

PLANO DE NEGÓCIOS DA PLATAFORMA ONLINE  
“TABLE & FRIENDS”

Pedro Gonçalo Garção Nunes de Oliveira Ferreira

Projeto de Mestrado em Gestão

Orientadores:

Prof. Doutor Sandro Mendonça, Prof. ISCTE-IUL

Prof. Doutor João Wengorovius Meneses, Prof. ISCTE-IUL

Outubro 2012

**PLANO DE NEGÓCIOS DA PLATAFORMA ONLINE “TABLE & FRIENDS”  
Pedro Gonçalo Garção Nunes de Oliveira Ferreira**

## RESUMO

Esta dissertação apresenta o plano de negócios da “*Table & Friends*”, uma plataforma *online* que permite a qualquer pessoa juntar-se a jantares temáticos ou criar os seus próprios. Em Janeiro de 2012, foi lançada a primeira versão da plataforma, enfocando Portugal como mercado-teste. Após algumas iterações, o modelo de negócio evoluiu, tendo-se voltado para o mercado global, com um maior enfoque em países como o Reino Unido, Espanha, Alemanha e França.

Numa primeira parte, esta tese embarca numa revisão da literatura. A proposta que se apresenta é enquadrada na análise existente à inovação de serviço. Nesta base teórica consideram-se tópicos ligados ao conceito de “*start-up*”; metodologias “*lean*” para rápida iteração de protótipos e controlo de custos, as bases teóricas da definição e evolução do modelo de negócio. Defende-se que a proposta “*Table & Friends*” seja uma solução comercial e de marketing apropriada a uma “sociedade informacional em rede”.

Segue-se uma análise de mercado, onde é exposto umnexo de tendências que se afiguram relevantes. Aborda-se as dinâmicas dos mercados *online*, o potencial de penetração do *Facebook*, a crescente adoção das compras e transações por via electrónica e o sector da restauração. É também feita uma breve análise da concorrência e “co-opetição”.

Por fim é analisado o plano de negócio, marketing e especificações tecnológicas, sendo feita uma avaliação financeira. Opta-se pela sua aprovação, uma vez que apresenta um RLE de 317.578 euros no final do segundo ano.

**Palavras-chave:** plano de negócio, metodologia *lean*, *start-up*, plataforma *online*, mercado da restauração.

**Classificação JEL:** M10, M30

## **ABSTRACT**

This dissertation presents and explains the business plan of “Table & Friends”, an online platform that allows anyone to create or join themed dinners. At the end of January 2012, the first version of the platform was launched, using Portugal as its test market. This dissertation presents the evolution of the business model as well as the business new approach that was designed to be global, having as main markets United Kingdom, Spain, Germany and France.

This dissertation starts with a review of several literatures regarding service innovation and is then linked to evolving business models, entrepreneurship in start-ups, lean methodologies for an agile iteration of prototypes and cost control. It defends that Table & Friends can become a commercial and marketing solution tailored to a networked and informed society.

This theoretical framing is then followed by a market analysis, where a nexus of relevant tendencies is exposed. It dwells through the dynamics of the online markets as well as Facebook penetration potential, the growth of online purchases worldwide and the global market of restaurants with online presence. After this, the dissertation explores the competition and cooptation.

Finally there is an analysis regarding the business plan, marketing plan and technological specifications. After this analysis, the financial evaluation is shown, presenting a net profit of 317.578 euros by the end of year two.

**Keywords:** business plan, lean methodology, online platform, restaurant sector.

**JEL Classification:** M10, M30

## AGRADECIMENTOS

Todo o desenvolvimento do modelo de negócio, plataforma e respectivo projeto de dissertação não seriam possíveis sem o feedback e mentoria deste conjunto de pessoas:

- **Sandro Mendonça** – Orientador da dissertação, professor no ISCTE-IUL;
- **João Wengorovius Meneses** – Orientador da dissertação, professor no ISCTE-IUL;

Toda a evolução da plataforma e desenvolvimento do modelo de negócio não seria possível sem a colaboração dos grupos de foco da plataforma *Table & Friends*:

- **Sérgio Gomes** – Experiência em Advertising (Torke);
- **João Baptista** – Experiência em Advertising, Mentor da Table & Friends (Pony Tale);
- **Gonçalo Saudade** – Experiência em e-commerce, Co-Fundador do ClubeFashion;
- **Pedro Rocha Vieira** – Experiência em empreendedorismo e negócios globais, Co-Fundador da Beta-i;
- **Ricardo Mesquita** – Perspectiva de modelos de compra coletiva, pricing e experiências, Country Manager da *Let's Bonus Portugal*;
- **João Vasconcelos** – Perspectiva empresarial sobre a plataforma, Director Operacional do *Startup Lisboa*;
- **James Page** – Expert em Usabilidade e User Experience, pertenceu à equipa de desenvolvimento do Tomb Raider na EIDOS, Co-Fundador da Webnographer;
- **Susana Branco** – Experiência em usabilidade e Service Design Thinking; organizadora de eventos;
- **Ricardo Pereira** – Experiência em organização de eventos em escala, Fundador da Ant's Basket;
- **Vasco Simões de Almeida** – Perspectiva de Restaurante de Larga Escala; Gestor de Espaço nos Meninos do Rio;

- **Duarte Eça Leal** – Perspectiva de Restaurante de Média Escala; Partner do Hostel *The Independente* e do Restaurante *The Decadente*;
- **António Carolino** – Perspectiva de Restaurante de Pequena Escala; Sócio Fundador do Restaurante *Les Mauvais Garçons*;
- **Miguel Amaro** – Perspectiva do Mercado universitário sobre a plataforma, Co-Fundador da startup *Uniplaces*;
- **Anthony Douglas** – Perspectiva de usabilidade e integração com aplicações mobile, Fundador da startup *Hole19*;
- **Pedro Santos** – Perspectiva de escalabilidade e arquitectura da informação, autor do Livro *European Founders at Work*, Co-Fundador da startup *All-Desk*;
- **Diogo Teles** – Perspectiva de Interface, Usabilidade e User Experience, Co-Fundador da startup *Mobitto*;
- **Vânia Pomares** – Perspectiva de Cliente;
- **Pilar Malheiro** – Perspectiva de Cliente;
- **Helena Ferrão** – Perspectiva de Cliente.

## ÍNDICE

|   |      |
|---|------|
| Resumo .....  | ii   |
| Abstract .....  | iii  |
| Agradecimentos .....  | iv   |
| Índice .....  | v    |
| Índice de Figuras .....   | viii |
| Índice de Gráficos .....  | ix   |
| Índice de Tabelas .....   | x    |
| Lista de Abreviaturas Utilizadas .....                                  | xi   |
| Sumário Executivo .....   | xii  |
| <br>  |      |
| 1. Introdução .....   | 1    |
| 2. Enquadramento Teórico .....  | 2    |
| 2.1 A centralidade da inovação no negócio dos serviços .....            | 2    |
| 2.2 O desenvolvimento de negócios inovadores na área dos serviços ..... | 5    |
| 3. Análise de Mercado .....   | 14   |
| 3.1 Tendências na economia da internet .....                            | 14   |
| 3.2 Informacionalismo móvel e em rede no mercado da Restauração .....   | 21   |
| 3.3 Estudos de Caso – Parceiros de Coopetição .....                     | 22   |
| 3.4 Perspetivas Gerais .....  | 22   |
| 4. Negócio .....  | 24   |
| 4.1 O Problema .....  | 24   |
| 4.2 Apresentação do Negócio .....                                       | 25   |
| 4.3 Modelo de Forças Competitivas de Porter .....                       | 27   |
| 4.4 Do MVP à Implementação – “Research, Learn, Do” .....                | 36   |
| 4.5 O Modelo de Negócio .....   | 39   |
| 5. Plano de Marketing .....   | 45   |
| 5.1 Objetivo do Plano de Marketing .....                                | 45   |
| 5.2 Marketing Mix .....   | 45   |
| 6. Aspetos Tecnológicos .....   | 48   |
| 6.1 Especificações Técnicas .....                                       | 48   |
| 6.2 A plataforma .....  | 49   |

|  |    |
|--|----|
| 7. Plano de Expansão .....   | 52 |
| 8. Plano Financeiro .....  | 54 |
| 8.1 Considerações Gerais .....   | 54 |
| 8.2 Plano de Investimento .....  | 54 |
| 9. Conclusão .....   | 62 |
| 10. Bibliografia .....   | 64 |
| 11. Anexos .....   | 70 |
| 11.1 Plano Financeiro – Custos com o Pessoal .....                     | 70 |
| 11.2 Plano Financeiro – Despesas Gerais .....                          | 71 |
| 11.3 Plano Financeiro – Mapa de Receitas .....                         | 72 |
| 11.4 Plano Financeiro – Demonstrações de Resultados Previsionais ..... | 73 |



## **ÍNDICE DE FIGURAS**

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 – Tela de um Modelo de Negócio (Osterwalder e Pigneur, 2010) ..... | 7  |
| Figura 2 – Logotipo Oficial - Table & Friends .....                         | 25 |
| Figura 3 – Tela do Modelo de Negócio – Table & Friends .....                | 44 |
| Figura 4 – Table & Friends: Ecrã de Listagem de Jantares Públicos .....     | 51 |
| Figura 5 – Table & Friends: Ecrã de Jantares .....                          | 51 |
| Figura 6 – Fórmula de Cálculo do Crescimento Utilizadores .....             | 59 |

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 – O Ciclo Fundamental da Metodologia *Lean Startup* (Ries, 2011) ..... 9

Gráfico 2 – Curva da Difusão de Ideias (Wikipedia, 2012) ..... 11

## **ÍNDICE DE TABELAS**

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1 – Mapa de Custos com o Pessoal: 2013 a 2015 .....         | 56 |
| Tabela 2 – Mapa de Despesas Gerais: 2013 a 2015 .....              | 57 |
| Tabela 3 – Mapa de Receitas (Net Revenue) .....                    | 58 |
| Tabela 4 – Mapa de Custos e Receitas .....                         | 60 |
| Tabela 5 – Evolução do Lucro Anual e do EBITDA .....               | 60 |
| Tabela 6 – Custos com o Pessoal 2013 .....                         | 70 |
| Tabela 7 – Custos com o Pessoal 2014 .....                         | 70 |
| Tabela 8 – Custos com o Pessoal 2015 .....                         | 70 |
| Tabela 9 – Custos com o Pessoal 2013 a 2015 (Anexo) .....          | 70 |
| Tabela 10 – Despesas Gerais 2013 .....                             | 71 |
| Tabela 11 – Despesas Gerais 2014 .....                             | 71 |
| Tabela 12 – Despesas Gerais 2015 .....                             | 71 |
| Tabela 13 – Despesas Gerais 2013 a 2015 (Anexo) .....              | 71 |
| Tabela 14 – Mapa de Receitas 2013 .....                            | 72 |
| Tabela 15 – Mapa de Receitas 2014 .....                            | 72 |
| Tabela 16 – Mapa de Receitas 2015 .....                            | 72 |
| Tabela 17 – Mapa de Receitas 2013 a 2015 .....                     | 72 |
| Tabela 18 – Demonstração Resultados Previsionais 2013 .....        | 73 |
| Tabela 19 – Demonstração Resultados Previsionais 2014 .....        | 73 |
| Tabela 20 – Demonstração Resultados Previsionais 2015 .....        | 73 |
| Tabela 21 – Demonstração Resultados Previsionais 2013 a 2015 ..... | 73 |

## LISTA DE ABREVIATURAS UTILIZADAS

|                   |  |
|-------------------|--|
| T&F               | Table & Friends  |
| API               | Application Programming Language                                     |
| url               | Uniform Resource Locator   |
| app               | Aplicação (móvel ou web)   |
| IDC               | International Data Corporation                                       |
| JWT               | J. W. Thomson (agência multinacional de publicidade fundada em 1864) |
| ANACOM            | Autoridade Nacional de Comunicações                                  |
| PME               | Pequenas e Médias Empresas   |
| EUA               | Estados Unidos da América  |
| USD               | United States Dollars  |
| UE                | União Europeia   |
| B2B               | Business To Business   |
| B2C               | Business To Consumer   |
| C2C               | Consumer To Consumer   |
| TIR               | Taxa Interna de Rendibilidade  |
| VAL               | Valor Atual Líquido  |
| <i>Online ads</i> | Publicidade <i>Online</i>  |

## SUMÁRIO EXECUTIVO

### *Tagline*

O *Table & Friends* é uma plataforma *online* que permite a qualquer pessoa ou organização criar ou juntar-se a jantares temáticos, num formato público ou privado.

### *Contexto*

Esta dissertação insere-se na área da Gestão e tem como objeto de estudo o empreendedorismo tecnológico aplicado a um negócio *online*. O negócio em questão, *Table & Friends*, representa uma plataforma *online* que permite a qualquer utilizador registado a criação e/ou participação em jantares públicos ou privados que possuem uma temática que une os participantes.

A problemática geral da tese reflete a construção de um modelo de negócio adequado ao problema que o mesmo tenta combater. O tópico em discussão assenta numa aprendizagem contínua gerada pela pesquisa e recolha de informação que advém de uma implementação *a priori* do negócio à escala portuguesa, enfocando a cidade de Lisboa. As extrapolações e aprendizagens fizeram evoluir o modelo de negócio e delineiam a base da atual abordagem do mesmo.

O desafio adjacente à dissertação resume-se à construção e ao desafio que advém de uma inovação constante assim como de uma adaptação às tendências globais das tecnologias *online* e do mercado global da restauração. Cruzar um mercado maduro e desenvolvido como o da restauração com uma camada social e um sistema global integrado de reservas traz desafios claros que obrigam o modelo de negócio a uma adaptação constante. Estas mudanças traduziram-se na melhoria da plataforma e das suas funcionalidades com base no *feedback* dos vários *stakeholders* que interagem com o negócio (donos de restaurantes, organizadores de eventos, ONG's, empresas, utilizadores, entre outros).

Esta dissertação procura apresentar, alicerçada tanto por tendências e experiências práticas como também por bases teóricas uma eficaz construção de um plano de negócios adaptado ao empreendedorismo atual.

No quadro teórico, o plano de negócios segue uma metodologia “lean” de abordagem, iteração, aprendizagem e evolução do modelo de negócio, numa perspectiva de menor custo possível.

O conhecimento explorado ao longo da dissertação pretende contribuir para o conhecimento geral que funde o mundo da Gestão com a Informática, na tentativa de criar uma solução tecnológica em formato de negócio. Atualmente, a civilização, tecnologia e práticas de negócio evoluíram vertiginosamente, tendo surgido abordagens bastante ágeis e díspares de práticas de negócio mais clássicas. Esta dissertação tem por base o empreendedorismo, o que traz uma abordagem bastante diferente da clássica Gestão, dado que o empreendedorismo tem por base a criação de recursos e valor a partir de uma ideia, ao passo que a Gestão tem por base um conjunto de práticas para gerir recursos já existentes.

Esta dissertação visa também atestar a viabilidade do negócio, assim como a sua rentabilidade e evolução ao longo de um intervalo de tempo de 3 anos.

A dissertação em torno da explanação do modelo de negócio visa provar que existe espaço para inovar e redefinir a abordagem a um dado mercado, juntando várias boas práticas de parceiros e competidores numa solução inovadora e simples.

Ao longo da dissertação é possível perceber algum enquadramento e revisão teórica, assim como um estudo de tendências do mercado atual das tecnologias e da restauração. Segue-se então uma aprofundada explanação do negócio com o seu respetivo plano de Marketing e Plano Financeiro, culminando com a análise da sua viabilidade e conclusões finais.

## 1. INTRODUÇÃO

Este trabalho vem apresentar a tese de final do Mestrado em Gestão, no ISCTE-IUL. O seu principal objetivo é o de apresentar e explorar o Plano de Negócios de uma plataforma *online* denominada “*Table & Friends*”, assim como aprofundar a viabilidade do negócio.

*Table & Friends* é uma plataforma *online* que permite a qualquer pessoa juntar-se a ou organizar eventos em format de jantares, sempre em torno de um convidado especial ou tema de interesse. O seu objetivo é trazer as pessoas do mundo *online* para o *offline* e assim conectar interesses em comum. Inicialmente, a marca começou por organizar ela mesma os vários jantares temáticos, por forma a compreender os seus clients. Atualmente, com a nova plataforma que se encontra em fase final de desenvolvimento, será o utilizador que passará a ter o comando sobre os eventos, podendo ele mesmo organizar os seus próprios jantares, sempre em format público (aberto a qualquer utilizador registado) ou privado (apenas com acesso por convite). Na nova plataforma, utilizadores, empresas, ONG’s e organizadores de eventos passarão a poder lançar os seus próprios eventos.

*Table & Friends* é uma rede social completamente integrada no *Facebook* e nesta, os eventos são lançados com fotografia e descrição associadas, sendo que qualquer pessoa poderá juntar-se a esses mesmos eventos. Os eventos estão integrados com sistemas de reserva *online* parceiros, pelo que o pagamento do jantar é feito no local.

A plataforma foi lançada no final de Janeiro de 2012 e, até à data, foram realizados 24 jantares, que juntaram mais de 700 utilizadores em diversos restaurantes. Atualmente, a marca conta com 1.400 utilizadores registados no site. Os jantares realizados provaram a adesão dos utilizadores ao conceito e ao modelo de negócio.

Esta dissertação foi escrita à luz do Novo Acordo Ortográfico.

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 2.1 A centralidade da inovação no negócio dos serviços

#### *A importância da inovação*

Em 1962, Everett Rogers, na elaboração da sua teoria acerca da “Difusão da Inovação“, distingue invenção como a primeira ocorrência de um ideia e inovação como a primeira tentativa de trazer a mesma à realidade. Rogers afirma ainda que para passar da primeira à segunda, é necessário combinar diferentes tipos de conhecimentos e recursos (Rogers, 2002).

Citados por Fagerberg e colaboradores (2004a), Ralph Landau e Nathan Rosenberg (1986) num trabalho influente sobre a propulsão da competitividade, apresentam uma perspectiva interessante sobre inovação numa óptica de melhoria contínua:

*“É um sério erro tratar uma inovação como algo bem-definido e homogéneo passível de entrar na economia numa data precisa – ou de se tornar disponível num preciso ponto no tempo. A questão prende-se com o facto de que as principais inovações atravessam mudanças drásticas na sua vida – mudanças que podem (e muitas vezes o fazem), transformar totalmente a sua significância económica. As subseqüentes melhorias numa invenção após a sua primeira introdução no mercado poderão ser tanto ou mais importantes, numa perspectiva económica, que a forma inicial e lançamento dessa mesma inovação.”* (Fagerberg et al. , 2004a: 5)

Esta abordagem está alicerçada na teoria económica evolucionista, a qual se baseia na centralidade da inovação para a geração sustentada de valor acrescentado mencionada por Fagerberg (2004). Joseph Schumpeter, o pai fundador desta abordagem, foi um autor que contribuiu para argumentar sobre centralidade da inovação no crescimento e desenvolvimento de uma economia moderna (McGraw, 2009a).



### ***Tipos de inovação <sup>1</sup>***

Schumpeter, como economista da Escola Austríaca, afirma que a importância dos empreendedores é a sua capacidade de combater a geral inércia que a sociedade abraça nas suas várias áreas. Schumpeter define inovação como novas combinações de recursos existentes, e categoriza a inovação em quatro tipos distintos:

- Novos produtos;
- Novos métodos de produção;
- Novas formas de oferta;
- Exploração de novos mercados;
- Novas formas de organizar negócios.

### ***As especificidades das inovação ligadas ao “imaterial” e ao “intangível”***

Ainda na perspectiva da inovação, Jacob Schmookler elabora a distinção entre “tecnologia de produto” e “tecnologia de produção”. Ou seja, como criar novos ou melhorar produtos existentes (inovação de produto) e como produzir os mesmos de nova ou melhorada forma, respectivamente (inovação de processo) (Schmookler, J., 1972). Embora este e outros investigadores tenham construído entendimentos na base teórica fornecida por Schumpeter, tornou-se claro que muitas vezes se referiam a indústrias transformadoras e a bens físicos ou materiais. As noções ligadas ao marketing, à organização e ao serviço foram sendo sucessivamente menos enfatizadas.

A própria noção de inovação é problemática, sobretudo quando entramos em consideração de atividades menos “materiais”. Mike Hobday (2000), citado por Fagerberg (2004c), elabora sobre *cópia e inovação*:

*“É possível criar objeção de que existe uma diferença qualitativa entre (a) comercializar algo pela primeira vez e (b) copiar algo e introduzi-lo num*

---

<sup>1</sup> Fonte: McGraw (2009b)

*contexto diferente. A segunda opção, indiscutivelmente inclui uma dose de comportamento imitativo (imitação), o que pode ser denominado de “transferência de tecnologia”. Isto não exclui a possibilidade de que imitação possa levar a novas inovações.” (Fagerberg et al. , 2004c: 8)*

Por outras palavras, a replicação de ideias muitas vezes leva novas soluções pois o novo cenário de aplicação é diferente e cria novos estímulos à criatividade e à adaptação pontual.

Kline e Rosenberg (Landau e Rosenberg, 1986), numa visão geral sobre a inovação entram no contexto da “transferência de tecnologia” exploram que a introdução de algo num contexto distinto é acompanhada de uma adaptação significativa e, conseqüentemente, de um aumento da produtividade e competitividade presente nesse mesmo contexto.

Isto é, a melhoria de produto e processo em serviços pode ser muitas vezes marginal, bastando a sua aplicação a contextos diferentes para fazer surgir novas alterações.

### ***A inovação de serviço***<sup>2</sup>

No contexto da inovação em serviços, Ian Miles aponta que:

*“ (...) muitas das características mais marcantes da evolução da inovação tecnológica no final do século XX, dependem principalmente da combinação da inovação material e não material.”*

Dado o peso esmagador dos serviços nas economias contemporâneas este autor recentra o debate na análise da criatividade neste sector, a qual tem passado por novas combinações de recursos “materiais” e “imateriais”. Ou seja, os serviços são imateriais mas usam vários recursos transformadores e transformados que podem ser tão físicos e tangíveis como as indústrias transformadoras (capital físico, matérias-primas e subsidiárias, etc.).

No entanto, Ian Miles continua atestando que:

---

<sup>2</sup> Fonte: Ian Miles em (Fagerberg et al., 2004d: 451).

*“os nossos modelos de inovação deveriam dar um menor ênfase a artefactos e inovações tecnológicas, e maior ênfase em ver a inovação a criar mudanças no mercado das relações humanas que pode ser afectado, ainda que parcialmente, por inovações de artefacto e de serviço, com dimensões tecnológicas e organizacionais.”*

Ou seja, a análise de inovação em serviços deve colocar em maior evidência novas soluções relacionadas com a componente mais imaterial do negócio, nomeadamente, inovações organizacionais e de marketing.

## **2.2 O desenvolvimento de negócios inovadores na área dos serviços**

### *A dinâmica das novas iniciativas*

Apesar de o empreendedorismo poder ser aplicado a negócios/produtos já existentes, este também pode ser aplicado na criação e lançamento de novas empresas. É aliás este o sentido original de Schumpeter.

Atualmente, utiliza-se bastante o termo *startup* associado a novas empresas. A primeira questão que é necessário colocar é: “Mas afinal, o que é uma *startup*?”. Segundo Steve Blank:

*“Uma startup, é uma organização temporária, desenhada para procurar um modelo de negócio que seja repetível e escalável.”*. (Blank, 2012a: Prefácio)

Por outras palavras, uma *startup* é uma organização que evolui rapidamente e está em constante mutação até encontrar um modelo de negócio capaz de ser repetível e escalável.

Novas empresas de base inovadora encaram muitas vezes o que se denomina por “novos modelos de negócio”. É então altura de enquadrar o que é um modelo de

negócio. Segundo Steve, um modelo de negócio representa o equilíbrio entre a criação de valor que uma empresa atinge e os produtos/serviços que comercializa para os seus clientes (Blank, 2012b).

### ***O desenho de novos modelos de negócio***

Por outro lado, segundo Alex Osterwalder e Yves Pigneur (2010), um modelo de negócio

*“descreve o fundamento de como uma organização cria, captura e entrega valor”* (Osterwalder e Pigneur, 2010a: 12).

Os autores seguem então com a esquematização de uma “tela” que ajuda a definir qualquer modelo de negócio de uma qualquer *startup*. A proposta do “*Business Model Canvas*” é uma plataforma para esculpir as diversas variáveis cruciais para um novo negócio numa lógica de coerência e sustentabilidade.

A abordagem dos autores (Osterwalder e Pigneur, 2010b) é uma tela que decompõe e integra o modelo de negócio ressaltando nove componentes:

- **Proposta de valor:** “Qual é o valor que é entregue aos clientes? Quais dos seus problemas a empresa e o produto ajudam a resolver? Que produto está a ser oferecido a cada segmento?”
- **Segmentos de clientes:** “Para quem é que se está a criar valor? Quem são os clientes mais importantes?”
- **Canais:** “Quais os canais usados para chegar aos vários segmentos de clientes? Como é que estes canais se integram?”
- **Relacionamento com o cliente:** “Qual é o tipo de relação que deve ser estabelecida com os principais segmentos de cliente? Qual o custo de cada uma destas relações? Como é que as várias relações se integram com o modelo de negócio?”
- **Fluxos de Receitas:** “Qual o valor pelo qual os clientes estão dispostos a pagar? Qual o peso de cada fluxo de receitas para as receitas globais?”

- **Recursos-Chave:** “Quais os recursos necessários requeridos para implementar a proposta de valor, para definir os canais de distribuição, para garantir o correto relacionamento com os clientes e ainda o fluxo de receitas?”
- **Parceiros-Chave:** Quais são os fornecedores necessários ao negócio? Quais são os principais parceiros que poderiam beneficiar e ser beneficiados pela interação com este modelo de negócio?
- **Atividades-Chave:** Quais as atividades necessárias à implementação modelo de negócio?
- **Estrutura de custos:** Quais os custos inerentes ao negócio? Qual o seu peso? Que atividades-chave são as mais dispendiosas?



**Figura 1** – Tela de um Modelo de Negócio, adaptado de Osterwalder, A; Pigneur, Y. 2010.

Estes 9 blocos mapeiam as quatro principais áreas de um negócio: os bastidores que permitem a oferta (recursos, parceiros, atividades), A ligação ao lado da procura (canais, relacionamentos, segmentos), a infraestrutura e a viabilidade financeira (custos, receitas), bem como a proposta de valor em si.

### ***Modelos de negócio e aprendizagem rápida***

Steve Blank (2012a) definiu que o percurso de uma *startup* para desenvolver clientes se define em dois blocos: um de pesquisa e outro de execução. No primeiro bloco (pesquisa), existem duas fases: a descoberta de clientes e a respectiva validação dos mesmos. Este processo é iterativo e tem como intuito, através da utilização de “*pivots*”, testar segmentos de cliente em torno de uma ideia de negócio sem ter, de facto, o produto final implementado. Desta forma, é possível iterar e evoluir o produto/negócio antes de ter de suportar os custos da sua implementação ou o peso do investimento.

No que toca a startups, *pivot* representa uma alteração significativa de uma ou várias partes constituintes de um modelo de negócio. Blank (2012b) continua explicando que o *pivot* deve ser utilizado sem nunca descurar o foco na visão e modelo de negócio, alterando-se algumas das suas componentes quando a amostra apresenta melhorias relevantes ao modelo de negócio corrente.

No que se refere ao segundo bloco (execução), existem também duas fases: a criação de clientes e a construção da organização. Como conclusão, Blank (2012c) evidencia que o bloco de pesquisa deve iterar as vezes que forem necessárias para que a execução consiga criar um produto capaz de atrair os respetivos segmentos de clientes.

### ***A abordagem “lean” no mundo das start-ups***

Recentemente, o escritor Eric Ries, no seu livro “Lean Startup” apresenta a metodologia “lean”, impulsionada pelas abordagens de Steve Blank e inspirada na estratégia de “Lean Manufacturing” implementada e desenvolvida pela Toyota (Ries, 2011a). Esta estratégia da Toyota (“Lean Manufacturing”) cruza três vectores: a melhoria contínua, ciclo curtos de inovação e experimentação e o total enfoque na qualidade do produto. Estes três vectores envolvem três perspectivas: as pessoas (equipa), a tecnologia e os sistemas. Este modelo, permitiu à Toyota uma redução

completa de desperdício, uma constante inovação do seu produto e uma aposta no desenvolvimento da sua força de trabalho, processos e tecnologia (Liker, 2003).

De facto, este modelo inspirado pelos pensamentos de optimização e estandardização de Taylor (1880) e Ford (1914) começou com a necessidade da empresa japonesa Toyota em reduzir ao máximo as principais fontes de desperdício que representavam uma perda anual significativa para a marca. Como tal, desenhou uma estratégia denominada Toyota Production System (1990), que acabou por evoluir para a atual estratégia de “Lean Manufacturing”.

Inspirado por tudo isto, Ries (2011) define a metodologia “lean” aplicada ao mundo das startups (Ries, 2011). A metodologia “lean” assenta num ciclo com três fases: Construção, Medição, Aprendizagem. Esta metodologia tem como objetivo a “aprendizagem através de rápida prototipagem e experimentação de ideias”. A metodologia “lean” tem como filosofia a minimização de custos e desperdícios. Ries considera desperdício como algo que ninguém quer usar pelo que esta metodologia tem como objetivo a criação de produtos que os consumidores queiram utilizar.

Esta metodologia é, também ela, iterativa, sendo que parte da geração de *ideias* para a construção, seguindo-se o *produto*, a medição dos resultados através de métricas, a compilação dos resultados em *informação* e o processo de aprendizagem. Este ciclo pode ser invocado as vezes que for necessário até se chegar ao produto desejado para o público-alvo.

Resumindo, a metodologia *lean* para *startups* opera sobre três vetores cíclicos: *construção, medição, aprendizagem*.



Gráfico 1 – O Ciclo Fundamental da Metodologia *Lean Startup* (Ries, 2011)

Como vantagens à utilização desta estratégia, Ries (2011) apresenta três:

- Permite a uma startup reduzir custos de criação/implementação;
- Permite aprender rapidamente aquilo que os clientes necessitam;
- Permite validar aquilo que os clientes procuram através de experiências e do desenvolvimento e teste de produtos protótipo.

Ries sublinha ainda que esta metodologia pode não ser adequada a qualquer estirpe empresa mas sim às eminentemente tecnológicas que envolvem plataformas online e produtos virtuais, ainda que seja possível extrapolar o modelo para outros contextos.

Para complementar a metodologia “lean”, Ries defende que é importante testar os futuros possíveis clientes com um “MVP” antes de investir mais tempo a desenvolver o produto final. O termo “MVP” (Minimum Viable Product) remete-nos para o conjunto mínimo de funcionalidades que um produto pode ter com as quais seja possível aprender aquilo que as primeiras pessoas a adoptar o mesmo valorizam. A lógica é lançar uma versão simplificada de um produto tecnológico. Segundo Ries, são as primeiras pessoas a adoptar um produto que conseguem “ler nas entrelinhas” do mesmo e compreender se o produto, apesar de ainda incompleto, adereça o problema que se propõe resolver. (Ries, 2011).

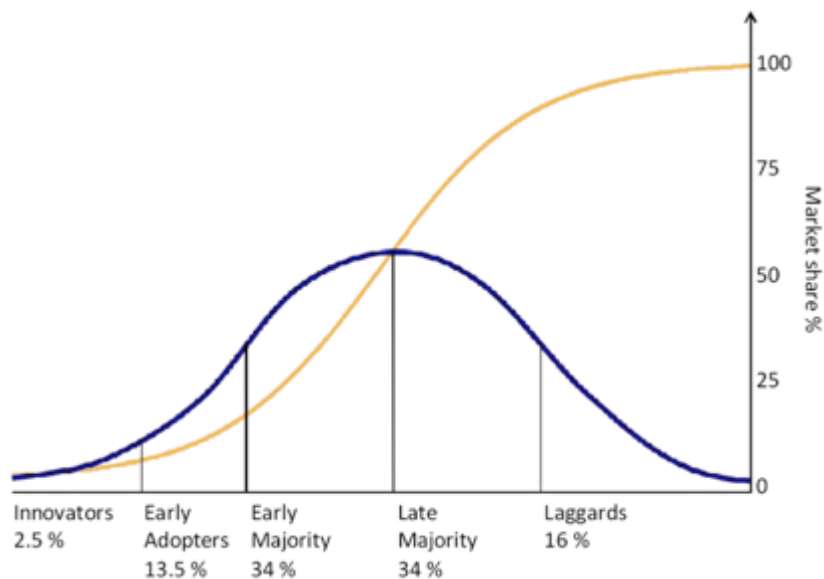
A abordagem da construção de um MVP que evolui para um produto final permite então:

- Perceber se o protótipo simplificado consegue resolver o problema a que a empresa/negócio se propõe;
- Alcançar uma visão superior, evoluindo a mesma incrementalmente, sem haver a necessidade de voltar a construir tudo do zero, dado que cada parte da visão superior foi testada anteriormente;
- Iterar e evoluir o negócio de forma ágil e flexível, levando a uma aprendizagem e melhoria constantes.



### *Escalar e multiplicar o sucesso*

Também em 1962, o professor Everett Rogers lançou um interessante conceito denominado “Difusão de Inovações”, que demonstra, através de uma distribuição normal os vários perfis de mercado aquando a percepção de uma dada inovação ou produto inovador (Rogers, 2002). Rogers define a categoria de adoção de um novo produto/inovação classificando os indivíduos que são expostos ao mesmo num sistema social que tem por base a sua personalidade inovadora. O autor defende ainda que estas 5 categorias de personalidade de adoção normalizam a difusão das inovações. As 5 categorias de personalidade definidas por Rogers são: *Innovators*, *Early Adopters*, *Early Majority*, *Late Majority* e os *Laggards*. Quando combinadas representam a totalidade do mercado que engloba a totalidade da quota de mercado (Rogers, 2002):



**Gráfico 2** – Curva da *Difusão de Ideias* (Wikipedia, 2012).

Este estudo sobre a adoção da inovação num dado mercado foi alargado recentemente por Simon Sinek. Este, refere que apenas quando se ultrapassa um determinado limiar crítico (“*tipping point*”) que é possível um produto ser aceite pelo mercado, tornando-se líder (Sinek, 2011). Sinek(2011) situa este “*tipping point*” no somatório dos

“*innovators*” e dos “*early adopters*”, referindo que é apenas quando um produto consegue passar os “*early adopters*” e começar a ser aceite pela “*early majority*” que se torna moda e passa a ser adoptado gradualmente pelo resto do mercado.

Posto isto, é fulcral desenvolver um produto recebendo e buscando o feedback e percepções dos “*innovators*” e dos “*early adopters*”. Para tal, e somando às conclusões de Ries sobre as percepções dos “mais visionários” que são, no fundo os “*innovators*” que Sinek e Rogers mencionam, é possível lançar um MVP de uma dada ideia de negócio aos “*innovators*” com o objetivo de recolher feedback e ideias para possíveis funcionalidades futuras assim como para validar uma dada ideia de negócio que atua sobre um dado problema de uma possível público-alvo.

Alguns negócios assentam numa base de ganho mútuo entre parceiros, um conceito explorado e apelidado de “**coopetição**” por Brandenburger, A. e Nalebuff, B. (1996). Segundo Brandenburger e Nalebuff,

*“A co-opetição combina as vantagens tanto da competição como da cooperação numa nova dinâmica que pode ser utilizada não só para gerar mais lucros mas também para alterar a natureza da envolvente do negócio a seu favor.”* (Brandenburger e Nalebuff, 1997: 1).

Concluindo, esta tese vem enquadrar a explorar a marca *Table & Friends* assim como o seu respetivo modelo de negócio. À luz da revisão bibliográfica, é necessário enquadrar que o negócio *Table & Friends* num contexto de inovação de Schumpeter, representa uma nova forma de organizar o negócio não só das reservas *online* mas também da gestão da procura do mercado da restauração num panorama global. A ideia de negócio representa uma inovação sobre negócio e abordagens similares de competidores ou mesmo de outros tipos de negócio. *Table & Friends* vem trazer aquilo que Hobday refere como “transferência de tecnologia” aplicada à interação entre sistemas de reserva *online* e mercado da restauração aplicando uma camada de interação social e de partilha de conhecimento em experiências *offline*, o chamado “mercado das relações humanas” que Ian Miles tanto sublinha. É necessário ainda compreender que o produto da plataforma não é tangível, dado que comercializa

reservas *online* para experiências de interação em restaurantes, ainda que estas experiências aconteçam em formatos de jantar, um bem físico comercializado pelos restaurantes e *intermediado* pela marca *Table & Friends*. No capítulo de Apresentação do Negócio presente nesta dissertação, será possível analisar a evolução do negócio e as alterações que o mesmo sofreu através da implementação de uma metodologia *lean* alicerçada pelos seus três pilares iterativos: *construção, medição, aprendizagem*. Neste capítulo será ainda analisada a implementação do primeiro MVP, que deu origem a um *pivot* que será mantido como a nova versão da plataforma e que adveio de um *feedback* bastante interessante dos vários *stakeholders* que interagiram com o negócio desde o início, os *innovators* de Rogers que contribuíram para compreender a fundo aquilo que os utilizadores, restaurantes, parceiros, empresas, ONG's e organizadores de eventos realmente procuram.

### 3. ANÁLISE DE MERCADO

#### 3.1 Tendências na economia da internet

##### *Criar e gerir negócios na era das redes informacionais*

Muitos autores têm descrito os tempos atuais como uma “economia baseada no conhecimento” ou mesmo como “Sociedade em Rede” (Castells, 2000). É este quadro que os recentes estudos sociológicos tecem à emergência do espírito do “informacionalismo” (Castells, 2000). As tecnologias de informação e comunicações moldam o contexto de vivência social e também a atividade económica.

Os modelos de negócio contêm, assim, uma maior intensidade “informacional” (de processamento de dados e informação) e “conversacional” (de troca de informação e conhecimento). Segundo Manuel Castells, o teórico e cronista mais articulado desta transformação social, os fluxos de informação constituem a nova estrutura da sociedade (Castells, 2004). A gestão destes fluxos é a essência da arte de gerar valor na sociedade de informação em rede.

Nesta parte, serão considerados vários relatórios de análise acerca do mercado das tecnologias e a sua interação com o comércio e com os utilizadores. Estas pesquisas inserem-se no mercado *online* e tendências que atestam algumas das decisões que acompanham o modelo de negócio.

##### *A Evolução da Internet*<sup>3</sup>

###### **Em 2002:**

- o número de utilizadores com acesso à internet no mundo era de 596 Milhões (9.1% da população mundial);
- Em média, os utilizadores passavam 46 min online diariamente;
- Existiam 3 milhões de websites online;

---

<sup>3</sup> Fontes: *The internet a decade later* (Mashable, 2012); Nielsen Company (Nielsen, 2004); Grupo SASI e Mark Newman (Newman, 2002).

- 95% do cibernautas utilizavam o *Internet Explorer*;
- Em média, as páginas demoravam 16 segundos a carregar a informação;
- A maior rede social (*Friendster*) tinha 3 milhões de utilizadores.

#### **Em 2012:**

- o número de utilizadores com acesso à internet aumenta para 2.27 mil milhões (33% da população mundial);
- Em média, os utilizadores estão online 4 horas, diariamente;
- Existem hoje 555 milhões de websites online;
- 39% dos cibernautas utilizam o *Internet Explorer*, 28% utilizam o *Google Chrome*, 25% utilizam o *Mozilla Firefox*, 6% utilizam o *Opera* para navegar na internet;
- Em média, as páginas demoram hoje 6 segundos a carregar a informação;
- Hoje, a maior rede social online (*Facebook*) conta com 900 milhões de utilizadores.

Nos dias de hoje, as empresas com presença online têm de desenvolver plataformas que funcionem de forma similar em vários browsers, o utilizador de hoje quer ter acesso à informação em qualquer dispositivo e de forma rápida. O número de websites alojado na internet é cada vez maior, facto que dificulta a percepção e descoberta de novos websites. A taxa de penetração da internet cobre já um terço da população global.

#### ***A evolução das Redes Sociais***<sup>4</sup>

Apesar de o *Facebook* se assumir como a maior das redes sociais existentes na atualidade, a verdade é que existem centenas de redes sociais com uma lista de utilizadores registados bastante relevante. Todos compreendem e encaram o *Facebook* como a rede social de preferência, contudo e como qualquer estratégia de enfoque, esta rede social, por si só, não consegue servir todas as necessidades sociais

---

<sup>4</sup> Fontes: *The list of social networking websites* (Wikipedia, 2012); *Alexa top 500 sites* (Alexa, 2012).

das populações, deixando espaço para competição de nichos e experiências que complementam a vida social.

Dimensão das principais redes sociais existentes na atualidade:

- **Facebook** : 900 milhões de utilizadores registados (Lançamento 2004);
- **Qzone**: 480 milhões de utilizadores registados (Facebook Chinês);
- **Twitter**: 300 milhões (Lançamento 2006);
- **Sina Weibo**: 300 milhões (Twitter Chinês, lançado em 2009);
- **Google+** : 170 milhões (Lançamento 2011);
- **LinkedIn**: 120 milhões (Lançamento 2003);
- **MySpace**: 100 milhões (Lançamento 2003);
- **Instagram**: 50 milhões (Lançamento 2010).

### ***O mercado dos Smartphones<sup>5</sup>***

Cada vez mais, os consumidores utilizam os *smartphones* globalmente para interagir com marcas ou comprar online. De facto, em 2011, o número de visitas aos principais sites de comércio electrónico através de *smartphones* duplicou.

Em 2010, número de *smartphones* com subscrições ativas chegava aos 870 milhões, número que em 2011 passou para 1.186 milhões. Por outro lado, entre o segundo quartil de 2011 e o segundo quartil de 2012, o tráfego para websites através de *smartphones* aumentou 103%.

Analisando o mercado dos *smartphones*:

- 61% utilizam *smartphones* com *Android*;
- 20.5% utilizam *IPhones*;
- 7.2% utilizam outros sistemas operativos para dispositivos móveis;
- 6% utilizam *Blackberry*;

---

<sup>5</sup> Fontes: *U.S. Mobile subscriber share market* (ComScore, 2012); *Global mobile statistics 2012: the mobile web* (MobiThinking, 2012); *Smartphones continue to gain share as U.S. mobile usage plateaus* (eMarketer, 2012); *Simultaneous media usage* (Bigresearch, 2011); *2012 Social & mobile commerce consumer study* (ComScore, Shop.org e The Partnering Group (2012); *How mobile trends are shaping e-commerce* (Mashable, 2012).

- 5.2% utilizam sistemas operativos *Windows*.

Analisando algumas estatísticas acerca dos utilizadores de *smartphones*:

- 37% dos utilizadores tira habitualmente fotos de produtos;
- 35% efetuam pesquisas por marca/ponto de venda;
- 35% pesquisam produtos ou preços;
- 34% enviam fotografias de produtos;
- 33% pesquisam informação acerca de produtos por loja;
- 33% da população com *smartphone* envia sms/efetua chamadas para amigos/família;
- 26% fazem compras através do *smartphone*.

No que toca às estratégias de Marketing das principais marcas globais no que toca a dispositivos móveis:

- 46% das marcas possuem versões móveis dos seus websites;
- 44% das marcas investiram em aplicações móveis;
- 35% enviam versões móveis da sua comunicação por email;
- 32% lançam campanhas móveis por sms ou “*push notification*”
- 27% lançam campanhas baseadas na localização do utilizador

### ***Comércio electrónico***<sup>6</sup>

O mercado norte-americano costuma ser visto como uma referência, ou seja, um precursor de tendência. De acordo com as previsões de retalho online nos EUA, para 2016, a empresa Forrester Agency espera um aumento em 15% do número de consumidores, assim como um aumento de 44% nos gastos:

---

<sup>6</sup> Fontes: *U.S. Online retail forecast, 2011 to 2016* (Forrester Agency, 2012); *Marketing and sales* (Booz & Company, 2012); *E-commerce will grow again this holiday, but don't thank mobile or social* (All Things D, 2012); *The state of ecommerce* (Mashable, 2012).

- Atualmente, os EUA contam com 167 milhões de habitantes (57% da população americana) a efetuar compras online, sendo espectável que em 2016 este número aumente para 192 milhões (60% da população americana).
- Em 2011, cada consumidor gastou em média 1.207 USD em comércio online sendo espectável que em 2016 esse valor aumente para 1.738 USD.

Segundo a agência Forrester Research, o retalho online aumentará 62% até 2016. Em 2011, no que se refere aos gastos em retalho online por parte dos consumidores, este valor chegou aos 202 milhões de USD, sendo que a agência estima que o valor aumentará para 327 milhões de USD em 2016.

Quanto às vendas de comércio em smartphones, o valor total em 2011 foi de 6.7 mil milhões de USD, sendo que o governo americano estima que em 2015, o valor chegue aos 31 mil milhões de USD.

De acordo com a consultora Booz & Company, o comércio online através de redes sociais aumentará 93% anualmente durante os próximos anos. A consultora apresenta um volume total de mil milhões de USD reportados em 2011 e prevê um total de 14 mil milhões de USD referentes a vendas através de redes sociais, apenas nos EUA.

Concluindo, podemos antever que nos EUA:

- O número de consumidores de retalho online continuará em crescimento constante;
- O montante médio gasto por cada consumidor tenderá a aproximar-se dos 2.000 USD anuais;
- O volume de vendas em retalho online apresenta um peso que tende a superar os 300 milhões de USD;
- É também espectável que cada vez sejam feitas mais compras através smartphones, sendo esperado um crescimento de 6.7 para 31 mil milhões de USD apenas nos EUA;
- As redes sociais como canal de vendas tenderão a representar uma fatia cada vez maior das vendas online.



### ***Indústrias e a Tecnologia***<sup>7</sup>

De acordo com um estudo da empresa DudaMobile em parceria com a Google, as principais indústrias a apostar em soluções para o mercado móvel são:

- Restauração e comida com 28%;
- Serviços Profissionais (advocacia, serviços domiciliários) com 16%;
- Saúde e Bem-Estar com 10%;
- Viagens e Turismo com 8%;
- Automóveis e Transportes com 6%.

Esta conclusão teve como amostra os “Early Adopters” que utilizam a plataforma DudaMobile. Estes Early Adopters possuem negócios e querem posicionar-se no mercado dos dispositivos móveis. Este estudo foi efetuado entre Outubro de 2011 e Abril de 2012.

De facto, no que respeita ao mercado da restauração e comida, a empresa concluiu que nos EUA, mais de 30% das visitas em dispositivos móveis a websites de pizarias convertem em chamada para a mesma.

De acordo com a Google, 30% das pesquisas por restaurantes são feitas através de dispositivos móveis.

De acordo com a IDC (International Data Corporation, 2011), em 2015, existirão mais pessoas com dispositivos móveis que com computadores portáteis.

Estes dados demonstram uma tendência não só para a centralização de pesquisas e interação com vários mercados no *smartphone*, mas também demonstra um potencial

---

<sup>7</sup> Fontes: *Who is leading mobile* (Google e DudaMobile, 2012); *Mobile sites drive growth for small businesses* (Google e DudaMobile, 2011); *Understanding mobile users* (Google, 2012); *The mobile movement* (Google, 2011); *More mobile internet users than wireline users in U.S. by 2015* (IDC, 2011); *Our Mobile Planet: United States* (Google, 2012)

crescente no cruzamento da indústria de restauração e comida com os dispositivos móveis.

### ***Facebook associado a marcas***<sup>8</sup>

De acordo com um estudo da empresa de estudos de mercado Lab42, numa amostra 1.000 utilizadores do *Facebook*, 87% dos entrevistados tem, por hábito, fazer “like” em canais do Facebook referentes a marcas.

Destes 87%:

- 82% referem que o facebook é um bom local para interagir com as marcas;
- 75% sentem-se mais conectados com as marcas, ao nível do facebook;
- 69% fizeram “Like” porque um amigo também fez;
- 35% acha que as marcas lhes dão mais atenção quando têm um canal no Facebook.

Por outro lado, os dois fatores que mais motivam os entrevistados a colocar um “like” numa marca são as promoções/descontos e os brindes que a marca publicita.

Na amostra de 1.000 entrevistados, 46% fizeram “like” a uma marca mas não têm intenção de comprar qualquer produto da mesma.

Destes 46%:

- 52% apenas queriam a promoção/desconto ou o brinde;
- 46% gostam da marca mas não têm capacidade económica para comprar os seus produtos;
- 24% apenas gostaram da marca para ajudar um amigo.

De entre a amostra total, 73% já fizeram “unlike” de uma página porque:

- A marca fazia *posts* com demasiada frequência;
- Deixou de admirar a marca;
- Obteve uma má experiência com a mesma.

---

<sup>8</sup> Fonte: *Like us!* (Lab42, 2012).

As principais razões que levam a amostra de utilizadores entrevistada a não fazer “like” numa página do Facebook são:

- Sobrecarga de informação na página do utilizador (47%);
- Não querer ser contactado pela marca (36%);
- Preocupações com privacidade (30%);
- Apenas deseja fazer *posts* relevantes no seu perfil (27%).

### **3.2 Informacionalismo móvel e em rede no mercado da Restauração**

#### ***A restauração no século XXI***<sup>9</sup>

De acordo com um estudo da Universidade de Cornell referente ao mercado americano, 40% dos adultos já fizeram reservas ou encomendas para restaurantes a partir de uma plataforma online. Por outro lado, no que toca ao mercado da restauração, 10% do total de pedidos/reservas que os restaurantes recebem vem de fontes online. O estudo refere também que 16% dos restaurantes nos EUA tem uma aplicação mobile, sendo que apenas 35.2% dessas aplicações têm capacidades de encomenda/reserva.

#### ***O peso do mercado global da reservas online***<sup>10</sup>

As reservas *online* aplicadas ao mercado da restauração vieram para ficar e apresentam sólidas taxas de crescimento anual. Este fato deve-se a proliferação tanto de negócio em torno das reservas *online* como da entrada do mercado da restauração no universo digital.

---

<sup>9</sup> *Online, mobile and text food ordering in the U.S. restaurant industry* (Cornell University, 2011); Kimes e Laqué (2011).

<sup>10</sup> *Open Table celebrates 15 million restaurant reviews* (OpenTable, 2012).

Na UE (2011) o número de reservas *online* efetuadas passou os 25 milhões, valor esse que advém da soma do número total de reservas *online* dos três maiores sistemas de reserva *online* europeus (restaurantes.com, lafourchette.com, livebookings.com).

Por outro lado, o site Open Table (opentable.com) desde a data do seu lançamento em 1998, já lidou com 350 milhões de reservas *online*.

### **3.3 Estudos de caso – Parceiros de Coopetição <sup>11</sup>**

#### ***Open Table***

Recentemente, o motor de reservas de restaurante online atingiu os 15 milhões de avaliações a restaurantes, feitas por utilizadores. Fundado em 1998, o OpenTable implementou o sistema de avaliação de restaurantes em 2008 e, desde então tem vindo a permitir a classificação da qualidade do serviço dos restaurantes presentes na plataforma. Segundo o site, “Apenas os comensais do OpenTable, que fizeram reserva online e jantaram num dado restaurante é que podem submeter uma revisão do mesmo.” A plataforma menciona ainda que “49% dos comensais do OpenTable afirmam ter efetuado reservas online para restaurantes fora da cidade. Presente em 19 países e com forte presença nos EUA, o opentable.com conta com 25.000 restaurantes parceiros e mais de 350 milhões de utilizadores registados.

#### ***La Fourchette***

O website lafourchette.com é o maior sistema de reserva online de restaurantes em França. Conta atualmente com 6.500 restaurantes parceiros dos quais 1.500 contam com promoções e descontos. Até à data, a plataforma já efetuou 9 milhões de reservas para os seus utilizadores.

### **3.4 Perspetivas Gerais**

---

<sup>11</sup> Fonte: La Fourchette (2012).

De facto, o mundo de hoje torna-se cada vez mais digital, vivendo-se numa cultura do imediato e da funcionalidade. Os consumidores de hoje querem controlo, funcionalidade e sincronização entre o mundo tecnológico e as interações reais. Na esfera social *online* o *Facebook* mantém-se como a maior e mais densa rede social da atualidade, sendo o local perfeito para conectar com os potenciais clientes de uma marca, principalmente se esta estiver voltada para o mundo social e para as suas interações na vida real. Por outro lado, o mercado da restauração, apesar de maduro apresenta-se bastante saturado não só pela proliferação de restaurantes e marcas, mas também pelo peso destrutivo que as marcas de *vouchers* vem impor para gerar procura. Paralelamente, cada vez maior é o número de restaurantes com presença online ou com capacidade de receber reservas através de sistemas de reserva online. Se pensarmos no volume de reservas online que ocorre anualmente na Europa, conseguimos compreender que de facto, existe ainda espaço para explorar o negócio das reservas online inovando o serviço e interação com os clientes e até criando parcerias de coopetição e partilha de ganhos.

## 4. NEGÓCIO

### 4.1 Problema

#### *Enquadramento*

Atualmente, cada pessoa representa mais que o curso que frequentou ou o trabalho que exerce na sua vida profissional. É um aglomerado das experiências, paixões, falhas e sucessos passados.

Cada pessoa tem os seus próprios hobbies, skills, algo que gosta bastante de fazer e nunca teve coragem para fazer disso profissão, seja isso design, escrita, música, escultura, pesca submarina, golf, etc. Todos nós temos interesses que seguimos e sobre os quais queremos discutir e partilhar conhecimento. Contudo é difícil encontrar as pessoas certas e criar um network em torno do que gostamos. Isto porque as comunidades de interesse estão espalhadas e muitas vezes fechadas sobre si mesmo, crescendo lenta e organicamente. O *Table & Friends* apresenta-se como um agregador de comunidades de interesse que impulsiona, através da sua plataforma online, experiências de *network* focalizado com pessoas interessantes, no mundo offline.

#### *Problema*

É difícil conhecer pessoas com os mesmos interesses que o próprio, com as quais seja possível criar experiências de *network* focalizado em temas de interesse.

#### *Solução*

Uma plataforma online que junta pessoas interessantes *offline*, unidas por temáticas e/ou convidados especiais em eventos de *network* focalizado.

## 4.2 Apresentação do Negócio

### *Nome da Empresa*

O nome escolhido para a empresa foi *Table & Friends*. Este nome tem o intuito de ser auto-explanatório, simples e fácil de entender. A escolha do inglês prende-se com o fato de ser uma marca que se quer afirmar na esfera global. Em baixo, é possível ver o logótipo da marca:



**Figura 2** – Logotipo Oficial *Table & Friends*

### *Tagline*

A *Table & Friends* é uma plataforma *online* que permite a qualquer pessoa ou organização criar ou juntar-se a jantares temáticos, num formato público ou privado.

### *Oportunidade*

A *Table & Friends* pretende aproveitar o crescimento exponencial de atividade nas redes sociais e posicionar-se no segmento dos eventos de grupo, trabalhando uma camada social online que tem como intuito a conversão para interações no mundo *offline*. Desta forma a *Table & Friends* traz uma plataforma aberta a todo o público, na qual qualquer pessoa poderá definir os seus interesses pessoais e participar ou criar jantares temáticos que unem grupos de pessoas com esse mesmo interesse.

## ***Mercado***

A *Table & Friends* atua no mercado das reservas online para restaurantes - numa vertente de eventos colectivos de network focalizado. Este mercado tem dois formatos dominantes: os sistemas de reserva para restaurantes (como por exemplo: *www.besttables.com*, *www.opentable.com*, *www.lafourchette.com*) e as plataformas focalizadas em ofertas de compra coletiva com desconto (como por exemplo: *www.groupon.com*, *www.letsbonus.com*, *www.planeo.com*). Tendencialmente, o primeiro formato tem menor volume de conversão mas maior afinidade tanto com a plataforma como com os restaurantes envolvidos, dado que é algo mais premeditado sendo, por isso, utilizado pontualmente. Por sua vez, o segundo formato é capaz de gerar elevados picos de reserva para oportunidades únicas em locais distintos, ou seja, o seu público-alvo não cria, necessariamente, afinidade com o restaurante que reserva, buscando sim situações benéficas em termos de custo-qualidade.

Divergindo do formato de compra coletiva com desconto, a *Table & Friends* posiciona-se como uma camada social e de conteúdo no topo de uma integração com os sistemas de reserva *online* já existentes.

A plataforma difere das restantes abordagens de compra coletiva pelo facto de ser uma rede social *online* focada em experiências *offline* com pessoas que não se conhecem, de forma não linear, unida por um tema ou convidado conector. Mais ainda, é a única plataforma que integra os sistemas de reserva de restaurantes *online* com uma camada de interação social, tornando a experiência de reservar um lugar ou criar um evento bastante simples e rápida.

A plataforma apoia-se na integração com plataformas *online* que numa primeira análise poderiam ser encaradas como competidoras, dado que se focam na reserva *online* de lugares para jantares em restaurantes. Porém, algo que estas plataformas têm em comum é o esforço passado a criar parcerias com restaurantes, sendo-lhes agora difícil gerar procura constante para os mesmos. É aí que a *Table & Friends* se posiciona, gerando procura para esses mesmos espaços através da integração com as



suas API's de reserva, permitindo aos utilizadores a participação, criação ou gestão de eventos públicos ou privados nos restaurantes parceiros desses mesmos sistemas.

#### 4.3 Modelo de Forças Competitivas de Porter<sup>12</sup>

##### *Diamante de Competitividade*

Aplicando o Diamante de Porter para enquadrar a envolvente mediata do negócio existem algumas variáveis que influenciam positiva ou negativamente o modelo de negócio (Porter, 1990).

Alguns dos fatores condicionantes são:

- Design simples e intuitivo que leve as pessoas para a ação (compra);
- Equipa multidisciplinar com conhecimentos em Design, Programação e Negócio;
- Já existem bastantes redes sociais;
- Não existe capacidade de proteger a propriedade intelectual da plataforma, nomeadamente o código do site e a forma como o modelo de negócio é apresentado;
- Competição pode emergir de qualquer parte do globo - existem alguns competidores no mundo das *startups* com até 3 anos de existência, pelo que poderão antecipar-se em algumas cidades de expansão;
- Ao integrar com API's de outras plataformas sociais, se estas se alterarem o site poderá sofrer com isso;

---

<sup>12</sup> Fonte: *The competitive advantages of nations* (Porter, 1990)

### ***Número de Concorrentes***<sup>13</sup>

Em relação ao número de concorrentes diretos, não existe nenhum caso no mundo de assumido sucesso em larga escala. O maior competidor do modelo de negócio da marca Table & Friends (T&F) é o *GrubWithUs* que está no mercado há pouco mais de 1 ano, estando em operação em várias cidades com eventos nos EUA. A plataforma assume sempre o formato de jantar de grupo com um tema subjacente, permitindo aos utilizadores criar ou lançar jantares de grupo. A marca recebeu recentemente um investimento de 5 milhões de USD, sendo esperado que estivesse mais propagado e com mais cidades ativas; por outro lado, o seu modelo ainda se baseia bastante na captura de parcerias de restauração a nível local, ou seja, requer ainda um esforço comercial de expansão bastante significativo.

Existem ainda alguns concorrentes em projetos de pequena escala (até 3 cidades diferentes) espalhados pela Europa que podem competir com a plataforma Table & Friends em diversas partes do negócio.

Por outro lado, existe sempre espaço para vários concorrentes numa cidade; ao contrário de negócios como o *Groupon*, este tipo de negócio, apesar de também vender experiências, vende-as num formato comunitário que por si só cria um sentido de pertença à experiência e à marca em si, dificultando a migração de utilizadores de uma marca para outra.

Por outro lado, um dos factores diferenciadores da T&F está na extinção da força comercial, apostando fortemente na plataforma e na sua integração sistemas de reserva *online* parceiros como o *opentable.com* ou o *lafourchette.com*. Do ponto de vista de negócio não existe forma de garantir que a competição não enverede pela mesma integração, por outro lado, a plataforma *GrubWithUs* está focada nos EUA, enquanto que a plataforma T&F está focada maioritariamente na Europa.

---

<sup>13</sup> Fonte: Grub With Us, 2012.

### ***Crescimento da Indústria***

Como foi possível depreender anteriormente, o crescimento das redes sociais é, em muitos dos casos, exponencial. As populações digitais são muito reativas e é possível criar-se modas literalmente do dia para a noite. Por outro lado, são cada vez mais as redes sociais de nicho, focadas em experiências e interações muito específicas.

### ***Ameaça na Replicação***

Construir uma rede social com uma comunidade específica a médio/curto prazo pode ser facilmente replicável. Isto deve-se ao facto de ser impossível patentear modelos de negócio, formatos de site, ou abordagens de negócio. No entanto, o segredo de uma plataforma como esta não é no site em si, mas sim na relação criada com a marca e com os seus utilizadores. Numa plataforma que lida com o mercado de temas de interesse, comunidades, marcas e convidados especiais, os *stakeholders* têm de sentir-se envolvidos e parte da experiência, pelo que é muito importante que a gestão da plataforma e canais adjacentes de comunicação sejam o mais pessoais e humanos possíveis. Por outro lado, uma cuidada integração com os grandes motores de reserva *online*, aliados a uma maior compreensão do mercado europeu que no caso do competidor *GrubWithUs* representam a janela de oportunidade capaz de criar um mercado internacional significativo.

### ***Barreiras à entrada***

Existem claras ameaças a qualquer plataforma de negócios *online*. Primeiramente, tendo a equipa certa, contatos oportunos e uma estratégia bem definida é possível entrar no mercado com muito pouco investimento e de forma bastante ágil. Na conjuntura legal associada a negócios online muito pouco se pode patentear e proteger. É possível registar a marca e alguns algoritmos, no entanto, no que toca a modelos de negócio ou plataformas online não há forma de proteger as empresas que já se encontram no mercado. Como tal, é de extrema relevância ter bem presente na

estratégia da marca aquilo que ela representa, o que quer ser, o que a diferencia e como encara a concorrência que neste tipo de negócios, surgirá de qualquer país ou cidade.

No seu MVP inicial, a marca T&F optou por um crescimento orgânico apoiado em experiências marcantes, no “*word-of-mouth*” e em “*media appearances*” coerentes que alinham o conceito e as perceções. A lógica é que a base de utilizadores inicial compreende a plataforma e a experiência no seu todo passando-a aos seus amigos iterativamente. Seguidamente, chegando ao fim do processo de desenvolvimento da segunda versão da plataforma, entra-se em processo de expansão não só em termos de cidades que possuem o conceito, mas também em termos de volume de utilizadores registados e eventos gerados.

O mote será então expandir as operações ao máximo, após atingir a versão completa da plataforma online, construída e refinada com o feedback recebido no processo de desenho e desenvolvimento.

Devido ao facto de não existirem grandes barreiras à entrada em negócios digitais, é necessário que a marca agilize a sua expansão e crescimento, por forma a tornar-se a primeira escolha no que toca à organização, participação e gestão de eventos sociais temáticos em formato de jantar.

### ***Estratégia Atual e Objetivos da Concorrência***

- O *GrubWithUs* é um dos *graduates* do *Y Combinator* e estabeleceu-se em várias cidades americanas;
- Recebeu recentemente um painel de investidores e apresenta-se em expansão;
- Focou-se inicialmente em jantares de comunidades de interesse tendo agora virado a sua estratégia também para jantares de organizados pelos utilizadores;

- Conta com alguns milhares de utilizadores registados no entanto a sua força de marca encontra-se pouco ativa nas redes sociais, assim como a adesão aos eventos;
- No geral, o fluxo de jantares totais que representam o *track record* da plataforma encontra-se ainda um pouco aquém do espetável;
- O facto de passar pela sua estratégia a negociação com os restaurantes assim como a força comercial de venda torna o seu negócio muito mais lento e pouco flexível.

O **GrubWithUs** é um competidor seguido muito de perto e que inspira linhas estratégicas mais ambiciosas. Operando no mercado global, ganhará a empresa que melhor compreenda as culturas e comunidades durante a expansão pelo que a estratégia da plataforma *Table & Friends* passa por operar e ativar as comunidades através de uma forte estratégia de *press releases* e marketing digital, apostando principalmente em cidades-chave na Europa, Ásia e América do Sul. Com esta primeira vaga de expansão criar-se-á força de marca suficiente para, mais tarde, competir no mercado da América do Norte.

### ***Poder Negocial dos Clientes***

Enquanto que no MVP inicial, todos os eventos eram lançados pelos membros fundadores por forma a testar o mercado, na nova versão da plataforma, são os utilizadores, organizações, ONG's e organizadores de eventos que passam a ter o poder de criar eventos ou juntar-se aos mesmos. Os utilizadores são o maior ativo da plataforma pelo que é essencial que estes tenham acesso às funcionalidades e usabilidade que melhor se adequa às suas necessidades. É portanto importante recolher *feedback* de forma constante e remover tudo o que é desnecessário não só na plataforma como também na experiência dos jantares em si. É também relevante dar poder aos utilizadores, organizações e restaurantes para que consigam gerir os seus perfis e beneficiar das funcionalidades em termos de criação de *network*.

### ***Poder Negocial dos Fornecedores***

No contexto do *Table & Friends*, a marca funciona como um intermediário entre os sistemas de reserva *online* e os restaurantes. Como tal, o poder negocial não está nos restaurantes em si, mas sim nos sistemas de reserva dos parceiros. No entanto, o facto de ser um mercado bastante competitivo, diminui um pouco o seu poder negocial, dado que facilmente se troca de parceiro, caso as condições de parceria se apresentem insustentáveis para a marca.

Adicionalmente, existe outro grupo de fornecedores, os organizadores de eventos, que poderão ser utilizadores regulares ou organizações e acabam por ser também eles criadores de jantares e agregadores de contactos, espaços e conteúdos.

Por fim, o último grupo que é possível englobar aqui são os sponsors, ou seja, marcas que patrocinam a plataforma e aquilo que esta promove. A título exemplificativo, marcas como a EDP que patrocina linhas anuais de eventos de temas-chave que atraem *targets* sobre os quais a EDP se quer posicionar. Em troca, esta tem a oportunidade de ter o “*powered by EDP*” associado a todos os eventos de um tema de interesse e tem ainda a oportunidade de fazer *product placement* ou apresentação de oportunidades em alguns dos eventos.

### ***Concorrência de Produtos Substitutos***

Analisando os produtos substitutos podemos encará-los de duas formas: como competição ou co-opetição. O modelo de negócio está construído de forma a promover oportunidades de sinergia. Por exemplo, existe em Lisboa o projeto *Alfama-te* que junta desconhecidos uma vez por mês em jantares no coração de Alfama. Este projeto pode ser visto como um produto substituto à marca *Table & Friends* nalgumas das nuances do negócio, no entanto, é perfeitamente possível criar eventos que juntam as duas marcas, de forma cooperativa. Um evento conjunto que cruzará as comunidades de utilizadores e construirá uma experiência ainda maior. O mesmo se aplica ao sistemas de reserva que, tal como foi já analisado têm bastante a

beneficiar de uma integração devido não só ao facto de estarmos a gerar procura extra para os seus restaurantes parceiros mas também pelo facto de apenas terem de pagar por cada utilizador que gerado nos eventos da marca, mantendo assim a sua total margem nos restantes jantares criados nos próprios sistemas de reserva.

### ***Resumindo***

As experiências *offline* partindo de plataformas online são uma forte tendência de que cada vez mais surgirão novos negócios em torno do mercado dos interesses e gostos pessoais. Existirá sempre e cada vez mais concorrência devido ao ecossistema de aceleração, incubação e partilha de conhecimento que as *startups* podem encontrar em vários países e cidades espalhadas pelo mundo. É bastante importante assegurar uma estratégia muito *lean* e flexível que permita à marca *Table & Friends* adaptar-se em tempo real à evolução do seu mercado.

### ***Condições da Procura***

- O *Facebook* estabelece-se como a maior rede social à escala do globo, apresentando uma longevidade expectável, assim como uma jovialidade e atitude de constante inovação;
- Existe uma crescente procura de plataformas que partem do *online* para o *offline*;
- Os processos de pagamento *online* para com o utilizador devem apresentar várias alternativas e devem ser simples e intuitivos, para que este compreenda todos os passos e sinta que a compra foi oficializada com sucesso;
- A comunicação constante com os *stakeholders* é essencial e deve ser adaptada não só ao *target* como ainda à cultura do país/cidade;
- É necessário promover e disponibilizar conteúdos e informações de forma constante à comunidade seguidora da marca no *Facebook*;

- O utilizador é também ele um produtor de conteúdos, organizador de jantares, inclinado em dar feedback e com interesse em ajudar a expandir o negócio para outras zonas;
- É necessário realizar um esforço inicial forte para ter os primeiros participantes nos jantares;
- Sendo o *target* atual da marca pessoas entre os 18 e os 65 anos, é necessário que a plataforma seja extremamente simples e que o email de suporte ao utilizador, fornecedor ou organização esteja sempre pronto ajudar;
- O *target* da plataforma é o cidadão global e, como tal, fala várias línguas e vem de muitos sítios, pelo que a plataforma tem de ser capaz de responder prontamente;
- É necessário um esforço de PR (gestão de Press Releases) para criar mediatização doseada e alinhada com o surgimento de determinados speakers nos eventos T&F;
- Ao contrário de outros tipos de *startup*, a T&F tem a capacidade de ser mediatizada para além do seu surgimento inicial nos mercados, devido aos vários acontecimentos que vai lançando que apelam a comunidades diferentes;
- É essencial focalizar os jantares em nichos e em bons embaixadores;
- O *Word-of-mouth* é um dos maiores ativos em termos de construção de comunidade;

### ***Estratégia, estrutura e rivalidade de empresas***

- Ainda existem poucas redes sociais bem sucedidas focalizadas em nichos de experiências;
- O facto de a T&F ser uma *startup* tecnológica recente leva a que tenha uma estrutura mais flexível que as grandes empresas ou que, por exemplo, o Groupon, permitindo refinar e testar o modelo antes de crescer, controlando assim a inovação de perto;
- Concorrência acentuada e crescente neste tipo de mercados (só na China existem 9.000 competidores do Groupon, com o mesmo modelo de negócio e



isso não os impede de continuarem a ser rentáveis). Este facto é bom, estimula o mercado, obriga cada empresa a melhorar e a ser mais competitiva e, de facto, quando se fala de empresas tecnológicas de escala global é possível assumir que existe mercado em todo o mundo para várias empresas sobre o mesmo público-alvo;

- É fulcral que a T&F progrida concomitantemente com as comunidades organizadas, oferecendo-lhes vantagens claras em trabalharem em conjunto com a plataforma;
- Antes de escalar, o negócio necessita de parcerias com empresas no formato de sponsoring e/ou de investidores por forma a alcançar um produto final mais competitivo e preparado para uma expansão mais ágil e consolidada.

### ***Relações entre indústrias – Ecosystema***

A cooperação entre redes sociais, comunidades, fóruns e grupos de interesse é fulcral e deve sempre existir. De facto, as redes sociais são um mercado que se pode dividir em vários sub-mercados e redes sociais mais específicas, assim como experiências focalizadas ou complementares entre competidores.

É ainda de salientar que o esforço que empresas e associações como a Audax, Beta-I, Fábrica de Startups, João Sem Medo; ou iniciativas do Estado/União Europeia como o Orçamento Participativo, QREN ou o Startup Lisboa e ainda concursos como o Startup Weekend, *So You Think You Can Pitch*, Beta-Start, BET Católica, MIT ISCTE-IUL Venture Competition ou o Energias de Portugal, que estão a criar sólidas bases para um ecossistema de empreendedorismo como nunca antes existiu em Portugal. Atualmente, Portugal caminha a passos largos para se afirmar como um dos grandes *hubs* de empreendedorismo na Europa.

É essencial que a T&F aproveite este *momentum* e capitalizar contactos, investimento, mentoria e decisões estratégicas fazer crescer a plataforma durante esta janela de oportunidade.

#### 4.4 Do MVP à Implementação – “Research, Learn, Do”

##### *O Primeiro MVP - Pesquisa*

Lançada a 26 de Janeiro, a primeira versão da plataforma tinha como intuito estudar o mercado, os utilizadores e os restaurantes com o menor custo possível. Como tal, foi lançada uma plataforma simples de compra coletiva com uma camada social. Paralelamente, foram feitas 40 parcerias com restaurantes em Lisboa, Porto e Barcelona, por forma a conseguir uma amostra de consumidores e parceiros mais heterogénea.

Na plataforma, cada utilizador tinha o seu perfil pessoal e podia associar-se a ou criar temáticas de interesse, isto permitiu um estudo, em tempo real dos interesses mais valorizados pelos utilizadores. Com base nestas tendências, foram lançados jantares semanais abertos a qualquer participante, sendo que cada jantar tinha um tema unificador (como por exemplo: *viagens, literatura, cinema, comida gourmet*) ou um convidado especial (como por exemplo o Fernando Alvim, Pedro Crispim, *Story Tailors*, “*O Alfaiate Lisboaeta*”).

À luz desta abordagem, foram realizados 24 jantares distintos que juntaram mais de 700 utilizadores em diversos restaurantes. Atualmente, a marca conta com 1.400 utilizadores registados no site. Os jantares realizados provaram a adesão dos utilizadores ao conceito e ao modelo de negocio. Sobre estes utilizadores concluíram-se algumas tendências interessantes:

- Cerca de 60% dos utilizadores são do sexo feminino;
- A faixa etária dos utilizadores oscila entre os 19 e os 65 anos de idade;
- Os utilizadores registados têm em média 35 anos de idade;
- Cerca de 35% dos utilizadores estiveram em jantares T&F;
- 15% dos utilizadores que foram a um jantar, participaram em outros jantares T&F posteriormente;
- Em média os jantares tiveram 25 participantes.

Denotou-se também que a partir dos 35 anos existe uma forte tendência para a rotina, sendo que as pessoas tendem a reduzir o círculo de amigos com os quais interagem; como tal, existe bastante interesse em jantares que juntam desconhecidos em torno de temas interessantes. Outro ponto interessante que foi notado analisando a amostra de participantes é o facto de os temas atravessarem gerações, ou seja, grande parte dos temas lançados tiveram participantes de faixas etárias bastante distintas.

No decorrer do MVP, a marca *Table & Friends* foi mencionada em vários artigos<sup>14</sup> na *Vogue*, *Jornal i*, *Dinheiro Vivo*, *Expresso*, *Revista P3 do Público*, *Marketeer*, *Revista Sábado*, *Revista Visão*, *SAPO Tek (Canal Tecnológico da SAPO)*, *Revista Timeout* e contou com uma reportagem de 3 minutos no *Jornal da Noite da SIC*.

### ***Aprendizagem***

Com tudo o que foi possível aprender sobre os vários intervenientes no negócio o modelo de negócio foi então redesenhado, tendo por base claros inputs de vários *focus groups* de utilizadores, restaurantes parceiros, representantes de ONG e associações sem fins lucrativos, empresas, jovens universitários e organizadores de eventos. Destes *focus groups* e do feedback recolhido começou-se a esboçar a nova plataforma *Table & Friends*.

Como pontos de aprendizagem principais, temos:

- Os utilizadores, empresas, associações e organizadores de eventos querem ter a capacidade de, eles próprios lançar jantares temáticos na plataforma;
- As associações sem fins lucrativos, comunidades, partidos políticos, associações universitárias e ONG's organizam jantares regularmente como forma de angariar fundos para projetos futuros, como tal, é importante que seja possível adicionar um valor extra ao custo do jantar, que reverta diretamente para esses mesmos conglomerados;

---

<sup>14</sup> Fontes: *Dinheiro Vivo* (2012); *Jornal i* (2012); *P3 do Público* (2012); *Sapo Tek* (2012); *Vogue Portugal* (2012);

- A maior necessidade dos organizadores de eventos não é a plataforma em si ou a facilidade de gestão de jantares criados, mas sim a camada social que esta possui, assim como a facilidade de gestão de participantes;
- Grande parte das empresas tem elevadas necessidades ao nível de jantares de trainees, departamentos, jantares de Natal, sendo um desfoque para qualquer trabalhador da empresa a carga extra de trabalho que tem a gerir estes eventos, sendo por isso bastante valorizada a simplicidade de criação e gestão da reserva em formato *online*;
- A capacidade de criar jantares em formato privado com um *url* único demonstra-se bastante interessante para empresas, comissões de curso e comunidades;
- Ainda no que toca a eventos privados, esta funcionalidade torna-se especialmente interessante para a criação e gestão de jantares de aniversário;
- A capacidade de criar jantares temáticos públicos vem atrair nichos bastante mais interessantes, acabando por afastar-se de temáticas abrangentes como literatura para público mais granulares como os aficionados por Dostoievsky, filatelia ou automobilismo de uma década específica;
- A maior necessidade de determinadas comunidades ou associações prende-se com o facto de lhes ser difícil posicionarem-se nas redes sociais e atraírem mais participantes para a temática sobre a qual operam, sendo por isso, bastante interessante passarem a poder lançar jantares públicos sobre essas mesmas temáticas, podendo assim, atrair novos membros e entusiastas;
- Os utilizadores preferem retardar ao máximo o momento de pagamento, preocupando-se apenas com a fiabilidade da sua reserva, pelo que não apontam entraves a pagar no local ao invés de pagarem o preço final na plataforma por forma a garantirem o seu lugar;
- O facto de existir uma percentagem significativa da nossa base de utilizadores que pertence a faixas etárias mais altas, obriga-nos a desenhar uma plataforma que se apresente como o mais simples e credível possível, devendo, por isso evitar ao máximo interações com transações e pagamentos *online*;
- É espectável que a taxa de comparência em jantares que era de 97% no MVP se veja reduzida pelo facto de não existir um comprometimento monetário prévio aos jantares presenciais.

- Os sistemas de reserva *online* são bastante receptivos a relações de co-opetição que sejam capazes de gerar tráfego para os seus restaurantes parceiros.

### ***Implementação – A plataforma atual***

Com base nesta aprendizagem, a equipa original foi alargada e seguiu-se um período em que foram se redefiniu o modelo de negócio e o *Business Model Canvas*. Seguidamente foram criados vários *mockups* (esboço dos vários ecrãs e funcionalidades presentes na nova plataforma), que foram então apresentados de novo aos *focus groups* por forma a perceber se estavam de acordo com as suas percepções do negócio e do problema que este se propõe a resolver. Após o aval e melhoramentos que advieram dos *focus groups* passou-se então à fase de desenho onde foi adicionada uma camada de design estático a estes *mockups* (esboços visuais dos vários ecrãs da plataforma). Paralelamente à fase de desenho, começaram a negociar-se as parcerias com os vários sistemas de reserva *online*. Terminada a etapa de desenho passou-se então à fase de desenvolvimento, onde se construiu toda a plataforma do ponto de vista de programação e conexão com as API's dos sistemas de reserva.

## **4.5 O Modelo de Negócio**

### ***Business Model Canvas – Table & Friends***

Como em qualquer tipo de negócio ou projeto é possível aplicar o *Business Model Canvas*, de modo a mapear os pontos-chave do negócio, estudando-os de uma perspectiva macro.

#### **Parceiros-Chave:**

- Sistemas de Reserva *Online*;
- Agências de gestão de *media* em países de cidades-chave;

- *Bloggers* influentes (tecnologia, tendências, restauração);
- Comunidades internacionais (*AIESEC*, *TED*, *Ignite*);

Em termos de parceiros-chave temos os sistemas reserva *online* que permitem a expansão global do negócio. Por outro lado, apesar de a nova plataforma começar com alguns milhares de restaurantes em vários países, é necessário gerar procura. Para tal, é necessário ter utilizadores registados nesses mesmos países. Neste contexto, existem dois grupos fulcrais: as agências de gestão de *media* presentes em países e cidades-chave; e *bloggers/blogs* influentes.

Por um lado, é necessário gerar e gerir as *press releases* que são enviadas para as revistas e publicações mais influentes das cidades/países para os quais a marca se expande; por outro, é fulcral acompanhar estas publicações com artigos, entrevistas e reportagens em blogs influentes que vem corroborar a ideia de negócio. Isto faz com que se crie *buzz* em torno da marca e negócio, aumentando-se o número de utilizadores registados nesses países e a sua conversão em jantares criados ou participados.

Por outro lado, organizações como a AIESEC, Sandbox, Ignite e os vários hubs de empreendedorismo que estão sediados nas capitais de vários países são o perfeito ponto de entrada para captar alguns grupos de *Early Adopters* e *Innovators* que querem testar a plataforma. Estas organizações e incubadoras dão acesso às principais pessoas de referência, e possuem ainda o *know-how* das comunidades mais inspiradoras que existem nessas mesmas cidades.

#### **Atividades-Chave:**

- Melhoria contínua da plataforma (Desenvolvimento e Design);
- Manutenção da integração com os sistemas de reserva;
- Construção de força de marca;
- Marketing

Como ponto de decisão estratégica, a marca *Table & Friends* decidiu apostar na melhoria constante da plataforma, ao invés de uma aposta na expansão e crescimento por força de vendas e parcerias diretas com restaurantes. Isto permite à marca tornar-se mais ágil, flexível e com reduzidos custos. Levando a que se possa focar no seu factor diferenciador que é a sua plataforma *online* e a experiência que advém da sua interação com o utilizador. Enfocando a melhoria contínua da plataforma, é necessário assegurar que as várias API's que interagem com criação e gestão de jantares estão a funcionar e sem falhas, pelo que a fiabilidade da plataforma no que toca às decisões dos utilizadores passa a ser uma fator fulcral. Paralelamente a todo este enfoque tecnológico é necessário criar um sentido de pertença nos utilizadores que vão descobrindo a plataforma, não através da interação com os mesmos nas redes sociais, mas também com sistemas de jogo e recompensa dentro da plataforma. Por fim, todo este esforço de comunicação, expansão e enfoque na experiência de utilização deverá estar aleado a uma forte estratégia de Marketing.

**Recursos-Chave:**

- Plataforma *online*;
- Integração com o *Facebook*;
- Canal do *Facebook*;
- Aplicação *Mobile*;
- Marca;
- Comunidade.

Como recursos-chave da T&F temos a plataforma *online*, a aplicação móvel, o canal do *Facebook* e respetiva integração com a rede social; a marca e a comunidade de utilizadores.

**Proposta de Valor:**

- Experiências Sociais de Network Focalizado;
- Conectar pessoas com os mesmos interesses.

Simplificando o máximo possível, a proposta de valor da T&F resume-se a experiências sociais de network focalizado que conectam pessoas com algo em comum, num contexto público ou privado.

**Relações com os clientes:**

- Criação de uma “tribo”;
- Embaixadores de Interesses;
- Ter formas de recompensa dos utilizadores;
- Fotos;
- Vídeos de excertos de eventos e de estímulo de marca;
- *Newsletter* semanal.

A marca T&F ambiciona criar uma relação com os seus clientes, com a génese de um sentido de pertença a um clube social de pessoas que seguem eventos que considerem interessantes, interagindo com a plataforma e criando ainda os seus próprios eventos. A T&F reconhece que os utilizadores podem facilmente tornar-se “prosumidores” (produtores e consumidores de conteúdos).

T&F ambiciona gerar um sentido de pertença e gestão dos eventos de determinados interesses. Como tal, lançará formas que permitam aos utilizadores que se tornem “Embaixadores” de um dado interesse.

A marca considera que as fotografias dos vários eventos lançadas no *Facebook* são um fator importante para criar um sentido de partilha de experiências, despertando assim curiosidade nos utilizadores que ainda não participaram em nenhum evento.

**Canais de Comunicação:**

- Plataforma *online*;
- Canal do *Facebook*;
- Notícias no *media*;
- Aplicações Mobile;
- *Press Releases*.



A marca T&F marcará presença nas principais redes sociais *online*. Acompanhando o lançamento e posteriores eventos pontuais, a T&F apostará bastante na mediatização faseada nos *media* de cada país, sendo a gestão de *Press Releases* da marca um trabalho constante.

### **Segmentos de Clientes:**

- Pessoas urbanas;
- Entre os 18 e os 65 anos;
- Gostam de seguir tendências e de as definir;
- Comunidades de nicho;
- Organizadores de eventos;
- Empresas e ONG's;
- Grupos e comunidades organizadas.

Como segmentos de clientes, a marca T&F definiu pessoas urbanas que vivem em zonas de elevado aglomerado populacional e que têm acesso à internet e cuja faixa etária se situa entre os 18 e os 65 anos.

A cada expansão para uma nova cidade/país, o primeiro *target* que a marca procura são pessoas que seguem as tendências sociais, os *first-movers* que não têm medo de conhecer um novo conceito e de o experimentar antes dos outros.

Por fim, T&F procura comunidades de nicho (amantes de cinema, grupos de criativos, designers, filósofos, artistas...), redes e grupos organizados à volta de temas de interesse.

### **Estrutura de Custos:**

- Servidor;
- Escritório;
- Questões legais;
- Contabilista;
- Equipa;
- Despesas de publicidade *online* e de captação de novos utilizadores.

Somando aos custos com a equipa e atendendo à necessidades, a T&F acumula o servidor, escritório, questões burocráticas / legais e contabilistas.

No entanto os custos mais significativos que terá serão com as despesas de publicidade e captação de novos clientes.

### Fluxos de Entrada de Capital:

- Percentagem por pessoa e por reserva sobre a margem feita pelos motores de reserva;
- Modelo de Publicidade;
- *Sponsorships*;

Embora pareça reduzido, a margem ganha com a integração com os sistemas de reserva apresenta-se bastante apelativa, principalmente tendo em consideração a escala e capacidade de expansão que a integração em troca nos oferece.

O modelo de *sponsorships* define parcerias com grandes empresas em cada país onde a marca estabelece presença. Estas patrocinam eventos ou temáticas específicas. Em troca, estas empresas posicionam a sua marca neste tipo de eventos, podendo mesmo lançar formas interativas de *try-vertising* ou campanhas focadas no perfil de pessoas presente.


| Parceiros-Chave  | Atividades-Chave  | Proposta de Valor   | Relacionamento Com os clientes   | Segmentos de Clientes   |
|--|---|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de reserva online;</li> <li>• Agências de comunicação;</li> <li>• Bloggers influentes;</li> <li>• Comunidades internacionais</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria contínua da plataforma;</li> <li>• Integração APIs</li> <li>• Força da marca</li> <li>• Marketing</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiências sociais de network focalizado</li> <li>• Conectar pessoas com os mesmos interesses</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de uma "tribo";</li> <li>• Embaixadores de interesses;</li> <li>• Badges e recompensas</li> <li>• Fotos</li> <li>• Newsletter</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pessoas urbanas</li> <li>• Dos 18 aos 65</li> <li>• Gostam de tendências,</li> <li>• Early Adopters</li> <li>• Comunidades de nicho</li> <li>• Organizadores de eventos</li> <li>• Empresas e ONG's</li> <li>• Grupos e comunidades organizadas</li> </ul> |
|  | <p><b>Recursos-Chave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma web</li> <li>• Integração Facebook</li> <li>• Canal Facebook</li> <li>• Aplicação mobile</li> <li>• Marca</li> <li>• Comunidade</li> </ul> |   | <p><b>Canais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma online</li> <li>• Canal do facebook</li> <li>• Notícias</li> <li>• Aplicações mobile</li> <li>• Press Releases</li> </ul> |   |
| <p><b>Estrutura de Custos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servidor</li> <li>• Escritório</li> <li>• Questões legais</li> <li>• Contabilidade</li> <li>• Equipa</li> <li>• Despesas de publicidade e captação de novos utilizadores</li> </ul> |   | <p><b>Fluxos de Entrada de Capital</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Margem sobre os sistemas de reserva</li> <li>• Modelo de publicidade</li> <li>• Sponsorships</li> </ul> |  |    |

Figura 3 – Tela do Modelo de Negócio – Table & Friends

## 5. PLANO DE MARKETING

### 5.1 Objetivo do Plano de Marketing

#### *Propósito do Plano de Marketing*

Mobilizar utilizadores por toda a Europa a registarem-se na plataforma, sendo dado um enfoque inicial ao Reino Unido, Espanha, Alemanha e França.

O plano de Marketing é construído tendo por base 3 grandes objectivos:

- 1- Introdução no mercado global de uma plataforma de permita a qualquer utilizador criar ou juntar-se a jantares públicos ou privados com uma temática adjacente;
- 2- Alcançar a maior tração de utilizadores possível em cada um dos países em foco, descobrindo qual a melhor combinação de *online ads* (*Facebook ads*, *Google ads*, *banners*, publicidade em *blogs* e sites de tendências) que permita obter o menor custo por conversão e por novo utilizador na plataforma;
- 3- Consolidação do negócio, criando uma comunicação constante e aliciante que crie uma ligação com os utilizadores mais ávidos, lançando oportunidades regulares que recompensem as ações positivas dos utilizadores (como convidar os seus amigos para se juntarem à plataforma, ou levá-los a criarem os seus próprios eventos, entre outros).

### 5.2 Marketing Mix

Ao integrar com os principais sistemas de reserva aplicados à restauração, a plataforma *T&F* consegue resolver a problemática do enorme esforço comercial de expansão que a marca teria de alcançar por forma a alargar o espectro de restaurantes parceiros. Porém, a plataforma continua com um desafio relevante que se prende com a não existência de utilizadores fora da envolvente lisboeta. É sobre este desafio que incidem os esforços do Plano de Marketing.

### **Produto**

A plataforma *Table & Friends*, embora tenha começado por comercializar *online* jantares temáticos em restaurantes parceiros, apresenta agora uma plataforma mais diferenciada onde os utilizadores passam eles próprios a poder criar jantares privados ou públicos com um tema unificador. Como tal, o produto em si é intangível, dado que os utilizadores não estão a adquirir um jantar *per se*, mas sim uma experiência de network focalizado num dado restaurante.

### **Preço**

Posto isto, o lucro/margem da plataforma desloca-se da anterior abordagem onde era retido 30% do valor final que o restaurante cobraria pelo jantar, para passar a reter-se metade da margem que os sistemas de reserva recebem dos seus restaurantes parceiros pelo tráfego convertido em participantes de jantares. Isto significa que os utilizadores que a plataforma converter em comparências físicas, correspondem a uma margem que os sistemas de reserva recebem e que dividem com a marca *T&F*.

Do ponto de vista de plataforma, o utilizador quando decide ir a um dado jantar confirma a sua presença na nossa plataforma, sendo então notificado do valor a pagar. Seguidamente, o seu perfil e foto ficam associados aos participantes do jantar. Perto da data do jantar (geralmente na véspera), o jantar é “trancado” e o restaurante é notificado acerca do número final de participantes assim como os seus respetivos nomes. Os participantes comparecem então ao jantar e pagam no local o valor que já haviam sido notificados previamente.

Desta forma, a plataforma não cria entraves com métodos de pagamento *online* nem retém qualquer tipo de margem sobre os restaurantes, tendo apenas de lidar com os pagamentos mensais das margens dos sistemas de reserva *online*, tornando assim o negócio mais transparente e flexível para o público que não efetua pagamentos *online* o que possui entraves tecnológicos.

### ***Posicionamento***

A marca *Table & Friends* posiciona-se com uma imagem orgânica e simples, associando texturas de madeira a um logótipo em formato de emblema, timbrando um sentimento de pertença a um clube social aberto a todos os registados. Tentou-se construir uma marca seja simples, apelativa, e credível.

Sendo uma plataforma *online* e sendo o produto da marca uma experiência intangível agregada a um jantar presencial, todo o seu posicionamento acaba por virtual, sendo apenas possível criar ou reservar jantares no mundo *online*.

### ***Promoção***

No que toca à promoção e força da marca, mais uma vez, os esforços passam bastante pelo mundo virtual sendo que as principais ferramentas de Marketing a ser utilizadas são:

- *Newsletters* semanais adaptadas à cultura e país para o qual são enviadas;
- Promoções e ofertas exclusivas por e-mail;
- Descontos, recompensas e *badges* para promover as ações positivas dos utilizadores;
- Anúncios em *Google Ads* e *Facebook Ads*;
- Presença de *banners* em fóruns e sites relacionados;
- Canal do Facebook;
- Integração da plataforma dentro do *Facebook* sincronizada com o *website* externo;
- *Word-of-mouth*: é essencial que os utilizadores tenham uma experiência positiva ao participarem em jantares *T&F*, isto fará com que o seu *word-of-mouth* se comece a espalhar de forma positiva;
- Gestão de *media appearances* e *press releases*;
- Parcerias com associações de estudantes, comissões de curso e ONG's para criarem os seus jantares privados de angariação de fundos;

Adjacentes às ferramentas acima mencionadas estará uma filosofia de maximização investimento/benefício, aprendizagem e teste.

## 6. ASPETOS TECNOLÓGICOS

### 6.1 Especificações Técnicas

#### *Especificações do MVP*

Por forma a rapidamente testar o mercado sem grandes custos, foi comprada uma plataforma de venda social de *items* a uma empresa de desenvolvimento de *websites* sediada na Índia. Foi sobre esta base que foi então delineada a ideia de teste inicial, assim como o *design* e abordagem do produto. Surgiu então o primeiro MVP que comercializava jantares temáticos públicos que eram pensados e construídos pela equipa fundadora da marca *Table & Friends*. A plataforma corria em PHP com base de dados em MySQL.

#### *Especificações da nova plataforma*

Com todo o *feedback* e informações recolhidas durante o período de teste do MVP, foi desenvolvida *in-house* (com os recursos da equipa interna da marca *Table & Friends*) uma nova plataforma programada em *Ruby on Rails*, *HTML5* e *CSS3* com uma base de dados dinâmica em *MongoDB*, capaz de servir a complexa informação que vem das várias *API's* dos sistemas de reserva *online*. A escolha da linguagem de programação *Ruby on Rails* deveu-se à sua flexibilidade e fluidez de informação, tendo mostrado um desempenho e rapidez acima de outras linguagens mais clássicas como PHP.

Em termos de alojamento, a plataforma está alojada na *cloud*, com um servidor de *backup* que assegura que a plataforma nunca falha. A escolha de alojar a plataforma na *cloud* prende-se com o facto de, desta forma, ser possível dar resposta a qualquer pico de tráfego, gerindo-se melhor a carga no lado do servidor.

A nível de segurança, tanto a base de dados como a plataforma e sistema de recomendações terão de ser protegidos a 100%. Qualquer fuga de informação poderá afetar o futuro da plataforma.

### ***Responsividade e Integração***

Sendo que o maior enfoque da marca *T&F* não está na força comercial mas sim na plataforma e na experiência de utilização, a plataforma está desenhada para que possa ser corrida em qualquer tipo de dispositivo/ecrã. Desde ecrã *widescreen* a portáteis, *netbooks*, *tablets* ou dispositivos móveis. Por outro lado, apesar de a plataforma estar sediada em *www.tableandfriends.com*, foi também desenvolvida uma versão completamente integrada no Facebook, permitindo a que o utilizador, se assim o desejar, consiga ter a mesma experiência de utilização da plataforma sem ter de sair do *Facebook*.

### ***A Caminho de uma plataforma de recomendação***

Tendo consciência que a base de utilizadores registados na plataforma será cada vez maior e que esta opera sobre o mercado de gostos, interesses, *speakers* e *skills*, será necessário ter um bom sistema de *Business Intelligence* agregado que permita, por exemplo, recomendar jantares futuros com base na cidade onde o utilizador reside e com base nos interesses que o mesmo escolheu seguir.

Esta funcionalidade criará um sistema inteligente de recomendação e comunicação que em pequena escala não tem aplicação devido ao fraco fluxo de jantares criados na plataforma, mas que de futuro permitirá ao utilizador sentir que a plataforma comunica com aquilo que faz parte dos seus gostos pessoais.

## **6.2 A plataforma**

### ***Implementação – Integração com o Facebook***

Sendo a camada social de interação para eventos *offline* assim como a experiência de utilização da plataforma o maior foco da marca, a sua nova versão terá uma profunda integração com o *Facebook*. Desta forma, existirão alguns tipos de presença *online* completamente integrados:

- o *website* da marca, com todas as funcionalidades disponíveis em *www.tableandfriends.com*;
- uma versão desta plataforma completamente integrada no *Facebook*, na qual os utilizadores terão acesso a todas as funcionalidades da plataforma sem terem de sair do *Facebook*;
- futuramente, pondera-se a criação de uma aplicação para dispositivos móveis, no entanto, até lá o site contará com uma adaptação para todo o tipo de resoluções de ecrã de forma a que a experiência de utilização da plataforma seja igualmente rica em dispositivos móveis como *smartphones* ou *tablets*.

Por outro lado, todo o registo de utilizadores na plataforma passará unicamente pela conexão da sua conta do *Facebook*. A razão desta decisão prende-se com a necessidade de normalizar a qualidade da informação de perfil de cada utilizador, assim como enriquecer a credibilidade dos perfis que interagem na plataforma. Desta forma será dificultada a criação de perfis falsos ou utilizadores pouco credíveis, melhorando a experiência global. Por outro lado, explorando as funcionalidades do *Facebook* é possível criar uma experiência de partilha bastante avançada e credível utilizando funcionalidades como o registo de *wording* específico em partilhas, ou a capacidade de fazer *check-in* num jantar com outros conhecidos e partilhar essa informação no seu mural. O registo de *wording* específico permite que ao invés do habitual “*like*” num *post* de um utilizador no mural do *Facebook* se implementem expressões como “João acabou de *jantar* com 9 amigos seus num jantar temático *Table & Friends*”. Por outro lado, o fato de a plataforma não envolver pagamentos *online* não obriga a qualquer tipo de encargos financeiros que advenham da integração no *Facebook*.

### ***Usabilidade e Design***

Aquando do desenho da nova versão da plataforma, foram descartados inúmeros elementos habituais de uma página de *web*, para tornar a plataforma o mais simples e intuitiva possível. A plataforma foi desenhada de forma a que a partir de qualquer ponto no site, o utilizador consiga efetuar a sua reserva através de um máximo de 4 cliques.



Quando o utilizador chega ao site e após o *login*/registo, é então levado para o ecrã de geral de listagem de jantares públicos. Neste ecrã é então possível pesquisar/filtrar por jantares ou temas específicos, preço, data. É ainda possível ver uma listagem de jantares com os perfis das pessoas que já fizeram a sua reserva.

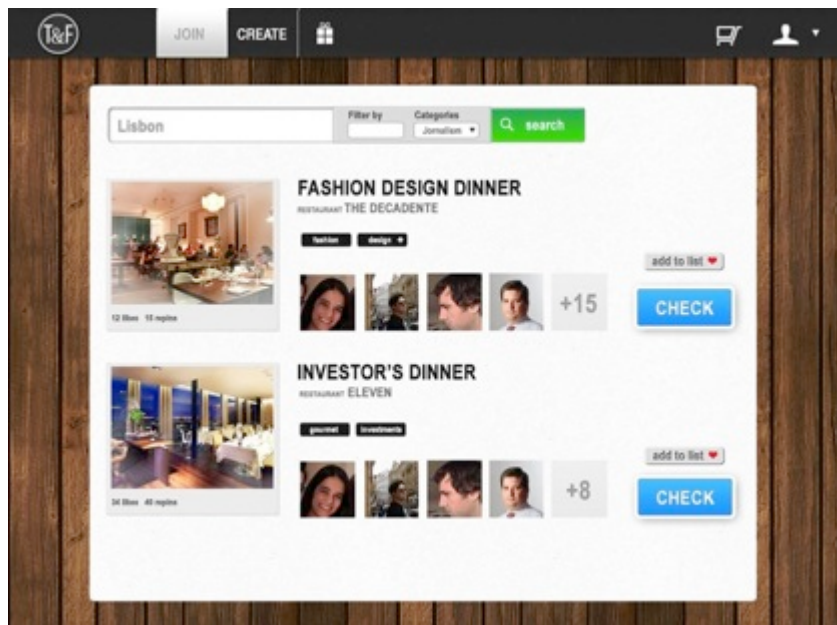


Figura 4 – Table & Friends: Ecrã de Listagem de Jantares Públicos

Ao carregar em “Check”, o utilizador é então levado para a página do jantar, onde tem acesso a toda a informação sobre o tema, evento, participantes.

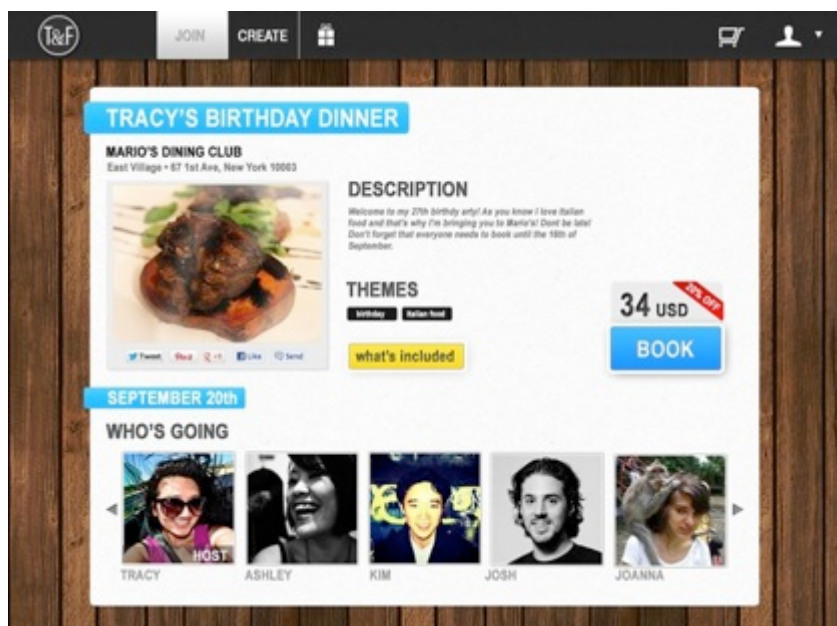


Figura 5 – Table & Friends: Ecrã de Jantar

## 7. PLANO DE EXPANSÃO

Em termos de plano de Expansão, o objetivo da plataforma é o de se estabelecer nas principais cidades-capital do mundo.

Tendo já um forte competidor nos EUA que se encontra focado na América do Norte e começa agora com algumas operações no Reino Unido (Londres), a estratégia de expansão da T&F passará por expandir rapidamente para o maior número de países europeus e da América do Sul, aproveitando a curta janela de oportunidade. A expansão, antes de ser completamente difundida deve ser consolidada e trabalhada em cada um dos países, não só em termos de criação de *know-how* e adaptação à génese cultural específica de cada país e cidade, mas também à consolidação da marca e parceiros.

Como tal, o percurso de expansão começará por Espanha (estabelecendo o Hub Ibérico da T&F), nomeadamente por Barcelona, Madrid, Valência, Sevilha, Bilbao, Vitoria e San Sebastian.

A expansão para o Reino Unido tem como principais artérias Birmingham, Liverpool, Manchester, Sheffield, Bristol, Newcastle, Leeds, Oxford & Cambridge, Glasgow & Edimburgo e Londres. Nesta etapa e dada a escala da expansão é espetável ter já bastante *know-how* e uma força de marca relevante capaz de aliciar os *early adopters* e as grandes comunidades do *meetup* ([www.meetup.com](http://www.meetup.com)).

A expansão segue então para o Norte da Europa com a Alemanha, Noruega e Dinamarca.

Como todo o *know-how* adquirido é então altura de posicionar a marca na América do Sul, começando pelo Brasil, um mercado enorme com elevada taxa de penetração no que toca ao mercado dos *smartphones* (14%) com um estilo de vida que recorre bastante a jantares de grupo, principalmente em S. Paulo e no Rio de Janeiro.

Por fim, segue-se então Chile e Colômbia como países de expansão seguintes.

Há, no entanto que tecer algumas linhas orientadoras a este plano de expansão:

- Desde o dia de lançamento a plataforma já estará preparada para realizar jantares em quase todos estes locais, no entanto, o obstáculo é, a existência de utilizadores registados para gerar procura. Como tal, esta funcionalidade será desativada, sendo apenas possível criar jantares em cidades com mais de 30 utilizadores registados;
- A expansão estende-se por um período de 3 a 5 anos e está dividida em blocos claros: (Portugal como mercado teste, Bloco Ibérico, Bloco Mediterrânico, Bloco Britânico, Norte da Europa, América do Sul);
- Devido às claras diferenças culturais e linguísticas existentes nestes países, poderá ser necessário criar marcas paralelas fieis ao modelo de negócio por forma a melhor penetrar em determinados mercados (Espanha, Alemanha, França, Chile, Colômbia..);

Concluindo, este modelo de expansão apresenta-se ainda flexível, sendo que a expansão e respetiva abordagem são evolutivas, podendo sofrer alterações com as experiências no terreno. Toda a estratégia de expansão conta já com bastante *feedback* e aconselhamento dos fundadores do *Clube Fashion*, *Let's Bonus Portugal* e *Groupon Portugal* tentando chegar à abordagem mais lógica para o modelo de negócio.

## 8. PLANO FINANCEIRO

### 8.1 Considerações Gerais

Neste plano são apresentadas as várias componentes da avaliação financeira e estratégica do negócio. Sendo este projeto uma *startup* tecnológica assente numa metodologia *lean*, existem vários custos habituais que não são contemplados.

No que toca à estrutura do plano financeiro, existem duas parcelas do mesmo: uma pré investimento e outra pós investimento. Na fase pré investimento, é aplicada uma metodologia completamente *lean* de redução de custos até ao limiar possível; na fase pós investimento, por já existir alguma segurança financeira, é implementada uma lógica de gestão habitual, passando-se a contemplar também remunerações mensais e outros custos de estrutura. Nesta dissertação o plano financeiro assentará sobre a segunda fase: pós investimento e assume o pressuposto de que foi recebido um investimento de 200.000 euros que entrarão em tranches e serão recebidos em troca de uma percentagem de 30% da empresa. O plano financeiro e respetivas estimativas seguirão uma previsão a 3 anos. Em anexo é possível analisar todos os cálculos com mais detalhe, sendo aqui apresentadas as tabelas finais para que seja possível comparar a evolução dos custos e proveitos ao longo do período em foco.

### 8.2 Plano de Investimento

#### *O Impacto Financeiro do MVP*

Os lucros obtidos durante o MVP entre final de Janeiro e Julho não só cobriram o investimento inicial na aquisição da plataforma em formato *outsourced* (desenvolvida por uma empresa externa ainda que, com *design* feito internamente) como também asseguraram os custos de escritório, servidor e participação em concursos internacionais de *startups* até à data. Terminado o período de teste, aprendizagem e respetivas conclusões, procedeu-se ao processo de desenvolvimento e implementação

da nova versão da plataforma que, por ter sido feita *in-house* (com o conhecimento da equipa *Table & Friends*) não teve custos.

No entanto, no plano financeiro da marca, após lançamento, está refletido um investimento externo inicial por forma a propagar a marca pelos vários países de expansão e ainda a assegurar os custos de estrutura da equipa *Table & Friends* por um ano, até o negócio crescer e ganhar escala.

Na fase inicial o investimento em capital fixo da marca foi nulo, tendo a equipa trazido o seu material pessoal, num pensamento que está alinhado com a metodologia *lean*. Por outro lado, o escritório onde a equipa está instalada já inclui todo o material necessário.

De facto, o volume de capital investido em *targetted ads* no *Facebook* reflete diretamente o volume de reservas efetuadas, jantares criados e participantes. Este tipo de publicidade permite segmentar e comunicar exatamente com os públicos-alvo desejados, sendo possível especificar diversas variáveis como género, idade, país, cidade, profissão, local onde estudou, entre outros. Desta forma, todo o investimento convertido em *Facebook ads* garante que é aplicado exatamente no público pretendido.

### ***Mapa de Custos de 2013 a 2015***

As demonstrações de resultados foram elaboradas para os primeiros 3 anos de atividade da empresa *Table & Friends*, tendo-se assumido um conjunto de pressupostos que são de seguida apresentados.

## Custos com o Pessoal

Pressupostos dos Custos com o Pessoal (a numeração corresponde a elementos apresentados nas tabelas abaixo apresentadas:

|                                       | Salário Bruto Mensal | 2013            | 2014             | 2015             |
|---------------------------------------|----------------------|-----------------|------------------|------------------|
| Fundador #1                           | € 1,400.00           | € 19,600        | € 21,560         | € 28,028         |
| Fundador #2                           | € 1,400.00           | € 19,600        | € 21,560         | € 28,028         |
| Fundador #3                           | € 1,400.00           | € 19,600        | € 21,560         | € 28,028         |
| Gestão de PR                          | € 900.00             | € 12,600        | € 13,860         | € 18,018         |
| Programador Suporte (IEFP)            | € 1,200.00           |                 | € 10,800         | € 18,720         |
| Vendas                                | € 1,200.00           |                 |                  | € 16,800         |
| Vendas Suporte (IEFP)                 | € 450.00             |                 | € 8,400          | € 16,800         |
| <b>Comissões e Bónus</b>              |                      | <b>€ 4,000</b>  | <b>€ 15,000</b>  | <b>€ 50,000</b>  |
| Subsídio Alimentação                  | € 2.50               | € 2,695         | € 7,210          | € 12,293         |
| Segurança Social e Seguro de Trabalho | 11%+0.65%            | € 8,784         | € 21,652         | € 39,517         |
| Outros Custos do Trabalho             | 1%                   | € 754.00        | € 1,157.00       | € 3,840          |
| Apoio IEFP (até 9 trabalhadores)      | 75%                  |                 |                  |                  |
| <b>Total</b>                          |                      | <b>€ 87,633</b> | <b>€ 142,759</b> | <b>€ 260,072</b> |

**Tabela 1** – Mapa de Custos com o Pessoal: 2013 a 2015

- (1) Pessoa responsável pela gestão de "press releases";
- (2) O programador de suporte integra um estágio profissional apoiado pelo IEFP;
- (3) Pessoa Responsável pela gestão de parceiros internacionais;
- (4) Estagiários de Suporte, cada um com duração de 9 meses, também pelo IEFP;
- (5) As comissões e bónus são incentivos ao salário que devem ser acumulados e distribuídos quando fizer sentido;
- (6) Mantendo os escritórios em Portugal para redução de custos, considera-se 2.50 € para subsídio de alimentação;
- (7) Consideram-se os valores respetivos para Segurança Social e Seguro no Trabalho de 11% e 0.65%;
- (8) Cativação de 1% do salário bruto para Outros Custos de Trabalho;
- (9) Para empresas até 9 trabalhadores e estágios de até 9 meses, o IEFP<sup>15</sup> suporta 75% do salário do estagiário.

<sup>15</sup> Fonte: IEFP (2012).

Pressupostos da despesa anual:

|                                | Despesa Bruta Mensal | 2013      | 2014      | 2015        |
|--------------------------------|----------------------|-----------|-----------|-------------|
| (10) Renda Escritório Portugal | € 150.00             | € 1,800   | € 6,000   | € 6,000     |
| (11) Custos de Representação   | € 250.00             | € 3,000   | € 3,600   | € 3,600     |
| (12) Despesas de Viagem        | € 250.00             | € 3,000   | € 5,020   | € 5,040     |
| (13) Seguro                    | € 25.00              | € 300     | € 300     | € 300       |
| (14) Despesas de Escritório    | € 50.00              | € 600     | € 600     | € 600       |
| (15) Custos de Domínio         | € 10.00              | € 120     | € 120     | € 120       |
| (16) Telefone Fixo             | € 20.00              | € 240     | € 240     | € 240       |
| (17) Telefone Móvel            | € 120.00             | € 1,440   | € 1,440   | € 1,440     |
| (18) Licenciamento de Software | € 100.00             | € 1,200   | € 1,200   | € 1,200     |
| (19) Hardware                  | € 100.00             | € 1,200   | € 1,800   | € 1,800     |
| (20) Servidores                | € 300.00             | € 3,600   | € 6,000   | € 12,000    |
| (21) Contabilidade             | € 150.00             | € 1,800   | € 2,400   | € 2,400     |
| (22) Despesas Legais           | € 50.00              | € 600     | € 600     | € 600       |
| (23) Marketing Online          | € 50.00              | € 103,200 | € 582,732 | € 8,479,872 |
| (24) Outros                    | € 50.00              | € 600     | € 900     | € 900       |
| Total                          | € 1,625              | € 122,700 | € 612,952 | € 8,516,112 |

Tabela 2 – Mapa de Despesas Gerais: 2013 a 2015.

- (10) Assume-se que em 2013 a renda do escritório se mantém no valor atual de 150 €, aumentando depois nos seguintes anos para 500 € com o aumento da equipa;
- (11) Os custos de representação são na verdade uma cativação que é utilizada quando necessário para propósitos de representação da marca;
- (12) Estimativa de gastos com despesas de deslocação;
- (13) Parcelamento mensal de um valor habitual de seguro;
- (14) Despesas habituais de escritório (tinteiros, papel, material de escritório...);
- (15) Custos associados ao domínio tableandfriends.com;
- (16) Estimativa de gastos mensais com o telefone fixo do escritório;
- (17) Estimativa de gastos mensais com o telefone móvel em contatos estritamente profissionais;
- (18) Estimativa de gastos habituais de licenciamento de software (*Adobe Photoshop, Illustrator, Microsoft Windows, Microsoft Office*, antivírus, entre outros);
- (19) Alguns gastos com hardware, nomeadamente em armazenamento de informação crucial à organização;
- (20) Estimativa de gastos com servidores. O seu crescimento está associado ao crescimento acentuado de utilizadores que requer que existam mais clusters a servir os acessos às páginas;

(21) Estimativa de despesas com contabilista. O seu aumento nos anos seguintes deve-se ao aumento da complexidade da informaon a processar;

(22) Esta despesa representa uma cativaon a utilizar quando necessrio;

(23) Estas despesas com Marketing Online representam uma reaplicaon de 25% dos ganhos com o negócio e podem ser observadas no mapa de receitas;

(24) Cativaon auxiliar para cobrir custos extraordinrios e pequenos desvios.

### Mapa de Custos de 2013 a 2015

Pressupostos do Mapa de Receitas:

|                                      | Variáveis de Controlo | 2013       | 2014       | 2015         |
|--------------------------------------|-----------------------|------------|------------|--------------|
| (25) Número de Utilizadores          | (34)                  | 753,237    | 5,649,917  | 63,636,391   |
| (26) Número de Restaurantes          | 1%                    | 35,701     | 40,229     | 45,331       |
| (27) Número de Participantes         | 6%                    | 225,856    | 1,835,699  | 17,169,782   |
| (28) Ganhos                          | 1 €                   | €225,856   | €1,835,699 | €18,678,809  |
| (29) Despesas de Marketing           | 25%                   | (€103,200) | (€582,732) | (€8,479,872) |
| (30) Receita Líquida (Net Revenue)   |                       | €329,056   | €2,418,432 | €27,158,680  |
| (31) Populaon do Facebook Potencial | 230 Milhões           |            |            |              |
| (32) Crescimento Orgnico MgM         | 11%                   |            |            |              |
| (33) Custo Aquision Médio           | 4                     |            |            |              |

Tabela 3 – Mapa de Receitas (Net Revenue)

(25) O Número de Utilizadores começa em 2.000 que  o número espectrvel de atingir com o lançamento da nova verson da plataforma que parte já com os 1.400 do MVP;

(26) O Número de Restaurantes começa em 32.000 e advm do somatório da integraon com vrios sistemas de reserva *online* parceiros. De referir ainda que foi estimado que este número incrementa 1% mensalmente devido aos esforços dos parceiros locais nas suas operações habituais de força comercial e expanson;

(27) Este Número representa a percentagem de utilizadores registados que participam em jantares mensalmente;



(28) Assume-se uma margem de 1 euro de lucro por cada participante de cada jantar. A margem é-nos cedida pelos sistemas de reserva parceiros em troca da procura que a nossa plataforma gera nos seus restaurantes parceiros;

(29) Tal como foi mencionado anteriormente, o maior foco do investimento inicial, para além de assegurar financeiramente a equipa, é dar um sólido arranque ao número de utilizadores. Assume-se então que, no primeiro ano de operações (2013), são investidos 8.600 euros em *Facebook ads* mensalmente. Isto garantirá um crescimento acentuado, permitindo escalar rapidamente o número de utilizadores registados e, por conseguinte, o número de participantes em jantares. Assume-se ainda que, nos anos seguintes (2014 e 2015), as despesas em marketing (maioritariamente *Facebook ads*) aumentam 25% mensalmente;

(30) Receita Líquida gerada pelo negócio;

(31) Engloba o número de utilizadores registados no Facebook entre os 18 e os 65 anos, no total dos países potenciais: Portugal, Espanha, Reino Unido, Alemanha, Noruega, Dinamarca, Brasil, França, Chile e Colômbia. Estando o *Table & Friends* completamente integrado com o *Facebook* e aliando a força dos *ads* é possível, literalmente, lançar comunicação específica para qualquer perfil de utilizador em qualquer país;

(32) Percentagem do total de utilizadores registados que foram recomendados por utilizadores previamente registados (Member get Member Ratio: *MgM*);

(33) Custo Médio de Aquisição de Aquisição de um novo utilizador;

(34) O Crescimento mensal de utilizadores é uma função dinâmica que é calculada com a seguinte fórmula:

$$\text{Crescimento Mensal Utilizadores} = \left\{ \text{Nr Utilizadores Registados} + \left[ \text{Despesas Marketing} \times \text{Custo Aquisição Novo Utilizador} \right] \right\} \times \left[ 1 + \frac{\text{Taxa MgM}}{\text{MgM}} \right]$$

Figura 6 – Fórmula de Cálculo do Crescimento Mensal de utilizadores (estimado).

Analisando a tabela acima apresentada (vide **Tabela 3 – Mapa de Receitas**) é possível compreender a lógica e peso do crescimento da plataforma *Table & Friends*. É

estimado que este crescimento só seja possível com a reaplicação das receitas e do fundo de investidores em *Facebook ads* e formas digitais de captação de novos utilizadores. Em termos de despesas de Marketing, os valores apresentados seguem os padrões do mercado de empresas tecnológicas em expansão (pós investimento), não só em Silicon Valley mas também em vários *hubs* tecnológicos na Europa, pelo que cresce diretamente com o número de utilizadores registados e potencia diretamente o volume de ganhos da plataforma.

|                                | Jan-13        | Feb-13        | Mar-13        | Apr-13       | May-13       | Jun-13       | Jul-13     | Aug-13     | Sep-13     | Oct-13      | Nov-13      | Dec-13      |
|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|
| Receitas                       | €120.00       | €2,424.00     | €4,982.00     | €7,821.00    | €10,972.00   | €14,470.00   | €18,353.00 | €22,663.00 | €27,447.00 | €32,757.00  | €38,652.00  | €45,194.00  |
| Receita Líquida (Net Revenue)  | €120.00       | €2,424.00     | €4,982.00     | €7,821.00    | €10,972.00   | €14,470.00   | €18,353.00 | €22,663.00 | €27,447.00 | €32,757.00  | €38,652.00  | €45,194.00  |
| Custos com o Pessoal           | €7,570.00     | €7,570.00     | €7,570.00     | €7,570.00    | €7,570.00    | €7,570.00    | €7,570.00  | €7,570.00  | €7,570.00  | €7,570.00   | €7,570.00   | €12,356.00  |
| Despesas Gerais                | €1,625.00     | €1,625.00     | €1,625.00     | €1,625.00    | €1,625.00    | €1,625.00    | €1,625.00  | €1,625.00  | €1,625.00  | €1,625.00   | €1,625.00   | €1,625.00   |
| Despesas Marketing             | €8,600.00     | €8,600.00     | €8,600.00     | €8,600.00    | €8,600.00    | €8,600.00    | €8,600.00  | €8,600.00  | €8,600.00  | €8,600.00   | €8,600.00   | €8,600.00   |
| EBITDA                         | (€17,675.00)  | (€15,371.00)  | (€12,813.00)  | (€9,974.00)  | (€6,823.00)  | (€3,325.00)  | €558.00    | €4,868.00  | €9,652.00  | €14,962.00  | €20,857.00  | €22,613.00  |
| Depreciações                   |               |               |               |              |              |              |            |            |            |             |             |             |
| Despesas Financeiras           |               |               |               |              |              |              |            |            |            |             |             |             |
| Resultado Líquido do Exercício | (€ 17,675.00) | (€ 15,371.00) | (€ 12,813.00) | (€ 9,974.00) | (€ 6,823.00) | (€ 3,325.00) | € 558.00   | € 4,868.00 | € 9,652.00 | € 14,962.00 | € 20,857.00 | € 22,613.00 |

Tabela 4 – Demonstração de Resultados Previsionais para 2013 (Euros)

Analisemos então o primeiro ano da nova plataforma *Table & Friends* num pressuposto em que já existe investimento. A tabela acima (**Tabela 4 – Demonstração de Resultados Previsionais para 2013**) leva-nos a compreender um problema de cash-flow nos primeiros 6 meses de operação que é compensado pelo investimento inicial por parte de investidores externos que vêm potenciar financeiramente o negócio.

|                                | 2013        | 2014        | 2015          |
|--------------------------------|-------------|-------------|---------------|
| Custos com o Pessoal           | (€ 95,626)  | (€ 146,108) | (€ 267,537)   |
| Despesas Gerais                | (€ 19,500)  | (€ 30,220)  | (€ 36,240)    |
| Despesas Marketing             | (€ 103,200) | (€ 582,732) | (€ 8,479,872) |
| EBITDA                         | € 7,532     | € 1,076,638 | € 9,895,155   |
| Resultado Líquido do Exercício | (€ 210,794) | € 317,578   | € 1,111,506   |

Tabela 5 – Evolução do Resultado Líquido e do EBITDA

Colocando os três anos em perspectiva (vide **Tabela 5 – Evolução do Resultado Líquido e EBITDA**) é possível concluir que graças aos esforços de investimento

significativos no primeiro ano, o negócio segue uma linha crescente despesas de Marketing que começam a aumentar significativamente os ganhos resultando num Resultado Líquido positivo já no final do segundo ano.

Como tal, podemos concluir que o negócio viável, não só porque apresenta uma rentabilidade elevada, mas também porque é fácil e rapidamente escalável. No entanto fica a ressalva de que é imperativo assegurar o investimento inicial de 200.000 euros, uma vez que se o negócio não aproveitar o *momentum* inicial para crescer rapidamente não só se perde o fator inovador do plano de negócio como se perde também a relevância dos ganhos, uma vez que este está bastante dependente do número de utilizadores devido à margem realista de 1 euro de lucro por participante através da integração com os sistemas de reserva *online*.

## 9. CONCLUSÃO

O *Table & Friends* vem solucionar uma necessidade de network focalizado e de conexão offline de comunidades de interesses que poderão ou não existir de forma organizada. Após uma análise ponderada do mercado das redes sociais é possível verificar que este mercado está ainda bastante condensado em abordagens genéricas e globais, existindo, por isso, espaço para a criação de redes sociais focalizadas.

Associado a isto, temos o facto de o custo associado à criação de uma rede social ser ainda reduzido e com capacidade de trazer o melhor de cada rede social existente para dentro de uma nova através de API's.

Nestes 10 meses, a marca esteve focada em provar o modelo de negócio e evoluí-lo num sentido de aprendizagem e melhoramento. Atualmente, a segunda versão da plataforma encontra-se nos ajustes finais, adicionando as funcionalidades e abordagens apresentadas ao longo da tese.

Quanto à viabilidade do negócio, acredito que o mesmo é viável e tem Mercado. Acredito ainda que é uma ideia global, escalável e que traz bastante rendimento em escala. Apesar de as margens por pessoa serem reduzidas, o fato de ser uma ideia de rápida expansão e de fácil integração com vários sistemas de reserva faz com que o número de pessoas a criar ou a juntarem-se a eventos se torne cada vez maior.

Em termos de capacidade de expansão e escalonamento é de dificuldade reduzida, embora se apresente mais difícil que uma simples rede social focada na interação *online* como o *instagram*, *pinterest*, *fab*, *twitter* ou *facebook*, uma vez que requer algum esforço localizado nas cidades/países de expansão, no sentido de despertar os utilizadores para a plataforma.

Assim, a *Table & Friends* apresenta-se como um projeto online global viável e comprovado que poderá ou não gerar lucros relevantes mas que no geral não apresenta muitos pontos negativos à sua viabilidade.

Veja-se o caso do **9gag.com**, um site que se apoia na sua enorme comunidade de utilizadores para o desenvolvimento e votação dos seus conteúdos e não apresenta em

si, nenhum produto mas que, apesar disso factura 40.000 euros por dia apenas em publicidade. Este é o poder de uma forte comunidade social nos dias de hoje.

O futuro da plataforma estará unicamente dependente das iterações, testes e estratégias adoptadas. Como tal, é necessário estar em constante inovação, promovendo experiências de alta qualidade aos intervenientes, tentando construir uma rede social de network focalizado centrada nas experiências para humanos.

## 10. BIBLIOGRAFIA

Alexa. (2012). *Alexa top 500 sites*, <http://www.alexa.com/topsites>

All Things D. (2012). *E-commerce will grow again this holiday, but don't thank mobile or social*, <http://allthingsd.com/20121002/e-commerce-will-grow-again-this-holiday-but-dont-thank-mobile-or-social/>

Bigresearch. (2011). *Simultaneous media usage 2010-2011*,  
[http://www.shop.org/c/document\\_library/get\\_file?folderId=163&name=DLFE-833.pdf](http://www.shop.org/c/document_library/get_file?folderId=163&name=DLFE-833.pdf)

Blank, S. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. K & S Ranch.

Booz & Company. (2012). *Marketing and sales*,  
[http://www.booz.com/global/home/what\\_we\\_do/services/marketing\\_sales](http://www.booz.com/global/home/what_we_do/services/marketing_sales)

Brandenburger, A., Nalebuff, B. (1997). *Co-opetition: A revolution mindset that combines competition and cooperation*. Currency Doubleday.

Castells, M. (2000). *The rise of the network society (The information age: economy, society and culture)*, Wiley-Blackwell.

Castells, M. (2005). *The network society: a cross-cultural perspective*. Edward Elgar Pub.

ComScore. (2012). *U.S. Mobile subscriber market share*,  
[http://www.comscore.com/Press\\_Events/Press\\_Releases/2012/8/comScore\\_Reports\\_June\\_2012\\_U.S.\\_Mobile\\_Subscriber\\_Market\\_Share](http://www.comscore.com/Press_Events/Press_Releases/2012/8/comScore_Reports_June_2012_U.S._Mobile_Subscriber_Market_Share)

ComScore, Shop.org, The Partnering Group. (2012). *2012 Social & mobile commerce consumer study*,

[http://www.shop.org/c/document\\_library/get\\_file?folderId=132&name=DLFE-981.pdf](http://www.shop.org/c/document_library/get_file?folderId=132&name=DLFE-981.pdf)

Cornell University. (2011). *Online, mobile, and text food ordering in the U.S. restaurant industry*,

<http://www.hotelschool.cornell.edu/research/chr/pubs/reports/abstract-15521.html>

Dinheiro Vivo. (2012). *Table & Friends. eles têm tudo em comum*,

<http://www.dinheirovivo.pt/Faz/Artigo/CIECO037590.html>

eMarketer. (2012). *Smartphones continue to gain share as U.S. mobile usage plateaus*, <http://www.emarketer.com/Article.aspx?R=1008958>

Fagerberg, J.; Mowery, D.; Nelson, R. (2004). *The oxford handbook of innovation*, Oxford University Press, Oxford.

Forrester Agency. (2012). *U.S. Online Retail Forecast, 2011 To 2016*,

<http://www.forrester.com/US+Online+Retail+Forecast+2011+To+2016/fulltext/-/E-RES60672?docid=60672>

Google. (2012). *Understanding Mobile Users*,

<http://www.thinkwithgoogle.com/insights/featured/understanding-mobile-users/>

Google. (2011). *The Mobile Movement*,

<http://www.thinkwithgoogle.com/insights/library/studies/the-mobile-movement/>

Google. (2012). *Our Mobile Planet: United States*,

<http://www.thinkwithgoogle.com/insights/uploads/614352.pdf/download/>

Google e dudaMobile. (2012). *Who is Leading Mobile*,

<http://blog.dudamobile.com/smb-using-mobile/>

Google e dudaMobile. (2011). *Mobile Sites Drive Growth for Small Businesses*

<http://content.yudu.com/Library/A1upy1/GooglandDudaMobileo/resources/1.htm>

GrubWithUs. (2012). *Official Website*, <http://www.grubwithus.com>

IDC (International Data Corporation). (2011). *More Mobile Internet Users Than Wireline Users in U.S. by 2015*,

<http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS23028711>

IEFP (Instituto de Emprego e Formação Profissional). (2012). *Programa de Estágios Profissionais*,

<http://www.iefp.pt/apoios/empresas/estagios/EstagiosProfissionais/Paginas/EstagiosProfissionais.aspx>

Jornal i. (2012). *Table & Friends. Pão, vinho e desconhecidos à mesa*,

<http://www.ionline.pt/boa-vida/table-friends-pao-vinho-desconhecidos-mesa>

Kimes, S.; Laqué, P. (2011). Online, mobile, and text food ordering in the U.S. restaurant industry. *Cornell Hospitality Report*. Vol 11, Nr 7, Março 2011,

<http://www.hotelschool.cornell.edu/chr/pdf/showpdf/chr/research/onlineordering.pdf>

Lab42. (2012). *Like us!*, <http://blog.lab42.com/like-us>

La Fourchette. (2012). <http://www.lafourchette.com>

Landau, R; Rosenberg, N. (1986). *The positive sum strategy: harnessing technology for economic growth*, Natl Academy.

Liker, J. (2003), *The toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*, McGraw-Hill.

Mark Newman, Grupo SASI. (2004). *Internet users 2002*,

[www.worldmapper.org/posters/worldmapper\\_map336\\_ver5.pdf](http://www.worldmapper.org/posters/worldmapper_map336_ver5.pdf)

Marketeer. (2012). *Quer jantar com Fernando Alvim ou com O Alfaiate Lisboa?*,



<http://marketeer.pt/2012/04/16/quer-jantar-com-fernando-alvim-ou-com-o-alfaiate-lisboeta/>

Mashable. (2012). *The internet a decade later*,  
<http://mashable.com/2012/08/22/the-internet-a-decade-later/>

Mashable. (2012). *How mobile trends are shaping e-commerce*,  
<http://mashable.com/2012/08/22/mobile-trends-ecommerce/>

Mashable. (2012). *The state of ecommerce*,  
<http://mashable.com/2012/09/04/ecommerce-infographic/>

Mashable. (2012). *Restaurant industry is leading the pack in mobile adoption*,  
<http://mashable.com/2012/06/14/mobile-adoption/>

Mashable. (2012). *26% of People order fast food online*,  
<http://mashable.com/2012/07/13/restaurants-infographic/>

McGraw, T. (2009). *Prophet of innovation: Joseph Schumpeter and creative destruction*, Belknap Press of Harvard University Press.

MobiThinking. *Global mobile statistics 2012: Mobile Web*,  
<http://mobithinking.com/mobile-marketing-tools/latest-mobile-stats/b#mobilebroadband>

Nielsen Company. (2002). *Global internet population growth*,  
[www.nielsen-online.com/pr/pr\\_030220.pdf](http://www.nielsen-online.com/pr/pr_030220.pdf)

OpenTable. (2012). *Open Table celebrates 15 million restaurant reviews*,  
<http://blog.opentable.com/2012/opentable-celebrates-15-million-restaurant-reviews-what-are-your-stats/>

OpenTable. (2012). *About Open Table*, <http://www.opentable.com/info/aboutus.aspx>

Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2010), *Business model generation*, John Wiley & Sons, Inc.

Porter, M. (1990), *The competitive advantage of nations*, New York: Free Press.

P3 do Público. (2012). *Table&Friends: jantar com emprego para a sobremesa*, <http://p3.publico.pt/actualidade/sociedade/2505/tableampfriends-jantar-com-emprego-para-sobremesa>

Ries, E. (2011), *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*”, Crown Business.

Rogers, E. (2003), *Diffusion of innovations*, Free Press.

SAPO Tek. (2012). *Sugestão tek: 5 Ideias de start-ups portuguesas para estar atento*, [http://tek.sapo.pt/extras/sugestoes/sugestao\\_tek\\_5\\_ideias\\_de\\_start\\_ups\\_portuguesa\\_1231966.html](http://tek.sapo.pt/extras/sugestoes/sugestao_tek_5_ideias_de_start_ups_portuguesa_1231966.html)

Schmookler, J. (1972). *Patents, invention, and economic change: Data and selected essays*, Harvard University Press.

Sinek, S. (2011). *Start with why: how great leaders inspire everyone to take action*, Portfolio Trade.

Vogue Portugal. (2012). *Adivinha quem vem jantar?*, <http://www.vogue.xl.pt/lifestyle/sa%C3%ADda-de-emerg%C3%ADncia/2712-adivinha-quem-vem-jantar.html>

Vogue Portugal. (2012). *A decadência d'O Alfaiate*, <http://www.vogue.xl.pt/lifestyle/agenda/3424-a-decad%C3%ADncia-d'o-alfaiate.html>

Wikipedia. (2012). *The list of social networking websites*,

[http://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_social\\_networking\\_websites](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_social_networking_websites)

Wikipedia. (2012). *Diffusion of Ideas*,

[http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/1/11/Diffusion\\_of\\_ideas.svg](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/1/11/Diffusion_of_ideas.svg)

## 11. ANEXOS

### 11.1 Análise Financeira – Custos com o Pessoal

2013

|   | Salário Bruto Mensal | Jan-13  | Feb-13  | Mar-13  | Apr-13  | May-13  | Jun-13  | Jul-13  | Aug-13  | Sep-13  | Oct-13  | Nov-13  | Dec-13               |
|---|----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------------------|
| Fundador #1                               | € 1,400.00           | € 1,633 | € 1,633 | € 1,633 | € 1,633 | € 1,633 | € 1,633 | € 1,633 | € 1,633 | € 1,633 | € 1,633 | € 1,633 | € 1,633              |
| Fundador #2                               | € 1,400.00           | € 1,633 | € 1,633 | € 1,633 | € 1,633 | € 1,633 | € 1,633 | € 1,633 | € 1,633 | € 1,633 | € 1,633 | € 1,633 | € 1,633              |
| Fundador #3                               | € 1,400.00           | € 1,633 | € 1,633 | € 1,633 | € 1,633 | € 1,633 | € 1,633 | € 1,633 | € 1,633 | € 1,633 | € 1,633 | € 1,633 | € 1,633              |
| (1) Gestão de PR                          | € 900.00             | € 1,050 | € 1,050 | € 1,050 | € 1,050 | € 1,050 | € 1,050 | € 1,050 | € 1,050 | € 1,050 | € 1,050 | € 1,050 | € 1,050              |
| (2) Programador Suporte (IEFP)            | € 1,200.00           |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |                      |
| (3) Vendas                                | € 1,200.00           |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |                      |
| (4) Vendas Suporte (IEFP)                 | € 450.00             |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |                      |
| (5) Comissões e Bónus                     |                      |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         | € 4,000              |
| (6) Subsídio Alimentação                  | € 2.50               | € 220   | € 220   | € 220   | € 220   | € 220   | € 220   | € 220   | € 220   | € 220   | € 220   | € 220   | € 275                |
| (7) Segurança Social e Seguro de Trabalho | 23.75%               | € 1,413 | € 1,413 | € 1,413 | € 1,413 | € 1,413 | € 1,413 | € 1,413 | € 1,413 | € 1,413 | € 1,413 | € 1,413 | € 2,363              |
| (8) Outros Custos do Trabalho             | 1%                   | € 59.50 | € 59.50 | € 59.50 | € 59.50 | € 59.50 | € 59.50 | € 59.50 | € 59.50 | € 59.50 | € 59.50 | € 59.50 | € 99.50              |
| (9) Apoio IEFP (até 9 trabalhadores)      | 75%                  |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |                      |
| <b>Total</b>                              |                      | € 7,643 | € 7,643 | € 7,643 | € 7,643 | € 7,643 | € 7,643 | € 7,643 | € 7,643 | € 7,643 | € 7,643 | € 7,643 | € 12,688<br>€ 96,757 |

Tabela 6 – Custos com o Pessoal 2013

2014

|   | Jan-14  | Feb-14  | Mar-14  | Apr-14   | May-14   | Jun-14   | Jul-14   | Aug-14   | Sep-14   | Oct-14   | Nov-14   | Dec-14                |
|---|---------|---------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------------------|
| Fundador #1                               | € 1,797 | € 1,797 | € 1,797 | € 1,797  | € 1,797  | € 1,797  | € 1,797  | € 1,797  | € 1,797  | € 1,797  | € 1,797  | € 1,797               |
| Fundador #2                               | € 1,797 | € 1,797 | € 1,797 | € 1,797  | € 1,797  | € 1,797  | € 1,797  | € 1,797  | € 1,797  | € 1,797  | € 1,797  | € 1,797               |
| Fundador #3                               | € 1,797 | € 1,797 | € 1,797 | € 1,797  | € 1,797  | € 1,797  | € 1,797  | € 1,797  | € 1,797  | € 1,797  | € 1,797  | € 1,797               |
| (1) Gestão de PR                          | € 1,155 | € 1,155 | € 1,155 | € 1,155  | € 1,155  | € 1,155  | € 1,155  | € 1,155  | € 1,155  | € 1,155  | € 1,155  | € 1,155               |
| (2) Programador Suporte (IEFP)            |         |         |         | € 1,200  | € 1,200  | € 1,200  | € 1,200  | € 1,200  | € 1,200  | € 1,200  | € 1,200  | € 1,200               |
| (3) Vendas                                |         |         |         |          |          |          |          |          |          |          |          |                       |
| (4) Vendas Suporte (IEFP)                 |         |         |         |          |          |          | € 1,400  | € 1,400  | € 1,400  | € 1,400  | € 1,400  | € 1,400               |
| (5) Comissões e Bónus                     |         |         |         |          |          |          |          |          |          |          |          | € 15,000              |
| (6) Subsídio Alimentação                  | € 451   | € 451   | € 451   | € 563    | € 563    | € 563    | € 676    | € 676    | € 676    | € 676    | € 676    | € 788                 |
| (7) Segurança Social e Seguro de Trabalho | € 1,554 | € 1,554 | € 1,554 | € 1,839  | € 1,839  | € 1,839  | € 2,172  | € 2,172  | € 2,172  | € 2,172  | € 2,172  | € 5,734               |
| (8) Outros Custos do Trabalho             | € 65    | € 65    | € 65    | € 77     | € 77     | € 82     | € 96     | € 96     | € 96     | € 96     | € 96     | € 246                 |
| (9) Apoio IEFP (até 9 trabalhadores)      |         |         |         |          |          |          |          |          |          |          |          |                       |
| <b>Total</b>                              | € 8,615 | € 8,615 | € 8,615 | € 10,224 | € 10,224 | € 10,229 | € 12,089 | € 12,089 | € 12,089 | € 12,089 | € 12,089 | € 30,913<br>€ 147,883 |

Tabela 7 – Custos com o Pessoal 2014

2015

|   | Jan-15   | Feb-15   | Mar-15   | Apr-15   | May-15   | Jun-15   | Jul-15   | Aug-15   | Sep-15   | Oct-15   | Nov-15   | Dec-15                |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------------------|
| Fundador #1                               | € 2,336  | € 2,336  | € 2,336  | € 2,336  | € 2,336  | € 2,336  | € 2,336  | € 2,336  | € 2,336  | € 2,336  | € 2,336  | € 2,336               |
| Fundador #2                               | € 2,336  | € 2,336  | € 2,336  | € 2,336  | € 2,336  | € 2,336  | € 2,336  | € 2,336  | € 2,336  | € 2,336  | € 2,336  | € 2,336               |
| Fundador #3                               | € 2,336  | € 2,336  | € 2,336  | € 2,336  | € 2,336  | € 2,336  | € 2,336  | € 2,336  | € 2,336  | € 2,336  | € 2,336  | € 2,336               |
| (1) Gestão de PR                          | € 1,502  | € 1,502  | € 1,502  | € 1,502  | € 1,502  | € 1,502  | € 1,502  | € 1,502  | € 1,502  | € 1,502  | € 1,502  | € 1,502               |
| (2) Programador Suporte (IEFP)            | € 1,560  | € 1,560  | € 1,560  | € 1,560  | € 1,560  | € 1,560  | € 1,560  | € 1,560  | € 1,560  | € 1,560  | € 1,560  | € 1,560               |
| (3) Vendas                                | € 1,400  | € 1,400  | € 1,400  | € 1,400  | € 1,400  | € 1,400  | € 1,400  | € 1,400  | € 1,400  | € 1,400  | € 1,400  | € 1,400               |
| (4) Vendas Suporte (IEFP)                 | € 1,400  | € 1,400  | € 1,400  | € 1,400  | € 1,400  | € 1,400  | € 1,400  | € 1,400  | € 1,400  | € 1,400  | € 1,400  | € 1,400               |
| (5) Comissões e Bónus                     |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          | € 50,000              |
| (6) Subsídio Alimentação                  | € 1,024  | € 1,024  | € 1,024  | € 1,024  | € 1,024  | € 1,024  | € 1,024  | € 1,024  | € 1,024  | € 1,024  | € 1,024  | € 1,025               |
| (7) Segurança Social e Seguro de Trabalho | € 3,056  | € 3,056  | € 3,056  | € 3,056  | € 3,056  | € 3,056  | € 3,056  | € 3,056  | € 3,056  | € 3,056  | € 3,056  | € 14,931              |
| (8) Outros Custos do Trabalho             | € 320    | € 320    | € 320    | € 320    | € 320    | € 320    | € 320    | € 320    | € 320    | € 320    | € 320    | € 320                 |
| (9) Apoio IEFP (até 9 trabalhadores)      |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |                       |
| <b>Total</b>                              | € 17,269 | € 17,269 | € 17,269 | € 17,269 | € 17,269 | € 17,269 | € 17,269 | € 17,269 | € 17,269 | € 17,269 | € 17,269 | € 79,145<br>€ 269,106 |

Tabela 8 – Custos com o Pessoal 2015

Custos com o Pessoal 2013 a 2015

|                                       | Salário Bruto Mensal | 2013     | 2014       | 2015      |
|---------------------------------------|----------------------|----------|------------|-----------|
| Fundador #1                           | € 1,400.00           | € 19,600 | € 21,560   | € 28,028  |
| Fundador #2                           | € 1,400.00           | € 19,600 | € 21,560   | € 28,028  |
| Fundador #3                           | € 1,400.00           | € 19,600 | € 21,560   | € 28,028  |
| Gestão de PR                          | € 900.00             | € 12,600 | € 13,860   | € 18,018  |
| Programador Suporte (IEFP)            | € 1,200.00           |          | € 10,800   | € 18,720  |
| Vendas                                | € 1,200.00           |          |            | € 16,800  |
| Vendas Suporte (IEFP)                 | € 450.00             |          | € 8,400    | € 16,800  |
| Comissões e Bónus                     |                      | € 4,000  | € 15,000   | € 50,000  |
| Subsídio Alimentação                  | € 2.50               | € 2,695  | € 7,210    | € 12,293  |
| Segurança Social e Seguro de Trabalho | 11%+0.65%            | € 8,784  | € 21,652   | € 39,517  |
| Outros Custos do Trabalho             | 1%                   | € 754.00 | € 1,157.00 | € 3,840   |
| Apoio IEFP (até 9 trabalhadores)      | 75%                  |          |            |           |
| <b>Total</b>                          |                      | € 87,633 | € 142,759  | € 260,072 |

Tabela 9 – Custos com o Pessoal 2013 a 2015 (Anexo)



### 11.3 Análise Financeira – Mapa de Receitas

2013

|                                      | Variáveis de Controlo | Jan-13     | Feb-13     | Mar-13     | Abr-13     | May-13     | Jun-13     | Jul-13     | Aug-13     | Sep-13     | Oct-13     | Nov-13                        | Dec-13     |
|--------------------------------------|-----------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------------------------|------------|
| (25) Número de Utilizadores          | (34)                  | 2,000.00   | 40,404.00  | 83,032.44  | 130,350.01 | 182,872.51 | 241,172.49 | 305,885.46 | 377,716.86 | 457,449.71 | 545,953.18 | 644,192.03                    | 753,237.16 |
| (26) Número de Restaurantes          | 1%                    | 32,000.00  | 32,320.00  | 32,643.20  | 32,969.63  | 33,299.33  | 33,632.32  | 33,968.64  | 34,308.33  | 34,651.41  | 34,997.93  | 35,347.91                     | 35,701.39  |
| (27) Número de Participantes         | 6%                    | 120.00     | 2,424.24   | 4,981.95   | 7,821.00   | 10,972.35  | 14,470.35  | 18,353.13  | 22,663.01  | 27,446.98  | 32,757.19  | 38,651.52                     | 45,194.23  |
| (28) Ganhos                          | 1 €                   | €120.00    | €2,424.24  | €4,981.95  | €7,821.00  | €10,972.35 | €14,470.35 | €18,353.13 | €22,663.01 | €27,446.98 | €32,757.19 | €38,651.52                    | €45,194.23 |
| (29) Despesas de Marketing           | 25%                   | 8,600.00   | 8,600.00   | 8,600.00   | 8,600.00   | 8,600.00   | 8,600.00   | 8,600.00   | 8,600.00   | 8,600.00   | 8,600.00   | 8,600.00                      | 8,600.00   |
| (30) Receita Líquida (Net Revenue)   |                       | (8,480.00) | (6,175.76) | (3,618.05) | (779.00)   | 2,372.35   | 5,870.35   | 9,753.13   | 14,063.01  | 18,846.98  | 24,157.19  | 30,051.52                     | 36,594.23  |
| (31) População do Facebook Potencial | 230                   |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            | Despesa Anual Total Marketing | 103,200.00 |
| (32) Crescimento Orgânico MgM        | 11%                   |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            | Receita Anual Total           | 225,855.95 |
| (33) Custo Aquisição Médio           | 4                     |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |                               |            |

Tabela 14 – Mapa de Receitas 2013

2014

|                                      |  | Jan-14     | Feb-14       | Mar-14       | Abr-14       | May-14       | Jun-14       | Jul-14       | Aug-14       | Sep-14       | Oct-14       | Nov-14                        | Dec-14       |
|--------------------------------------|--|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------------------------|--------------|
| (25) Número de Utilizadores          |  | 874,277.24 | 1,018,177.74 | 1,189,839.79 | 1,395,300.29 | 1,642,005.98 | 1,939,154.96 | 2,298,122.41 | 2,732,991.37 | 3,261,214.80 | 3,904,441.39 | 4,689,546.16                  | 5,649,916.50 |
| (26) Número de Restaurantes          |  | 36,058.40  | 36,418.98    | 36,783.17    | 37,151.01    | 37,522.52    | 37,897.74    | 38,276.72    | 38,659.49    | 39,046.08    | 39,436.54    | 39,830.91                     | 40,229.22    |
| (27) Número de Participantes         |  | 52,456.63  | 61,090.66    | 71,390.39    | 83,718.02    | 98,520.36    | 116,349.30   | 137,887.34   | 163,979.48   | 195,672.89   | 234,266.48   | 281,372.77                    | 338,994.99   |
| (28) Ganhos                          |  | €52,456.63 | €61,090.66   | €71,390.39   | €83,718.02   | €98,520.36   | €116,349.30  | €137,887.34  | €163,979.48  | €195,672.89  | €234,266.48  | €281,372.77                   | €338,994.99  |
| (29) Despesas de Marketing           |  | 10,750.00  | 13,437.50    | 16,796.88    | 20,996.09    | 26,245.12    | 32,806.40    | 41,008.00    | 51,239.99    | 64,074.99    | 80,093.74    | 100,117.18                    | 125,146.47   |
| (30) Receita Líquida (Net Revenue)   |  | 41,706.63  | 47,653.16    | 54,593.51    | 62,721.92    | 72,275.24    | 83,542.90    | 96,879.35    | 112,719.49   | 131,597.89   | 154,172.74   | 181,255.59                    | 213,848.52   |
| (31) População do Facebook Potencial |  |            |              |              |              |              |              |              |              |              |              | Despesa Anual Total Marketing | 582,732.35   |
| (32) Crescimento Orgânico MgM        |  |            |              |              |              |              |              |              |              |              |              | Receita Anual Total           | 1,835,699.32 |
| (33) Custo Aquisição Médio           |  |            |              |              |              |              |              |              |              |              |              |                               |              |

Tabela 15 – Mapa de Receitas 2014

2015

|                                      |  | Jan-15       | Feb-15       | Mar-15        | Abr-15        | May-15        | Jun-15        | Jul-15        | Aug-15        | Sep-15        | Oct-15        | Nov-15                        | Dec-15        |
|--------------------------------------|--|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------------------------|---------------|
| (25) Número de Utilizadores          |  | 6,827,057.65 | 8,272,596.90 | 10,050,786.21 | 12,241,627.24 | 14,944,774.43 | 18,284,409.85 | 22,415,332.74 | 27,530,566.59 | 33,870,862.97 | 41,736,575.47 | 51,502,495.75                 | 63,636,391.49 |
| (26) Número de Restaurantes          |  | 40,631.51    | 41,037.82    | 41,448.20     | 41,862.68     | 42,281.31     | 42,704.12     | 43,131.17     | 43,562.48     | 43,998.10     | 44,438.08     | 44,882.46                     | 45,331.29     |
| (27) Número de Participantes         |  | 409,623.46   | 496,355.81   | 603,047.17    | 734,497.63    | 896,686.47    | 1,097,064.59  | 1,344,919.96  | 1,651,834.00  | 2,032,251.78  | 2,504,194.53  | 3,090,149.74                  | 3,818,183.49  |
| (28) Ganhos                          |  | €409,623.46  | €496,355.81  | €603,047.17   | €734,497.63   | €896,686.47   | €1,097,064.59 | €1,344,919.96 | €1,651,834.00 | €2,032,251.78 | €2,504,194.53 | €3,090,149.74                 | €3,818,183.49 |
| (29) Despesas de Marketing           |  | 156,433.09   | 195,541.36   | 244,426.70    | 305,533.38    | 381,916.72    | 477,395.90    | 596,744.88    | 745,931.09    | 932,413.87    | 1,165,517.34  | 1,456,896.67                  | 1,821,120.84  |
| (30) Receita Líquida (Net Revenue)   |  | 253,190.37   | 300,814.45   | 358,620.47    | 428,964.26    | 514,769.75    | 619,668.69    | 748,175.09    | 905,902.90    | 1,099,837.91  | 1,338,677.19  | 1,633,253.08                  | 1,997,062.65  |
| (31) População do Facebook Potencial |  |              |              |               |               |               |               |               |               |               |               | Despesa Anual Total Marketing | 8,479,871.83  |
| (32) Crescimento Orgânico MgM        |  |              |              |               |               |               |               |               |               |               |               | Receita Anual Total           | 18,678,808.64 |
| (33) Custo Aquisição Médio           |  |              |              |               |               |               |               |               |               |               |               |                               |               |

Tabela 16 – Mapa de Receitas 2015

### Mapa de Receitas 2013 a 2015

|                                      | Variáveis de Controlo | 2013       | 2014       | 2015         |
|--------------------------------------|-----------------------|------------|------------|--------------|
| (25) Número de Utilizadores          | (34)                  | 753,237    | 5,649,917  | 63,636,391   |
| (26) Número de Restaurantes          | 1%                    | 35,701     | 40,229     | 45,331       |
| (27) Número de Participantes         | 6%                    | 225,856    | 1,835,699  | 17,169,782   |
| (28) Ganhos                          | 1 €                   | €225,856   | €1,835,699 | €18,678,809  |
| (29) Despesas de Marketing           | 25%                   | (€103,200) | (€582,732) | (€8,479,872) |
| (30) Receita Líquida (Net Revenue)   |                       | €329,056   | €2,418,432 | €27,158,680  |
| (31) População do Facebook Potencial | 230 Milhões           |            |            |              |
| (32) Crescimento Orgânico MgM        | 11%                   |            |            |              |
| (33) Custo Aquisição Médio           | 4                     |            |            |              |

Tabela 17 – Mapa de Receitas 2013 a 2015 (Anexo)

### 11.3 Análise Financeira – Demonstração de Resultados Previsionais

2013

|                                | Jan-13        | Feb-13        | Mar-13        | Apr-13       | May-13       | Jun-13       | Jul-13     | Aug-13     | Sep-13     | Oct-13      | Nov-13      | Dec-13      |
|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|
| Receitas                       | €120.00       | €2,424.00     | €4,982.00     | €7,821.00    | €10,972.00   | €14,470.00   | €18,353.00 | €22,663.00 | €27,447.00 | €32,757.00  | €38,652.00  | €45,194.00  |
| Receita Líquida (Net Revenue)  | €120.00       | €2,424.00     | €4,982.00     | €7,821.00    | €10,972.00   | €14,470.00   | €18,353.00 | €22,663.00 | €27,447.00 | €32,757.00  | €38,652.00  | €45,194.00  |
| Custos com o Pessoal           | €7,570.00     | €7,570.00     | €7,570.00     | €7,570.00    | €7,570.00    | €7,570.00    | €7,570.00  | €7,570.00  | €7,570.00  | €7,570.00   | €7,570.00   | €12,356.00  |
| Despesas Gerais                | €1,625.00     | €1,625.00     | €1,625.00     | €1,625.00    | €1,625.00    | €1,625.00    | €1,625.00  | €1,625.00  | €1,625.00  | €1,625.00   | €1,625.00   | €1,625.00   |
| Despesas Marketing             | €8,600.00     | €8,600.00     | €8,600.00     | €8,600.00    | €8,600.00    | €8,600.00    | €8,600.00  | €8,600.00  | €8,600.00  | €8,600.00   | €8,600.00   | €8,600.00   |
| EBITDA                         | (€17,675.00)  | (€15,371.00)  | (€12,813.00)  | (€9,974.00)  | (€6,823.00)  | (€3,325.00)  | €558.00    | €4,868.00  | €9,652.00  | €14,962.00  | €20,857.00  | €22,613.00  |
| Depreciações                   |               |               |               |              |              |              |            |            |            |             |             |             |
| Despesas Financeiras           |               |               |               |              |              |              |            |            |            |             |             |             |
| Resultado Líquido do Exercício | (€ 17,675.00) | (€ 15,371.00) | (€ 12,813.00) | (€ 9,974.00) | (€ 6,823.00) | (€ 3,325.00) | € 558.00   | € 4,868.00 | € 9,652.00 | € 14,962.00 | € 20,857.00 | € 22,613.00 |

Tabela 18 – Demonstração de Resultados Previsionais 2013

2014

|                                | Jan-14      | Feb-14      | Mar-14      | Apr-14      | May-14      | Jun-14      | Jul-14      | Aug-14      | Sep-14       | Oct-14       | Nov-14       | Dec-14       |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Receitas                       | €52,457.00  | €61,091.00  | €71,390.00  | €83,718.00  | €98,520.00  | €116,349.00 | €137,887.00 | €163,979.00 | €195,673.00  | €234,266.00  | €281,373.00  | €338,995.00  |
| Receita Líquida (Net Revenue)  | €52,457.00  | €61,091.00  | €71,390.00  | €83,718.00  | €98,520.00  | €116,349.00 | €137,887.00 | €163,979.00 | €195,673.00  | €234,266.00  | €281,373.00  | €338,995.00  |
| Custos com o Pessoal           | €8,282.00   | €8,282.00   | €8,282.00   | €9,830.00   | €9,830.00   | €10,402.00  | €12,190.00  | €12,190.00  | €12,190.00   | €12,190.00   | €12,190.00   | €30,250.00   |
| Despesas Gerais                | €2,500.00   | €2,520.00   | €2,520.00   | €2,520.00   | €2,520.00   | €2,520.00   | €2,520.00   | €2,520.00   | €2,520.00    | €2,520.00    | €2,520.00    | €2,520.00    |
| Despesas Marketing             | €10,750.00  | €13,438.00  | €16,797.00  | €20,996.00  | €26,245.00  | €32,806.00  | €41,008.00  | €51,260.00  | €64,075.00   | €80,094.00   | €100,117.00  | €125,146.00  |
| EBITDA                         | €30,925.00  | €36,851.00  | €43,791.00  | €50,372.00  | €59,925.00  | €70,621.00  | €82,169.00  | €98,009.00  | €116,888.00  | €139,462.00  | €166,546.00  | €181,079.00  |
| Depreciações                   |             |             |             |             |             |             |             |             |              |              |              |              |
| Despesas Financeiras           |             |             |             |             |             |             |             |             |              |              |              |              |
| Resultado Líquido do Exercício | € 30,925.00 | € 36,851.00 | € 43,791.00 | € 50,372.00 | € 59,925.00 | € 70,621.00 | € 82,169.00 | € 98,009.00 | € 116,888.00 | € 139,462.00 | € 166,546.00 | € 181,079.00 |

Tabela 19 – Demonstração de Resultados Previsionais 2014

2015

|                                | Jan-15       | Feb-15       | Mar-15       | Apr-15       | May-15       | Jun-15        | Jul-15        | Aug-15        | Sep-15         | Oct-15         | Nov-15         | Dec-15         |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Receitas                       | €409,623.00  | €496,356.00  | €603,047.00  | €734,498.00  | €896,686.00  | €1,097,065.00 | €1,344,920.00 | €1,651,834.00 | €2,032,252.00  | €2,504,195.00  | €3,090,150.00  | €3,818,183.00  |
| Receita Líquida (Net Revenue)  | €409,623.00  | €496,356.00  | €603,047.00  | €734,498.00  | €896,686.00  | €1,097,065.00 | €1,344,920.00 | €1,651,834.00 | €2,032,252.00  | €2,504,195.00  | €3,090,150.00  | €3,818,183.00  |
| Custos com o Pessoal           | €17,351.00   | €17,351.00   | €17,351.00   | €17,351.00   | €17,351.00   | €17,351.00    | €17,351.00    | €17,351.00    | €17,351.00     | €17,351.00     | €17,351.00     | €76,676.00     |
| Despesas Gerais                | €3,020.00    | €3,020.00    | €3,020.00    | €3,020.00    | €3,020.00    | €3,020.00     | €3,020.00     | €3,020.00     | €3,020.00      | €3,020.00      | €3,020.00      | €3,020.00      |
| Despesas Marketing             | €156,433.00  | €195,541.00  | €244,427.00  | €305,533.00  | €381,917.00  | €477,396.00   | €596,745.00   | €745,931.00   | €932,414.00    | €1,165,517.00  | €1,456,897.00  | €1,821,121.00  |
| EBITDA                         | €232,819.00  | €280,444.00  | €338,249.00  | €408,594.00  | €494,398.00  | €599,298.00   | €727,804.00   | €885,532.00   | €1,079,467.00  | €1,318,307.00  | €1,612,882.00  | €1,917,366.00  |
| Depreciações                   |              |              |              |              |              |               |               |               |                |                |                |                |
| Despesas Financeiras           |              |              |              |              |              |               |               |               |                |                |                |                |
| Resultado Líquido do Exercício | € 232,819.00 | € 280,444.00 | € 338,249.00 | € 408,594.00 | € 494,398.00 | € 599,298.00  | € 727,804.00  | € 885,532.00  | € 1,079,467.00 | € 1,318,307.00 | € 1,612,882.00 | € 1,917,366.00 |

Tabela 20 – Demonstração de Resultados Previsionais 2015

### Demonstração de Resultados Previsionais 2013 a 2015

|                                | 2013        | 2014        | 2015          |
|--------------------------------|-------------|-------------|---------------|
| Custos com o Pessoal           | (€ 95,626)  | (€ 146,108) | (€ 267,537)   |
| Despesas Gerais                | (€ 19,500)  | (€ 30,220)  | (€ 36,240)    |
| Despesas Marketing             | (€ 103,200) | (€ 582,732) | (€ 8,479,872) |
| EBITDA                         | € 7,529     | € 1,076,638 | € 9,895,160   |
| Resultado Líquido do Exercício | (€ 210,797) | € 317,578   | € 1,111,511   |

Tabela 21 – Demonstração de Resultados Previsionais 2013 a 2015 (Anexo)