.º 853/2004 de 29 Abril de 2004 – relativo à higiene dos géneros alimentícios.

Anexo II

Legislação afecta ao Comércio Electrónico

Directiva 2000/31/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 8 de Junho de 2000, relativa a certos aspectos legais dos serviços da sociedade da informação, em especial do comércio electrónico, no mercado interno ("Directiva sobre o comércio electrónico")

Directiva 2000/31/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 8.6.2000

Comunicação da Comissão ao Conselho, ao Parlamento Europeu, ao Comité Económico e Social e ao Comité das Regiões - Uma Iniciativa Europeia para o Comércio Electrónico (COM/97/0157)

Directiva 97/7/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 20 de Maio de 1997, relativa à protecção dos consumidores em matéria de contratos à distância, que regula os contratos ao domicílio e equiparados, as vendas automáticas e as vendas especiais esporádicas e estabelece modalidades proibidas de vendas de bens ou de prestação de serviços

Recomendação da Comissão 92/295/CEE, de 7 de Abril de 1992, relativa a códigos de conduta para a protecção dos consumidores em matéria de contratos negociados à distância

Directiva 2002/65/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 23 de Setembro de 2002, relativa à comercialização à distância de serviços financeiros prestados a consumidores e que altera as Directivas 90/619/CEE do Conselho, 97/7/CE e 98/27/CE

Comunicação da Comissão, de 22 de Janeiro de 2004, sobre comunicações electrónicas não solicitadas (spam) - COM (2004) 28 final

Comunicação da Comissão, de 15 de Novembro de 2006, sobre combate ao spam, spyware e malware - COM(2006) 688 final

Directiva 2011/83/UE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 25 de Outubro de 2011, relativa aos direitos dos consumidores, que altera a Directiva 93/13/CEE do Conselho e a Directiva 1999/44/CE do Parlamento Europeu e do Conselho e que revoga a Directiva 85/577/CEE do Conselho e a Directiva 97/7/CE do Parlamento Europeu e do Conselho

Directiva 2001/115/CE do Conselho, de 20 de Dezembro de 2001, que altera a Directiva 77/388/CEE, tendo em vista simplificar, modernizar e harmonizar as condições aplicáveis à facturação em matéria de imposto sobre o valor acrescentado

Directiva 2000/46/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 18 de Setembro de 2000, relativa ao acesso à actividade das instituições de moeda electrónica e ao seu exercício, bem como à sua supervisão prudencial

Recomendação da Comissão 87/598/CEE, de 8 de Dezembro de 1987, relativa a um código europeu de boa conduta em matéria de pagamento electrónico (relações entre instituições financeiras, comerciantes - prestadores de serviços e consumidores)

Directiva 95/46/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 24 de Outubro de 1995, relativa à protecção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação desses dados

Directiva 2006/24/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 15 de Março de 2006 - relativa à conservação de dados gerados ou tratados no contexto da oferta de serviços de

comunicações electrónicas publicamente disponíveis ou de redes públicas de comunicações e que altera a Directiva 2002/58/CE

Anexo III

Lista de restaurantes relacionados com o Padrão Alimentar Mediterrânico por distrito

Baseado no guia ESCAPE

Aveiro (1): Capitão Gancho

Beja (1): Picatapa;

Braga (4): Atlântico; Boa Boca; Cucchiaio D'oro; Porco Preto

Coimbra (1): The Famous Restaurante

Évora (3): Divinus; Sabores de Monsaraz; Sabores do Alentejo

Faro (34): A Casa do Pintor; Atlântico; Blue Lagoon; Bon Bom; Brisa do Rio; Colina Verde; Couleur France; D Lounge; Fusion; Galeria; Green Pines; Hot Stone; Inevitável; Marisqueira Praia de Santa Eulália; Meu Limão, Tapas & Wine Bar; Millennium; Mussiene; O Costa; O Leão de Porches; Olive Tree; Páteo da Ria; Pimenta Preta; Restaurante Real; Rouge; Café Brasil Marisqueira; Taste; Tucano's; Vale dos Pinheiros; Valhalla Grill; Vistas; VP's Restaurante; Aquarela; Levante

Madeira (4): Brasserie; Casa Velha; Dona Amélia; Med

Açores (1): Restaurante Insula - Hotel Santa Maria

Leiria (3): Sabores D'Itália; Tribeca; Viva Maria

Lisboa (60): 100 Vícios - Restaurante Terrace; 1/3 de Água; 1640 Restauração; 4p; A Commenda; Água Benta; Alecrim às flores; Bafureira; Bizarro; Bocca; Bordalo Pinheiro; Buffet do Plaza; Cantina da Estrela; Coliseu Café; Colmeia; Conversas na Gandarinha; Cosmos Café; D'Ervilha & Companhia; Doca do Espanhol; Eleven; Espaço 10; Falstaff; Fenícios; Flor de Sal; Miragem Restaurante Gourmet; Heróis Café Lounge; Il Gattopardo; Il Mercato di Pasta; Jardim do Marquês; Lapa; L'Appart; La Villa; Mãe d'Água; Maritaca; Momento Gourmet; Noobai Café; No Ponto; Novamesa; Oásis; Oliva; Open Brasserie Mediterrânica; Origens Bio; Os Bichos; Petra Rio; Portal de Sintra; Pratu's; QB; Restaurante da Quinta da Regaleira; Restaurante.Come; Restaurante do Evidência Astória Creative Hotel; Restaurante do

Hotel Inglaterra; Restaurante El Corte Inglés; Sans Souci; Sintra Central Hotel; Storik; Terrace; Time Out - Lounge Bar & Restaurant; Típico; Zeno Lounge; Story; Bougainvillea Terrace

Porto (22): bbgourmet Maiorca; L'Amore Mio; À Parte; BB Villa; Fim de Boca; Garden's; Great; Green Enjoy Life; Horta dos Reis; Palco - Hotel Teatro; Restaurante Praia da Luz; Restaurante Atípico d'arroz; Terroir; Lazuli Golfe; Use e Abuse - Restaurante Take-Away; Vidrinho de Cheiro; Vintage; Quo Vadis?; Book; Rota do Chá; Tavi; Tertúlia Jardim

Setúbal (4): Mar Puro; Museu dos Sabores; Pescador; Moscatello

Viana do Castelo (2): Budapeste Restaurante Café; Conde do Camarido

Anexo IV

Questionário para estudo de adesão ao conceito

QUESTIONÁRIO ONLINE

Estamos a desenvolver uma ideia que tem como alvo o sector da restauração, pelo que gostaríamos de fazer algumas perguntas para nos ajudar a validá-la.

* Required

IDADE *

- 16 - 25
- 26 - 40
- 41 - 55
- > 55

SEXO *

- Feminino
- Masculino

Habilitações Literárias *

- Ensino Primário
- Ensino Secundário
- Ensino Superior
- Pós Graduação

Situação Profissional *

- Empresário
- Empregado
- Desempregado
- Reformado
- Estudante

Selecione o seu tipo de profissão *

Nº de Filhos *

- Nenhum
- 1
- 2
- 3 ou mais

Concelho de Residência *

Costuma frequentar Restaurantes com Padrão Alimentar Mediterrânico? *

- Sim
- Não

Com que frequência? *

- menos que 5 vezes por mês
- 5 a 10 vezes por mês
- 11 a 15 vezes por mês
- 16 a 20 vezes por mês
- mais de 20 vezes por mês

Em que refeição? *

- Almoço
- Jantar

Relativamente ao Padrão Alimentar Mediterrâneo, considera que: *

(escolhas as opções com que concorda)

- é uma alimentação rica, variada, saudável e equilibrada
- reduz o nível de colesterol, o risco de doença cardiovascular e a incidência de diabetes
- não gosto
- a sua confecção é demorada
- permite experiências de degustação ricas
- a qualidade dos ingrediente é fundamental
- está fora de moda
- é composta por alimentos cultivados localmente, sazonalmente frescos e minimamente processados
- é ideal para todos os dias, em todas as refeições
- é ideal para as crianças
- as crianças não gostam de verdura
- vai de encontro ao meu estilo de vida

Num Restaurante gostaria de poder escolher os ingredientes, conhecer a sua origem? *

(Por exemplo: peixe, carne, legumes, etc.)

- Sim, muito importante
- Sim
- Irrelevante
- Não
- Nunca

Qual o seu grau de aceitação relativamente ao menu ser apresentado num iPad *

- Muito Baixo
- Baixo
- Médio
- Alto
- Muito Alto

Que outras funcionalidades gostaria de encontrar no iPad do Restaurante *

(escolhas as opções com que concorda)

- Notícias
- Jogos
- Redes Sociais
- Fotos e Video
- Informação sobre os alimentos
- Histórias
- Pedir e Visualizar a conta
- Pagamento electrónico

Qual o seu grau de aceitação relativamente a poder reservar e escolher em qualquer lugar, a qualquer hora *

(Utilizando smartphone, tablet ou internet)

- Muito Baixo
- Baixo
- Médio
- Alto
- Muito Alto

Que redes sociais utiliza com maior frequência *

- Facebook
- Twitter
- Google+
- Linkedin
- Plaxo
- Myspace
- Tumblr
- Hi5
- Nenhuma

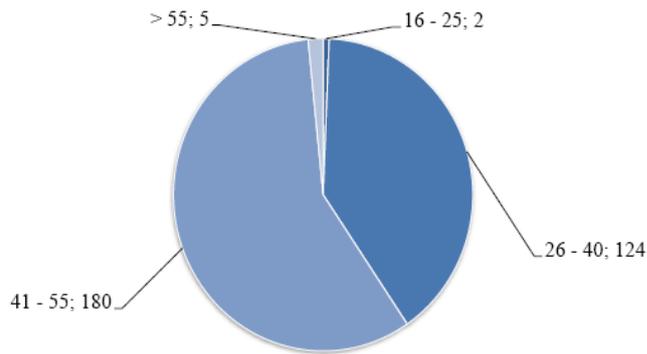
Anexo V

Respostas ao questionário para estudo de adesão ao conceito

311 responses

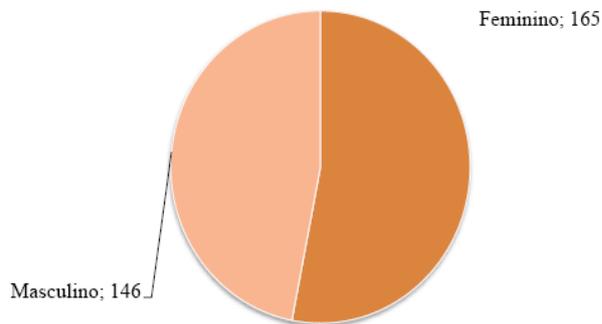
Summary

IDADE



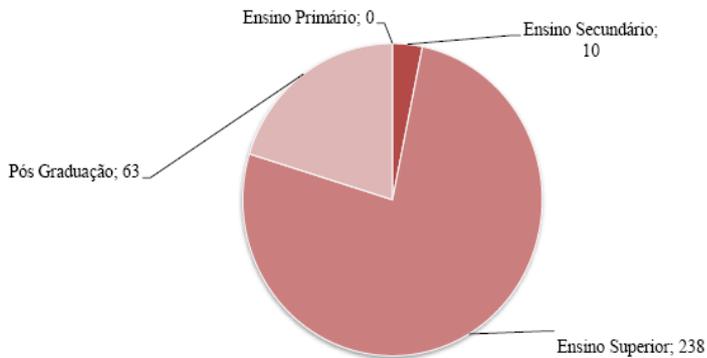
16 - 25	2	1%
26 - 40	124	40%
41 - 55	180	58%
> 55	5	2%

SEXO



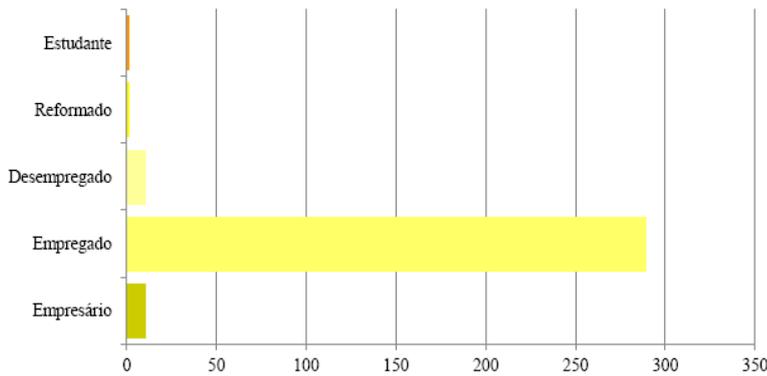
Feminino	165	53%
Masculino	146	47%

Habilitações Literárias



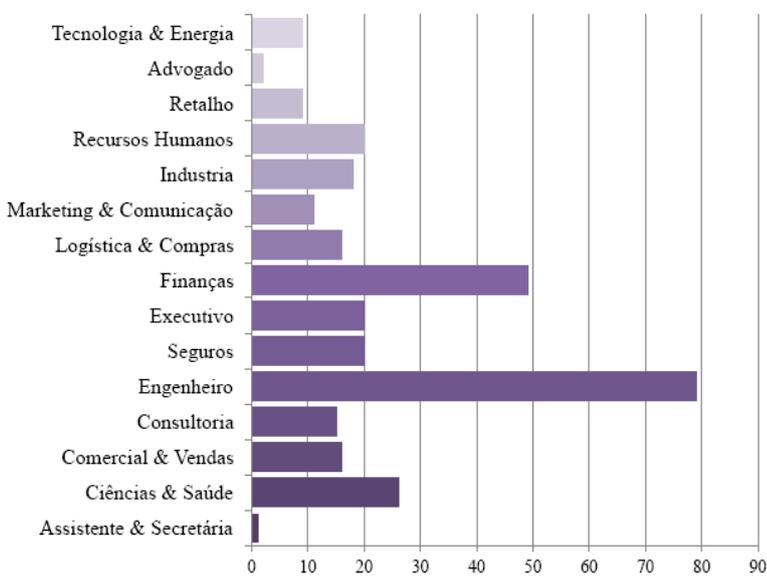
Ensino Primário	0	0%
Ensino Secundário	10	3%
Ensino Superior	238	77%
Pós Graduação	63	20%

Situação Profissional



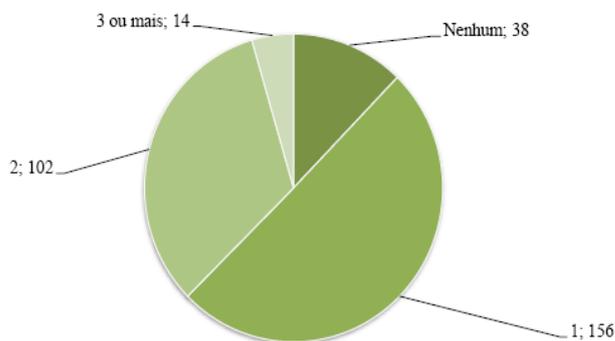
Empresário	10	3%
Empregado	289	93%
Desempregado	10	3%
Reformado	1	0%
Estudante	1	0%

Selecione o seu tipo de profissão



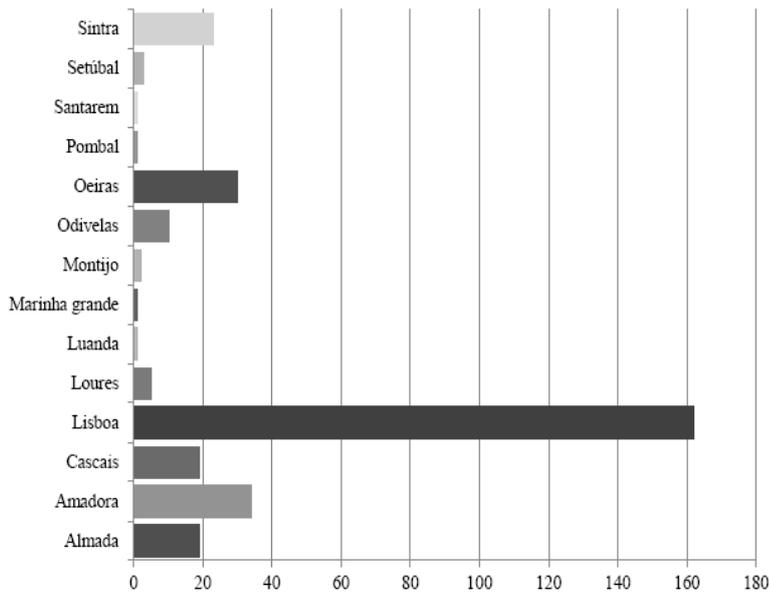
Assistente & Secretária	1	0%
Ciências & Saúde	26	8%
Comercial & Vendas	16	5%
Consultoria	15	5%
Engenheiro	79	25%
Seguros	20	6%
Executivo	20	6%
Finanças	49	16%
Logística & Compras	16	5%
Marketing & Comunicação	11	4%
Industria	18	6%
Recursos Humanos	20	6%
Retalho	9	3%
Advogado	2	1%
Tecnologia & Energia	9	3%

Nº de Filhos



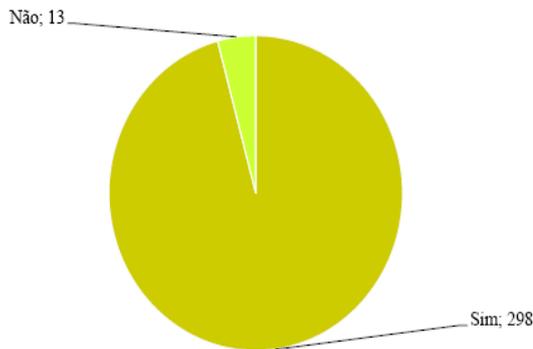
Nenhum	38	12%
1	156	50%
2	102	33%
3 ou mais	14	5%

Concelho de Residência



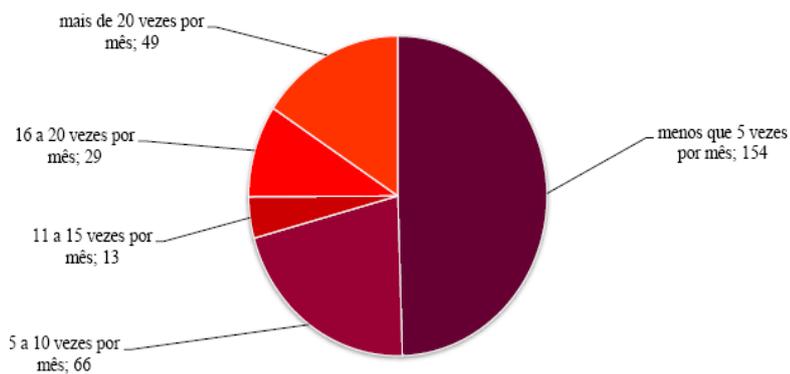
Almada	19	6%
Amadora	34	11%
Cascais	19	6%
Lisboa	162	52%
Loures	5	2%
Luanda	1	0%
Marinha grande	1	0%
Montijo	2	1%
Odivelas	10	3%
Oeiras	30	10%
Pombal	1	0%
Santarem	1	0%
Setúbal	3	1%
Sintra	23	7%

Costuma frequentar Restaurantes com Padrão Alimentar Mediterrânico?



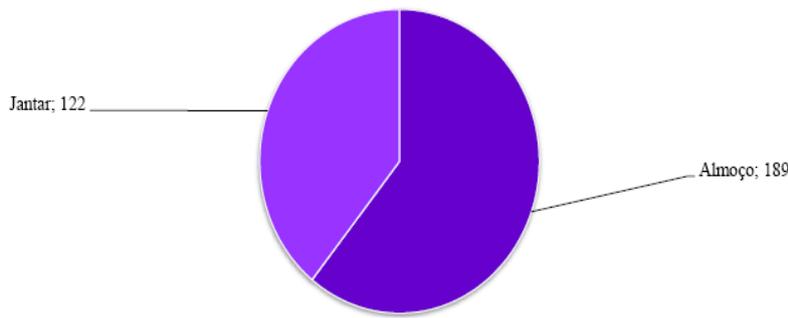
Sim	298	96%
Não	13	4%

Com que frequência?



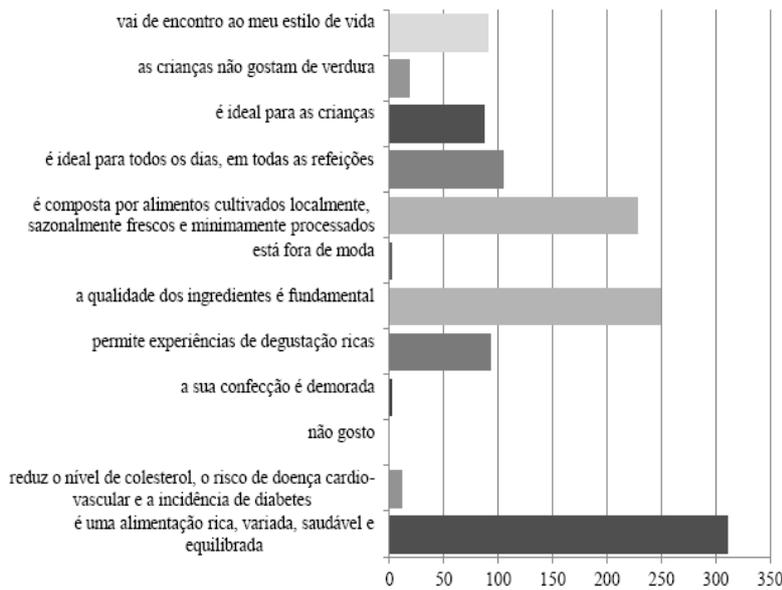
menos que 5 vezes por mês	154	50%
5 a 10 vezes por mês	66	21%
11 a 15 vezes por mês	13	4%
16 a 20 vezes por mês	29	9%
mais de 20 vezes por mês	49	16%

Em que refeição?



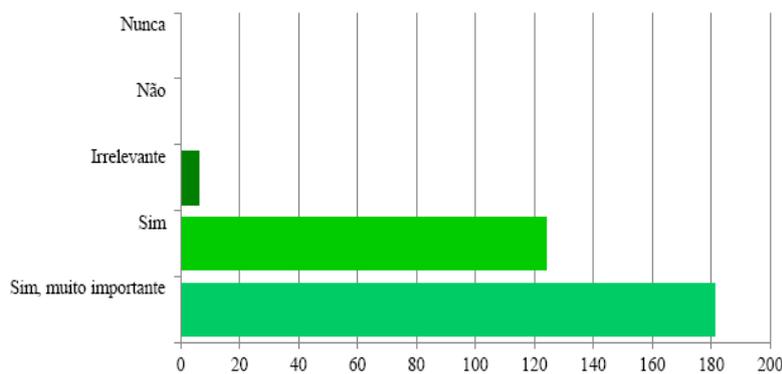
Almoço	189	61%
Jantar	122	39%

Relativamente ao Padrão Alimentar Mediterrâneo, considera que:



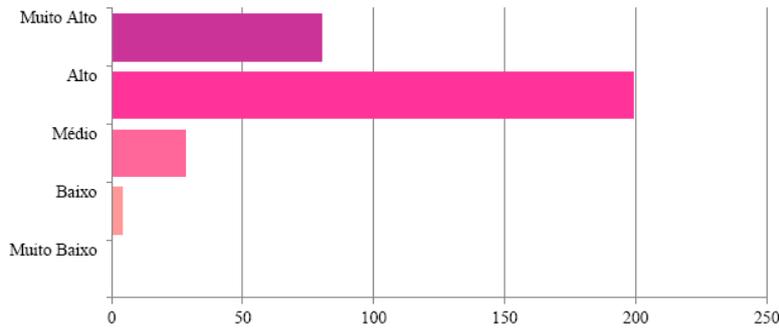
é uma alimentação rica, variada, saudável e equilibrada	310
reduz o nível de colesterol, o risco de doença cardio-vascular e a incidência de diabetes	11
não gosto	0
a sua confeção é demorada	2
permite experiências de degustação ricas	93
a qualidade dos ingredientes é fundamental	249
está fora de moda	1
é composta por alimentos cultivados localmente, sazonalmente frescos e minimamente processados	228
é ideal para todos os dias, em todas as refeições	104
é ideal para as crianças	87
as crianças não gostam de verdura	18
vai de encontro ao meu estilo de vida	90

Num Restaurante gostaria de poder escolher os ingredientes, conhecer a sua origem?



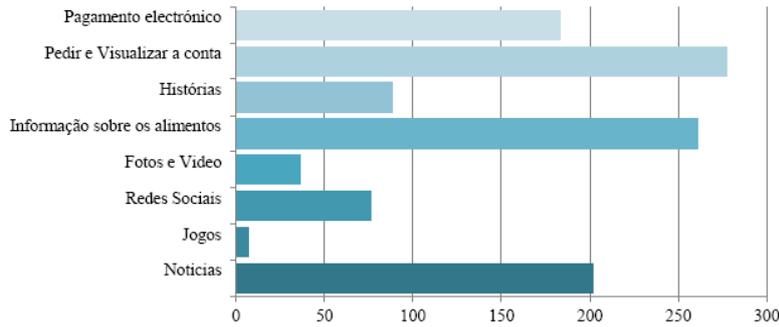
Sim, muito importante	181	58%
Sim	124	40%
Irrelevante	6	2%
Não	0	0%
Nunca	0	0%

Qual o seu grau de aceitação relativamente ao menu ser apresentado num iPad



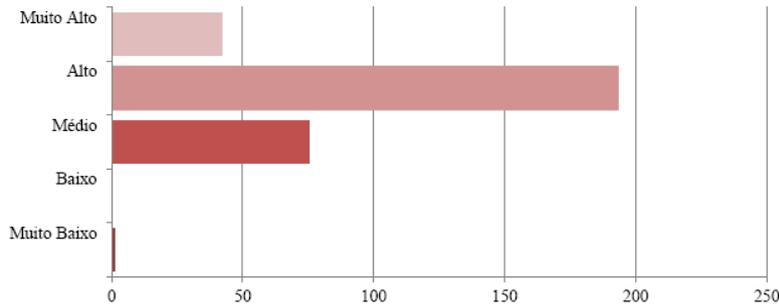
Muito Baixo	0	0%
Baixo	4	1%
Médio	28	9%
Alto	199	64%
Muito Alto	80	26%

Que outras funcionalidades gostaria de encontrar no iPad do Restaurante



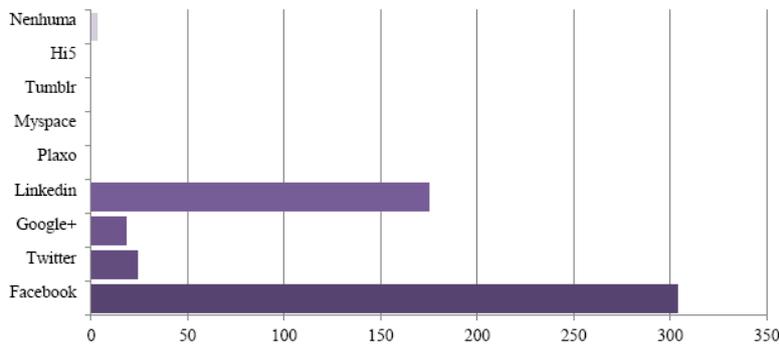
Notícias	202
Jogos	7
Redes Sociais	76
Fotos e Video	36
Informação sobre os alimentos	261
Histórias	88
Pedir e Visualizar a conta	277
Pagamento electrónico	183

Qual o seu grau de aceitação relativamente a poder reservar e escolher em qualquer



Muito Baixo	1	0%
Baixo	0	0%
Médio	75	24%
Alto	193	62%
Muito Alto	42	14%

Que redes sociais utiliza com maior frequência



Facebook	304	98%
Twitter	24	8%
Google+	18	6%
LinkedIn	175	56%
Plaxo	0	0%
Myspace	0	0%
Tumblr	0	0%
Hi5	0	0%
Nenhuma	3	1%

Anexo VI

Seqüência de implementação HACCP

