

# **Mestrado**

## Marketing

### **Trabalho Final de Mestrado**

Trabalho de Projeto

Plano de Marketing para o restaurante “*Borderless*”

Ricardo Daniel Nunes Alves

Março – 2017

# **Mestrado**

## Marketing

### **Trabalho Final de Mestrado**

Trabalho de Projeto

Plano de Marketing para o restaurante “*Borderless*”

Ricardo Daniel Nunes Alves

**Orientação:** Prof<sup>a</sup> Dra Clara de Almeida

Março – 2017

### **Agradecimentos**

Deixar um especial agradecimento à minha orientadora, Clara de Almeida, por todo o apoio prestado pois toda a flexibilidade para agendar reuniões revelou-se um aspeto fulcral na elaboração deste projeto. A sua experiência na área criou uma visão diferente da inicial, no projeto. Obrigado, professora.

Aos familiares que estiveram envolvidos, no processo, durante estes meses.

A todos os meus amigos que me incentivaram e motivaram à realização deste projeto com sucesso, bem como aos que tiveram intervenção no mesmo, como é o caso de: André Escoval dos Santos, António Rafael Vicente, David Dias e Raquel Rodrigues Brás.

Um agradecimento final à professora Helena Martins Gonçalves, pelos conselhos numa fase inicial de elaboração da Tese e pela recomendação da professora Clara de Almeida.

**Índice**

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Objetivo e relevância do estudo.....	1
2. REVISÃO DE LITERATURA .....	3
2.1. Definição de um Plano de Marketing .....	3
2.2. Marketing de Serviços .....	4
2.2.1. Definição.....	4
2.3. Planejamento de Marketing nos Restaurantes .....	5
2.4. Restaurantes Serviço Rápido – Modelo QSR.....	6
2.5. Planear a distribuição em rede numa cadeia de comando .....	7
3. QUADRO DE REFERÊNCIA .....	9
4. METODOLOGIA.....	9
5. PLANO DE MARKETING.....	11
5.1. Missão e Valores .....	11
5.2. Análise Externa – Macro - PEST .....	11
5.3. Pressupostos .....	17
5.4. Análise Micro - Sector.....	17
5.5. Análise SWOT.....	20
5.6. Objetivos de Marketing .....	21
5.6.1. Segmentação e <i>Targeting</i> .....	21
5.6.2. Posicionamento .....	22
5.7. Análise de Recursos .....	23
5.8. <i>Marketing Mix</i> .....	25
5.9. Programas de Ação .....	29
6. ORÇAMENTO, CONTROLO E MONITORIZAÇÃO.....	30
6.1. Planejamento, Implementação e Controlo .....	30
6.2. Controlo e Monitorização .....	31
6.3. Orçamentação.....	31
7. CONCLUSÕES.....	33
8. Limitações .....	35
Referências Bibliográficas.....	36
Anexos.....	40

**Índice de Tabelas**

<b>Tabela I</b> - Contextualização Plano de Marketing .....	3
<b>Tabela II</b> - Quadro Referência.....	9
<b>Tabela III</b> – Concorrentes .....	19
<b>Tabela IV</b> – Análise SWOT .....	20
<b>Tabela V</b> – Táticas <i>Marketing Mix</i> .....	29
<b>Tabela VI</b> – Calendarização .....	31
<b>Tabela VII</b> – Orçamentação .....	32

## **Resumo**

O nível de aceitação do setor da restauração em Portugal é bastante positivo, em grande parte devido ao nosso gosto por gastronomia, bem como dos turistas que visitam Portugal. Os canais de comunicação tornaram mais acessíveis os espaços e o facto de este setor se revelar um apoio significativo para o nosso turismo, torna-o bastante forte e competitivo.

Esta proposta de pesquisa consiste em apresentar um plano de marketing para o desenvolvimento do trabalho final de mestrado: a introdução de um novo conceito gastronómico em Portugal, onde, num único espaço de serviço rápido, seria possível reunir várias refeições de diversos países do mundo podendo o cliente personalizar as suas escolhas. Ou seja, numa refeição poderia ter entradas de um determinado país, um prato principal de outro, concluindo com uma sobremesa ainda de outro. Além disso, a confeção dos pratos seria feita à vista do cliente.

Este negócio seria direcionado a: turistas nacionais e estrangeiros; trabalhadores em hora de almoço; grupos. No fim-de-semana o *target* seria mais focado nas famílias e grupos. Os países, validados através dos resultados obtidos no inquérito (Anexo), seriam: Portugal, Brasil, Argentina, Itália, Tailândia e Japão.

Aqui o problema de investigação será avaliar em que medida o projeto poderá ser viável ou não e que grau de aceitação teria, de forma a introduzir este novo conceito, de acordo com as preferências manifestadas pela amostra inquirida. Para tal, foi realizado um estudo de mercado, seguido de um planeamento do *marketing mix*.

**Palavras-chave:** Restauração; Turismo; Plano de Marketing; *Marketing Mix*

**Abstract**

Indeed, the Restoration acceptance level is positive in Portugal, mainly due to our and tourists gastronomic preferences. Communication channels created an easier access into restaurants and the fact of this subject became such an important support to our Tourism, it turns it into a really strong and competitive sector.

This research proposal aims to a marketing plan presentation, in order to develop the master thesis: the introduction of a new gastronomic concept, where it would be possible in one single place gather different meals from several countries in the world and the customers would be able to customize their choices. The customer could choose whatever he wish for, for instance he could try a starter dish from one country, one main dish from another one and having a dessert from a different one.

This business is targeted for: National and foreign Tourists; workers enjoying their lunch time and groups. For the weekends the focus would be mainly families and groups. These countries were validated through survey results (Attach): Portugal, Brazil, Argentina, Italy, Thailand and Japan.

The investigation problem is to assess this project viability and the acceptance degree by the consumers, in order to introduce this new concept, according to the sample preferences.

To achieve it, a market study was performed, followed by a marketing mix planning.

**Key words:** Restoration; Tourism; Marketing Plan; Marketing Mix

## 1. INTRODUÇÃO

### *1.1 Objetivo e Relevância do Estudo*

A restauração em Portugal é um setor que sustenta de forma muito favorável o nosso Turismo, e não só, pois grande parte dos portugueses é apreciadora de gastronomia. O número de restaurantes, ano após ano, tem aumentado no nosso país, e, segundo dados do INE, a região que possui um maior número de restaurantes é o Norte e, no sentido oposto, temos o Alentejo com um menor número de espaços.

Segundo o INE (2016), os portugueses consomem fora de casa em duas ocasiões: em períodos de trabalho e de descanso. Em períodos de trabalho, cerca de 30% consome 5 vezes por semana fora de casa e 15% não consome fora de casa. Em períodos de descanso, 45% consome 1 vez por semana fora de casa e 15% não consome fora de casa. Consomem fora de casa em dois períodos diferentes do dia: ao almoço e/ou ao jantar.

Ao almoço verifica-se uma preferência por restaurantes de serviço rápido (28,4%) com um preço mais acessível (46,3% está disposto a gastar 5€ ou menos por refeição e 34,7% entre 6€ e 10€; uma minoria de 4,9% está disposto a gastar mais de 10€). Sendo que 78,4% consome apenas 1 prato, 48% consome sobremesa, 62,7% opta por menu e 55,6% bebe café (INE,2016).

O mesmo estudo diz, que ao jantar, os portugueses preferem restaurantes tradicionais (38,9%), contudo cerca de 30% não janta fora de casa. 30,4% gasta, por refeição, entre 6€ a 10€ e 18% gasta entre 11€ e 15€. Sendo que 60,8% consome apenas um prato, 43,8% consome sobremesa, 35,4% opta por menu e cerca de 40% bebe café.



Posto isto, concluímos que, efetivamente, os portugueses gastam menos ao almoço, preferindo serviços rápidos e mais baratos porque, especialmente, em períodos de trabalho, têm menos tempo para fazer refeições. No entanto, ao jantar a tendência é para um refeição mais demorada onde o consumidor privilegia o convívio com a família e/ou amigos.

O que se pretende para este trabalho é verificar a viabilidade da abertura de um novo espaço, onde se possa viver a experiência de comer vários pratos de várias gastronomias do mundo.

A motivação para este projeto prende-se com o facto de ser uma ideia já planeada, devido a experiências no exterior de Portugal, na qual, foram observados muitos espaços e conseguiu-se retirar a seguinte conclusão: um espaço que reúna toda esta diversidade cultural, pode ser bem aceite pelos portugueses, sendo nós grandes apreciadores de gastronomia.

Para tal, nesta investigação a realizar, é necessário avaliar os diversos custos (Anexo 3) e grau de aceitação da amostra, de forma a entender até que ponto a sua criação será vantajosa ou não - aqui estará o foco do problema de investigação.

Este projeto pretende contribuir para o aumento do consumo por parte dos turistas em Portugal, e também angariar uma carteira de clientes na região da Grande Lisboa, visto que é o local com maior atratividade de mercado, para um projeto desta natureza.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo, o objetivo foca-se numa contextualização do plano de marketing, segundo autores, os temas que foram objeto de pesquisa foram: As estratégias de implementação de um plano de marketing em restaurantes; os problemas dos serviços; que imagem será percebida pelo público-alvo e redes de fornecedores.

### 2.1 Definição de um Plano de Marketing

Um plano de marketing (Anexo 1) esclarece todos os elementos-chave de um negócio e planeia alternativas, objetivos e atividades para o negócio e os seus colaboradores. O plano baseia-se nas perspetivas da direção delineadas com o plano de negócios da empresa (McDonald, 2012).

No contexto da restauração, é necessário a existência de um plano de marketing eficaz, de outra forma o restaurante não terá capacidade para resistir a este mercado exigente.

**Tabela I** – Contextualização Plano de Marketing

---

<b>McDonald (2008)</b>	“O propósito de um plano de marketing é a identificação e criação de uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes”
<b>Kotler (1999)</b>	“Deve-se pensar no que aconteceu, o que está acontecer, e o que pode acontecer. Devem definir-se objetivos e comunicar a todos. A progressão destes objetivos deve ser avaliada. Intervenções devem ser feitas, quando os objetivos não estão a ser cumpridos. Assim, um plano acaba por ser uma parte intrínseca de uma boa gestão”
<b>Wood (2014)</b>	“Documentos detalhados que resumem o conhecimento do mercado, as estratégias e medidas a serem tomadas para alcançar os objetivos definidos pelos gestores de marketing, num determinado período”

---

## *2.2 Marketing de Serviços*

Sendo este modelo de negócio inserido no ramo dos serviços, foi realizada uma contextualização teórica desta área, de forma a compreender alguns conceitos.

### *2.2.1 Definição*

Os serviços são atividades económicas intangíveis. Muitas vezes baseadas em tempo, os serviços realizados trazem resultados esperados sobre destinatários, objetos ou outros ativos, em que os compradores têm responsabilidade (Lovelock & Wirtz, 2011). Em troca de dinheiro, tempo e esforço, os clientes do serviço esperaram um valor do acesso a bens, trabalho, qualificação profissional, instalações, redes e sistemas; mas normalmente não têm posse de qualquer um dos elementos físicos envolvidos (Lovelock & Wirtz, 2011). Kotler (1997) define um serviço como uma ação ou atividade que pode ser oferecida de uma parte a outra, que não é passível de posse e é intangível.

O que distingue bens de serviços é o facto de os serviços serem intangíveis, ao invés dos bens, que são tangíveis (Veríssimo, 2007). O mesmo autor indica também, que os serviços são de difícil avaliação, perecíveis, inseparáveis no momento do consumo, heterogéneos e suscetíveis a interação por parte dos consumidores.

Neste sentido, a preocupação será reduzir o impacto de todas estas características dos serviços no restaurante. Ou seja, devem-se encontrar estratégias para reduzir todo o impacto causado pelas mesmas, formas de tornar o serviço o mais homogéneo, tangível,

reduzir a dependência da interação e equilibrar fluxos de procura e oferta, pois os serviços não são armazenáveis.

### *2.3. Planeamento de Marketing nos Restaurantes*

Sendo a restauração um tipo de negócio bastante competitivo, existe a necessidade de criar um plano de marketing eficaz. Segundo Phillips (2007), existem 5 fatores essenciais nesta criação do plano: uma Missão; Identidade; Demografia; Localização; Fidelização do Cliente e Formação do *staff*.

O mesmo autor refere que é bastante importante um restaurante possuir uma identidade, antes de prestar um serviço. Um simples plano de marketing de Serviços para um restaurante de pequena dimensão não será utilizado noutra tipo de restaurante de maior dimensão e mais requintado, assim como um restaurante tradicional terá de operar de uma forma diferente de uma churrasqueira (Phillips,2007).

Já Peters (2010) indica três formas de criar uma gestão eficiente num Restaurante. São elas: 1- Calendarização de atividades; 2- Criação de uma montra de prémios; 3- Cartões de fidelização. A calendarização permite dar a conhecer aos clientes o que está a acontecer no espaço, inclui música ao vivo, menus mais baratos ou gratuitos para crianças, *happy hours* e eventos especiais como o ano novo. Deve-se colocar este calendário onde for mais apropriado para o restaurante: mesas, menus, paredes, etc. Muito importante, este calendário deve estar sempre atualizado, mensalmente.

Os cartões de fidelização e as montras de prémios (sorteios de cartões) têm a finalidade de atrair e reter clientes, através de ofertas ou promoções e também incentivar os mesmos a trazer acompanhantes (Peters, 2010).

#### 2.4. Restaurantes Serviço Rápido – Modelo QSR

Young (2009), para explicar como agir num restaurante de serviço rápido, utiliza o modelo QSR (*quick service restaurant*), de Ervin Goffman. O objetivo é o foco no tipo de imagem a transmitir ao público-alvo.

O mesmo autor refere que, neste tipo de restaurantes, os clientes focam a sua experiência na sala de estar, na cozinha, na zona de confeção da comida, e também na barreira entre estas duas, onde o menu é apresentado, realizados os pedidos e servida a comida. Cada uma destas áreas gera uma experiência ao consumidor e cada uma requer um diferente tipo de imagem a promover, por parte do restaurante. Para os restaurantes, a sala de estar é a área onde se deve maximizar a socialização com a marca, tornando-se assim um *frontstage* do espaço. Este espaço deve ser atrativo, de forma a criar um desejo, por parte dos consumidores, de consumir naquele local com os seus amigos, família ou sozinho.

O autor refere todavia que a construção do espaço, não deve passar a imagem de um local para comer sozinho. Young (2009) realizou estudos qualitativos e concluiu que se isso acontecer, os clientes vêm sozinhos e o número de grupos a consumirem nesse restaurante é mínimo, devido à imagem transmitida de ser um local para realizar as refeições sozinho. Esta atmosfera deve ser então criada, atendendo à necessidade de ter vários grupos a frequentarem o espaço.

Ao contrário da sala de estar, a cozinha deve ser um local onde o restaurante deve maximizar o apelo sensorial. Aqui podemos utilizar os cinco sentidos. Em caso de restaurantes altamente refinados, a cozinha localiza-se numa área de *backstage*, mas no caso de restaurantes de serviço rápido este local deve ser altamente visível para o

cliente, por forma a mostrar ao cliente que a preparação da comida é real e não industrial. A comida que o cliente observa a ser preparada oferece outra credibilidade e a temperatura da mesma é uma pista importante para demonstrar a confeção dos pratos servidos no restaurante (Young,2009).

O mesmo autor indica, que a fronteira entre a cozinha e a sala de estar é o balcão de atendimento. Este local, onde decorre o serviço, é bastante importante pois: é fornecido o menu ao consumidor, com expressões verbais e visuais, acerca da variedade de produtos; é o local onde é demonstrado o preço e as promoções estão visíveis; os pedidos são realizados, comunicados e recebidos; por fim, são realizados os pagamentos. Essencialmente, o balcão é o local onde a parte racional da experiência ocorre. Numa abordagem estratégica, estes três pontos do restaurante contribuem para diferentes experiências emocionais, sensoriais e racionais. Estas três experiências geram a imagem passada aos clientes do nosso restaurante.

### *2.5. Planear a distribuição em rede numa cadeia de comando*

A distribuição é um fator-chave para a sobrevivência de uma organização porque tem impacto direto nos custos da cadeia de comando e na experiência do cliente. Uma boa distribuição pode ser utilizada para atingir objetivos diferenciados na cadeia de comando, indo de menores preços a altas responsabilidades. Como resultado, organizações numa mesma indústria selecionam, frequentemente, diferentes tipos de distribuição em redes (Chopra, 2001).

Devem-se ter em conta duas dimensões, quando falamos de redes de distribuição: se as expectativas dos clientes são correspondidas e o custo da correspondência das mesmas.

O mesmo autor refere que devemos ter em atenção alguns critérios que influenciam esta distribuição em redes, sendo eles: o tempo de resposta - o tempo compreendido entre o pedido do cliente e a chegada do mesmo; variedade de produtos, que se entende como o número de produtos diferentes que o cliente pretende da rede; a disponibilidade, que é a probabilidade de existir um produto em *stock*, quando há uma solicitação realizada por parte do cliente; experiência do cliente, que indica a facilidade com que o cliente pode realizar o seu pedido e recebê-lo; visibilidade do pedido - neste caso, devem existir ferramentas que permitam ao cliente acompanhar o seu pedido; por fim, o retorno, ou seja, a facilidade de uma mercadoria voltar para trás e a competência da rede para gerir esse retorno.

Existem outros pontos de vista, relativos às *networking* nos restaurantes, onde o caminho para criar uma rede forte poderá estar nos planos alternativos, no caso de ligações da rede falharem (Medhi, 2005). O autor considera que, caso exista alguma anomalia entre conexões, deverá ser criado um caminho alternativo através de outras conexões, para chegar à final. Para tal é necessário ter uma rede dinâmica e com tecnologia desenvolvida. Quando acontece alguma anomalia, deve-se, em primeiro lugar, reportar, a todos os intervenientes da rede, o sucedido. Em seguida, são determinadas alternativas e escolhido o caminho mais rápido e vantajoso, para numa fase final atualizar toda a rede, segundo o mesmo autor. Para concluir, o autor aponta falhas a este modelo na restauração, devido a muitos conflitos de interesse existentes e estratégias, ao invés de evitar criar instabilidade, nestas redes de distribuição.

### 3. QUADRO DE REFERÊNCIA

Este quadro foi criado com base na revisão de literatura existente e todas as seções desenvolvidas no plano de marketing para o restaurante “*Borderless*”.

**Tabela II** – Quadro Referência

<b>Autor (es)</b>	<b>Estrutura</b>
	<b>Análise Externa</b>
<b>McDonald (2008)</b>	<b>Macro – PEST:</b> Políticos; Económicos; Sociais; Tecnológicos
<b>Kotler (2007) McDonald e Wood (2008)</b>	<b>Pressupostos</b>
	<b>Análise Micro</b>
<b>McDonald (2008)</b>	<b>Sector:</b> Análise de mercado; Análise concorrência
<b>Wood (2010)</b>	<b>Análise SWOT</b>
<b>Wood (2008)</b>	<b>Objetivos de Marketing e Estratégias</b>
	<b>Análise Recursos</b>
<b>McDonald (2008)</b>	- Recursos Humanos, Financeiros, Organizacionais e de Marketing.
	<b>Marketing Mix</b>
<b>Wood (2008) Acutt (2015)</b>	- Produto, Preço, Distribuição, Comunicação, Evidências Físicas, Processos e Pessoas.
	<b>Programas de Ação</b>
<b>Westwood (2006)</b>	Áreas a intervir através das diferentes estratégias definidas para cada P do <i>Marketing Mix</i>
<b>McDonald (2008)</b>	<b>Calendarização, Implementação e Controlo</b>
<b>McDonald (2008)</b>	<b>Orcamentação</b>

### 4. METODOLOGIA

Este estudo, por se tratar da elaboração de um projeto, no qual se procura avaliar o grau de aceitação, por parte dos consumidores, e a viabilidade financeira do mesmo, terá uma investigação de métodos mista (Johnson, 2007). Ou seja, foi realizado um estudo qualitativo numa fase inicial, posteriormente, uma recolha de dados secundários e numa fase de conclusão, um estudo quantitativo. Numa fase inicial, este ramo da restauração será contextualizado, de forma a ter um conhecimento do sector, custos inerentes, bem como leis a cumprir.



Neste plano, foi realizada uma entrevista informal não estruturada a proprietários de espaços gastronómicos, onde procurei identificar todos os requisitos à abertura de um Restaurante, os custos operacionais, como realizar uma gestão eficiente de *stock* e da rede de fornecedores. Existiram algumas conclusões: para o conceito que pretendo, deveriam existir cozinheiros de cada país pretendido neste espaço, o que suporta elevados custos; o fornecimento de matérias-primas deve ser extremamente bem planeado e em quantidades certas, caso contrário acumula *stock* e gera prejuízo; a última conclusão que cheguei foi também, de estar atento às épocas sazonais, pois existem alimentos que são destinados a determinadas alturas do ano.

Após a análise qualitativa e recolha de dados secundários, seguiu-se a uma análise dados quantitativa, na qual se procedeu a um inquérito por questionário na ferramenta *Qualtrics*, no sentido de recolher informações sobre a pesquisa. Estas questões são, na sua maioria, fechadas, por forma a aumentar a rapidez de resposta ao questionário e o número de respostas. Porém, há questões abertas, relativas aos temas nos quais era importante recolher informação qualitativa do *target*. Antes do lançamento do mesmo, foi realizado um pré-teste com uma amostra pequena de forma a corrigir alguns erros do questionário. Este questionário foi distribuído numa amostra por conveniência, através de: *Facebook*, rede de contactos, *LinkedIn* e de algumas empresas. A amostra é composta por 151 indivíduos, homens e mulheres, a partir dos 18 anos. Toda a análise teve como suporte o *Qualtrics* e serão retiradas conclusões importantes de forma a aumentar a eficácia deste projeto. Por dificuldades de acesso, não foram inquiridos turistas não portugueses.

## 5. PLANO DE MARKETING

### *5.1 Missão e Valores*

A missão do Restaurante “*Borderless*” será definida como:

“Proporcionar uma experiência aos clientes, individualmente ou em grupo, num único espaço gastronómico com vários paladares existentes no globo”

Este restaurante assume como principal valor a Qualidade de serviço.

### *5.2. Análise externa - Macro – PEST*

#### Ambiente Político-Legal

Clima de instabilidade político-social devido a algumas medidas, tais como o aumento da idade de reforma, diminuição dos subsídios e aumento dos encargos fiscais, que tiveram origem na implementação, em 2011, de uma política de austeridade, por parte da Troika e do Governo Português. Porém, a adesão generalizada aos princípios e objetivos da União Europeia tem contribuído para o aumento da credibilidade internacional do país, proporcionando, além dos importantes fundos comunitários, o afluxo de elevados montantes de capital sob a forma de investimento direto estrangeiro (IDE).

A atribuição de novos incentivos fiscais, a imposição de leis mais exigentes de defesa do consumidor e de proteção do ambiente ou a criação de um novo regime de apoios financeiros, a partir do ano 2000, constituem oportunidades a explorar pelas empresas e outras organizações, para reforçar a sua competitividade e garantir a diferenciação dos seus produtos. Legislação laboral mais ou menos flexível, incentivos (ou restrições) ao

comércio externo, legislação anti monopólio e a permissão da prática de *lobbying*, são outras variáveis do contexto político-legal que têm influência sobre a atividade da generalidade das organizações.

A restauração é uma área que se encontra fortemente controlada por entidades de defesa do consumidor, no que diz respeito a segurança e higiene alimentar. A mais importante é a ASAE (Autoridade de Segurança Alimentar e Económica), que assegura o cumprimento de todas as normas, que, caso sejam desrespeitadas, darão lugar a coimas ou encerramentos de espaços, como já foi verificado, no nosso país.

Existe uma entidade de apoio ao setor da hotelaria, restauração e similares, em Portugal, AHRESP (Associação de Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal), que, mediante o pagamento de quotas anuais, presta apoio nas diversas áreas como: fornecimento de equipamentos, apoio na gestão, laboração e participação na legislação aplicável ao setor.

Os principais normativos legais relacionados com a atividade de restauração, cuja consulta é necessária para o correto e legal desempenho da mesma, são os seguintes: Decreto-Lei n.º 48/2011 de 1 de Abril – simplifica a abertura e a modificação de determinados negócios, nomeadamente restaurantes, introduzindo um regime simplificado de instalação e funcionamento, denominado Licenciamento Zero; Lei n.º 60/2007 de 4 de Setembro – aplica-se à realização das obras de construção, alteração ou modificação; Decreto-Lei n.º 234/2007 de 19 de Junho – regime jurídico da instalação e funcionamento dos estabelecimentos de restauração ou de bebidas (tipos de estabelecimento, entidades intervenientes, fiscalização e sanções, entre outros); Decreto Regulamentar n.º 20/2008 de 27 de Novembro – requisitos estruturais e funcionais que

estes estabelecimentos devem possuir (cozinhas, copas, instalações sanitárias, áreas destinadas aos utentes, entre outras); Decreto-Lei n.º 67/98, de 18 de Março – define todas as questões relacionadas com a higiene e segurança alimentar. Para além das normas acima referidas, deverá também considerar-se o Regulamento (CE) n.º 852/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho de 29 de Abril de 2004, relativo à higiene dos géneros alimentícios. Este diploma estabelece as regras gerais, no que se refere à higiene dos géneros alimentícios, sendo que um dos mais importantes aspetos nele definido é a obrigatoriedade dos operadores das empresas do setor alimentar aplicarem procedimentos de Análise dos Perigos e Controlo dos Pontos Críticos, baseados nos princípios HACCP (PGDL, 2016).

#### Ambiente Económico

De acordo com projeções económicas do Banco de Portugal, a nossa economia, em relação ao ano 2015, teve um crescimento de 1,3% para o ano de 2016. O consumo privado teve crescimento de 2,1% e o público de 1,1%. Esta recuperação da economia portuguesa teve início em meados de 2013. As projeções para o ano de 2017 e 2018 são de um crescimento económico para o ano de 2017 de valores entre 1,7% e 1,9% e para o ano de 2018 um crescimento entre os 1,3% e os 1,6% (Banco de Portugal, 2016).

O IVA na restauração teve uma redução em Julho de 2016, dos 23% para os 13%, com exceção dos vinhos, refrigerantes e águas com gás (Económico, 2016), conforme compromisso do governo, tornando-se assim uma vantagem para um setor em que os consumidores reduziram a sua procura (DN, 2016).

### Ambiente Sociocultural

A 18 de Junho de 2016, a população residente em Portugal foi estimada em 10 341 330 indivíduos, nos quais 4 901 509 eram homens e 5 439 821 mulheres. O grupo etário residente em Portugal com uma maior percentagem, é o grupo compreendido entre os 35-39 anos, segundo dados do INE de 2015, atualizados a Junho de 2016.

Foi notória a diminuição do número de homens na nossa população pois em dados de 2013 o seu número estimava-se em 5 146 643 (INE, 2015). Segundo dados do INE, a taxa de crescimento efetivo, em Portugal, tem uma percentagem negativa, com um valor de -0,32%. O Saldo migratório, por sua vez, encontra-se também com valores negativos, -10 481 indivíduos, em grande parte devido ao fluxo de emigração que se tem verificado, nestes últimos anos.

### *Tendências*

No ano de 2016, um dos fatores críticos de sucesso nesta indústria foi a criatividade, que, juntamente com um *feedback* permanente entre proprietários de restaurantes e clientes, criaram pratos personalizados e inovadores. De acordo com a organização do SIAL (Salon International de l'alimentation), estas foram as tendências que tiveram impacto no setor da restauração, em 2016:

De acordo com a organização do SIAL, ter atenção ao que comemos será, não só uma afirmação pessoal, como também um sinal de sofisticação. O consumidor estará mais atento aos ingredientes ricos em nutrientes e aos métodos utilizados para os cozinhar, preferindo comidas cruas. Em linha com esta tendência, surge a cada vez maior procura por produtos sem glúten em todo o mundo, com os especialistas a preverem que este se

torne um mercado de 3 mil milhões de euros até 2020. Para além destas, a cozinha vegetariana surgirá como uma das grandes tendências da restauração, sobretudo devido à criatividade dos *chefs*.

Métodos artesanais serão moda: a palavra artesanal já se tornou sinónimo de qualidade e luxo, pelo menos de acordo com a organização do SIAL. Em 2016 e 2017, serão cada vez mais os restaurantes a procurar trabalhar com pequenos produtores, para colocar na ribalta os métodos de produção artesanais e para recuperar os sabores de antigamente (SIAL, 2016)

Consumidores tornam-se especialistas: os consumidores têm cada vez mais acesso a informação e, por isso, estão a tornar-se também eles especialistas, obrigando o setor a inovar para surpreender. Hoje, os consumidores procuram qualidade e fazem escolhas mais informadas, tendência que se está a estender sobretudo à produção de sobremesas e ao café. Segundo o SIAL, os clientes querem apenas o melhor café, de preferência proveniente de um produtor responsável (SIAL, 2016)

Entrega de comida: o setor da entrega de comida vale cerca de 90 mil milhões de dólares, 16% do total do setor alimentar. De acordo com a organização do SIAL, a tendência continuará a crescer, até porque, apesar de serem cada vez mais sofisticados, os consumidores não deixarão de procurar soluções que simplifiquem o seu dia-a-dia.

### *Turismo*

Com os dados resultantes da sondagem realizada pelo Turismo de Portugal, aos estabelecimentos hoteleiros aldeamentos e apartamentos turísticos, com apuramentos provisórios a um universo de 1.714 estabelecimentos, com uma taxa de resposta de 55,6%. No mês de junho, os estabelecimentos hoteleiros alcançaram uma taxa de

ocupação-cama de 62,8% e quarto de 77,3%, que se traduziram em aumentos de 3,8 e 4,9 p.p., respetivamente, face ao mês homólogo de 2015 (Turismo de Portugal, 2016).

O mercado interno atingiu 16,8% de taxa de ocupação-cama (+1,0 p.p.) e 20,7% de ocupação-quarto (+1,2 p.p.). O mercado externo registou 46,0% de taxa de ocupação-cama (+2,8 p.p.) e 56,6% de ocupação-quarto (3,6 p.p.). Os destinos que mais cresceram foram a Madeira e o Alentejo (respetivamente +6,9 e +6,0 p.p. de ocupação-cama, face a junho 2015). No período acumulado de janeiro a junho, foi a Madeira e o Centro que apresentaram os maiores crescimentos na taxa ocupação-cama (+6,3 e +3,3 p.p., respetivamente).

### Ambiente Tecnológico

Pelo quinto ano consecutivo, Portugal integra o lote dos sete países desenvolvidos da Europa, Médio Oriente e África, que são líderes na prestação de serviços de base tecnológica (Gartner,2015).

Segundo a Gartner, as empresas portuguesas sabem aproveitar a disponibilidade, qualidade e maturidade dos recursos existentes, bem como das infraestruturas de que o país dispõe, do ambiente geral de negócios e da estabilidade política, além de funcionarem em conformidade com o quadro regulatório evoluído transversal à União Europeia. Somos também destacados pela capacidade e competências do nosso país, para a oferta e prestação de serviços transnacionais, colocando Portugal num grupo de destaque, em termos de relação custo/benefício, domínio de línguas, mercado de trabalho, sistema educativo, compatibilidade cultural, apoio governamental, entre outros critérios.

### *5.3. Pressupostos*

Segundo dados do INE, há previsões de uma taxa de crescimento médio anual de 2,4% nas dormidas na hotelaria. Nos próximos cinco anos, é possível ambicionar um total de mais de 50 milhões de dormidas antes de 2020. O mesmo relatório indica que Portugal, perante este cenário, tem um crescimento de 3,6% das receitas turísticas até 2020, gerando então um crescimento na ordem dos três mil milhões de euros, entre 2014 e 2020 (INE, 2014).

Verificando-se o decréscimo do IVA na restauração em Portugal dos 23% para os 13% (DN,2016), poderá ser uma oportunidade de crescimento no sector da Hotelaria, Restauração e similares, já que esta medida, quando entrou em vigor, diminuiu de uma forma drástica as receitas dos restaurantes e hotéis.

### *5.4. Análise Micro*

#### Análise do Sector: Restauração e Similares

Segundo o Banco de Portugal, o setor de alojamento, restauração e similares representa 9% do número de empresas não financeiras em Portugal, 2% do volume de negócios e 7% do número de pessoas ao serviço. Os mesmos dados revelam que a restauração é a atividade mais importante deste setor, na medida em que concentra, em si, 43% do volume de negócios, 48% das empresas e 46% de pessoas ao serviço, neste setor de atividade nacional (Banco de Portugal, 2016).

Este setor atravessou uma fase muito delicada entre 2008 e 2013, no qual registou perdas consecutivas, cerca de 32% do seu valor, devido à diminuição do poder de compra por parte das famílias portuguesas (Economico, 2015). A partir de 2014,



registaram-se aumentos significativos e, no ano de 2015, repetiu-se esse crescimento do sector. O segmento de comida rápida apresenta o melhor comportamento, "favorecido pela sua competitividade no preço e pelas mudanças nos hábitos alimentares da população".

Em 2014, as vendas deste tipo de estabelecimentos registaram um crescimento de 4,2%, situando-se nos 693 milhões de euros, face aos 665 milhões do exercício anterior. Já as vendas das hamburguerias cresceram 5,7%, favorecidas pelo auge das hamburguerias *gourmet*. Outros formatos que tiveram uma evolução positiva foram os restaurantes de comida rápida portuguesa e asiática (Económico, 2015). Em 2013, operavam, em Portugal, 28.294 empresas gestoras de estabelecimentos de restauração, cerca de menos 3.000 do que as existentes em 2008. Estas empresas geraram um volume de emprego de cerca de 113.000 trabalhadores em 2012, com uma média de quatro empregados por empresa (Económico, 2015).

#### Análise da concorrência

Sendo um restaurante novo, houve a necessidade de, a partir de critérios de análise, identificar a concorrência para o espaço “*Borderless*”. Esses critérios foram então: Localização, Preço e Personalização do serviço. A localização escolhida para o restaurante seria na área de Alcântara (Anexo 4), visto que se situa entre Belém e Cais do Sodré, duas áreas com muita afluência turística.

Após uma análise realizada com estes critérios, foi possível concluir que existem dois espaços localizados na zona planeada para o “*Borderless*”, sendo estes *A Portugália* e *Nosolo Italia*. Estes espaços foram escolhidos como concorrentes diretos, devido, em

primeiro lugar, à sua localização próxima; em segundo, são espaços que praticam preços idênticos e, por último, possuem uma oferta customizada, precisamente, onde o restaurante “*Borderless*” destaca a sua oferta.

**Tabela III – Concorrentes**

<b>Cervejaria “A Portugália”</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avenida de Brasília, Edifício Espelho de Água, Belém, Lisboa</li> <li>▪ Horário: Segunda a Domingo 12h00 às 24h00 (Sexta e Sábado até à 1h00)</li> <li>▪ Preço médio de 20€</li> <li>▪ Lotação : 250 pessoas</li> </ul>
<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alta notoriedade</li> <li>✓ Horário</li> <li>✓ Vista privilegiada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Preço elevado</li> <li>✓ Elevadas filas de espera</li> <li>✓ Tempo de confeção demorado</li> </ul>	
Marketing: Presença muito forte nas redes sociais.		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facebook;</li> <li>• Instagram;</li> <li>• Parcerias com empresas (cartões);</li> <li>• Website;</li> <li>• Zomato (recolha de <i>feedback</i>);</li> <li>• Cartazes publicitários.</li> </ul>		
<b>Nosolo Itália</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avenida de Brasília, nº 202, letra P.L., Belém, Lisboa</li> <li>▪ Horário: Segunda a Domingo 10h00 às 24h00 (Sexta e Sábado até às 00h30)</li> <li>▪ Preço médio 20€</li> <li>▪ Lotação: 200 pessoas</li> </ul>
<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Forte notoriedade</li> <li>✓ Oferta personalizada</li> <li>✓ Localização privilegiada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elevado tempo de espera</li> <li>✓ Preço elevado</li> <li>✓ Elevada rotatividade de colaboradores</li> </ul>	
Marketing:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facebook;</li> <li>• Instagram;</li> <li>• Website;</li> <li>• Zomato.</li> </ul>		

Apesar de considerar estes dois estabelecimentos como concorrentes diretos, existem outros *players* no mercado que também são concorrentes do “*Borderless*”. Todos os espaços que contenham serviços de *buffet* e/ou serviço rápido, serão nossos

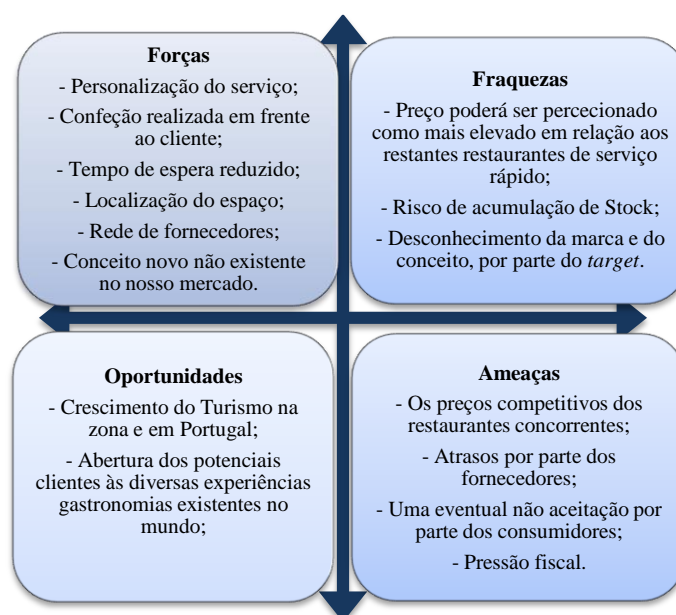
concorrentes, estando abrangidos os espaços chineses e asiáticos pois a sua oferta *core* baseia-se em comida asiática, sendo esta também confeccionada no espaço “*Borderless*”.

Todos os espaços de confeção rápida serão também concorrentes, quer em espaços comerciais ou hipermercados (Pingo Doce Alcântara). Nos intervalos para os almoços, estes espaços são um concorrente muito forte devido ao tempo rápido de confeção, e, assim sendo, os trabalhadores irão optar por espaços com atendimentos e serviços rápidos, ao invés de confeções mais demoradas. Concluindo, o facto de muitos consumidores confeccionarem as suas refeições em casa e trazerem para os seus empregos, pode ser um obstáculo. Neste sentido, as grandes cadeias (Continente e Jumbo) assumem o papel de concorrentes.

### 5.5. Análise SWOT

A análise SWOT relaciona os pontos fortes e fracos da empresa com as principais tendências do seu meio envolvente (Wood, 2010). É também uma forma de definir a estratégia de uma organização.

**Tabela IV – Análise SWOT**



### 5.6. *Objetivos de Marketing*

#### Gerais:

➡ Criar notoriedade à marca e aumentá-la, progressivamente, nos primeiros seis meses.

#### Específicos:

➡ Ao fim de dois anos obter o *payback* do investimento inicial

➡ Em seis meses ter uma base de dados, estimada em trezentos clientes.

➡ Espera-se, no fim do primeiro ano, aumentar o número de refeições aos jantares em 30%, comparativamente com os seis primeiros meses.

#### 5.6.1. *Segmentação e Targeting*

Segmentar um mercado é dividir o mercado num certo número de subconjuntos, tão homogêneos quanto possível, para permitir que a empresa adapte a sua política de marketing a cada um desses subconjuntos, ou a alguns deles (Mercator, 2011). Realizar uma segmentação de mercado permite uma seleção de públicos-alvo, para quem nos dirigimos; identifica ameaças e oportunidades da indústria; é possível criar uma diferenciação e também adaptar o *marketing mix* a cada segmento.

De forma a realizar uma segmentação de mercado neste projeto, foram utilizadas variáveis: Geográficas, Demográficas e Comportamentais.

Geográficas: Turistas estrangeiros ou turistas nacionais;

Demográficas: Consumidores com idade superior a 18 anos de ambos os sexos;

Comportamentais: Trabalhadores que passem a sua hora de almoço fora do local de trabalho; turistas que estejam de visita perto do local e apreciem os diferentes paladares da gastronomia.

#### Segmento Alvo (Anexo 2)

- ✓ Segunda a Sexta: Turistas nacionais e estrangeiros; trabalhadores em hora de almoço; grupos.
- ✓ Fins-de-semana: Famílias, turistas e grupos

#### 5.6.2. *Posicionamento*

Que imagem ou perceção os consumidores irão ter na sua mente, acerca do produto?

O objetivo é que este serviço seja percecionado como:

- Um serviço rápido e de qualidade, sendo confeccionado à frente dos clientes e que seja visto também como um serviço inovador de experiência gastronómica internacional;
- Serviço personalizado, no qual a combinação dos pratos pode ser realizada de acordo com as escolhas dos clientes.

Em relação ao posicionamento estratégico, o objetivo é tornar este restaurante bastante competitivo com os principais concorrentes da indústria. A oferta deste restaurante está inserida nas ofertas dos outros *players*, no entanto, este espaço combina os diversos pratos confeccionados dos concorrentes. O objetivo é: que este Restaurante seja

percecionado como uma experiência gastronômica variada e personalizada, a um preço baixo e com serviço rápido. Esta seria a forma de se destacar da concorrência.

### 5.7. Análise de Recursos

#### Recursos Humanos

Terão um papel-chave neste negócio e há a necessidade de um número considerável. No *front office*, existirão dois tipos de colaboradores: os cozinheiros e *staff* de apoio ao cliente. Este *staff* será composto por duas pessoas no balcão da entrada, onde serão entregues cartões para consumo e realizados os respectivos pagamentos; outras duas pessoas estarão encarregues de prestar apoio aos clientes na fila. Na sala estarão colaboradores com funções de limpeza e organização do espaço. Todas estas funções deste *staff* de apoio serão rotativas. Ainda neste *front office*, haverá lugar para os cozinheiros, mais um responsável a supervisionar esta zona, que terá um número de colaboradores, compreendido entre dez a doze (Anexo 5).

No *back office*, teremos funções de organização de inventário e *stock*, conservação dos produtos, uma parte administrativa e de contabilidade e uma parte de logística onde chegarão os produtos e serão armazenados. Aqui estarão três pessoas.

#### Recursos Financeiros

Passarão por uma gestão eficiente de custos e de *stock* e pelos pagamentos a pronto. Esta gestão de *stock* será fulcral, pois foi apontada como uma fraqueza do negócio. Numa fase mais posterior, a publicidade, pode-se revelar uma fonte de receita (Anexo 2). Toda a gestão de fornecedores deve ser extremamente eficiente também e, por esse motivo, existe a necessidade da criação de uma rede de fornecedores, com o objetivo de diminuir erros, atrasos e custos. Estaremos perante um cenário de economias de gama, de modo a podermos sustentar uma estratégia de volume.

Numa fase inicial, existirão maiores custos de marketing e comunicação. É necessário dar a conhecer aos clientes quem somos e o que fazemos, de forma a poder atrair potenciais consumidores. As maiores despesas serão em custos com pessoal, gastos com fornecedores e renda.

### Recursos Organizacionais

A notoriedade da marca numa fase inicial será baixa, aqui a personalização dos nossos produtos e uma forte comunicação podem provocar um forte crescimento da mesma. As relações com os parceiros comerciais serão geradas na base da confiança e na retenção das mesmas, de forma a controlar custos e obter outro tipo de benefícios com a manutenção de relações de longa duração com os nossos parceiros. A parceria com os fornecedores é crucial, pois a possibilidade de atrasos foi referida, como uma possível ameaça, que tem de ser neutralizada.

A capacidade de produção está sempre dependente da quantidade de clientes no espaço e da sua customização, centrando-se, a sua maior preocupação, na qualidade e rapidez na confeção dos pratos. Todos os colaboradores estarão atualizados dos diversos contextos e estarão alinhados com os objetivos organizacionais.

### Recursos de Marketing

Estratégia de marketing, baseada numa comunicação e promoção muito forte numa fase inicial, de forma a dar a conhecer ao nosso público-alvo o nosso restaurante, com relatórios e análises destas estratégias.

Haverá uma grande preocupação com o *feedback* dos clientes, portanto serão criados canais de recolha de *feedback*, onde podemos identificar pontos a melhorar.

### 5.8. *Marketing Mix*

#### Produto

Será baseado numa gama diversa de gastronomia mundial, contudo haverá também espaço para gastronomia portuguesa. Cada balcão terá dois pratos principais, relativos a uma região global, uma entrada e uma sobremesa. Os outros países selecionados, numa fase inicial, foram: Brasil, Argentina, Itália, Tailândia e Japão (Anexo 11). Os clientes podem personalizar este serviço e fazer combinações gastronómicas, como por exemplo, experimentar uma entrada portuguesa, ter um prato principal italiano e uma sobremesa brasileira, acompanhados pelas suas respetivas bebidas.

A confeção é realizada aos olhos do cliente, podendo assim, além de gerar um maior envolvimento, criar um maior grau de confiança.

#### Preço

Sendo que o preço médio em Restaurantes de serviço rápido por esta oferta se situa nos 8€ por pessoa (variável de consumidor para consumidor), o preço médio estabelecido por refeição mais sopa e café seria de 11€ (Anexo 14), sendo que o valor estará dependente das preferências dos clientes e quanto estariam dispostos a consumir. Esta oferta é diferenciada, devido ao valor acrescentado de variedade gastronómica, a personalização da escolha e a confeção à vista do cliente. Devido ao suporte de elevados custos de pessoal e matérias-primas e ao IVA, este seria o preço médio que conseguiria suportar todos esses custos. Estaríamos perante uma estratégia de volume, o que seria possível devido ao tamanho do espaço (Anexo 5, figura 4), e se tratar de um restaurante de serviço rápido. As refeições serão acumuladas num cartão fornecido no momento da entrada e poderão ser pagos em numerário ou por multibanco.



Cada prato terá o seu preço afixado no menu em cada ilha de confeitaria. As bebidas seriam pagas de acordo com a escolha individual e não incluídas mesmo em situações e, que seja proposto um preço fixo para a refeição (Tabela V).

### Comunicação

Bastante importante na fase inicial. Já que não possui nenhuma notoriedade, deve ser realizado um esforço na promoção da marca, para atingir a mente dos consumidores, através de:

- ✓ Social Media Online: *Facebook, TripAdvisor, Zomato, Instagram*. O facebook pode atingir vários segmentos e é uma boa forma de tangibilizar o serviço, já o *TripAdvisor* e o *Zomato* podem ajudar bastante a atrair o *target* principal, os turistas, bem como recolher *feedback*.
- ✓ Parcerias com *Lifecooler* e *Odisseias*, ajudam bastante nesta fase de promoção, atingindo uma parcela maior de potenciais clientes.
- ✓ Acordos com Hotéis e *Hostels* - por cada cliente reencaminhado pelo estabelecimento haveria lugar a uma taxa para o mesmo.
- ✓ *Word of mouth*, pode causar um efeito viral e despertar curiosidade nos consumidores.
- ✓ *Muppies*, panfletos e cartões-de-visita.
- ✓ Internamente o canal de recolha de *feedback* será o livro de elogios.
- ✓ Apoio prestado pelo *staff*, nas filas e no momento da confeitaria.

### Distribuição

Local do espaço “*Borderless*” será em Alcântara (Anexo 4), uma zona de muita passagem turística e com bastante acessibilidades, tendo Belém muito próximo e o Cais

do Sodré, onde estão situados os concorrentes, na sua maioria. Apesar de no inquérito, Belém ser considerado o local de preferência, é uma zona com um grau de dificuldade alto de construção de um espaço destes, portanto a preferência seria Alcântara, por estar próximo de locais de trabalho e zonas turísticas.

Horário definido seria: das 11h00 às 15h00 e 18h00 às 22h00 (Seg-Sex), 11h00 às 15h00 e 18h00 às 24h00 (Sab-Dom), encerrando aos feriados.

A entrega do serviço é realizada presencialmente com o cliente. Existem pontos de contacto com o cliente como é o caso do Zomato, Facebook e do TripAdvisor, de onde é recolhido *feedback*. Os Hotéis, *Hostels*, agências de Turismo e outras entidades, são alguns dos canais de distribuição deste espaço.

Será também criada uma rede de fornecedores, de forma a fortalecer a relação de confiança entre os mesmos, gerando benefícios de vários contextos e também diminuir riscos relacionados com atrasos de produtos, podendo prejudicar seriamente o negócio. O objetivo é o de esta rede ter como base plataformas *online*, permanentemente atualizadas e com alternativas em casos de atrasos ou quantidades insuficientes, por parte do fornecedor.

### Processos

- ✓ Não existirá lugar a reservas pois trata-se de um espaço que fornece gastronomia de serviço rápido e o próprio espaço não é concebido para as pessoas descontraírem depois das refeições, nos seus lugares. Poderá haver a necessidade de realizar reservas aos fins-de-semana, em que o *target*, além de turistas, foca-se em famílias e grupos.

- ✓ Não haverá serviço de *Take-away*, o consumo é realizado em simultâneo com a produção.
- ✓ *Blueprint* (Anexo 5)
- ✓ Cada balcão estará responsável pela confeção dos seus alimentos, respeitando as normas de Segurança e Higiene, os utensílios de cozinha serão utilizados, especificamente, para os diferentes tipos de comida (Peixe, Carne, Massas, Legumes).
- ✓ No balcão de *back-office*, as funções não são de confeção, há pessoas responsáveis pelo inventário e conservação de produtos.

#### Evidencias Físicas

O objetivo na conceção deste espaço é o de criar um ambiente adequado ao tipo de refeição, apesar de, nos horários de almoço, não seja possível que as pessoas permaneçam muito tempo a realizar as suas refeições, devido ao facto de o intervalo ser curto.

Na entrada teríamos um balcão de receção, onde são entregues os cartões de consumo e depois uma única sala com algum espaço, se houver necessidade da criação de um segundo andar será feita numa fase mais posterior. Nessa sala, estariam mesas em forma de ilhas, alguns sofás e plantas colocadas entre as mesas, de forma a oferecer decoração ao espaço. Existirão casas de banho no fundo dos corredores, com acesso a deficientes. Os balcões de atendimento teriam a indicação na parte de cima, relativa à zona do mundo que seria servida naquele local e, nesses balcões, estariam representadas as respetivas ementas. O menu de bebidas seria comum a todas as opções de escolha de comida.

## 5.9. Programas de Ação

Tabela V – Táticas *Marketing Mix*

<b>Produto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personalização de pratos;</li> <li>- Customização à escolha do cliente;</li> <li>- Confeção à vista do cliente;</li> <li>- Gastronomia portuguesa.</li> </ul>
<b>Preço</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preço variável conforme o menu escolhido;</li> <li>- Promoções semanais de forma a divulgar gastronomias menos conhecidas;</li> <li>- Menus almoço com entrada, sopa, prato principal, sobremesa e café, com preço fixo incluído não incluído bebidas;</li> <li>- Propostas de menus especificamente destinados a grupos ou famílias.</li> </ul>
<b>Local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rede de fornecedores facilitará todo o processo da cadeia de valor;</li> <li>- Espaço com vista favorável e desenhado de acordo com o conceito.</li> </ul>
<b>Comunicação</b>	<p><b>Marketing:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Website</i> em inglês e português;</li> <li>- Plataformas de recolha de <i>feedback</i>, após as visitas dos clientes para tentar entender o seu grau de satisfação com os produtos oferecidos;</li> <li>- Publicações frequentes de menus, novidades, promoções em todas as plataformas <i>online</i>;</li> <li>- Criação de vídeos com opiniões dos clientes sobre o serviço;</li> <li>- Atualização semanal de todas as publicações, cartazes e <i>muppies</i> do restaurante.</li> </ul> <p><b>Promoções:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Happy hour</i> (18h00-19h00) em que os produtos, como aperitivos e entradas, terão preços atrativos para os nossos clientes;</li> <li>- Semana dedicada a um país ou região do mundo, na qual a gastronomia desse local é promovida com preços acessíveis;</li> <li>- Cartões de fidelidade com acumulação de pontos por refeição.</li> </ul> <p><b>CRM</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inquéritos à satisfação a clientes (numa fase inicial de 3 em 3 meses, posteriormente poderá ser realizada de 6 em 6);</li> <li>- Construir bases de dados de clientes;</li> <li>- Pedir sugestões por parte dos clientes para possíveis pratos.</li> </ul> <p><b>Relações Públicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Na entrada estarão colaboradores a receber os clientes, informam como todo o processo é realizado e na zona de espera, estará outro <i>staff</i> de apoio ao cliente;</li> <li>- Promoção em locais turísticos e também em <i>guide tours</i>;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgação pela cidade de Lisboa do espaço.</li> </ul> <p><b>Eventos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Semanalmente criar um “ dia português” dedicado a divulgação da nossa gastronomia aos turistas;</li> <li>- Em dias festivos, realizar atividades adaptadas ao contexto;</li> <li>- Noites de música ao vivo (fins-de-semana).</li> </ul>
<b>Pessoas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formação contínua (mensal) de forma a colocar os colaboradores atualizados do contexto gastronómico;</li> <li>- Uniformes cuidados e de acordo com o conceito do Restaurante;</li> <li>- Formação em línguas para os colaboradores.</li> </ul>
<b>Processos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Receber o cliente no balcão de entrada em seguida, encaminhá-lo para a fila de espera, informar o mesmo do procedimento e que é possível fazer uma customização dos pratos pelo próprio, o cliente desloca-se às mesas, autonomamente, e realiza o pagamento à saída com o cartão fornecido à entrada do espaço.</li> </ul>
<b>Evidências Físicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espaço decorado com: plantas, sofás, mesas em forma de ilhas, quadros nas paredes com referência aos vários países representados, iluminação próxima das mesas, janelas com vista para o exterior (Anexo 5);</li> <li>- Menus colocados em cartazes em cima dos balcões (Inglês e português).</li> </ul>

## 6. ORÇAMENTO, CONTROLO E MONITORIZAÇÃO

### 6.1. Planeamento, Implementação e controlo

A calendarização deste plano foi definida com um período de doze meses, tendo início em janeiro de 2017. Tratando-se da criação de um novo espaço, os investimentos iniciais na promoção e comunicação irão ser fatores muito importantes na atração de clientes e, conseqüentemente, na realização das atividades planeadas para este período.

Este investimento poderá ser realizado anteriormente à finalização da construção do espaço, de forma a criar alguma notoriedade e dar a conhecer o conceito aos consumidores.

**Tabela VI – Calendarização**

Ano 2017						
janeiro	fevereiro	março	abril	maio	junho	julho
<b>Pessoas</b> Recrutamento <b>Evidências</b> Espaço	<b>Comunicação</b> Marketing	<b>Comunicação</b> Marketing	<b>Comunicação</b> Marketing	<b>Comunicação</b> Marketing	<b>Comunicação</b> Marketing	<b>Comunicação</b> Marketing
<b>Comunicação</b> Marketing	<b>RP</b>	<b>RP</b>	<b>RP</b>	<b>RP</b>	<b>RP</b>	<b>RP</b>
<b>Local</b> - Rede Fornecedores	<b>Pessoas</b> Formação	<b>Produto</b> Rotatividade pratos	<b>CRM</b> – Base de dados clientes	<b>Produto</b> Acompanhamentos portugueses	<b>CRM</b> Inquéritos Satisfação Cliente	<b>Comunicação</b> Eventos
<b>RP</b>	<b>Comunicação</b> Cartões fidelização	<b>Pessoas</b> Formação	Sugestões clientes	<b>Comunicação</b> Eventos	<b>Pessoas</b> Formação	<b>Pessoas</b> Formação
		<b>Preço</b> Promoções, menus grupos ou famílias	<b>Pessoas</b> Formação	<b>Pessoas</b> Formação	<b>Comunicação</b> Eventos	<b>Comunicação</b> Semana dedicada a um país
agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro		
<b>Preço</b> Promoções, menus grupos ou famílias	<b>Comunicação</b> Marketing	<b>Comunicação</b> Marketing	<b>Comunicação</b> Marketing	<b>Comunicação</b> Marketing		
<b>Comunicação</b> Marketing	<b>RP</b>	<b>RP</b>	<b>RP</b>	<b>RP</b>		
<b>Comunicação</b> Eventos	<b>Pessoas</b> Formação	<b>Comunicação</b> Eventos	<b>Pessoas</b> Formação	<b>CRM</b> Inquéritos Satisfação Cliente		
<b>RP</b>	<b>Comunicação</b> Eventos	<b>Pessoas</b> Formação		<b>Comunicação</b> Eventos		
	<b>CRM</b> Inquéritos Satisfação Cliente	<b>Preço</b> Promoções, menus grupos ou famílias		<b>Pessoas</b> Formação		
				<b>Preço</b> Promoções, menus grupos ou famílias		

### 6.2. Controlo e Monitorização

Este controlo do planeamento de Marketing será realizado através das margens de lucro do Restaurante “*Borderless*” num período de doze meses. Todo o *feedback* recolhido por parte dos clientes, seja em plataformas *online*, inquéritos de satisfação, ou elogios, será outra forma de gerir a eficácia deste plano.

### 6.3. Orçamentação

Ao nível da orçamentação, será dividido em duas partes: a orçamentação inicial e a orçamentação das operações. Ou seja, na orçamentação inicial, estão englobados todos

os valores estimados, associados ao investimento inicial do “*Borderless*”. Já na orçamentação das operações, são realizadas estimativas de custos e receitas, durante um período de tempo ao nível de: Rendas, Custos fixos e variáveis, Custos de Marketing, entre outros. De referir que, numa fase inicial, será necessário um considerável valor de investimento, tratando-se de um espaço amplo e estrategicamente localizado.

Em relação à construção do espaço, sustentou-se em projetos de empreendedorismo, para a criação de novos espaços na área da Restauração, com a quantidade de espaço idêntica. Trata-se de uma remodelação de um espaço previamente desenhado, com todos os custos associados e, se observamos em seguida, concluímos que valores serão necessários para este investimento inicial. Passando para as responsabilidades mensais, estes valores foram calculados segundo o número de refeições diárias servido pelos concorrentes. A este número acrescem os seguintes valores pelo preço médio de uma refeição no “*Borderless*” (11€).

**Tabela VII** – Orçamentação Construção do espaço

<b>Construção do espaço<sup>1</sup></b>	
Equipamentos Cozinha	100.000,00
Remodelação do espaço	100.000,00
Decoração do espaço	20.000,00
Ar Condicionado	10.000,00
Arquitetura	10.000,00
Licenças	5.000,00
<i>Software</i>	1.500
Informática	2.500
Outros encargos	12.000
<b>Total</b>	<b>261.000,00</b>

<sup>1</sup> Valores estimados em Euros

**Tabela VIII** – Orçamentação Responsabilidades Mensais

	ANO 2017 <sup>2</sup>
<b>Vendas</b>	495.000,00
<b>IVA</b>	73.775,00
<b>Lucro (Bruto)</b>	422.122,5
<b>Renda</b>	21.600,00
<b>Despesas Correntes</b>	36.000,00
<b>Fornecedores</b>	80.000,00
<b>Staff</b>	201.600,00
<b>Marketing e Publicidade</b>	20.000,00
<b>Outros gastos (Licenças, Higiene e Segurança, Seguros)</b>	6.000,00
<b>Resultados</b>	56.922,5

<sup>2</sup> Valores estimados em euros

## 7. CONCLUSÕES

Através deste plano de marketing para o Restaurante “*Borderless*”, podemos retirar várias conclusões. É possível verificar que, apesar de ser um projeto com rentabilidade financeira, suporta enormes custos de salários e fornecedores, devido à complexidade e diversidade do negócio. O período de *Break-even* estima-se para os quatro anos e cinco meses, aproximadamente, ou seja, o momento em que as receitas igualam as despesas. Portanto, com uma média de cento e vinte e cinco refeições ao dia, conclui-se que o projeto só será rentável a longo prazo, existindo, assim, uma necessidade de investir em marketing e publicidade de forma a atrair e reter uma maior quantidade de clientes e, consequentemente, aumentar o número de refeições diárias servidas.

O facto dos valores do IVA terem um decréscimo no ano de 2016 - Lei n.º 7-A/2016, de 30 de março (exceto águas com gás, vinhos e refrigerantes), revelou-se bastante atrativo para a abertura deste espaço. O sucesso deste Restaurante está, em muito,



dependente de uma boa gestão, na rede de fornecedores e também da promoção do espaço. Verificamos que não foi possível cumprir o objetivo de obter o *payback* do investimento, nos dois primeiros anos, pois este negócio suporta custos muito elevados, sendo que numa fase inicial não será possível manter as receitas superiores às despesas.

Através do inquérito por questionário (Anexo 6 - 15), foi possível retirar algumas conclusões importantes para a formulação deste plano, entre as quais, a definição dos países iniciais a apresentar no projeto e o foco do negócio na qualidade e confeção da comida, que desde uma fase inicial, se revelou como um factor crítico de sucesso, nesta indústria.

Podemos concluir que a nossa amostra reagiu de forma positiva ao conceito do “*Borderless*”, o que pode ser uma vantagem, por se tratar de uma mistura de vários paladares do globo, presentes numa experiência gastronómica.

Como referido anteriormente, as campanhas de marketing serão fulcrais na sobrevivência deste restaurante. O foco inicial deverá estar centrado na divulgação e promoção de menus, assim como na criação da rede de fornecedores, para numa fase posterior ser possível investir em bases de CRM dos clientes e criar eventos semanais.

Toda esta informação deverá atingir os nossos segmentos alvo e todo o marketing mix, que foi definido em função dos mesmos. A recolha de *feedback* será muito importante, de forma a melhorar aspetos que, por vezes, são de simples resolução e poderão trazer algo de positivo ao “*Borderless*”.

O setor turístico, estando em forte crescimento, cria uma oportunidade para este negócio que não deve ser ignorada, sendo um dos principais segmentos-alvo, deve ser realizado um forte investimento direcionado para este segmento.

## **8. LIMITAÇÕES**

O facto de se tratar de um projeto direcionado a Turistas, não só nacionais mas também estrangeiros, teria sido de facto relevante inquirir Turistas Estrangeiros. Uma perceção deste público-alvo, poderia ter fornecido informações bastante importantes para o estudo, porém, por se tratar de uma amostra por conveniência, não possibilitou este inquérito aos mesmos.

A faixa etária que mais respondeu a este inquérito, foi: 18-25 anos, com 43%. Esta, revela-se baixa, o que faz com que a amostra não seja representativa. Seria interessante, verificar opiniões por parte de faixas etárias superiores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHRESP – Associação da Hotelaria, Restauração e similares de Portugal (2016). *Hotelaria, Restauração e Bebidas – O peso dos custos de contexto*. Acedido a 26 de Março de 2016 em: <http://www.ahresp.com/pages.php?id=88>

ASAE – Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (2016). *ASAE*. Acedido a 26 de Março em: <http://www.asae.pt/>

Banco de Portugal – Estudos Económicos *Projeções para a Economia Portuguesa: 2016-2018*. Portugal. (Junho, 2016). Acedido a 1 de Julho de 2016 em:

[https://www.bportugal.pt/ptPT/EstudosEconomicos/Projecoeseconomicas/Publicacoes/projecoes\\_p.pdf](https://www.bportugal.pt/ptPT/EstudosEconomicos/Projecoeseconomicas/Publicacoes/projecoes_p.pdf)

Diário de Notícias (2016, 21 de Janeiro) *IVA na restauração baixa para 13%*. DN. Acedido a 26 de Maio em: <http://www.dn.pt/dinheiro/interior/governo-vai-baixar-iva-na-restauracao-para-13-4992317.html>

Chopra, Sunil (2001) “Designing the Distribution network in a Supply Chain”. *Kellogg School of Management, Northwestern University* pp.2-25

Económico (2016, 1 de Julho). *Saiba o que muda hoje com as novas taxas de IVA na restauração*. SAPO. Acedido a 29 de Setembro em: [http://economico.sapo.pt/noticias/saiba-o-que-muda-hoje-com-as-novas-taxas-de-iva-na-restauracao\\_253462.html](http://economico.sapo.pt/noticias/saiba-o-que-muda-hoje-com-as-novas-taxas-de-iva-na-restauracao_253462.html)

Freire, Adriano (1997). *Estratégia*. Editorial Verbo, Lisboa.

Gartner’s Consulting (2015, 4 de Fevereiro). *Portugal é líder na prestação de serviços tecnológicos*. Boas Notícias. Acedido a 26 de Maio em: [http://boasnoticias.pt/noticias\\_portugal-%C3%A9-lider-na-presta%C3%A7%C3%A3o-de-servi%C3%A7os-tecnol%C3%B3gicos\\_22384.html](http://boasnoticias.pt/noticias_portugal-%C3%A9-lider-na-presta%C3%A7%C3%A3o-de-servi%C3%A7os-tecnol%C3%B3gicos_22384.html)

INE – Instituto Nacional de Estatística (2016). *Boletim Estatístico População Residente em Portugal*. Acedido a 1 de Junho de 2016 em: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&indOcorrCod=0004167&contexto=bd&selTab=tab2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0004167&contexto=bd&selTab=tab2).

INE – Instituto Nacional de Estatística (2014). *Turismo 2020 – 5 princípios para uma ambição*. Acedido a 1 de Junho de 2016 em: <http://www.turismodeportugal.pt/PORTUGU%C3%8AS/TURISMODEPORTUGAL/DESTAQUE/Documents/turismo-2020-cinco-principios-para-uma-ambicao.pdf>

Johnson, B., Onwuegbuzie, A., & Turner, L. (2007). “Toward a definition of mixed methods research”. *Journal of Mixed Methods Research*. 1 (2), pp.112-133.

Kay Green, R (Dezembro, 2013). *Draft Your Blueprint to Success! 8 Strategies for Setting Attainable Goals*. Acedido em Abril de 2016 em: [http://www.huffingtonpost.com/r-kay-green/draft-your-blueprint-to-s\\_b\\_3069587.html](http://www.huffingtonpost.com/r-kay-green/draft-your-blueprint-to-s_b_3069587.html)

Kotler, P., Armstrong, G. (2007). *Principios de Marketing*. Sao Paulo: Pearson.

Lindon, Denis (2011) “*Mercator XXI*” Don Quixote, pag 53. Lovelock, C., Quelch, J. (1983). “Consumer Promotions in Service Marketing”, *Business Horizons*. Vol.26 (3), pp.66-75.

Lovelock, C., Yip, G. (1996). “Developing Global Strategies for Service Businesses”. *California Management Review*, Vol.38 (2), pp.64-86

McDonald, Malcolm (2008). *Marketing Planning Understanding Marketing Plans and Strategy*. Acedido a 1 de Setembro de 2016 em: <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/media/knowledgeinterchange/booksummaries/282/Summary.pdf>

McDonald, M., Frow, P., Payne, A. (2011). *Marketing plans for service businesses: a complete guide*. Reino Unido: John Wiley & Sons Lda.

McDonald, Malcom (2012) *Market Segmentation: How to do it and How to profit from it*. Revised: 4<sup>th</sup> Edition

Medhi, Deep (2005). *A Perspective on Network*. In: M. G. C. Resende and P. Pardalos (Eds.) *Restoration Handbook of Optimization in Telecommunications*. Kluwer

Phillips, Cindy (2007). *A Service Marketing Plan for a Restaurant*. Acedido em Março 2016 em: <http://smallbusiness.chron.com/service-marketing-plan-restaurant-25490.html>

PGDL – Procuradoria-Geral Distrital de Lisboa (2016). *Regime Jurídico De Acesso e Exercício de Atividades de Comércio, Serviços e Restauração*. Acedido a 5 de Outubro de 2016 em: [http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei\\_mostra\\_articulado.php?nid=2261&tabela=leis&nver=sao=](http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=2261&tabela=leis&nver=sao=)

Peters, David Scott (2010). *Restaurant Marketing – Inside Your Four Walls*. Acedido em Abril 2016 em: <http://therestaurantexpert.com/restaurant-marketing-inside-your-four-walls/>

SIAL (12 de Abril, 2016). *Conheça as tendências da restauração para este ano..* Acedido a 20 de Abril de 2016 em: <http://www.distribuicao hoje.com/conheca-as-tendencias-da-restauracao-para-este-ano-segundo-o-sial/>

Turismo de Portugal (2016) *Taxas de ocupação de camas e quartos*. Acedido a 1 de Agosto em: <http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Documents/An%C3%A1lises/Alojamento/taxasdeocupacaocamaequartojunho2016.pdf>

Verissimo, José (Fevereiro, 2007). “Os problemas dos serviços”. *Prémio*, pp. 66 em:  
<https://www.iseg.ulisboa.pt/aquila/getFile.do?method=getFile&fileId=543262>

Westwood, J. (2006) *How to write a Marketing Plan*. London e Philadelphia: Kogan

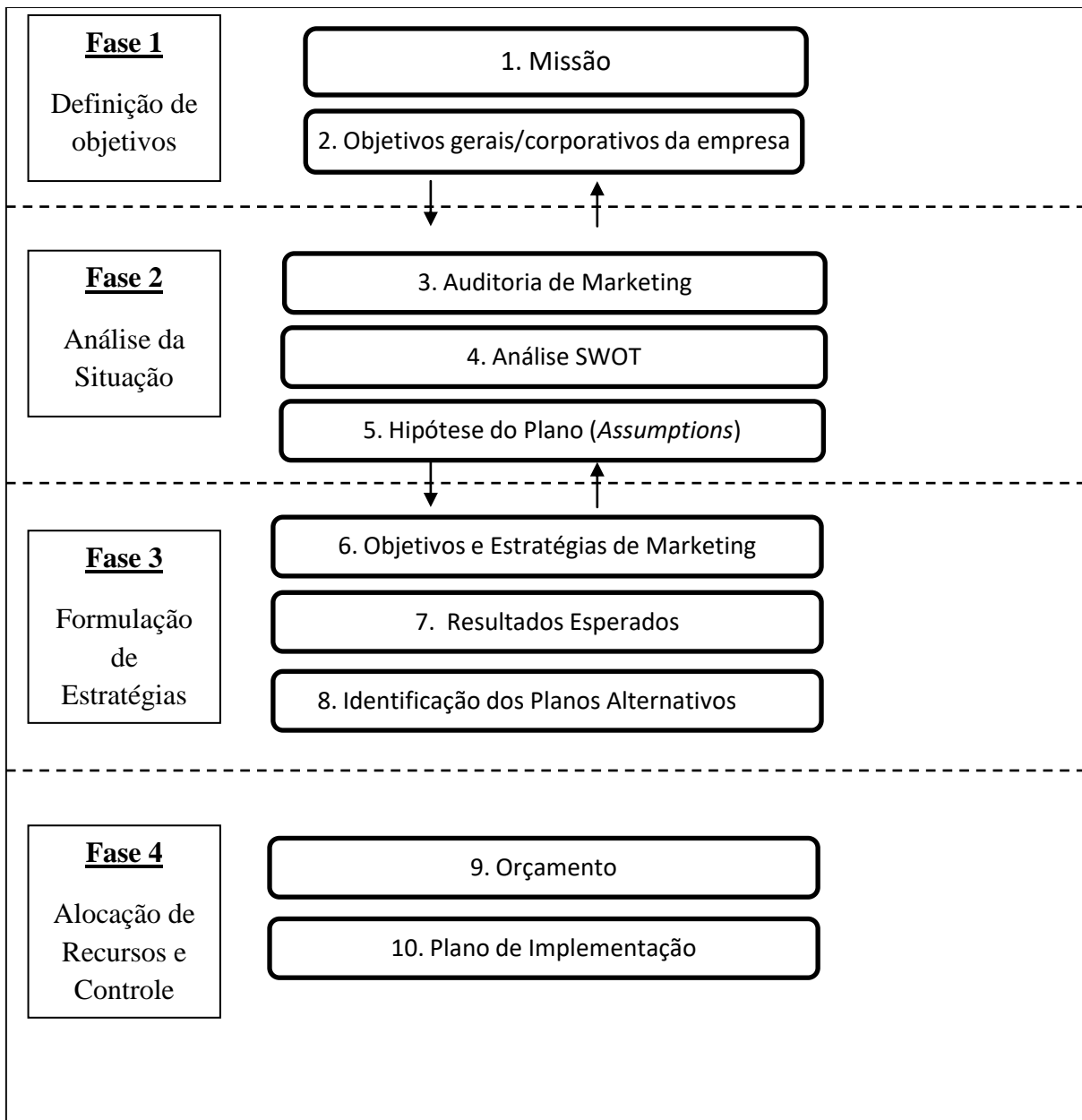
Wood, M. (2008). *The Marketing Plan Handbook*. Nova Jérсия: Pearson Prentice Hall.

Young, Charles (Março, 2009). “How images work to brand a quick-service restaurant”.  
*Quirk’s Marketing Research Review*, pp. 58

**ANEXOS**

**Anexo 1**

**Tabela I – Processo de Planeamento de Marketing**



**McDonald (2012) – The Strategic Marketing Plan process**

Anexo 2

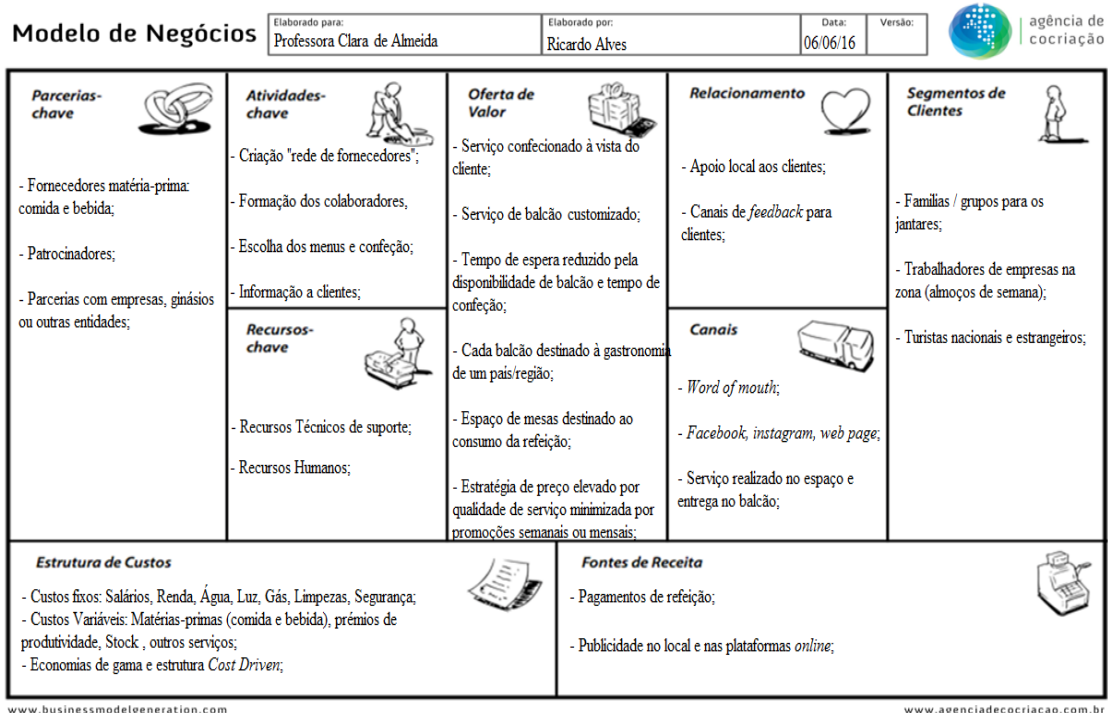


Figura 1 – Modelo de Negócio Canvas

Anexo 3

Tabela II – Custos associados à Restauração (AHRESP, 2016)

Fiscais	Laborais	Administrativos/Municipais	Atividade
IVA	Custo unitário do trabalho	Licenciamento de Atividade	Eletricidade +contribuição audiovisual para consumos superiores a 400kHh/ano
IRC/IRS	Higiene e Segurança no trabalho	Ocupação Espaço Público: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Esplanada (por m<sup>2</sup>)</li> <li>✓ Toldo</li> <li>✓ Sanefa</li> </ul>	Água
Pagamento especial por conta	Formação profissional	Publicidade	Gás
Pagamento por conta	Formação profissional específica sectorial	Taxa de resíduos	SCE/QAI – Certificação Energética do Ar Interior
Imposto de selo por contrato de trabalho	Seguros Trabalhadores	Taxa de Saneamento	Renda Comercial/Prestação bancária
IMI	<p>Comunicação à Autoridade para as condições do trabalho (ACT):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Início de atividade e alteração de dados;</li> <li>✓ Celebração de contrato de trabalho a termo, com indicação do motivo justificativo;</li> <li>✓ Cessação de contrato de trabalho a termo;</li> <li>✓ Mapa de horário de trabalho com as suas alterações;</li> <li>✓ Celebração e cessação de contrato de trabalho com trabalhador estrangeiro ou apátrida;</li> <li>✓ Destacamento de trabalhador para o estrangeiro;</li> <li>✓ Admissão de menores;</li> <li>✓ Regulamento interno, quando existente;</li> <li>✓ Mudança do trabalhador para categoria inferior, carecendo de autorização se implicar</li> </ul>	Emissão de horário de funcionamento	Telefone



	diminuição de retribuição; ✓ Redução ou exclusão de intervalos de descanso; ✓ Acordo de isenção de horário de trabalho; ✓ Relação nominal dos trabalhadores que prestam trabalho suplementar durante o ano civil anterior, com discriminação de horas prestadas; ✓ Acidente de trabalho mortal ou que evidencie uma situação particularmente grave; ✓ Modalidade adotada para a organização dos Serviços de Saúde e Segurança no Trabalho (SST)		
SAFT	Comunicação à Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE), do motivo da não renovação de contrato de trabalho a termo no caso de trabalhadora grávida, puérpera ou lactante.	Controlo Metroológico: ✓ Verificação da balança	Seguros Obrigatórios
Depósito dos elementos contabilísticos	- Medicina no Trabalho; - Comunicação admissão de trabalhadores à Segurança Social; - Taxa Social Única (TSU)		✓ Certificação Instalada elétrica; ✓ Certificação Instalação Gás; ✓ Inspeção Instalação Gás; ✓ Segurança alimentar; ✓ Controlo Pragas; ✓ Pagamento entidades gestoras de direitos de autor e direitos conexos; ✓ Videovigilância (obrigatória para certos estabelecimentos); ✓ Óleos Alimentares usados (OAU); ✓ Taxa meios de pagamento eletrónicos; ✓ Placa de classificação (obrigatória para estabelecimentos turísticos); ✓ SCIE – Segurança contra incêndios: extintores e formação; ✓ Recolha de resíduos de embalagens; ✓ Símbolo Ponto Verde que recai sobre todas as embalagens, nomeadamente as de serviço (ex: sacos de plástico, caixas para bolos, embalagem de comida, etc) ✓ TOC e Livro Rec.

### Anexo 4

#### Inquérito por Questionário para o Restaurante Borderless – 2016

Sim Não

1- Gosta do Nome?		
-------------------	--	--

2- Tratando-se de um conceito novo, estaria disposto(a) a experimentar?

- Sim
- Não
- Talvez

	Muito Interesse	Algum Interesse	Nenhum Interesse
3- Este restaurante, permitiria uma diversificação de paladares internacionais, qual o seu nível de interesse em relação a esta customização de pratos numa refeição?			

4- Quando se desloca a um restaurante, o que considera mais importante no serviço?

Qualidade da Comida	
Atendimento	
Espaço	
Preço	
Localização	
Estacionamento	

	Até 5€	5€-10€	10€-15€	15€-20€	>20€
5- Em média, quanto costuma gastar numa refeição fora de casa?					

6- Além da gastronomia portuguesa, que outras gostaria de ver envolvidas neste projeto? Selecione 5 países ou regiões

Argentina	
Tailândia	
Brasil	
China	
Espanha	
Grécia	
Itália	
Japão	
Leste Europeu	
Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa	
Outros	

7- Estes espaços são localizados na zona de belém. Com que frequência se desloca aos mesmos?

	Muita Frequencia	Alguma Frequencia	Pouca Frequência	Nenhuma Frequência
Portugália				
Nosolo Italia				
Este Oeste				
Outros				

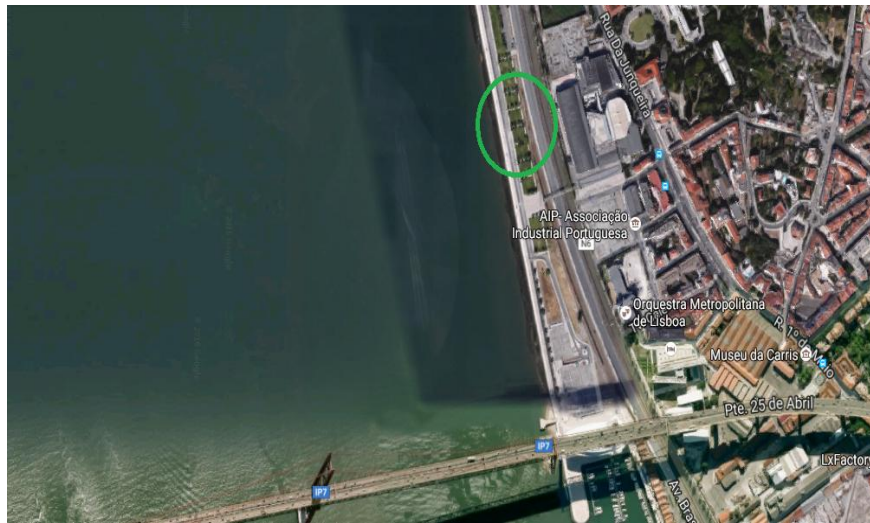
8- Em qual destes locais gostaria de ver localizado o “borderless”? Indique a sua preferência, sendo 1 - maior preferência e 4 – menor

Belém; Alcântara; Cais do Sodré ;Algés

1.
2.
3.
4.

### Anexo 5

Figura 2 – Localização do “Borderless”



### Anexo 6

Figura 3 – Blueprint do serviço

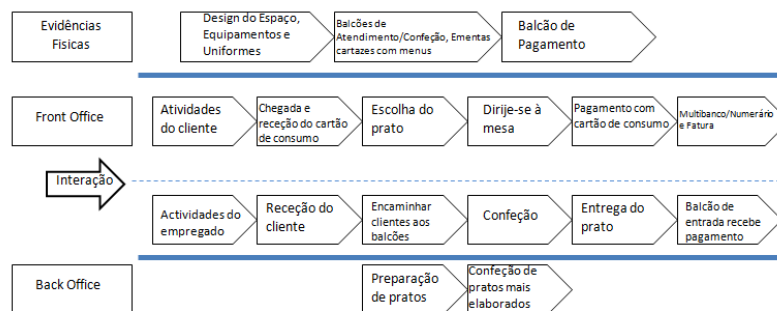
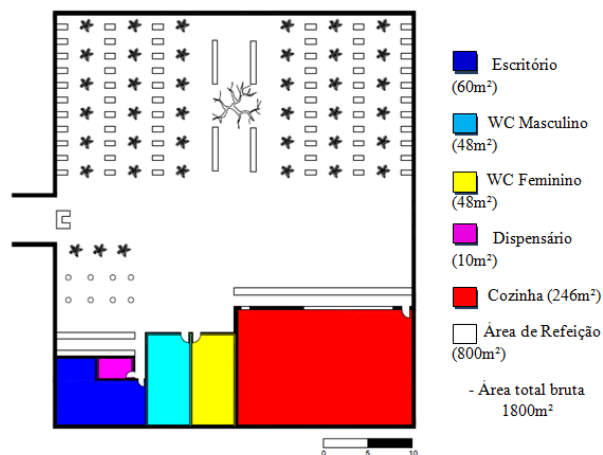


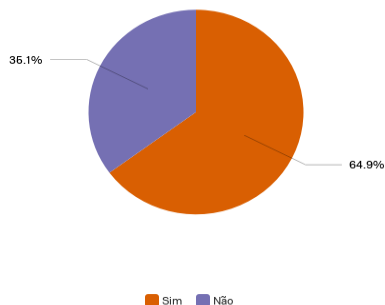
Figura 4 – Blueprint do espaço



### Anexo 7

**Gráfico 1** – Resultados do Inquérito: GOSTA DO NOME?

Gosta do nome?

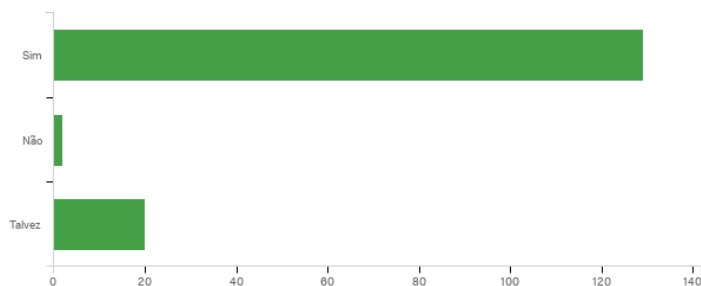


Da amostra de 151 inquiridos, 64,9% gostaram do nome atribuído ao Restaurante, correspondendo a 98 respostas. Pelo contrário, houve 35,1% dos inquiridos que não gostaram do nome, correspondendo a 53 respostas.

### Anexo 8

**Gráfico 2** – TRATANDO-SE DE UM CONCEITO NOVO, ESTARIA DISPOSTO(A) A EXPERIMENTAR?

Tratando-se de um conceito novo, estaria disposto(a) a experimentar?

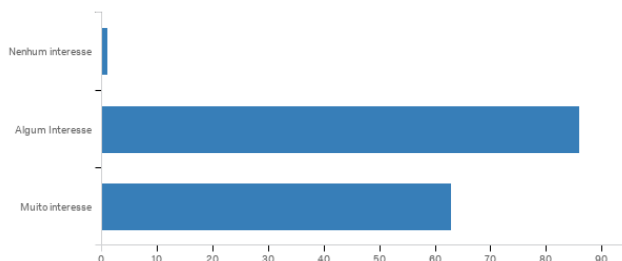


Relativamente à predisposição dos inquiridos, a experimentar este novo conceito, a grande maioria estaria disposta a experimentar, 85,43% disseram que “sim”, o que corresponde a 129 inquiridos.

### Anexo 9

**Gráfico 3 – ESTE RESTAURANTE, PERMITIRIA UMA DIVERSIFICAÇÃO DE PALADARES INTERNACIONAIS, QUAL O SEU NÍVEL DE INTERESSE EM RELAÇÃO A ESTA CUSTOMIZAÇÃO DE PRATOS NUMA REFEIÇÃO?**

Este restaurante, permitiria uma diversificação de paladares internacionais, qual o seu nível de interesse em relação a esta customização de pratos numa refeição?

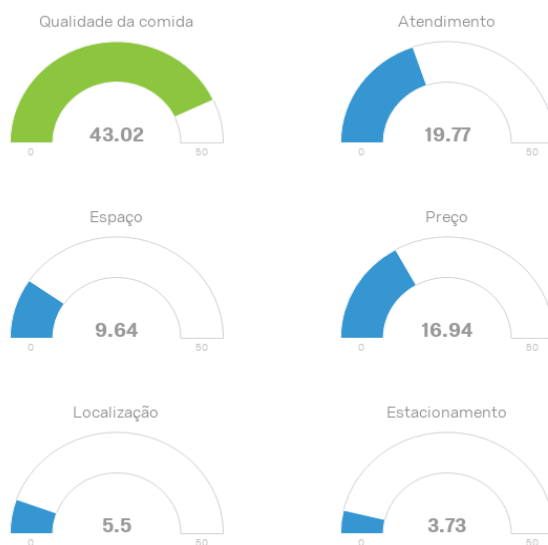


A grande maioria dos inquiridos, revela “muito interesse” em relação a este conceito de customização de pratos, sendo que 86 pessoas (57.33%) responderam que teriam “algum interesse” e 63 (42%) teriam “muito interesse”.

### Anexo 10

**Gráfico 4 – QUANDO SE DESLOCA A UM RESTAURANTE, O QUE CONSIDERA MAIS IMPORTANTE NO SERVIÇO?**

Quando se desloca a um restaurante, o que considera mais importante no serviço?



Neste gráfico, é possível verificar a presença alguns critérios de avaliação de um serviço num restaurante, tendo sido colocada a questão de quais os inquiridos mais valorizavam. Os valores apresentam-se em médias, ou seja em média, 43 pessoas consideram que a “qualidade da comida” é o critério mais importante no serviço. No lado oposto, verificamos que, em média 4 pessoas indicam que o “estacionamento” é o critério mais importante.

## Anexo 11

**Gráfico 5 – EM MÉDIA, QUANTO COSTUMA GASTAR NUMA REFEIÇÃO FORA DE CASA?**

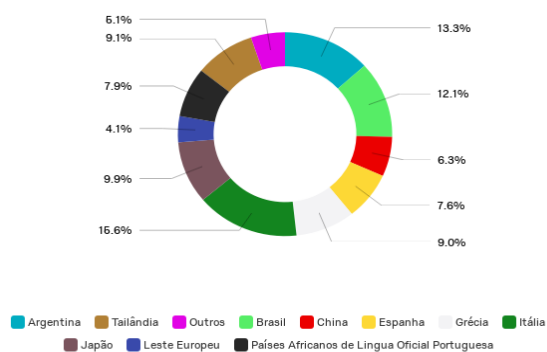


Consoante aos valores gastos pelos inquiridos em média, fora de casa, verificamos que a grande maioria gasta um intervalo compreendido entre 10€-15€, 65 inquiridos (46,43%). Dos 151 inquiridos, apenas 140 responderam a esta pergunta, não existe ninguém que gaste até 5€ numa refeição fora de casa e existem apenas 10 (7,14%) que gastam mais de 20€.

## Anexo 12

**Gráfico 6 – ALÉM DA GASTRONOMIA PORTUGUESA, QUE OUTRAS GOSTARIA DE VER ENVOLVIDAS NESTE PROJETO?**

Além da gastronomia Portuguesa, que outras gostaria de ver envolvidas neste projecto? Seleccione 5 países ou regiões.

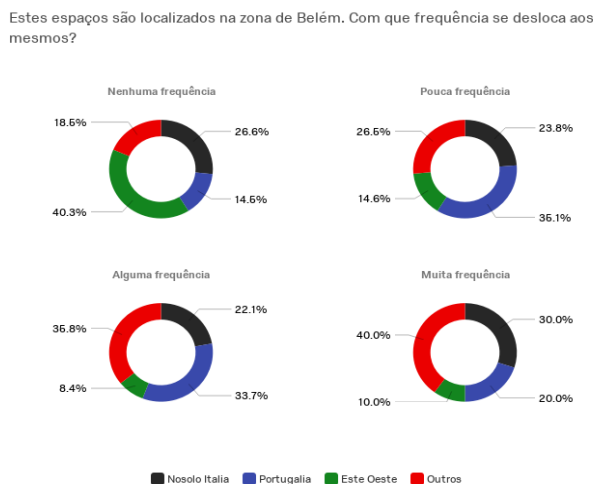


Nesta questão, é dada ao cliente autonomia para escolher 5 países que gostariam de ver associados a este conceito, onde o mais escolhido foi a Itália com 15,6%, seguido de Argentina (13,3%), Brasil (12,1%) e Japão (9,9%). Estes países vão ao encontro do planeamento inicial, pois seriam confeccionados no “*Borderless*”. Por outro lado, estaria previsto a implementação de pratos do Leste Europeu, mas foram os menos escolhidos (4,1%), por esse motivo esta ideia foi colocada de parte, pelo menos numa fase inicial. De referir também os valores que a Tailândia obteve (9,1%) revela um interesse por parte dos consumidores neste tipo de gastronomia.

Numa pergunta posterior, acerca de outras sugestões de países a colocar neste restaurante, os inquiridos indicaram países como: México, Índia, França, Rússia e Austrália, maioritariamente.

### Anexo 13

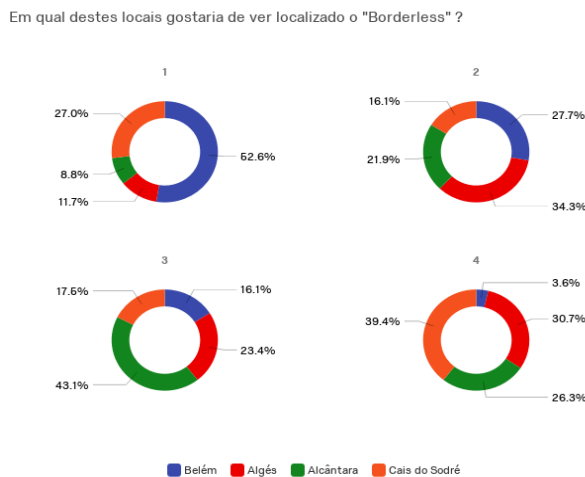
**Gráfico 7 – ESTES ESPAÇOS SÃO LOCALIZADOS NA ZONA DE BELÉM. COM QUE FREQUÊNCIA SE DESLOCA AOS MESMOS?**



Nesta fase, é realizada uma pergunta relacionada com a concorrência, de forma a entender se os inquiridos frequentam a localização onde está planeada a criação do espaço “Borderless”. Verificamos que os inquiridos frequentam mais vezes outros espaços (40%) que um dos três indicados como concorrentes diretos. Ainda assim, o *Nosolo Italia* (30%), é o espaço mais com mais visitas, comparativamente com a *Portugalia* (20%) e o *Este Oeste* (10%).

### Anexo 14

**Gráfico 8 – EM QUAL DESTES LOCAIS GOSTARIA DE VER LOCALIZADO O “BORDERLESS”?**



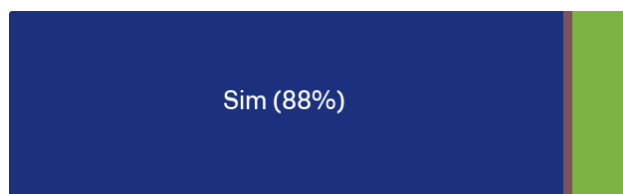
Estamos perante uma questão de ordenação de preferências, acerca da localização do restaurante. Dos 137 inquiridos que responderam a esta pergunta, podemos verificar que a sua localização preferencial seria na zona de 1- Belém (52,6%), seguida de 2- Algés (34,3%), em terceiro 3- Alcântara (43,1%) e, por último, 4- Cais do Sodré (39,4%). De referir que estas percentagens são relativas à ordem de preferência.

Numa fase de inicial de elaboração do plano de marketing, ficou definida que a localização seria Alcântara, por se tratar de um local de fácil acesso, passagem turística, presença de várias empresas próximas e o facto de Belém não ter um espaço adequado para este projeto, não permitiu que o mesmo se localizasse nesta área.

## Anexo 15

**Gráfico 9** – SE O PREÇO MÉDIO DE UMA REFEIÇÃO FOSSE APROXIMADAMENTE 11€, ESTARIA DISPOSTO(A) A PAGAR?

Se o preço médio de uma refeição fosse aproximadamente 11€, estaria disposto(a) a pagar?

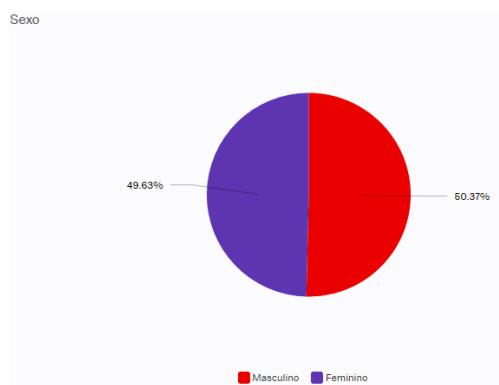


Foram obtidas 137 respostas nesta pergunta, das quais 121 (88,33%) estariam dispostas a pagar o preço médio de 11€ por uma refeição, 2 pessoas (1,46%) não estariam e 14 inquiridos (10,22%) poderiam pagar este preço, eventualmente

## Anexo 16

**Dados Sociodemográficos**

**Gráfico 10** – SEXO



**Gráfico 11** - IDADE

