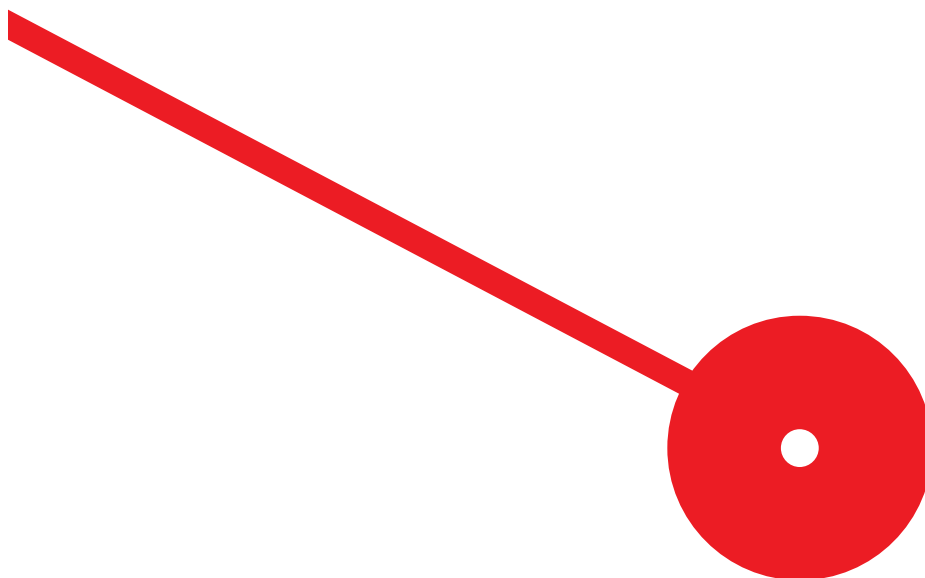




Da ideia à concretização do negócio - Blindly

Tânia Daniela da Silva Felgueiras Pereira

2020/2021



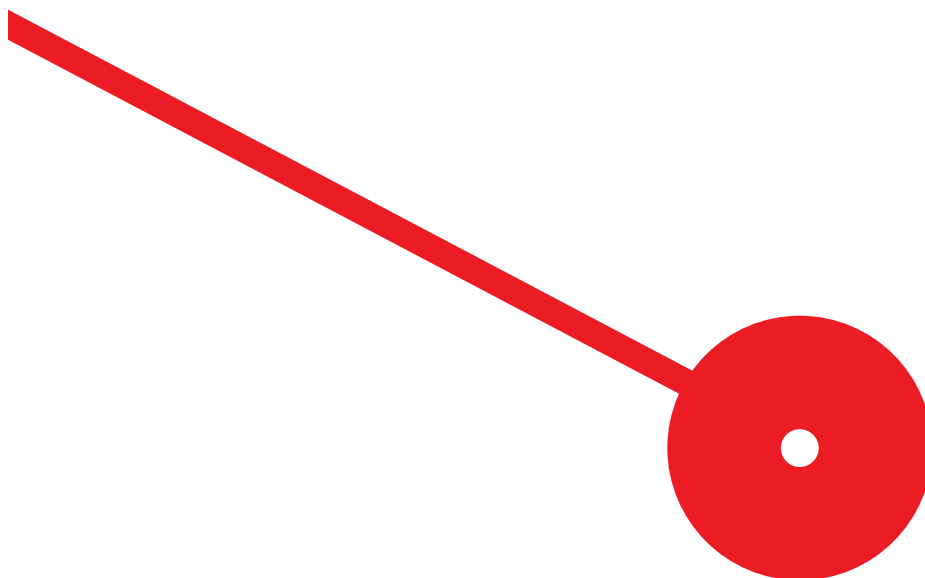


Da ideia à concretização do negócio - Blindly

Tânia Daniela da Silva Felgueiras Pereira

Trabalho de Projeto

apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração
do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Marketing Digital,
sob orientação da Professora Doutora Inês Veiga Pereira e do
Professor Doutor Pedro Bruno Mendonça da Silva



Agradecimentos

A um ano de superação própria;

A um ano particularmente difícil;

A um ano de sobressaltos e de incertezas;

A um ano de muitos “nãos” e alguns “sins”;

A um ano de dúvidas e de extremo cansaço;

A um ano de forças que nem eu sabia que as tinha;

A um ano de coração acelerado e de crises de ansiedade;

A um ano que queria apoio mas fui obrigada a ter de o dar;

A um ano que chegar a este ponto final pareceu por vezes impossível e longínquo;

Aos momentos que fizeram tudo isto valer a pena;

Aos momentos em que sonho no que isto se tornará e que me fez ter força em continuar;

A mim, aos que são meus, aos que me acompanharam nesta jornada, nomeadamente aos meus orientadores Pedro Bruno Mendonça da Silva e Inês Veiga Pereira, **obrigado**.

Resumo:

O presente projeto de mestrado tem como finalidade a execução de um plano de negócios para sustentar uma ideia que tem como objetivo, transformar o serviço de jantar fora numa experiência desde a saída de casa. A verdade é que, atualmente, o consumidor é muito mais informado e não espera apenas um serviço mas sim uma experiência. Esta mudança de mentalidade verifica-se também no serviço da restauração, em que a reserva de um jantar significa muito mais do que a satisfação de uma necessidade. Com o avanço da tecnologia, a mudança de hábitos e com a crescente concorrência, é necessário um desenvolvimento constante por parte das empresas, por forma a tentarem surpreender e exceder as expectativas, porque mais do que um cliente satisfeito deseja-se um cliente leal. A Blindly, assim designada a presente ideia de negócio, passa por um serviço em que o cliente marca um jantar sem saber o destino, com transporte incluído, tornando o fator surpresa não só para os acompanhantes mas também para aquele que fez a reserva. Tendo em conta o conceito da ideia é explorado também o Marketing de Serviços e o Marketing de Experiências. Após uma análise às várias estruturas de planos de negócio foi escolhido a estrutura do IAPMEI para suportar o desenvolvimento da ideia. Ao longo do projeto, é feita uma análise tanto à ventente interna como externa da organização, aos seus concorrentes, é delineado toda a estratégia e desenvolvimento da comunicação assim como a sua viabilidade económica. Neste último aspecto o negócio mostrou-se viável financeiramente.

Palavras chave: Plano de Negócios; Marketing de Experiências; Marketing de Serviços; Empreendedorismo; Startup; Blindly.

Abstract:

The purpose of this master project is the execution of a business plan to support an idea that aims to transform the dining out service into an experience that starts when leaving home. The truth is that today, consumers are much more informed and expect not only a service, but an experience. This change in mentality is also verified in the catering service, where now, booking a dinner means much more than satisfying a need. With the advancement of technology, changing habits and growing competition, it is necessary a constant development on the part of companies, in order to try to surprise and exceed expectations, because today more than a satisfied customer, a loyal customer is expected. Blindly, thus designated as the present business idea, goes through a service in which the customer schedules a dinner without knowing the destination and with transport included, keeping the surprise factor not only for the companions but also for the one who made the reservation. Taking into account the concept of the idea, Service Marketing and Experience Marketing are also explored. After an analysis of the various business plan structures, the IAPMEI structure was chosen to support the development of the idea. Throughout the project, an analysis is made to both the internal and external sides of the organization, its competitors, the entire strategy and development of communication is outlined, as well as its economic viability. In this last aspect, the business proved to be financially viable.

Keywords: Business Plan; Experience Marketing; Service Marketing; Entrepreneurship; Startup; Blindly.

Índice Geral

Capítulo – Introdução	1
Capítulo I – Enquadramento Teórico.....	3
1 Marketing de Serviços	4
1.1 Do marketing de serviços ao marketing de experiências	15
1.1.1 Marketing de Experiências.....	16
Capítulo II – Metodologia.....	40
2 Metodologia.....	41
Capítulo III – Plano de negócios	45
3 Plano de negócios.....	46
3.1 Sumário Executivo.....	46
3.2 Histórico da ideia	47
3.3 Descrição do Negócio.....	49
3.3.1 Necessidades que o negócio satisfaz	50
3.3.2 Missão	52
3.4 Mercado Subjacente	52
3.4.1 Dimensão	52
3.4.2 Critérios de segmentação	52
3.4.3 Personas e cenário de utilização da APP.....	54
3.4.4 Concorrentes.....	60
3.4.5 Análise Pest	68
3.4.6 Análise SWOT dinâmica	79
3.4.7 Forças Competitivas de Porter.....	81
3.5 Modelo Canvas.....	85
3.6 Posicionamento	86
3.7 Proposta de Valor	87
3.7.1 Estratégia Blue Ocean	87
3.8 Marketing Mix.....	90
3.8.1 Conceito da marca	90
3.8.2 Serviço	94
3.8.3 Variável Preço	99
3.8.4 Variável Distribuição	103
3.8.5 Variável Comunicação.....	112
3.9 Projeções Financeiras	119
3.9.1 Vendas.....	119

3.9.2	Custos	122
3.9.3	Demonstração de Resultados	124
3.9.4	Balanço Previsional	125
3.9.5	Avaliação do Projeto	126
3.9.6	Investimento necessário	129
3.10	Gestão e controlo do negócio.....	130
Capítulo IV – Conclusão		132
4	Conclusão.....	133
4.1	Justificação e Relevância do estudo	133
4.2	Desenvolvimento do Projeto	133
4.3	Limitações e Perspetivas de desenvolvimento futuro.....	135
Referências bibliográficas		137
Apêndices.....		158

Índice de Figuras

Figura 1 - Evolução dos serviços de luxo com base no grau de complexidade	30
Figura 2 - Packs Fixos	50
Figura 3 - Packs Personalizáveis	50
Figura 4 - Pirâmide das necessidades de Maslow	51
Figura 5 - Logótipo Jantar secreto	61
Figura 6 - Logótipo Eatkube.....	62
Figura 7 - Logótipo Odisseias	63
Figura 8 - Logótipo Lifecooler	65
Figura 9 - Logótipo Take a Chef	67
Figura 10 - N° de empresas no setor de "restaurantes e similares".....	70
Figura 11 - N° de restaurantes por subsetor	71
Figura 12 - Volume de negócios no setor na restauração.....	71
Figura 13 - Gastos com refeições fora de casa	72
Figura 14 - Despesas médias de consumo final das famílias por tipo de bens e serviços ...	73
Figura 15 - Novas tendências dos hábitos alimentares do consumidor português	76
Figura 16 - Agregados domésticos privados com computador, com ligação à Internet e com ligação à Internet através de banda larga (%).....	77
Figura 17 - Indivíduos do sexo masculino com mais de 16 anos, utilizadores de internet .	78
Figura 18 - Indivíduos do sexo feminino com mais de 16 anos, utilizadores da internet ...	78
Figura 19 - 5 forças de Porter	82
Figura 20 - Modelo Canvas	86
Figura 21 - Logótipo Blindly	91
Figura 22 - Logótipo Blindly com slogan	92
Figura 23 - Linha de produtos Blindly	93
Figura 24 - Serviços core e serviços complementares da Blindly	95
Figura 25 - Ciclo de adoção de novos produtos/serviços	97
Figura 26 - Preço médio de um restaurante no Pack Silver.....	102
Figura 27 - Preço médio de um restaurante no Pack Gold	102
Figura 28 - Preço médio de um restaurante no Pack Premium	102
Figura 29 - Processo logístico por parte do cliente	108
Figura 30 - Processo logístico por parte da empresa	110
Figura 31 - Circuito do canal de marketing e vendas	114

Figura 32 - Estratégia e cronograma de ações	115
Figura 33 - Ilustração do Volante de vendas	117
Figura 34 - Projeção de vendas.....	120
Figura 35 - Projeção de vendas de packs personalizáveis	121
Figura 36 - Projeção de vendas externas	122
Figura 37 - Fornecimento de serviços externos	123
Figura 38 - Gastos com o pessoal	124
Figura 39 - Demonstração de resultados	125
Figura 40 - Balanço previsional.....	126
Figura 41 - Avaliação na perspetiva do projeto (pré-financiamento).....	127
Figura 42 - Avaliação na perspetiva do projeto (pós financiamento).....	128
Figura 43 - Avaliação do projeto na perspetiva do investidor.....	128
Figura 44 - Investimento necessário	129

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Elementos do ambiente físico.....	7
Tabela 2 - Diferença entre marketing tradicional e marketing de serviços	19
Tabela 3 - Construção da experiência de serviços.....	27
Tabela 4 - Definições de serviços de luxo	32
Tabela 5 - Jornada da experiência alimentar	35
Tabela 6 - Estruturas de um plano de negócios	42
Tabela 7 - Persona nº1	54
Tabela 8 - Persona nº2	58
Tabela 9 - Packs Odisseias	63
Tabela 10 - Packs Lifecooler	65
Tabela 11 - Análise SWOT dinâmica.....	80
Tabela 12 - Fatores competitivos Blindly.....	89
Tabela 13 - Cálculo preços Blindly	101
Tabela 14 - Possíveis parceiros do projeto Blindly	105
Tabela 15 - Comunicação para cliente final e corporate	113
Tabela 16 - Fases do volante de vendas	116
Tabela 17 - Volante de vendas da Blindly.....	117
Tabela 18 - Controlo Anual	130
Tabela 19 - Controlo estratégico	131

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Curva de Valor	89
----------------------------------	----

Lista de abreviaturas

CMOT – Momentos críticos da verdade;

CMVMC - Custo de mercadorias vendidas e matérias consumidas;

eWOM - Recomendações eletrônicas;

IHIP - Intangibilidade, Heterogeneidade, Inseparabilidade e Percibilidade (características do marketing de serviços);

IMR - Instituto de Marketing Research;

INE – Instituto Nacional de Estatística;

OMT - Organização Mundial do Turismo;

PEST - Forças político-legais, Forças económicas, Forças socioculturais e Forças tecnológicas;

ROI – Retorno sobre o investimento (return on investment);

SEM - Search Engine Marketing;

SEO - Search Engine Optimization;

SIDI - Sistema de investigação, desenvolvimento e Inovação;

SMM - Marketing mix dos serviços;

TIR - Taxa Interna de Rendibilidade;

VAL - Valor Atual Líquido;

WOM – Marketing do passa a palavra (Word of mouth)

No presente documento apresenta-se o desenvolvimento do projeto de mestrado intitulado “Da ideia à concretização do negócio - Blindly” no âmbito do Mestrado em Marketing Digital, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. O principal objetivo do projeto Tese de mestrado é a execução de um plano de negócios para sustentar o desenvolvimento de um serviço, sob designação/marca “Blindly”.

A ideia surgiu há alguns anos, começando inicialmente por se focar em viagens com destino desconhecido, no entanto esta vertente exigia bastantes conhecimentos iniciais para alguém que ainda não tinha nenhum contacto com o mundo empreendedor. Por outro lado, o fator surpresa que é o core da ideia acabaria por se perder a meio do caminho porque seria praticamente impossível tornar o destino secreto até ao fim. Uns anos mais tarde surgiram duas marcas que decidiram tornar esta ideia inicial real, como é o caso da Flykube. Um dos principais objetivos do projeto, para além de ser manter o secretismo até ao fim era o facto de ser pioneiro no país de lançamento e com a abertura destas empresas isso acabaria por ficar descartado logo à partida. A verdade é que o facto desta ideia ter ficado descartada, levou ao ajuste da ideia para uma outra paixão, o ramo da restauração. No caso de um jantar seria mais simples manter o secretismo até ao fim, principalmente ao incluir o transporte na experiência, que deixaria do lado da Blindly todo o controlo do serviço. Por outro lado, o transporte tornaria o serviço prestado mais completo, único, personalizado e com um valor agregado superior. Assim, para o desenvolvimento da ideia de negócio “Blindly” foi elaborado um planeamento detalhado da ideia, com vista a ajudar na criação de um projeto eficiente, financeiramente viável e atrativo a possíveis investidores.

Neste sentido, o presente trabalho faz primeiro uma revisão bibliográfica de assuntos pertinentes para o ramo de atuação da marca, como o marketing de serviços e marketing de experiência, analisa a metodologia e estrutura a ser utilizada no plano de negócio que depois é desenvolvido detalhadamente. O plano de negócios, começa assim por fazer uma breve descrição da ideia de negócio, analisa o mercado subjacente e utiliza o modelo canva para perceber como empresa cria, proporciona e obtém valor, desenvolve o seu posicionamento e proposta de valor, detalha todos os aspetos do marketing mix da empresa seguindo-se as projeções financeiras com o objetivo de perceber a viabilidade de negócio. É ainda descrito um plano de gestão e controlo e termina com as principais conclusões, limitações e desenvolvimentos futuros.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1 Marketing de Serviços

A American Marketing Association define marketing como a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para clientes, parceiros e sociedade em geral. Pegando nesta definição e transpondo para o marketing de serviços, podemos definir o marketing de serviços como as ofertas que são ações, processos e performances fornecidas ou coproduzidas por uma entidade ou pessoa para outra entidade ou pessoa (Zeithaml et al., 2013).

Beckwith (2001) era da opinião que num mundo em mudança, a prestação de serviços deve ser focada na satisfação do cliente. Este estado de satisfação é sentido pelos clientes depois de experimentarem um desempenho de valor acrescentado que cumpre as suas expectativas (Elliott & Healy, 2001; Kotler & Clarke, 1987). A satisfação permite ainda que os clientes recomendem o serviço a outros, o que provoca um aumento na intenção de compra e fidelização (Sivadas & Baker-Prewitt, 2000). Para isso é necessário existir um reconhecimento da necessidade de expandir o serviço para além de uma orientação puramente comercial (Gordon et al., 2016), resultando num foco crescente em serviços transformadores que procuram melhorar o bem-estar do consumidor e da sociedade (Ostrom et al., 2010). A verdade é que a maioria das empresas está a adotar uma filosofia mais orientada aos consumidores, oferecendo serviços de qualidade com vista a adquirir e reter os consumidores da concorrência global crescente (Rajagopal & Rajagopal, 2020). Através deste tipo de estratégia da construção de relações pessoais com os existentes e potenciais consumidores, as empresas procuram criar lealdade à marca (Rajagopal & Rajagopal, 2020). Este tipo de marketing encorajou os clientes e funcionários a envolver-se na interação social e a formar relacionamentos, transformando muitas vezes serviços em encontros sociais (Rosenbaum & Massiah, 2011).

As empresas de serviços competitivos impulsionam os seus esforços para cultivar competências de relacionamento com o objetivo de aumentar a satisfação dos consumidores, aprender a construir uma lógica pró-consumidor na resolução de problemas pós-venda, construir e manter alianças com os consumidores mais poderosos e destacar-se na cocriação da cultura empresarial dentro dos seus consumidores (Isenberg, 2008).

Com a preocupação constante do aumento de satisfação e fidelização dos clientes surgiu ainda os serviços personalizados que se caracterizam por ser uma área de desenvolvimento rápido (Rajagopal & Rajagopal, 2020). Para além das implicações centradas no consumidor,

as empresas devem também ter algumas perspectivas gerais no sentido de melhorar a qualidade e a prestação dos serviços (Rajagopal & Rajagopal, 2020). Para isso, este tipo de empresas deve realizar pesquisas periódicas ao consumidor para aprenderem com rapidez e facilidade sobre as principais necessidades e problemas funcionais associados à contratação/aquisição de um serviço (Rajagopal & Rajagopal, 2020). Os consumidores analisam a eficiência operacional dos serviços e as vantagens competitivas em relação ao preço, prestação de serviços, qualidades dos serviços e valor pelo dinheiro aquando da sua compra (Rajagopal & Rajagopal, 2020).

Vários investigadores argumentam que as empresas de serviços devem destacar a comercialização racional em termos das suas decisões e ações relativas ao mercado (Grönroos, 1984; Lovelock & Wright, 2016). Este argumento foi apoiado pelo facto das empresas de serviços serem distinguidas das outras, uma vez que a sua oferta é considerada um serviço (intangível) e não um bem (tangível). Muitas vezes, essa distinção é feita discutindo as características exclusivas do marketing de serviços que se caracterizam pela sua intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e perecibilidade (IHIP), o que provoca por parte dos profissionais um investimento adicional em estratégias visuais para atrair e comunicar benefícios intangíveis do serviço e imagem da marca para os consumidores (Sweeney et al., 2011).

A intangibilidade é uma das características que mais distingue os serviços em relação aos produtos (Conrad et al., 2020). Esta natureza intangível que torna os serviços menos relevantes de uma perspectiva física, provoca ainda um aumento na variabilidade das perceções por parte do consumidor (Laroche et al., 2004), são mais difíceis de comunicar externamente e conseqüentemente mais difíceis de posicionar, diferenciar e vender (Wirtz, 2020). Esta característica limita ainda a capacidade de patentear e de definir preços nos serviços (Bolton & Myers, 2003; Dahringer, 1991). Wirtz (2020) afirma que um serviço deve ser tratado como um produto e precisam de ser desenvolvidos, projetados, especificados, configurados, empacotados com marca, preço e entregue aos clientes. Com um serviço “produtizado”, os consumidores podem entender melhor o que o serviço oferece, como é criado e que valor eles receberão ao adquiri-lo (Wirtz, 2020). A produção de um serviço vai além de tornar um serviço tangível, mais padronizado e de qualidade melhorada, ele traduz um serviço abstrato e a sua criação num produto concreto e em processos controláveis (Jaakkola, 2011). Esta produção facilita a comercialização e venda de serviços e os colaboradores podem entender melhor o serviço, podem explicá-los de forma mais

eficaz e consequentemente entregá-los com mais qualidade (Wirtz, 2020). Para esta produção de um serviço é necessário criar uma marca, um logótipo, descrever e documentar as suas características e oferecer uma “promessa” clara com uma estrutura de preços bem definida (Wirtz, 2020). Jaakkola (2011) identificou três práticas chave na produção de um serviço:

- Especificar e padronizar a oferta do serviço;
- Tangibilizar e concretizar a oferta;
- Sistematizar e padronizar processos.

Padgett and Allen (1997, p. 57) propõem um conceito para a imagem de marca de um serviço, onde definem como uma “imagem mental do consumidor da marca criada em resposta a estímulos relacionados com a marca”. Esta imagem de marca num serviço provoca um fator distintivo e atua como uma garantia de qualidade (Hsieh & Li, 2008; Onkvisit & Shaw, 1989; Padgett & Allen, 1997). Onkvisit and Shaw (1989) defendem que desenvolver uma imagem de marca é mais crucial para os serviços que para produtos físicos, dada a sua natureza intangível. Assim, o design dos serviços constrói a imagem da marca para as organizações e, consequentemente, resulta numa adição de valor e melhoria da qualidade do mesmo (Larsen et al., 2007).

Tendo em consideração esta produção do serviço associada à natureza intangível do mesmo, a importância da participação do cliente e a entrega do serviço, Booms (1981) apresentou o modelo dos 7P’s em que aos 4P’s originais (produto, preço, local e promoção) adicionou processos, pessoas e evidências físicas que era mais adequado para o marketing de serviços.

O “P” evidências físicas aponta para um ambiente tangível que facilita o desempenho da entrega do serviço (Palmer, 2001). Vários modelos de serviços reconhecem características únicas do ambiente físico que afetam a qualidade do serviço (Jain et al., 2013; Teeroovengadum et al., 2016) e satisfação do cliente (Kotler & Keller, 2006). Para os serviços, a observabilidade de imagens visuais (comodidades físicas, equipamentos, espaço, etc) tornam-se pistas vivas que representam a experiência (Kim & Mattila, 2011; Rossiter & Percy, 1980) e interpretam um papel no fornecimento de tangibilidade (Vilnai-Yavetz & Tifferet, 2009). Assim, a evidência física desempenha um papel estratégico na gestão da experiência de serviço, pois visa reduzir o grau de intangibilidade e funciona como um dos suportes para avaliar a qualidade da experiência, além de ser uma ferramenta de orientação,

socialização ou diferenciação da empresa (Conrad et al., 2020). Para Bateson and Hoffman (2001), as evidências físicas podem ser divididas em três categorias:

1. Fora do estabelecimento;
2. No interior do estabelecimento;
3. Outras evidências tangíveis.

Bitner (1990) defende que os aspectos físicos têm o poder de influenciar a percepção dos consumidores em relação à imagem corporativa e ao seu propósito. Bitner (1990) explicou que o ambiente físico do serviço compreende o ambiente, o espaço/funções e os sinais e símbolos da organização, conforme é referido na Tabela 1.

Tabela 1 - Elementos do ambiente físico

Ambiente	Espaço/Funções	Sinais e símbolos da Organização
Temperatura do ambiente; Qualidade do ar; Ruído; Música; Odor.	Layout da organização; Equipamento utilizado; Mobiliário do local de atendimento.	Sinalização; Artefactos pessoais; Estilo de decoração; Etc.

Fonte: Elaboração própria

Bitner (2018) criou o modelo de *servicescape* que se baseia na premissa de que os clientes percebem o ambiente de forma holisticamente e que isso tem um efeito sobre os colaboradores. Este modelo foi definido como o ambiente circundante que reúne a interação de serviço entre o cliente e a organização. O ambiente do serviço provoca respostas cognitivas, emocionais e fisiológicas que influenciam o comportamento individual do colaborador e cliente, a qualidade da sua interação e experiências com o cliente, expectativas e satisfação (Alexander & Dessai, 2019). Hoffman and Turley (2002) defendem que o *servicescape* é o design do ambiente físico e as qualidades dos colaboradores que dão origem a uma experiência desejável e à fidelização do cliente. Nas empresas de serviços, os colaboradores e o serviço são muitas vezes considerados sinónimo do ponto de vista do cliente (Bowen & Schneider, 1985), e as interações com os colaboradores são a influência mais importante na avaliação da qualidade do serviço do cliente (Brown & Swartz, 1989) e na satisfação geral do mesmo (Crosby & Stephens, 1987; Johnson et al., 2008). Os colaboradores de uma empresa de serviços podem influenciar a resposta dos clientes pelas

emoções que exibem (Albrecht et al., 2016). Rosenbaum and Massiah (2011) propõe quatro dimensões do *servicescape*:

- Físico (*layout* do espaço, decoração e condições ambientais);
- Social (funcionários, densidade social e emoções);
- Simbolismo (sinais/símbolos étnicos);
- Natural (natureza).

O ambiente do serviço, juntamente com todas as evidências físicas são importantes para as organizações de serviços fornecerem aos clientes uma boa qualidade e poder criar equidade de marca e resposta ao cliente (Ali et al., 2016). Além disso, Mahmood and Khan (2014) consideram que as organizações de serviços se diferenciam dos concorrentes e influenciam a decisão do cliente através da utilização de provas físicas.

O “P” de promoção baseia-se em fontes de comunicação para transmitir atributos de serviço para os clientes existentes e potenciais (Hannagan, 1992). Promover o serviço é um fenómeno complexo, que inclui destacar os ativos tangíveis, esclarecendo o desempenho do serviço de qualidade e divulgando a experiência de clientes satisfeitos (Lovelock & Wright, 2016). Zeithaml and Berry (1996) descreveu a promoção como parte de um esforço para motivar os clientes a aconselhar outros sobre os seus serviços.

O “P” preço tem uma implicação significativa na estratégia de marketing de serviços, uma vez que o preço deve ser fixado em conexão com outros recursos, como metas de vendas, vida útil do serviço e participação no mercado (Ameur et al., 2015). Dodds et al. (1991) referiram que os clientes usam o preço como um indicador para a expectativa do desempenho do serviço.

O “P” processo traduz o desempenho máximo no envio de produtos e serviços aos clientes (Othman et al., 2020). Os serviços estão intimamente ligados aos processos, uma vez que os serviços são inerentemente relacionais, ou seja, os serviços não são objetos semelhantes a produtos, mas processos que levam a um resultado (Grönroos, 2020). Tan and Pawitra (2001) definiram o processo como procedimentos, mecanismos e atividades necessárias para a prestação dos serviços. Assim, o processo de marketing de serviços refere-se aos procedimentos reais, mecanismos e fluxo de atividades pelas quais o serviço é operacionalizado e entregue (Booms, 1981). A prestação de serviços pode então ser encarada como um processo com um fluxo contínuo de experiências interrelacionadas, o que se torna um desafio para muitos gestores que tipicamente visualizam de forma fragmentada de acordo

com as responsabilidades de cada setor da empresa (Conrad et al., 2020). Neste sentido, é importante que uma empresa de serviços planeie cuidadosamente o seu processo para gerir melhor o procedimento do serviço e a interação do cliente com o fornecedor, bem como comunicar a função do cliente para garantir que o processo é implementado sem problemas (Wirtz & Lovelock, 2016). Este “P” tem como finalidade principal criar clientes satisfeitos e são essenciais no marketing mix de serviços, pois os clientes podem obter a primeira impressão logo no processo de entrega e na determinação dos vendedores (Hashim & Hamzah, 2014).

Estes 7 P’s são os que constituem o Marketing Mix de Serviços (SMM) e que podemos definir como um conjunto de ferramentas de marketing controláveis, que uma organização usa para cumprir os seus objetivos de marketing e direcionar os clientes a produzirem a resposta desejada (Kotler, 2000). Este mix é o responsável por contestar e alinhar os pontos fortes dos prestadores de serviços para satisfazer as necessidades dos seus clientes (Mahajan & Golahit, 2019).

Os P’s “promoção”, “pessoas”, “processos”, “evidências físicas”, “produtos” e “local” provocam resultados positivos significativos na satisfação do cliente, enquanto o “preço” afetam de forma insignificante ou negativamente a satisfação do cliente (Othman et al., 2019).

Devido à sua natureza, a internacionalização dos serviços progrediu mais do que para os produtos (Clark et al., 1996; Pauwels & de Ruyter, 2005). Além disto, os serviços são centrais na cadeia de valor global e têm oportunidades não só para as empresas multinacionais, mas também para as pequenas e médias empresas de mercados emergentes (Malhotra et al., 2005).

O compromisso é um dos aspetos fundamentais para a lucratividade da empresa porque traduz diretamente a utilização do serviço repetido, ou seja, mais que uma vez (Cho, 2006). Outro aspeto a ter em conta é a disposição para pagar, ou seja, a inclinação que um cliente tem na aceitação de aumento de preços para o mesmo serviço (Pihlström & Brush, 2008; Zeithaml & Berry, 1996) e que consequentemente contribui para a lucratividade do cliente, uma vez que está ligado a um maior gasto por parte deste. Para aumentar esta predisposição a pagar um preço mais elevado e para promover um comportamento benéfico para o utilizador, as empresas começaram a melhorar os seus serviços através de serviços auxiliares que na maior parte das vezes funcionam em conjunto com os serviços básicos e fazem parte

de um pacote de serviços (Normann, 1991; Sasser et al., 1978) e através da gamificação para oferecer um valor adicional (Hofacker et al., 2016).

A gamificação trata-se de um processo de aprimoramento de um serviço com base em elementos de jogos de computador. O objetivo deste processo é facilitar as experiências do utilizador através de um sentimento semelhante ao de um jogo e resulta num acréscimo de valor para o utilizador, fornecendo um suporte motivacional (Huotari & Hamari, 2017). De acordo com um estudo de Wolf et al. (2020) a gamificação deve ser uma abordagem centrada na experiência, incentivando os prestadores de serviços a pensarem para além do óbvio quando projetam serviços gamificados e a concentrarem-se em criar experiência atraentes.

Edvardsson (1996) afirmou que os clientes têm necessidades principais, que são atendidas por um conjunto de serviços básicos (serviço de check in, pequeno-almoço, serviço de reserva, etc) e que se estes estiverem em falta o cliente não pode utilizar o serviço principal. Para além das necessidades primárias referidas têm também as designadas necessidades secundárias que se relacionam com esses serviços (aspetos relacionados com o processo do serviço e garantem que os elementos do mesmo funcionam para um cliente em particular). O propósito destes serviços auxiliares é de melhorar a oferta, enquanto o propósito dos serviços básicos é permitir o uso do núcleo do serviço. Ambas as necessidades (primárias e secundárias) devem ser tidas em conta por forma a aumentarem o valor e a satisfação do serviço. Neste modelo de Edvardsson (1996) existem três variáveis a ter em consideração:

- Interações entre o cliente e os diversos recursos do fornecedor de serviços;
- Acessibilidade do serviço;
- Participação do cliente no processo do serviço.

O caso da introdução de um serviço inovador e que ainda não existe beneficia da vantagem de pioneiro (Suarez & Lanzolla, 2007) e permite-lhe escolher o mercado certo tendo em conta a estratégia de entrada adotada (Savas-Hall et al., 2020).

Os serviços que são considerados “puros” são assim principalmente intangíveis e dependem da confiança para avaliar a qualidade, enquanto a tangibilidade dos produtos “puros” torna esta análise mais fácil e objetiva (Shostack, 1977). A qualidade do serviço refere-se aos benefícios oferecidos (qualidade técnica/resultado) e a sua entrega (qualidade / processo funcional) (Zeithaml et al., 2014). Como a qualidade do serviço é mais difícil de avaliar, os consumidores utilizam muitas vezes o ambiente do serviço para conseguirem estimar a mesma (Othman et al., 2019). De acordo com Zeithaml et al. (1990), a qualidade é o padrão

de uma avaliação completa em direção ao nível de um bom serviço. Çerri (2012), refere que a qualidade do serviço pode influenciar positivamente a lealdade do consumidor. Lovelock and Wright (2016) definiram qualidade como a extensão de que o serviço é capaz de satisfazer os consumidores atendendo as suas necessidades, desejos e expectativas. As expectativas dos serviços são definidas como as previsões feitas pelos consumidores sobre o que é provável de acontecer durante as transações (Parasuraman et al., 1988). São crenças sobre eventos futuros que, quando comparadas com o serviço real entregue, presume-se que influenciam a satisfação e avaliações da qualidade geral do serviço (Coye, 2004). Podemos assim dizer que a qualidade não é o que as empresas produzem e oferecem, mas sim o que os clientes percebem (Grönroos, 2020).

É possível dizer-se que dentro do ciclo de serviço há momentos críticos da verdade (CMOT), que segundo Giansesi and Corrêa (1994) são aquelas em que os elementos do serviço afetam a percepção do cliente em relação aos seus critérios de avaliação mais importantes, tais como consistência, rapidez de serviço, atmosfera do serviço, acesso, custo, elementos tangíveis presentes na prestação de serviços, credibilidade e segurança, competência, flexibilidade, entre outros. A criticidade da falha de um serviço, resulta em diferentes níveis de insatisfação e frustração entre os clientes. Esta falha de um serviço, tem consequentemente um impacto negativo na satisfação do cliente, experiência do cliente, relacionamento empresa – cliente, sentimento do cliente em relação ao fornecedor, comportamentos futuros de compra (Keiningham et al., 2014; Koklic et al., 2017; Park et al., 2019) e sentimento em relação à qualidade do serviço (Wen & Chi, 2013). Assim, a implementação de um sistema de recuperação de serviços é vital para as empresas deste tipo. Um sistema de recuperação de serviços deve incluir competências dos colaboradores e as suas funções autónomas na empresa, por forma a identificar a principal causa do problema assim como a sua solução (Contiero et al., 2016).

O marketing interno é crucial para as empresas de serviços, uma vez que contribui para a criação de uma relação de longo prazo com os clientes (Caruana & Calleya, 1998). Os aspetos dos colaboradores no marketing interno está também a contribuir tanto para a qualidade do serviço como para um novo desempenho (Sanchez-Hernandez & Miranda, 2011).

O nível de educação do consumidor é um fator chave para medir a qualidade do serviço prestado e a forma como ele foi entregue (qualidade do serviço funcional). Apesar das

crescentes preocupações com a qualidade dos serviços e educação do consumidor, existe uma relação significativa entre a qualidade dos serviços e a satisfação dos consumidores (Tabi & Adams, 2016). Por isso, as empresas de serviços aplicam o conhecimento de forma eficaz para gerar maiores benefícios para os seus consumidores (Martelo-Landroguez & Martin-Ruiz, 2016). O foco da educação dos consumidores no ambiente global do mercado tem um impacto significativo na indústria dos serviços. As empresas envolvidas na adoção de recursos ou na conceção de opções, das quais os consumidores fazem escolhas, estão numa posição melhor para influenciar a forma como os recursos sociais, culturais e ambientais são utilizados. A fim de concretizar este potencial, as empresas posicionam os seus serviços em congruência com a educação do consumidor e desenvolvem autoeficácia, capacidade de defesa e colaboração interdisciplinar (Rajagopal & Rajagopal, 2020). A educação e o aconselhamento dos consumidores deve ser introduzido pelas empresas de serviços para serviços específicos. Segundo o estudo de Rajagopal and Rajagopal (2020) os consumidores pretendem adquirir conhecimentos abrangentes sobre os serviços contratados para monitorizar as eficiências dos mesmos e à medida que adquirem um conhecimento mais elevado sobre os serviços contratados exigem também uma melhor qualidade. Este estudo indica também que as intenções de compra em serviços são em grande parte impulsionadas por atrações, influências interpessoais, relações entre consumidores e trabalhadores e ganhos comparativos. Para Rajagopal and Rajagopal (2020) as empresas:

- Podem influenciar a decisão dos consumidores de comprar serviços partilhando informações sobre o valor da marca, atributos do serviço, preço, benefícios para o consumidor e possibilidades de atualização periódica durante o tempo de contratação de serviços;
- Devem incentivar atividades interativas de consumidores que envolvam os trabalhadores da empresa na educação dos consumidores sobre as vantagens comparativas;
- Devem manter interações contínuas e eficazes dos colaboradores da empresa com os consumidores para aumentar o tempo de permanência com a empresa e reduzir as opções de troca de serviços;
- Podem potenciar o conhecimento dos consumidores sobre os serviços oferecidos pela empresa através do reforço da divulgação de informação pelas várias plataformas online.

- Devem incentivar a comercialização online de serviços (contratação, melhorias, pagamentos e tratamento de reclamações) que provoca uma redução de custos e aumenta a difusão de informação pela internet.

Para melhorar o valor do serviço, é necessário compreender as expectativas e requisitos dos utilizadores, realizar uma gestão cuidadosa e inovar o ambiente do serviço (Nilsson & Ballantyne, 2014). O valor não é apenas determinado pela qualidade do serviço ou pela boa prestação, mas sim pelas interações entre o fornecedor e o utilizador, pelas expectativas do utilizador e pela sua experiência subjetiva, bem como pela experiência de consumo em que o valor é criado em uso (Lusch & Vargo, 2006; Ramaswamy, 2011).

Embora os clientes signifiquem aqueles que pagam direta ou indiretamente o valor privado de bens ou serviços, Alford (2002) observou que os clientes não são simplesmente motivados por recompensas materiais e sanções, sugerindo assim que mais incentivos não materiais complexos devem ser igualmente compreendidos. Essas motivações são muitas vezes influenciadas por vários fatores, um deles é a cultura.

A cultura é uma variável importante que influencia profundamente as percepções de qualidade do serviço (Chan & Wan, 2008; Donthu & Yoo, 1998; Zhang et al., 2008). Assim, compreender o papel da cultura na formação do consumo de serviços, expectativas e avaliações dos clientes sobre falhas e esforços de recuperação é extremamente importante para os profissionais de marketing de serviços (Dwesar & Sahoo, 2020).

Numa cultura coletiva, as empresas de serviços tendem a basear a sua competitividade na construção de relações e na manutenção de ligações com os seus clientes. As empresas de países individualistas preferem o contacto impessoal com os seus clientes e tendem a concentrar-se no produto e na marca (Rothaermel et al., 2006). As empresas de serviços que operam em culturas coletivistas são mais propensas a praticar práticas de marketing relacional (interação ou *network*), enquanto as empresas que operam em culturas individualistas são mais propensas a praticar práticas de marketing transacional (Farha et al., 2019). Mattila (1999) descobriu que os clientes ocidentais estavam mais preocupados com o ambiente físico do que os clientes asiáticos que estavam mais preocupados com a qualidade da interação. É importante reconhecer que embora as práticas de marketing de serviços em culturas étnicas diversas são distintas em certos aspetos, não são obrigatoriamente diferentes umas das outras (Farha et al., 2019). É preciso perceber tanto as semelhanças como as diferenças nas práticas de marketing de serviços, incluindo quando as abordagens são

praticadas de forma diferente, em simultâneo e como podem ser influenciadas por outras características (Farha et al., 2019).

Em conclusão podemos dizer que produzir serviços significa usar estratégias que abordam os desafios que vêm com a sua natureza intangível e com a sua característica de não propriedade (Lovelock & Gummesson, 2004). O marketing de serviços é assim uma atividade com várias peculiaridades e com vários aspetos a ter em conta. Em primeiro lugar há que ter em consideração que os profissionais de serviços não podem assumir que os consumidores percebem automaticamente o serviço que a empresa oferece (Savas-Hall et al., 2020) e que o ciclo do serviço deve ser criado utilizando o ponto de vista do cliente (Conrad et al., 2020).

A distinção entre as necessidades primárias e secundárias dos clientes devem ser tomadas em consideração para ajudar a estabelecer os serviços primários e auxiliares (Edvardsson, 1996). A qualidade do serviço é também um aspeto peculiar pela sua dificuldade em medir. Como as emoções, desempenho e ação variam de pessoa para pessoa e de momento para momento, o nível de consistência na qualidade do serviço não é certo e é flutuante (Hannagan, 1992). Nos serviços, a qualidade é uma fonte sustentável que impulsiona a diferenciação, agrega valor às ofertas e permite ganhar vantagem competitiva estratégica (Rajagopal & Rajagopal, 2020). Para além da qualidade, a fiabilidade é outro dos aspetos importantes do marketing de serviços e que tem um grande peso na intenção de compra dos clientes (Choudhury, 2013). Para se conseguir a fiabilidade do cliente não basta apresentar um bom entretenimento com um exterior apelativo, é necessário criar uma excelente experiência de serviço em todas as suas definições (Beltagui & Candi, 2018).

Berry et al. (2015) cunhou o termo “serviço de alta emoção” para serviços que desencadeiam sentimentos fortes nos clientes e que colocam desafios únicos aos prestadores de serviços por forma a entregarem o valor máximo. As empresas de serviços lidam com um ambiente global complexo, com vastas oportunidades e desafios (Reinsdorf & Slaughter, 2009). A forma de pensar e de consumir está em constante evolução e muitas vezes os aspetos percebidos como diferentes são hoje considerados atributos de paridade, por isso o grande objetivo e desafio do marketing de serviços é tornar-se memorável para os consumidores e parceiros (Conrad et al., 2020).

Kotler and Keller (2012) defendem que a prestação de um serviço é um sucesso quando proporciona satisfação e este pode ser classificado como serviço de experiência ou de

credibilidade tendo em conta a incerteza que se sente em relação aos resultados do serviço (Keh & Pang, 2010). Assim a qualidade do serviço e a satisfação do cliente tornaram-se nas prioridades fundamentais do marketing de serviços, uma vez que são pré-requisitos de fidelização dos consumidores tais como vendas repetidas e no “passa a palavra” (Han & Ryu, 2009; Lin, 2006). Torna-se assim perceptível que os clientes estão cada vez mais a desempenhar um papel na formação da experiência e na criação de valor central para o serviço (Andreassen et al., 2016). O marketing de serviços tem então como objetivo fornecer a cada cliente experiências satisfatórias (Kuppelwieser & Klaus, 2020).

1.1 Do marketing de serviços ao marketing de experiências

O conceito de experiência surgiu devido à mudança no estilo de vida do consumidor, onde a experiência é proporcionada por uma oferta de entretenimento (Norton, 2003). Toffler (1970, p. 276) previu a ascensão das indústrias de experiências no seu livro *Future Shock*: “À medida que avançamos para o futuro, cada vez mais experiências serão vendidas estritamente por mérito próprio, exatamente como se fossem coisas”. Previu ainda que os futuros empresários estariam a produzir experiências para a sociedade superindustrializada. Isto marcou o reconhecimento das experiências como uma forma de oferta económica, separada de bens e serviços.

Holbrook and Hirschman (1982) foram os primeiros a introduzir a ideia de experiência no marketing, argumentando que além do componente racional, o consumo também inclui uma comparação experiencial importante, considerando que a experiência de consumo é um fenómeno que envolve a procura de fantasias, sentimentos e diversão, com foco no simbólico, hedónico e estético da natureza de consumo.

Os desenvolvimentos sociais e culturais foram acompanhados por uma mudança no foco do marketing, que passou de uma orientação de produção e produto (nas décadas de 1950 e 1960) para uma orientação de vendas (década de 1970) e posteriormente, para orientações de mercado e clientes (Richards, 2021). Assim, a crescente importância do cliente e a sua experiência de bens e serviços no processo de marketing fizeram com que as experiências se tornassem gradualmente mais importantes (Richards, 2021).

No início do século XXI, os componentes da experiência começaram a refletir uma perspetiva mais centrada no ser humano, em vez de uma abordagem centrada na empresa (Godovykh & Tasci, 2020). Neste contexto, as estratégias do mundo do marketing mudaram

de modo a melhorar a experiência do cliente em vez de venderem apenas produtos e serviços (Alagöz & Ekici, 2014).

Apesar do conceito de economia de experiência ter sido utilizado pela primeira vez no livro de Toffler (1970), o marketing experiencial foi só proposto pela primeira vez por Schmitt (1999), que redefiniu e projetou o modo de pensar do marketing com base nos sentidos do consumidor, sentimentos, pensamentos, ações e relações e fê-lo com o objetivo de impressionar os clientes experimentando atividades diversas.

O desenvolvimento da economia de experiência foi mapeado por Boswijk et al. (2007) que denomeou esta evolução por experiência 1.0 (baseada em ofertas controladas pelo produtor), experiência 2.0 (baseada na cocriação entre o produtor e o consumidor) e experiência 3.0 (baseada em comunidades autónomas de consumidores e produtores com um interesse comum numa experiência).

Para além destes desenvolvimentos, o valor económico obtido a partir de produtos e serviços tem dado lugar ao valor económico obtido a partir de experiências (Alagöz & Ekici, 2014) e os modelos cognitivos comportamentais vão sendo substituídos por abordagens multissensoriais mais complexas que destacam a emoção em experiências (Wiedmann & Lenzen, 2018).

O foco da pesquisa de experiência mudou da qualidade do serviço prestado ao consumidor individual para considerar diferentes dimensões da experiência (Richards, 2021). Outra das vantagens desta evolução é que a repetição da experiência com uma marca aumenta o seu reconhecimento e retenção na memória do cliente (Alba & Hutchinson, 1987).

1.1.1 Marketing de Experiências

O ambiente do marketing moderno é altamente competitivo e dinâmico, com constante crescimento de bens e serviços, o que provoca ciclos de vida de produto cada vez mais curtos (Beig & Nika, 2019). Neste sentido, subentende-se que os clientes são expostos a várias marcas todos os dias, muitas delas com produtos e serviços semelhantes, o que provoca uma escolha por parte do consumidor mais influenciada por aspetos emocionais que por aspetos racionais, tornando a experiência como a forma principal de distinção entre estas empresas. Desta forma, é necessária uma preocupação constante por parte das organizações em oferecer ofertas criativas em vez de lhes proporcionar apenas benefícios utilitários por forma

a distinguírem-se da concorrência, aumentar a felicidade dos consumidores e a manter um produto/serviço único e inovador (Beig & Nika, 2019).

Os consumidores tornaram-se mais sofisticados, a ideia de que o marketing sensorial é só para épocas especiais deixou de fazer sentido e cada vez mais “clientes satisfeitos” não é suficiente para garantir a fidelização e retenção do cliente, uma vez que, mesmo os clientes satisfeitos podem sair devido à falta de interesse, compromisso e envolvimento (Cambrat-Fierro et al., 2013; Chua et al., 2019; Schneider & Bowen, 1999; Wang, 2011).

Hoje em dia, os consumidores deixaram de ser agentes puramente racionais e passaram a ser seres humanos irracionais que são influenciados por significados simbólicos, respostas hedônicas e critérios estéticos (Holbrook & Hirschman, 1982). Vivem numa procura constante de experiências libertadoras que os ajudam a fugir dos limites e a quebrar a monotonia da vida quotidiana (Firat & Venkatesh, 1995; Turner, 1969) e baseiam as suas decisões de compra não só para responder às necessidades funcionais, mas para terem experiências que estimulem sensações e emoções em torno do consumo de produtos e serviços (Brakus et al., 2009; Schmitt, 1999; Zarantonello & Schmitt, 2010). Para atingirem esse objetivo procuram experiências envolventes, robustas, emocionantes e memoráveis (Gilmore & Pine, 2002).

Com a introdução da ideia na sociedade de que o consumo envolve um “constante *flow* de fantasias, sentimentos e diversão” (Holbrook & Hirschman, 1982, p. 132), que atividades de marketing baseadas em emoções são praticamente impossíveis de copiar (Robinette & Brand, 2001; Rust & Oliver, 2000), e que fornecer experiências fazem parte do sucesso no campo de batalha competitivo (Ihtiyar et al., 2019), surge o marketing de experiências ou marketing experiencial, que faz uso do ponto fraco do ser humano, ou seja experiências com base nos cinco sentidos que posteriormente se ligam a sentimentos (Ramos et al., 2020).

O marketing experiencial provocou alterações significativas na abordagem de uma empresa para com os consumidores (Nayeem et al., 2019), procurando através das experiências proporcionar valores sensoriais, emocionais, cognitivos, comportamentais e relacionais que substituem os valores funcionais (Schmitt, 1999) e tornando-se desta forma um dos meios mais fortes em B2C (Österle et al., 2018). A experiência é assim o elemento central no marketing experiencial e um dos pensamentos fundamentais desta perspetiva é que o valor não ocorre apenas no consumo de serviços/bens e nos seus benefícios utilitários, mas reside

essencialmente nos seus elementos hedônicos e na própria experiência do consumidor (Kim et al., 2018; Schmitt & Zarantonello, 2013).

Os objetivos principais do marketing experiencial é produzir eventos memoráveis, adaptando serviços / produtos, ao mesmo tempo que fornece um valor experiencial exclusivo para o público alvo (Nadiri & Gunay, 2013) e cria uma ligação memorável entre uma marca e o consumidor (Beig & Nika, 2019). Assim, as experiências têm sido apresentadas como uma das principais formas de diferenciação entre empresas, através do apelo do consumidor a sensações, sentimentos, cognições e comportamentos, evocados por estímulos provocados pela marca (Pina & Dias, 2021). Para Williams (2006) o marketing experiencial oferece não só informações suficientes e necessárias aos consumidores para tomarem a decisão de compra, como também oferece experiências tangíveis profundas.

As marcas devem preocupar-se com a criação de experiências relacionadas ao estilo de vida do consumidor e à sua personalidade, uma vez que os mesmos preferem um produto/serviço quando a imagem da marca é consistente com o seu autoconceito (Tsai et al., 2015). Consequentemente, a experiência é percebida de forma diferente de pessoa para pessoa porque é interpretada individualmente (Walls et al., 2011). Segundo um estudo de Alagöz and Ekici (2014) existe uma relação estatística significativa entre o nível de rendimento e a percepção da marca experiencial dos participantes, sendo que o aumento do rendimento provoca uma diminuição da percepção da marca experiencial e o aumento do nível de rendimento dos participantes provoca uma maior expectativa da marca experiencial.

Os *millennials* são uns dos adeptos do marketing experiencial, procuram e tendem a gastar mais tempo e dinheiro em experiências do que em coisas materiais (Saiidi, 2016), até porque a noção de experiência e de uma oferta personalizada reforça a importância do valor do produto ou serviço (Neuhofer et al., 2020). Procuram experiências que os envolvam em todo o processo de consumo e neste caso, a viagem do cliente começa muito antes da transação (pré-compra) e só termina muito mais tarde (avaliação pós compra) (Khan et al., 2020). Segundo um estudo de Khan et al. (2020), recomenda-se que as empresas forneçam aos clientes *millennials* experiências superiores que podem ser pouco convencionais, mas que irão cultivar e manter a fidelização da marca. Neste sentido, o foco principal do marketing deixou de ser simplesmente a satisfação dos clientes para deliciá-los (Jiang, 2020), onde foi introduzido o “prazer” baseado nos benefícios emotivos e experienciais (Holbrook & Hirschman, 1982).

As pessoas tendem a ter uma impressão mais favorável das imagens associadas a compras experienciais do que a compras materiais, uma vez que elas são capazes de impactar o consumidor através de vários sentidos e, portanto, são geralmente mais estimulantes do que os produtos (Holbrook & Hirschman, 1982; LaSalle & Britton, 2002), produzindo assim laços emocionais mais fortes, promovem melhor a felicidade (Van Boven & Gilovich, 2003) e são mais prováveis de serem compartilhadas com outras pessoas (Caprariello & Reis, 2013; Kumar & Gilovich, 2015). Além disso, o consumo através de compras experienciais ajuda as pessoas a promover a autoimagem, a construir a sua identidade (Gilovich et al., 2015) e a alcançar o autoaperfeiçoamento (Lee & Oh, 2017). Segundo ainda um estudo de Zhang et al. (2021), as pessoas que fazem uma compra experiencial são mais propícias a publicar essa compra nas redes sociais.

Segundo Pina and Dias (2021) e Schmitt (1999) o marketing tradicional distingue-se do marketing experiencial em vários aspetos, conforme demonstrado na Tabela 2:

Tabela 2 - Diferença entre marketing tradicional e marketing de serviços

Marketing Tradicional	Marketing Experiencial
Enfatiza decisões racionais dos consumidores.	Enfatiza decisões com base na dimensão emocional dos consumidores.
Baseia-se em benefícios funcionais dos produtos ou serviços.	Baseia-se na criação de experiências que enfatizam características não funcionais e que se tornam memoráveis.
Aborda desejos e necessidades dos consumidores.	Aborda desejos, necessidades, autoimagem, objetivos sociais, emoções dormentes, desejos mais profundos e valores dos consumidores.

Fonte: Elaboração própria

Pela relação direta das experiências às sensações podemos dizer que o marketing experiencial está então intimamente ligado ao marketing sensorial. O marketing sensorial visa fortalecer o relacionamento entre uma marca e os seus clientes num nível mais profundo, envolvendo os sentidos humanos (Khanna & Mishra, 2012). Procura proporcionar aos consumidores experiências de forma a criar uma imagem favorável da marca ou do negócio e desencadear um comportamento positivo do consumidor (Hultén et al., 2009). Hultén

(2015) destaca-o como um processo de serviço focado em estratégias sensoriais com o objetivo de criar uma experiência de marca multissensorial.

Os *marketers* podem influenciar as expectativas do cliente adotando o mercado sensorial, numa perspectiva estratégica (Spence et al., 2014), por exemplo, é possível criar tangibilidade para potenciais clientes fornecendo informações sensoriais (Krishna, 2012). De acordo com a teoria sensorial e cognitiva, o estímulo sensorial pode influenciar a memória a curto prazo dos clientes e a memória de longo prazo (Driscoll, 1994; Hill, 2003). O marketing sensorial afeta significativamente as respostas e percepções cognitivas dos consumidores, uma vez que leva a um estado psicológico, caracterizado por estar conectado com o mundo oferecido pelo contexto experiencial e desconectado do mundo real (Fornerino et al., 2008). Além disso, Walls et al. (2011) indicou que o marketing sensorial deve proporcionar experiências únicas ao cliente para o aumento da satisfação e fidelização. Este tipo de marketing mostrou uma relação positiva especialmente no que diz respeito a estímulos olfativos e auditivos (Chua et al., 2019; Kim et al., 2017). De acordo com Lindstrom (2013) os sentidos são relevantes na aquisição de experiências:

Visão:

De acordo com Hultén (2013), a visão é o sistema sensorial mais dominante e o mais estimulante pelo ambiente, uma vez que os seres humanos necessitam de sinais sensoriais visíveis e tangíveis para criarem a atenção para determinados produtos no meio ambiente. Krishna (2011) afirma que a visão interage com os outros estímulos sensoriais para fazer julgamentos em relação ao tato, olfato, paladar e som. As pistas visuais podem desencadear associações específicas nos consumidores que pode facilitar a tomada de decisões (Spence et al., 2014). As cores e formas são também a primeira maneira de identificar e diferenciar uma marca (Nadanyiova et al., 2018).

Olfato:

O cheiro é o mais básico, mais direto (Lindstrom, 2013) e sentido mais primitivo (Herz, 2011). É o único sentido com dualidade, uma vez que ele pode detetar odores tanto no mundo externo (apenas recorrendo ao nariz) como sentindo-os na boca. Por outro lado, fragâncias agradáveis melhoram o humor e aliviam alguns dos sintomas associados a aspetos físicos desagradáveis (Herz, 2011).

Tato:

O toque é a ferramenta de conexão, quando tudo o resto falha (Lindstrom, 2013) e é possível

explorar propriedades que não são perceptíveis por outros sentidos (Klatzky, 2010; Peck, 2011). Os consumidores têm também preferência por ambientes onde eles têm permissão para tocar (Krishna, 2011; McCabe & Nowlis, 2003).

Audição:

Lindstrom (2013) afirma que os sons criam estados de espírito, emoções e sentimentos e são fundamentais para criar a atmosfera da história que a marca pretende contar. Um dos benefícios para as marcas é que a audição é um sentido que não requer esforço para funcionar. De acordo com Elder et al. (2011), as pessoas não têm controle sobre os estímulos auditivos que percebem, no entanto podem escolher sobre qual estímulo estão atentos. A música por exemplo, tendo um ritmo mais acelerado ou mais lento pode influenciar o volume gasto na marca (Meyers-Levy et al., 2011), o humor, os níveis de excitação do consumidor, bem como a sua resposta afetiva geral (Morrin & Ratneshwar, 2003).

Paladar:

De acordo com Solomon (2016), os recetores gustativos contribuem para a experiência de muitos produtos e as pessoas têm fortes preferências por certos sabores. O sabor das sensações que os alimentos proporcionam, desempenham um papel vital no plano fisiológico, de sobrevivência social e perspectiva emocional (Krishna & Morrin, 2008). O paladar, interage com o olfato e o tato, oferecendo diferentes percepções de gosto (Hultén, 2015) e é aquele que exerce uma maior influência na lealdade (Park et al., 2019).

Este desejo crescente do consumidor procurar por experiências estimulou o que Pine and Gilmore (1999) designaram por “economia de experiência” e O'Sullivan and Spangler (1998) designa de “indústria de experiência”, destacando que embora os produtos e serviços sejam ofertas económicas externas ao comprador, as experiências são inerentemente pessoais, envolvendo o consumidor de uma forma emocional, física e intelectual. Na economia de experiência, as empresas desenvolvem experiências memoráveis para os consumidores, diferenciando as ofertas e aumentando o seu valor económico (Richards, 2021). O'Sullivan and Spangler (1998) definiram três tipos de atores na “economia de experiência”:

- Empresas que produzem os seus produtos;
- Prestadores de serviços que proporcionam experiências para aumentar os níveis de satisfação do cliente;

- Criadores de experiências que fornecem experiências como principal resultado da sua atividade (este tipo de empresa é onde a Blindly se irá enquadrar).

Assim, Gilmore and Pine (2002) sugerem que o marketing experiencial surge quando uma empresa constrói um palco com serviços e utiliza produtos como adereços para impactar os clientes individuais de forma a criar um evento memorável. Os produtos são tangíveis, os serviços são intangíveis e as experiências são inesquecíveis. Definiram ainda a experiência como uma atividade de consumo ou envolvimento com uma empresa que é memorável e agradável.

Schmitt (1999) propôs quatro características chave do marketing experiencial:

1. Foco nas experiências do cliente;
2. Foco no consumo como uma experiência holística;
3. Premissa de que os clientes são seres racionais e emocionais;
4. Compreensão de que os métodos e ferramentas são ecléticos.

De acordo ainda com Schmitt (1999), as experiências podem ser de cinco dimensões:

1. Experiências sensoriais que envolvem os cinco sentidos;
2. Experiências emocionais relacionadas com a sensação que apelam às emoções do consumidor e aos sentimentos internos;
3. Experiências cognitivas/intelectuais que apelam à capacidade intelectual com o objetivo de resolver problemas e envolver a criatividade do cliente;
4. Experiências comportamentais que inclui também interações e estilos de vida;
5. Experiências sociais que relacionam o indivíduo com o seu “eu ideal”, com outras culturas e outras pessoas, criando assim uma sensação de pertença e de identidade social para com os consumidores.

Zarantonello and Schmitt (2010) identificaram cinco grupos de consumidores que preferem diferentes tipos de experiência:

- Consumidores hedónicos que são fortemente afetados pela gratificação sensorial e apelos emocionais;
- Consumidores sensoriais que procuram as marcas associadas a apelos sensoriais e sentem-se menos atraídos por recursos físicos, experiências corporais e estimulação do pensamento.

- Consumidores orientados para a ação, onde podem ser atraídos por marcas que incentivam à resolução de problemas físicos e estimulam ações;
- Consumidores utilitários, são aqueles que não dão muito importância a qualquer dimensão da experiência;
- Consumidores holísticos, são aqueles que são atraídos por todas as dimensões da experiência em simultâneo (sensorial, emocional, intelectual, comportamental e social).

De acordo com um estudo de Rather and Hollebeek (2021) os clientes mais velhos (com mais de 39 anos) têm um forte desejo de experiências sensoriais e comportamentais, que pode estar relacionado com uma maior experiência de vida e de confiança. Para este tipo de clientes aconselha-se estratégias mais focadas no desenvolvimento de *engagement* afetivo/comportamental.

Para além de Schmitt, Dubé and Le Bel (2003) propôs quatro dimensões de experiências associadas ao prazer: prazeres emocionais, intelectuais, físicos e sociais. Gentile et al. (2007) distinguiram seis componentes experienciais: sensorial, emocional, cognitivo, pragmático, estilo de vida e relacional. Por fim, Brakus et al. (2009) distinguiram quatro tipos de experiência: sensoriais (diz respeito ao impacto do marketing nos cinco sentidos do ser humano), intelectuais (relacionadas com a componente cognitiva, em que a experiência deve influenciar um pensamento), afetivas (está relacionado à componente afetiva, incluindo memórias e sentimentos pessoais) e comportamentais (reflete se a experiência produz ações). O estudo de Godovykh and Tasci (2020) defende que a experiência é a totalidade dos fatores cognitivos, afetivos, sensoriais e conotativos e que estes quatro componentes podem ocorrer em diferentes estágios de consumo (pré, durante e pós consumo).

Quando várias dimensões da experiência se dão ao mesmo tempo designa-se de experiência holística (Brakus et al., 2009). Segundo Helme Falk and Berndt (2018), para se estabelecer uma percepção significativa e holística, os múltiplos sentidos evocados pelo marketing devem garantir a congruência através das percepções evocadas. Proporcionar experiências que englobam várias dimensões pode influenciar a extensão do envolvimento dos clientes e criar lealdade (Khan et al., 2020). Uma experiência ideal é designada por fluxo e refere-se ao estado psicológico em que um indivíduo se sente agradável quando está absolutamente envolvido e absorvido numa atividade (Kim et al., 2020). O fluxo resulta de um “envolvimento intenso distorcido de tempo, perda de autoconsciência e motivação

intensificada” (Pelet et al., 2017, p. 116) e é a experiência mais agradável que alguém pode sentir (Chen, 2006; Csikszentmihalyi, 1988). Quando os consumidores alcançam o estado de fluxo, eles ignoram todos os outros pensamentos porque estão demasiado ligados à atividade. As pessoas consideram o estado de fluxo intrinsecamente gratificante e apreciam a experiência de fluxo porque têm um controlo total das suas ações com a distração e sentem que o tempo passa mais rápido, por estão completamente envolvidos no evento (Mollen & Wilson, 2010).

De acordo com um estudo Hoyer et al. (2020), dentro das dimensões do valor experimental, é importante distinguir três tipos diferentes:

- Valor cognitivo que se caracteriza por ser o valor experimental que os consumidores recebem como resultado do processamento das informações da tomada de decisões;
- Valor sensorial/emocional que compreende o valor que os consumidores obtêm de estimulação sensorial e apego emocional que resulta das características sensoriais e afetivas;
- Valor social que inclui o valor que os consumidores recebem ao conectar-se ao mundo social através de comportamentos e relações.

Desta forma, podemos dizer que experiências são emoções sentidas subjetivamente que não podem ser “feitas” ou “garantidas” pelo fornecedor, uma vez que, elas dependem do processamento e da receção de cada cliente individual (Beverland et al., 2012).

Num sentido mais amplo, a experiência é o que a pessoa vê, ouve, sente e pensa sobre todas as atividades realizadas enquanto interage com outras pessoas não apenas durante o evento, mas também após o evento (Tynan & McKechnie, 2009), não sendo absolutamente positivas nem negativas, pelo contrário, ambas podem coexistir (Xu, 2020). A emoção refere-se assim aos processos psicológicos e padrões cognitivos que um indivíduo tem derivado de eventos ou pensamentos (Chen et al., 2017) e o marketing experiencial, refere-se às estratégias de preparação e criação de ofertas com a finalidade de facilitar as experiências extraordinárias (Carù & Cova, 2003; Pine & Gilmore, 1999).

Davis (1987, p. 135) define o conceito de emoção como “satisfação ou insatisfação com os sentimentos conscientes do indivíduo impulsionado por estímulos internos e externos, resultando em respostas comportamentais”.

Kensinger (2004) afirma que experiências emocionais podem ser descritas por dois fatores: valência (negativa/positiva) e excitação (calma/emocionante). Por outro lado, Russell and Pratt (1980) defendem a ideia de que as emoções provêm de duas dimensões independentes: prazer e excitação. Prazer significa a situação de uma pessoa que se sente bem, feliz ou alegre e excitação significa o nível efetivo da autoestimulação da pessoa (Bigné et al., 2005).

O marketing emocional com o objetivo de despertar as emoções positivas dos consumidores atrai a procura. As emoções positivas dos consumidores, como a surpresa e excitação, podem diminuir ao longo do tempo à medida que a familiaridade com o serviço/produto vai aumentando (Xu, 2020). O elemento surpresa é um amplificador neutro de emoções e usado para elevar o impacto do cliente da satisfação para o prazer (Shibly & Chatterjee, 2020). A surpresa é uma emoção humana básica (Ekman, 1992), e tal como outras emoções molda o comportamento do consumidor quando está presente. Pesquisas anteriores descobriram que os eventos “surpresa” provocam emoções mais intensas do que eventos esperados. Este tipo de componente aumenta a excitação através de taxas de respiração e batimentos cardíacos mais rápidos (Hutter & Hoffmann, 2014), o que encoraja os consumidores a concentrarem a sua atenção no estímulo surpresa (Niepel et al., 1994) e que possibilita a transferência desta reação para um processamento cognitivo mais profundo, despertando uma satisfação positiva (Meyer et al., 1997). Quando o lado cognitivo (satisfação) e o lado afetivo (emoção) estão alinhados, o efeito conjunto da satisfação e da emoção nas opiniões dos consumidores é amplificado (Xu, 2020).

No outro lado da moeda, as emoções negativas provocam uma descrição dos detalhes maior, na tentativa de encontrarem empatia de outros consumidores (Lii & Sy, 2009). As emoções negativas associadas ao fator surpresa podem surgir através de uma diferença entre a expectativa e a realidade (Oliver, 1980), uma vez que os elementos surpresa aumentam a expectativa das percepções positivas, que também são suscetíveis de gerar emoções negativas, como a desilusão quando as expectativas não são satisfeitas (Xu, 2020). Pesquisas recentes indicam que outro fator que melhora a experiência do serviço é a ansiedade de um evento (Polegato & Bjerke, 2019).

De acordo com Hightower Jr et al. (2002), a percepção do tempo de espera para um serviço tem um efeito direto e positivo nas percepções da qualidade do serviço e em última análise no valor e nas intenções comportamentais. Geralmente, longas filas são associadas a uma maior qualidade do produto/serviço (Tu et al., 2018) e maior será o valor que o cliente espera da

experiência oferecida. Este tipo de efeito demonstrou influenciar o valor percebido e os gastos reais ao longo do evento (Koo & Fishbach, 2010).

A literatura descreve três tipos de expectativas relacionadas aos serviços: difusa, implícita e irrealista (Ojasalo, 2001) que vão variando ao longo da jornada de consumo desde a fase de pré-espera, espera e o evento real. Na fase de pré-espera, os consumidores procuram conhecimento e ganham experiência por meio do WOM e procura de informações. O período de espera é tão importante quanto a realização do evento em si e devem ser igualmente otimizados. Embora vários autores indiquem que muitos consumidores expressam a intenção de espalhar o WOM após o evento, os marketers devem projetar a experiência de espera de uma forma que incentive a partilha de opiniões durante esse mesmo período. Krishen et al. (2020) defende que existem várias formas de fazer do tempo de espera uma oportunidade para os consumidores impulsionarem o WOM positivo dos consumidores, como por exemplo:

- Jogos de redes sociais através da competição de *hashtags*;
- Provas gratuitas de alimentos ou outros produtos;
- Promoções ou cupões baseados na partilha de conteúdos das páginas da marca;
- Acesso gratuito à internet de alta velocidade para encorajar o eWOM.

Estudos anteriores mostraram que as pessoas são mais suscetíveis de recordar experiências que incluem excitação emocional (Conway et al., 1994; Davis, 1987; Kensinger, 2004; Waldfogel, 1948). Kumar (2008) também observou que o impacto emocional das experiências é mais forte para as mulheres que para os homens.

- Atributos e emoções experienciais levam à imemorabilidade;
- As emoções despertadas pelos componentes experienciais desempenham um papel de significantes comportamentos pós-experiência.

Arnould and Price (1993, p. 25) definem experiências extraordinárias como “experiências intensas, positivas e intrinsecamente agradáveis”. Uma das dimensões chave das experiências extraordinárias é a ideia de intensa socialização ou comunhão (Holt, 1995). Isto implica a criação de interações sociais positivas e colaborativas entre os participantes, conduzindo à integração comunitária (Arnould & Price, 1993; Chaney & Goulding, 2016; Schouten et al., 2007). Para uma melhor compreensão do marketing experiencial, torna-se ainda importante distinguir a experiência do serviço da experiência do cliente.

1.1.1.1 Experiência do serviço e experiência do cliente

O conceito de experiência do serviço aborda todos os atores, incluindo clientes, enquanto a experiência do cliente se concentra nos clientes como atores da experiência (Jaakkola et al., 2015). Para além desta distinção, a experiência do serviço inclui os prestadores de serviços (Heinonen & Strandvik, 2009), enquanto que a experiência do cliente é descrita como uma preocupação interna e subjetiva da resposta do cliente (Dagger & Sweeney, 2007; Meyer & Schwager, 2007). A experiência do cliente é definida por Meyer and Schwager (2007, p. 2) como “o subjetivo e respostas internas que os clientes têm em qualquer contato direto ou indireto com uma empresa”. Enquanto a experiência do cliente representa a interação orientada para o cliente entre empresas, marcas, produtos e serviços, a dimensão da experiência de serviço tem maior amplitude no setor de serviços e é considerado um conceito-chave da lógica dominante do serviço e a base para todos os negócios (De Rojas & Camarero, 2008; Grönroos, 2008; Heinonen & Strandvik, 2009). Jain et al. (2017) defende a experiência de serviço como o resultado de interações entre organizações, processos relacionados, funcionários de serviço e clientes. Díaz-Garrido et al. (2018) definem experiência de serviço como o encontro de serviço e/ou processo de serviço que cria as respostas cognitivas, emocionais e comportamentais do cliente que resultam numa marca mental, uma memória.

Em contexto de serviço de lazer, muitos estudos demonstram que o ambiente físico desempenha um papel importante na determinação de respostas da experiência emocional e de intenções comportamentais (Jang & Namkung, 2009; Kim & Moon, 2009; Siu et al., 2012; Wakefield & Blodgett, 1999). Vários autores defendem que a construção de uma experiência de serviço é composta por várias partes, conforme mostrado na Tabela 3:

Tabela 3 - Construção da experiência de serviços

	Chang and Horng (2010)	Maklan (2012)	Vasconcelos et al. (2015)
1ª parte	Autores (pessoas envolvidas no serviço)	Experiência do produto (reflete a importância da percepção do	Predisposições (caracterizadas por aspetos socioculturais,

		consumidor em relação a fazer escolhas e a comprar ofertas)	ambientais e pré-imagens obtidas, experiências, trações de personalidade, necessidades, valores, crenças e habilidades)
2ª parte	Público (consumidores)	Foco no resultado (refere-se à importância das experiências que são guiadas por um objetivo específico)	Interações (caracterizadas por funcionários da empresa, infraestrutura, tecnologia e duração do evento). Identifica o momento em que o serviço é prestado e o consumidor interage fisicamente ou virtualmente com a organização. É a dimensão em que a empresa possui maior influência na experiência do cliente.
3ª parte	Ambiente físico	Momentos da verdade (ênfata a importância do serviço, da	Reações (caracterizadas por imagens pré concebidas, experiências

		recuperação e da flexibilidade)	anteriores, religião e contexto sociocultural). Ilustra como a experiência muda o cliente, desencadeia emoções, decisões, desejos, ações, aprendizagens e percepções que solidificam ou alteram a imagem da organização.
4ª parte	Performance do serviço	Paz de espírito (relacionada às interações anteriores, durante e após a oferta do serviço e que reflete benefícios emocionais)	

Fonte: Elaboração própria

1.1.1.2 Experiência de serviços de luxo

Nos serviços de luxo, o enquadramento do consumo é mais controlado pela empresa do que para bens de luxo (Wirtz et al., 2020). Mesmo que os serviços de luxo estejam ligados a um valor funcional, a experiência de serviço de luxo pode transcender uma intenção funcional do cliente com a empresa, existindo a possibilidade de gerar múltiplos estímulos da experiência e da percepção de luxo relacionada (Wirtz et al., 2020). Segundo o estudo de Wirtz et al. (2020) os serviços de luxo são caracterizados por:

- São exclusivos ao longo de dimensões monetárias, sociais e hedônicas;
- São determinados tanto por características de serviço objetivas como por percepções subjetivas do cliente;
- Fornecem experiências hedônicas extraordinárias;

- Não são categóricos, uma vez que existe uma continuidade que vai desde os serviços comuns a serviços de luxo de elite com base no seu grau de exclusividade.

Na Figura 1 é demonstrado que a evolução dos serviços de luxo acompanha a evolução da sua complexidade.

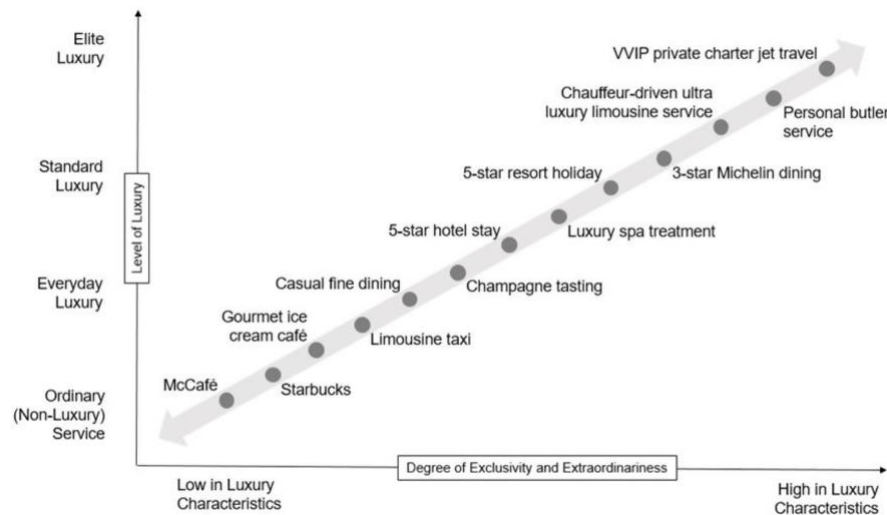


Figura 1 - Evolução dos serviços de luxo com base no grau de complexidade

Fonte: Wirtz et al. (2020)

Kapferer and Bastien (2012) defendem que o preço não pode ser o único fator determinante de luxo e que este tipo de serviço se trata de uma exclusividade sob a forma de estratificação social, que é a condição essencial para o luxo e por sinal mais importante do que um preço elevado. Os serviços de luxo são assim na maioria das vezes focados em nichos de mercado e o seu sucesso depende da satisfação do cliente, da compra repetida e da referência (Conejo et al., 2020).

A experiência exclusiva é fundamental para a compreensão dos serviços de luxo. O foco na exclusividade, distingue os serviços de luxo dos serviços comuns, enquanto o foco da experiência distingue os serviços de luxo dos bens de luxo em que o foco se centra no produto (Wirtz et al., 2020). O controlo e a prevenção do acesso (exclusividade social) é uma forma adicional dos serviços de luxo criarem exclusividade. Por outro lado, o conhecimento e a experiência, são necessários para melhorar as experiências de luxo, uma vez que a falta de conhecimento pode provocar o não entendimento de uma experiência hedônica (Wirtz et al., 2020). Em suma, os serviços podem criar exclusividade através de:

- Exclusividade monetária através de um preço elevado;
- Exclusividade social através de altos níveis de controlo de acesso;
- Exclusividade hedónica através da exigência do conhecimento, sofisticação e competência.

Estes tipos de serviços focam-se essencialmente em proporcionar experiências de consumo hedónicas para as pessoas em que todos os momentos de luxo são experimentados como agradáveis em algum aspecto (Von Wallpach et al., 2020), podendo ser ações tangíveis ou intangíveis (Wirtz & Lovelock, 2016). Podemos definir os serviços de luxo como experiências hedónicas extraordinárias que são exclusivas, quer pela sua exclusividade de natureza monetária, social e hedónica, mas também pela luxuosidade que é conjuntamente determinada por características de serviço objetivas e perceções subjetivas do cliente (Wirtz et al., 2020).

A propriedade psicológica deve ser outro dos focos centrais nas empresas de serviços deste género e que cresce à medida que os clientes investem recursos cognitivos e físicos num objeto alvo que pode ser estimulado externamente pela empresa, ou seja, a empresa deve personalizar o serviço e simultaneamente educar os clientes para que desfrutem e apreciem a experiência (Thomsen et al., 2020). Os clientes não podem derivar o prazer simplesmente porque sabem que possuem um bem de luxo de alta qualidade (Wirtz et al., 2020). É neste caso que a propriedade psicológica pode desempenhar um papel mais importante na auto extensão nos serviços que nos bens de luxo, provocado pela falta de propriedade legal e de bem material (Wirtz et al., 2020). Esta propriedade é reforçada através da recordação e do “passa a palavra” que pode ser apoiada educando os clientes sobre o serviço, desenvolvendo histórias em torno da experiência e tangibilizando partes da experiência (Wirtz et al., 2020). Vários autores apresentam diferentes definições para serviços de luxo, conforme é demonstrado na Tabela 4:

Tabela 4 - Definições de serviços de luxo

Ko et al. (2019)	Holmqvist et al. (2020)	Grossman and Shapiro (1988)
Um bem ou serviço de luxo é caracterizado pela sua alta qualidade, oferece valor autêntico e prestígio, é digno de um preço elevado e provoca uma ligação com o consumidor.	Os serviços de luxo são uma experiência hedônica onde as características de bens de luxo tradicionais como a exclusividade, estética e autenticidade tornam a experiência luxuosa.	As características dos bens e serviços de luxo são de qualidade e preço elevado, raros, exclusivos, prestigiados e autênticos que oferecem valores simbólicos e hedônicos através de experiências.

Fonte: elaboração própria

Um dos benefícios dos serviços de luxo é a dificuldade na contrafação, uma vez que se trata de performances complexas em que a maioria das experiências são criadas em tempo real com o envolvimento do cliente (Wirtz et al., 2020). A intangibilidade torna as pistas da qualidade importantes para a comunicação do luxo e para isso muitos serviços sinalizam a qualidade através de marcas de artigos de luxo, materiais topo de gama e ingredientes na sua prestação de serviços (Wirtz et al., 2020).

Os colaboradores da linha da frente é outro aspeto muito importante neste tipo de serviços e por isso é importante não só recrutar, mas também formar, motivar, conceber e gerir processos de atendimento ao cliente e criar serviços que em conjunto proporcionem a experiência de serviço de luxo (Wirtz et al., 2020).

O serviço de luxo é assim um serviço mais direcionado para nichos de mercado em que o seu valor se baseia nas perceções sofisticadas, como por exemplo a autenticidade, raridade e custo elevado (Nueno & Quelch, 1998). É um serviço fortemente simbólico e hedónico (Tynan et al., 2010) em que os consumidores gostam de exibir o seu consumo para ganhar *status* social e aumentar o seu ego individual (Strombeck & Shu, 2016).

Yang and Mattila (2016) examinaram como o valor fornecido pelos restaurantes de luxo se relacionam com a compra por intenção e encontraram quatro fontes de valor: funcional, hedónico, financeiro e simbólico. As experiências tornam-se assim cada vez mais fundamentais para o fornecimento de valor de luxo (Atwal & Williams, 2017), assim como a cocriação (Tynan et al., 2010).

1.1.1.3 Marketing de experiências e a gastronomia

Experiências são fenômenos complexos, difíceis de definir e medir, e a gastronomia é também um conceito “escorregadio” para explicar e definir (Santich, 2004). O marketing de produtos alimentares e de ambientes relacionados com alimentos procuram cada vez mais atrair consumidores através da emoção e dos sentidos (Chen et al., 2019) e com isso arrastou a ascensão do “*foodie*” (Getz & Robinson, 2014).

Foodie é o termo atribuído ao aumento do valor social associado à comida (Knollenberg et al., 2021). Esta paixão pela comida leva-os a viajar para experiências relacionadas com a alimentação (Cairns et al., 2010; Getz & Robinson, 2014). Kline et al. (2018) descobriu três tipos diferentes de *foodie*: entusiastas, criadores e amostradores, onde cada um tem preferência por diferentes tipos de atividades relacionadas com alimentos.

A nova geração reconhece que a comida pode ligar lugar, identidade, cultura e turismo para a criação de uma experiência gastronómica completa (Richards, 2021). A verdade é que a alimentação é um recurso especialmente suscetível de proporcionar uma experiência multissensorial. É de natureza experiencial e está a tornar-se sensual, ritualista e simbólica, em vez de ser apenas funcional a uma necessidade nutritiva (Ellis et al., 2018; Hall et al., 2003). A comida é mais do que apenas nutrição e hoje em dia desempenha um papel muito importante, onde é associada à proporção de prazer e experiências prazerosas (Alba & Williams, 2013). Associando o mapeamento da economia de experiência de Boswijk às experiências gastronómicas, podemos dizer que:

- A experiência 1.0 enfatiza o papel da alimentação como um serviço básico para facilitar o turismo (Richards, 2012);
- A experiência 2.0 baseia-se numa atividade cada vez mais partilhada entre produtores e consumidores (Boswijk et al., 2007). O papel do cliente deixa de ser uma pessoa do público e passa a ser um ator “num restaurante”, ou seja, os clientes interagem continuamente com os funcionários e entre si. Esta abordagem é tipificada pelo “modelo 4M” de experiências de refeição de Kivits et al. (2011), que vê a experiência baseada em momento (*moment*), humor (*mood*), refeição (*meal*) e dinheiro (*money*). A segunda geração amplia a experiência para incluir uma gama mais ampla de atores e interações, embora ainda focadas em encontros colaborativos específicos entre produtores e consumidores.

- A experiência 3.0 baseia-se em consumidores que gostam de encontrar experiências únicas que se ligam a um local, época ou cultura específica que tenham uma história envolvente por trás delas (Boswijk et al., 2007).

Segundo Richards (2015) a evolução das experiências gastronômicas integraria não apenas a experiência de consumir alimentos (1.0) e as interações de diferentes atores em torno da experiência (2.0), mas também o desenvolvimento de paisagens alimentares inteiras ligadas aos lugares (3.0). Assim, as abordagens 1.0 concentram-se nos aspectos do serviço e encontro de hospitalidade, rastreando resultados como satisfação, memorização e intenções comportamentais. Nas abordagens 2.0, o potencial da experiência passa pela ligação entre os produtores e consumidores, embora o foco permanecesse em grande parte na comida. As abordagens 3.0 adotaram uma abordagem mais ampla, englobando paisagens alimentares inteiras e analisando uma gama de atores e recursos reunidos para fornecer um contexto local para experiências gastronômicas (Richards, 2021).

A jornada da experiência alimentar incorpora três etapas: contemplação (que culmina em antecipação), conexão (que se refere à degustação) e na criação (que se refere à lembrança) (Batat et al., 2019) como é explicado na Tabela 5.

Tabela 5 - Jornada da experiência alimentar

Contemplação: sensorial alimentar	Conexão: valorização sociocultural e partilha de alimentos	Criação: simbolismo alimentar e narração de histórias
Envolve as sensações internas e externas das experiências experimentadas. Experiências alimentares agradáveis são designadas de experiências multissensoriais. As experiências alimentares sensoriais podem ser manipuladas para criar experiências alimentares para os consumidores.	Concentra-se no contexto social e nos relacionamentos através do qual os consumidores interpretam o prazer.	Ajuda a unir o indivíduo e os outros reforçando vínculos e oferecendo meios de compreensão. O simbolismo alimentar estende-se a todas as práticas alimentares e reforçam identidades culturais, sociais e religiosas. No simbolismo da comida está a narração de histórias como uma memória carregada de experiências. Esse simbolismo da comida é utilizado para dar aos consumidores o prazer que desejam, mostrando como esse prazer é criado.

Fonte: Elaboração própria

Na abordagem do prazer experiencial, a comida como arte pode criar múltiplas autenticidades percebidas (Chronis & Hampton, 2008) que abrangem cinco aspetos principais: relacionados com o objeto (produtos alimentícios e ingredientes), factual (narrativas de alimentos), localização (incorporação de alimentos dentro de um determinado contexto ou cultura alimentar), personagem (habilidades e conhecimento desenvolvido pelo cozinheiro) e contextual (social e mercado).

A visita a um restaurante tem vários motivos por trás: os clientes procuram relações interpessoais (Ha & Jang, 2013), diversão e experiências agradáveis (Josiam & Henry, 2014). Os elementos físicos e sensoriais são aqueles que permitem ser controlados pelo

restaurante e são os que mais podem afetar a atitude do cliente em relação às ofertas. Estes elementos criam experiências sensoriais essencialmente através da visão, do som e do toque (Roy et al., 2020). A percepção das imagens de um restaurante envolve os cinco sentidos e a memória, sendo que o fator sensorial é o estímulo que pode criar percepções mais profundas e duradouras nos clientes. Por isso, o uso adequado de marketing sensorial para criar uma experiência agradável com base em vários fatores tangíveis e intangíveis num restaurante, podem criar uma imagem inesquecível, deixar um profundo sentimento e gerar uma boa reputação do espaço. Pode até mesmo, aumentar o número de clientes satisfeitos e a vontade de jantar fora novamente (Tantanatewin & Inkarojrit, 2018). Por outro lado, o ambiente do serviço afeta diretamente a experiência e os sentimentos do consumidor em relação a um ambiente e terá impacto nas quantidades consumidas e outros componentes de consumo (Bitner, 1990). É possível criar experiências memoráveis através de um ambiente requintado e serviço exclusivo (Pizam, 2010).

De acordo com um estudo de Wen et al. (2019) uma das características principais nas experiências dos restaurantes, é a capacidades dos mesmos em criarem o sentimento de nostalgia. Uma boa experiência nostálgica desperta e satisfaz os consumidores e permite aos restaurantes uma posição favorável em comparação com os seus concorrentes no mercado. Para a construção de uma boa experiência nostálgica, o restaurante deve em primeiro lugar pensar em produzir um tema nostálgico direcionado ao seu público-alvo e usar a memória coletiva dos seus clientes (por exemplo passar músicas que ouviam em criança). Em segundo lugar, deve preocupar-se em incorporar elementos nostálgicos na sua decoração e até mesmo no atendimento. Por fim, devem ter como objetivo a participação do consumidor, permitindo-lhe contribuir para o design de atividades e programas nostálgicos no local, aumentando assim a profundidade da experiência.

O uso deste tipo de marketing aumenta a confiança e apego à marca, aumentando assim o valor percebido por parte dos consumidores em relação ao restaurante. De acordo com Chen and Lee (2018), os clientes em restaurantes são sensíveis essencialmente a três fatores: alimentação, ambientes e funcionários. A atmosfera de um restaurante pode provocar emoções elevadas e reações particulares nos consumidores (Rhee et al., 2016). Os comportamentos são afetados por muitos elementos, como a qualidade do serviço (Chen & Lee, 2018; Kim & Moon, 2009), consciência ambiental (Kim & Moon, 2009), imagem do espaço (Han & Ryu, 2009) e marketing experiencial (Chen & Lee, 2018; Tsaur et al., 2007; Yang, 2009).

Segundo Schmitt (1999) as emoções que ocorrem durante o consumo são as mais fortes e as mais importantes. A qualidade dos alimentos é também um dos fatores mais importantes da experiência gastronômica. A estimulação visual de um cliente num restaurante com uma estética que combine gostos individuais pode afetar positivamente a resposta emocional e aumentar o montante gasto (Miao-Que & Yi-Fang, 2010). Outro dos fatores a ter em consideração é a música. O estilo musical pode afetar o que as pessoas pensam de uma experiência gastronômica (Yeoh & North, 2010), onde a percepção e o sabor da comida podem mudar dependendo da música que está a tocar no espaço (Fiegel et al., 2014; Martens et al., 2010). Por exemplo, vários estudos comprovam que quando a música está mais alta os consumidores tendem a beber mais (Guéguen et al., 2004; McCarron & Tierney, 1989) e que diferentes faixas de frequência tendem a ser associados a atributos específicos de sabor, como doce, amargo, ácido, salgado e picante (Holt-Hansen, 1968; Knöferle & Spence, 2012; Reinoso Carvalho et al., 2016; Rudmin & Cappelli, 1983). Desta forma, atualmente, a música é muitas vezes escolhida para desencadear uma espécie de “tempero” para diferentes alimentos e bebidas (Crisinel et al., 2012; Reinoso Carvalho et al., 2016; Wang & Spence, 2018).

Atributos sensoriais como a música e a iluminação podem ser combinados para criar uma atmosfera particular e como resultado, influenciar as reações emocionais dos clientes, a tomada de decisões e as intenções de compra (Babin & Attaway, 2000; Kidwell et al., 2008).

Com base nos resultados alcançados num estudo de Di-Clemente et al. (2019), pode-se concluir que no contexto culinário a experiencialidade pode levar a resultados positivos no setor. O valor memorável pode ser proporcionado em primeiro lugar, através de uma experiência única, melhorando depois a implicação emocional através da definição de estratégias de recordação das memórias por forma a reviverem emoções e sentimentos felizes associados a certos sabores, práticas ou produtos provados (Di-Clemente et al., 2019).

As experiências alimentares memoráveis tendem a aumentar o número de turistas e a intenção dos mesmos em partilharem as suas experiências e recomendarem o destino (Frost et al., 2016), através dos meios sociais, boca a boca e recomendações eletrónicas (eWOM) (Ranteallo & Andilolo, 2017). Assim, o encontro da experiência num restaurante não é apenas sobre quando ocorre durante a jornada do cliente, mas sim com quem a experiência se desenvolve e onde ela encaixa nas relações entre o produtor e o consumidor.

1.1.1.3.1 Serviços completo de restaurantes

A definição de um serviço completo de restaurante é qualquer restaurante que ofereça aos clientes um serviço de mesa completo (Barrows & Johan, 2008). É um estabelecimento de jantar, que fornece não só comida mas experiências de serviço completas aos seus clientes (Han & Ryu, 2009). A qualidade do serviço em si torna-se uma parte inseparável do serviço de restaurante (Anggraeni et al., 2020).

Group (2016), descobriu que a geração *millennials* estavam sempre à procura de novidades em termos de experiências de marca e sabor e que eram mais relutantes em escolher o mesmo lugar para comer, procurando variedade a cada nova ocasião de jantar. Tal como sugerido por Kivela et al. (1999) a qualidade dos alimentos é fundamental para a satisfação geral do cliente e das intenções de comportamento. Além disso, a investigação conduzida pela Namkung and Jang (2010) descobriu que as características na qualidade do serviço bem como uma equipa qualificada e informada melhoram a experiência e satisfação dos clientes em restaurantes.

A boa alimentação é outra componente essencial da satisfação do cliente e das decisões em visitar o restaurante (Namkung & Jang, 2007; Sulek & Hensley, 2004). Peri (2006) e Sulek and Hensley (2004) alegaram que para restaurantes de serviço completo é essencial fornecer uma excelente qualidade dos alimentos de modo a garantir a satisfação do cliente.

Estas descobertas mostram que uma boa atmosfera, uma boa percepção de valor e um preço que é considerado justo pode levar a uma maior satisfação do cliente em restaurantes de serviço completo (Anggraeni et al., 2020). É ainda importante que os proprietários dos restaurantes de serviço completo identifiquem quem toma a decisão de vir aos seus estabelecimentos, uma vez que muitas vezes esta decisão é tomada por familiares, por forma a providenciarem um serviço personalizado e assim aumentarem a sua satisfação (Anggraeni et al., 2020).

1.1.1.4 Principais conclusões do marketing de experiências

Em suma, criar uma experiência significativa para o cliente é essencial para a satisfação do mesmo e para o aumento da vantagem competitiva em relação aos concorrentes (Lemon & Verhoef, 2016), num mundo atual em que os consumidores são mais fascinados por recolher memórias do que objetos.

De acordo com Alagöz and Ekici (2014), os consumidores são hoje tão emocionais quanto racionais. Assim, os investigadores reconhecem que os clientes aproximam-se das marcas que fornecem experiências memoráveis e únicas (Hwang et al., 2019). Na sequência destas descobertas podemos afirmar que as compras experienciais tornam as pessoas mais felizes, uma vez que respondem às necessidades psicológicas das pessoas (Lyubomirsky & Layous, 2013) e implementar um marketing de eventos e experiencial tornou-se hoje em dia uma das principais preocupações na estratégia de marketing uma vez que permitem que os clientes se envolvam diretamente.

O consumidor já não procura apenas um bem ou serviço para adquirir, mas procura sim experiências memoráveis, pessoais, relevantes, emocionais e sensoriais, ou seja, procuram experiências significativas.

Dentro das emoções, a surpresa desempenha um papel importante na construção de uma relação baseada em emoções de longo prazo com os clientes. Por outro lado, os estímulos sensoriais criam ligações poderosas entre os consumidores e marcas. Esta interação permite que o marketing sensorial produza experiências mais individualizadas do que qualquer outra estratégia de marketing (Hultén et al., 2009).

Na verdade, os sentidos e as emoções desempenham um papel importante na diferenciação de experiências porque permitem associar um significado imediato à marca (Moreira et al., 2017). O desenvolvimento destas ofertas com base em experiências deu origem ao que se designou de “economia de experiência”. Fornecer aos consumidores experiências únicas e memoráveis e estabelecer uma relação cliente-marca positiva é um dos principais desafios das empresas de hoje em dia e fez do marketing experiencial o principal modo de marketing global.

2 Metodologia

As organizações modernas enfrentam o desafio de definir objetivos e processos estruturantes que se adaptem às necessidades em mudança do cliente e garantam a sua participação num mercado cada vez mais concorrente (Acuña-Carvajal et al., 2019). Neste sentido é necessária uma visão estratégica alinhada com objetivos claros para traçar uma rota funcional, que permita investir esforços nas iniciativas em que o contributo para o crescimento sustentável do negócio é certo (Acuña-Carvajal et al., 2019). Desta forma, estruturar estratégias com base em objetivos definidos a partir de diferentes perspetivas da organização, constituem não só um ponto de partida para a execução, mas também contribuem para o crescimento consistente e aumento de vantagens competitivas (Acuña-Carvajal et al., 2019). Isto é realizado através da formulação da estratégia que articula a cadeia de valor dando visibilidade ao que é desejado e delimitando os sistemas de medição usados para verificar o cumprimento dos objetivos (Wu et al., 2011). Assim surge o plano de negócios, um plano que foca as linhas essenciais do projeto, que define a atribuição dos vários tipos de recursos, que está concebido para concretizar a ideia que se pretende implementar e para solucionar problemas que possam aparecer (IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, 2016). Por outro lado, este tipo de plano é também essencial para a estruturação e defesa de uma nova ideia de negócio (IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, 2016) com a vantagem de que novas empresas não necessitam de considerar escolhas de estratégias anteriores, e só precisam de se focarem na comercialização da nova ideia (Chesbrough & Rosenbloom, 2002).

Em termos gerais, o plano de negócios articula a proposta de valor de uma empresa, descreve a implantação de recursos, tecnologias, capacidades intelectuais e físicas em atividades de criação de valor (dentro e fora da organização) e garante que uma parte do valor gerado será capturado dentro dos limites da empresa (Haslam et al., 2015). Honig and Karlsson (2004) definem um plano de negócios como um documento escrito que descreve o estado atual e o futuro de uma organização e que auxilia os empresários a obter lucros maiores através de ganhos de eficiência e/ou aumento de vendas. O alinhamento e as inter-relações entre os elementos de um plano de negócios devem determinar o sucesso e o fracasso de uma organização (Ritter, 2014) e assim gerar empresas mais eficientes e economicamente viáveis (Honig & Karlsson, 2004). Um plano de negócios nada mais é do que a definição operacional da estratégia (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Assim, o plano de negócios reflete a estratégia realizada da organização sob a forma de um sistema de atividades explicando

como todas funcionam em conjunto (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Johnson et al., 2008; Richardson, 2005; Shafer et al., 2005).

Escrever este tipo de documento fornece legitimidade, sinaliza profissionalismo e indica que as pessoas envolvidas são “sérias” para o mundo exterior (Honig & Karlsson, 2004) e por isso tem sido uma das ferramentas de planeamento preferidas para novas ideias e empresas (Thomas et al., 2014). É em muitos casos o documento principal de avaliação para uma proposta de investimento (Jazayeri & Park, 2019), uma vez que o objetivo deste tipo de plano é fornecer a base para lançar e negociar com investidores e organizações de apoio institucional (Thomas et al., 2014).

A chave para a persuasão do plano de negócios está na confiabilidade dos dados, o rigor da demonstração, a normalização do texto e a viabilidade da operação (Dezhi & Wenjing, 2014). Tornou-se assim numa prática compartilhada entre empresários, investidores, consultores e até grandes corporações (Thomas et al., 2014).

Existem várias propostas de estruturação de um plano de negócios, como é visível na Tabela 6, porém é importante escolher aquela que mais se adequa às necessidades do negócio.

Tabela 6 - Estruturas de um plano de negócios

Nikolai (2006)	• Descrição da empresa; • Plano de Marketing • Plano operacional; • Plano financeiro.
Thomas et al. (2014)	• Sumário executivo; ○ Princípios da empresa; ○ O produto/serviço; ○ Mercado alvo; ○ O modelo de negócio; ○ Nível de lucratividade; ○ Requisito de financiamento e retorno do investimento; • Análise de oportunidades e validação do mercado;

	• Visão da empresa, proposta de valor e modelo de negócio; • Produto/serviço, ciclo de vida, proteção de IP; • Estratégia de marketing e plano de vendas; • Equipa; • Recursos e plano operacional; • Plano financeiro; • Riscos críticos;
Dezhi and Wenjing (2014)	• Sumário executivo; • Histórico da indústria e visão geral da empresa; • Pesquisa e análise de mercado; • Estratégia corporativa; • Programação corporativa; • Plano de contingência; • Equipa; • Plano financeiro; • Previsão financeira; • Benefício presumido que a empresa pode fornecer.
Brophy (2016)	• Sumário executivo; • Apresentação da empresa; • Análise da indústria; • Clientes; • Análise de mercado; • Concorrência; • Plano de Marketing / vendas; • Plano de recursos humanos; • Gestão e operações; • Plano de P&D (caso seja necessário); • Finanças.

IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação (2016)	• Sumário executivo; • Histórico da ideia e/ou dos promotores; • Mercado subjacente; • Nova ideia e o seu posicionamento no mercado; • Projeto/Produto/Ideia; • Estratégia Comercial; • Gestão e controlo de negócio; • Investimento necessário; • Projeções financeiras / modelo financeiro.
---	---

Fonte: Elaboração própria

Tendo em conta a tabela em cima, entende-se que preparar um plano de negócios é uma forma lógica e organizada de olhar para todos os aspetos mais importantes de uma ideia de negócio (IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, 2016).

Nas últimas três décadas, tem havido um número crescente de atividades públicas e privadas de apoio ao empreendedorismo (Fichter & Tiemann, 2020). Os planos de negócios normalmente seguem a estrutura do IAPMEI pelo facto deste ter parcerias com o sistema de investigação, desenvolvimento e Inovação (SIDI), com entidades do ecossistema empreendedor e com agentes económicos. O IAPMEI tem assim como missão o relançamento do espírito empresarial e a dinamização do empreendedorismo, com vista ao reforço da competitividade da economia nacional (IAPMEI, 2021).

Tendo em conta que o projeto Blindly é um projeto que pretende adquirir financiamento externo e pelas razões mencionadas em cima, a estrutura seguida ao longo deste projeto será a do IAPMEI.

3 Plano de negócios

3.1 Sumário Executivo

O Sumário Executivo é a fase inicial de um plano de negócio e é aquele que pretende resumir os principais pontos do plano. Pretende assim transmitir nesta secção uma visão geral sobre a empresa e sobre a sua viabilidade. Num artigo de 2017 para a revista Forbes “Executive Summary Template: What To Include”, o empreendedor Alejandro Cremades afirma que resume as oportunidades do negócio numa forma concisa e que só um sumário executivo eficiente despertará interesse por parte de investidores externos (Cremades, 2021). Também de acordo com Eric Markowitz (2021) num artigo para a revista Inc “How to Write an Executive Summary” apoia que é neste capítulo que se deve captar a atenção por forma a fazê-lo ler o restante plano de negócios. Com base nestas premissas foi realizado o sumário executivo da Blindly.

A Blindly surge assim através do objetivo de inovar os serviços existentes em Portugal, aproveitando uma mudança de mentalidade na geração atual em que não procura apenas a satisfação de uma necessidade, mas sim uma experiência que os faça quebrar a rotina e que lhes permita mexer com os vários sentidos e criar emoções.

Com o aumento da procura por soluções com aspetos secretos e que provocam o despertar da curiosidade, a elevada reputação da gastronomia portuguesa e o aumento por serviços agregadores que não só cumprem a finalidade principal, mas ajudam e simplificam todo o processo até à sua experimentação, a Blindly procura no seu serviço agregar todas estas vantagens competitivas. A empresa em questão, não é apenas um intermediário de serviços, mas sim um promotor de experiências únicas que através da agregação de vários fatores trabalhados em uníssono oferecem uma experiência completa e inovadora.

De forma a clarificar e a resumir a ideia de negócio, pode-se afirmar que a Blindly é uma plataforma de reserva de jantares para 2 ou mais pessoas em que o local do jantar é secreto e inclui o transporte de ida e volta.

A principal vantagem da empresa é a falta de concorrência atual no mercado nacional o que a transporta para o lugar de pioneira. Por outro lado, resolve as indecisões da escolha do restaurante, as limitações de estacionamento ou de consumo de álcool e a possibilidade de criar uma surpresa não só para os acompanhantes, mas também para todos os envolventes. A magia de toda a ideia é que sem se saber nada sabe-se tudo, ou seja, cada experiência é

criada e personalizada a cada cliente tendo em conta os seus pedidos e preferências, elevando o valor do serviço sem deixar de provocar a sensação principal da marca: surpreender e ser surpreendido.

Este serviço inovador será vendido através de 6 packs, 3 deles com preço fixo em que quanto mais elevado é o valor do pack, mais luxuosa é a experiência e 3 packs de preço personalizável, adaptado a situações mais específicas como festas empresariais ou festas para grupos. Estes packs estarão à venda através do website da marca e da aplicação.

Ao nível da segmentação e público alvo, a Blindly irá focar-se essencialmente na geração millenials, por terem características de personalidade que se enquadram nos parâmetros procurados pela Blindly. Quanto à segmentação geográfica, a marca irá entrar no mercado através do distrito do Porto, passando depois para Lisboa e Faro, até cobrir todo o território nacional. Pretende-se ainda internacionalizar o projeto através da parceria com agências de viagens estrangeiras, com vista a conseguir clientes que venham de férias a Portugal.

Como comunicação e publicidade, a marca irá apostar essencialmente nos canais digitais, como são exemplo as campanhas de awareness e de remarketing no Google e Redes sociais, parceria com influencers de referência no público alvo da Blindly, estratégia personalizada de email marketing, notícias em canais com uma elevada projeção (ex: NIT) e publicidade televisiva em canais da box através do Playce.

Após a análise financeira percebe-se que o projeto é viável logo a partir do primeiro ano e o VAL e a TIR são também positivos em todas as perspetivas. Na perspetiva do pós-financiamento e do investidor, o *payback* é de 2 anos, o que demonstra também a recuperação do capital investido no final desse período.

Ao longo do presente plano irá ser descrito todas as etapas operacionais, táticas, publicitárias e financeiras por forma a demonstrar a sua viabilidade e a sua construção/implementação no mercado.

3.2 Histórico da ideia

A transformação digital e a sociedade de informação têm um papel fundamental na evolução dos relacionamentos entre consumidores e marcas. O acesso fácil à internet e a expansão do terreno digital alargam as ferramentas de contacto entre empresas e consumidores, as relações de cumplicidade crescem e até o perfil dos mesmos se altera.

De acordo com o estudo, “O futuro da experiência do cliente: serviço personalizado e diferenciado para todos os clientes” da consultora McKinsey, os clientes querem o serviço agora e esperam experiências imediatas, personalizadas e convenientes (Rohit et al., 2020). Isto deve-se, por um lado, ao facto de o consumidor ser cada vez mais educado e informado e, por outro, à sua impaciência, fruto da vasta oferta a que tem acesso rapidamente. O facto é que o consumidor português já não sai apenas para se alimentar, ele procura uma experiência. Esta nada mais é do que uma perceção do que o cliente irá passar a ter do estabelecimento, quer sejam estas físicas ou emocionais.

Para Edwards (2013) comer fora é mais do que uma refeição. Um relatório desenvolvido pela consultora Nielson, denominado “Global ingredient and out of home dining trends report”, coloca Portugal no quinto lugar na lista de 33 países que mais vezes vão a restaurantes. É em conformidade com a média europeia que Portugal, no que diz respeito ao tipo de refeições, prefere o jantar (68%) (Nielsen, 2016). De acordo com a “Análise das Tendências de Consumo Alimentar” da Deloitte (2017), o consumidor valoriza cada vez mais os elementos de interação e experiência transmitidos ao longo da jornada de compra.

Entre os elementos mais apreciados estão a imagem do ponto de venda, a utilização inovadora de canais de comunicação e a criação de novos momentos de interação com as marcas, entre outros. Assim, tornou-se mais significativa a necessidade que as marcas portuguesas no setor da restauração têm de inovar para atender os consumidores com expectativas cada vez maiores no que diz respeito à qualidade dos produtos, serviços, atendimento e experiência. Esta situação, mais que uma oportunidade, traduz exigências de adaptação para as marcas no mercado.

Sabemos que os consumidores não são todos iguais nem as suas preferências para um mesmo tipo de serviço. Há uma complexidade de realidades que devem ser analisadas, seleccionadas e definidas para que se tenha uma boa imagem do perfil qualitativo do nicho de qualquer empresa.

O presente projeto propõe a abertura de uma marca, a Blindly, que pretende inovar o serviço de jantar fora e fazer dele uma experiência única desde a saída de casa. Blindly é uma ideia de negócio em que consiste fazer a reserva para um jantar sem se saber o destino, tornando uma surpresa não só para a pessoa convidada, mas também para a própria pessoa que fez a reserva. Surge assim o slogan da marca: “surpreender e ser surpreendido”. Assim, a empresa

pretende associar mais serviços, como empresas de transporte onde ficam responsáveis por levar e trazer os clientes, criando desta forma o secretismo até à chegada ao local.

A sociedade atual tem cada vez menos tempo para se preocupar com determinadas situações. A Blindly resolve o problema de não terem que decidir o local para jantar e ainda de não terem que se preocupar com o transporte. O negócio satisfaz qualquer tipo de preferência gastronómica, desde as pessoas que preferem comida ligeira às que optam por um estilo de vida mais saudável.

Por último, dá ainda resposta às pessoas que querem ter uma experiência gastronómica completa. Através dos packs, existem diversos preços, pelos quais as pessoas, cada vez mais, estão dispostas a pagar. Quanto maior é o preço do pack, mais completa a experiência se torna.

3.3 Descrição do Negócio

Blindly é uma ideia de negócio que consiste em fazer a reserva para um jantar sem se saber o destino, tornando uma surpresa não só para a pessoa, mas também para a própria pessoa que fez a reserva, deixando claro como premissa e proposta de valor: surpreender e ser surpreendido. Assim, a empresa pretende associar mais serviços, como empresas de transporte onde ficam responsáveis por levar e trazer os clientes, criando desta forma o secretismo até à chegada ao local.

A marca irá vender os seus serviços através de 6 packs, 3 com preço fixo (Silver, Gold e Premium) que estão representados na Figura 2, em que o preço vai aumentando tendo em conta os serviços e características e serviços adicionais que enriquecem a experiência e 3 packs personalizados, representados na Figura 3 (Corporate, Friends e Made For You), feito à medida de cada cliente e adaptado a cada situação, seja para um grupo de amigos como para uma festa empresarial.

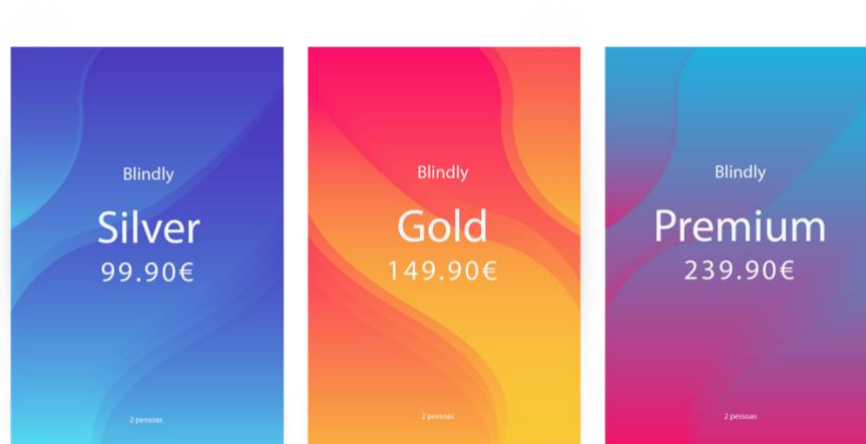


Figura 2 - Packs Fixos

Fonte: Elaboração Própria

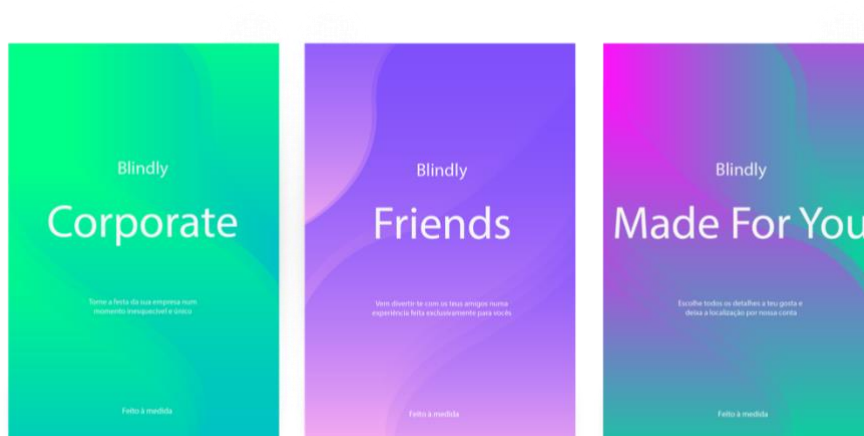


Figura 3 - Packs Personalizáveis

Fonte: Elaboração Própria

3.3.1 Necessidades que o negócio satisfaz

Na sociedade atual, experiências completas que façam sair do stress e da rotina do dia a dia e que por outro lado simplifique, agregue e reduza o tempo dos vários processos são uma mais-valia. O fator do transporte incluído permite assim uma maior flexibilidade de deslocação, resolve o problema de procura de estacionamento e do controlo de excessos em jantares (como o consumo de álcool) agregando ainda o fator surpresa que o torna numa experiência única e num patamar superior das necessidades humanas.

Pegando na pirâmide de Maslow, representada na Figura 4, que é uma teoria que organiza as necessidades humanas conforme a sua prioridade das mais básicas às mais complexas, a Blindly consegue responder e satisfazer várias camadas apresentadas pelo psicólogo norte americano. De acordo com este autor, os indivíduos que neste caso são os clientes, só passam para a próxima necessidade depois de satisfazer a anterior, sendo as primeiras as necessidades mais básicas (como a alimentação) até às mais complexas (autorrealização) (Maslow, 2013).



Figura 4 - Pirâmide das necessidades de Maslow

Fonte: (Maslow, 2013)

Como referido anteriormente, o público da Blindly não pretende apenas satisfazer uma necessidade básica como garantir a sua alimentação, procuram já algo que os surpreendam e que lhes provoquem outro tipos de sensações. No caso da Blindly estamos a agregar vários fatores que não só respondem à necessidade fisiológica (alimentação), como também a necessidade segurança (através do transporte incluído e com toda a informação relativamente ao seu condutor, veículo e localização), necessidade social (é um serviço essencialmente focado em épocas especiais e para serem partilhadas, daí o slogan “surpreenda e seja surpreendido), necessidade de estima (através de um serviço personalizado e único a cada cliente) e a necessidade auto realização (levando ao patamar dos desejos pessoais, ou seja viver uma experiência diferente e inovadora). Podemos assim afirmar que a empresa pretende responder a todas as necessidades da pirâmide de Maslow num só único serviço agregador que se aproveita de uma necessidade fisiológica para a elevar a uma experiência completa e agregadora.

Por outro lado, é essencial que cada patamar seja satisfeito para que o seguinte seja usufruído na altura certa e interpretado da forma correta pelo cliente.

3.3.2 Missão

A missão de uma empresa consiste na definição dos fins estratégicos gerais e proporciona orientação para o desenvolvimento futuro da mesma. A missão traduz qual a razão de ser da existência de uma empresa e a sua definição começa, geralmente, com a resposta à pergunta “Qual é o nosso negócio?” (Teixeira, 2017). Para Lamb et al. (2011) a definição da missão da empresa deve basear-se na análise dos benefícios procurados pelos atuais e potenciais consumidores e na análise das condições ambientais atuais e previstas.

A missão da Blindly foi assim criada com a intenção de transmitir o serviço principal associado ao benefício criado e deixando algum secretismo no ar para estar em consenso com a ideologia da marca.

“Desenvolver experiências originais que promovam momentos únicos e intemporais.”

3.4 Mercado Subjacente

3.4.1 Dimensão

O mercado-alvo da Blindly são essencialmente os *millennials* que valorizam a sua independência e dão preferência a experiências únicas, em detrimento de bens materiais. Para eles, a qualidade paga-se a um preço justo. Estão dispostos a pagar esse preço se perceberem que não têm custos associados.

3.4.2 Critérios de segmentação

Uma das decisões mais importantes que o empreendedor tem que tomar, é perceber qual o seu público-alvo e para quem a sua empresa irá vender. Assim sendo, o empreendedor deve começar por questionar-se “A quem vai vender?” e “Quem são os seus consumidores ideais?”. Para dar resposta a estas questões é importante fazer-se uma análise ao mercado-alvo segundo características sociodemográficas, tais como a idade e o género, e psicográficas, tais como estilo de vida e hábitos (Pinson, 2008). Por outro lado, é importante perceber que diferentes consumidores têm diferentes necessidades (Westwood, 2002) e por isso é fundamental iniciar a análise do consumidor através da segmentação do mercado (Luther, 2001). Num contexto estratégico, a segmentação é a identificação de grupos de consumidores que respondem às ofertas competitivas de forma diferente relativamente a outros grupos (Aaker & McLoughlin, 2010). Hoje em dia já existe uma consciencialização

que não é possível vender um produto/serviço para todos, até porque ao comunicar para todo acabamos por comunicar para ninguém. Assim sendo, as empresas já começam a dirigir-se ao segmento de mercado que melhor conseguem satisfazer as necessidades e consequentemente obter mais rentabilidade (Armstrong et al., 2014) . McDonald (2007), defende que o objetivo da segmentação de mercado é permitir à empresa a criação de vantagem competitiva através da criação de valor para os seus clientes.

Segmentação Geográfica

A segmentação geográfica da Blindly irá alterar-se ao longo do desenvolvimento do negócio e da penetração da marca no mercado.

No primeiro ano estima-se ficar restrito ao distrito do Porto, alargando depois para Lisboa e Faro. Ao fim de 3 anos pretende-se não só alargar a todo o território nacional como também vender os packs do serviço em países estrangeiros através da parceria com agências de viagem para usufruírem numa visita a Portugal.

Segmentação Demográfica

Género: Masculino e Feminino;

Idade: 20 - 40 anos;

Geração: *Millennials*;

Agregado familiar: Sem filhos ou com máximo de 2;

Classe social: média/alta;

Rendimento anual: Na ordem dos 25 000 euros/ano ou superior.

Segmentação Comportamental

Ocasões: Especiais.

Benefícios: Qualidade de uma experiência única, secreta e sem preocupações.

Índice de utilização: Vastos conhecimentos em aplicações – preferência por apps fáceis de navegar, intuitivas e rápidas.

Status de fidelidade: Fidelidade forte, devido ao facto de não haver um concorrente com o mesmo serviço.

Atitude em relação ao serviço: Atitude positiva, curiosa e entusiasta.

Segmentação Psicográfica:

Estilo de vida: Gostam e valorizam o convívio, tentam manter o foco na alimentação saudável, gostam de experimentar alimentos diferentes.

Personalidade: Ambiciosos, determinados, sociáveis, intelectuais, intuitivos, extrovertidos, comunicativos e aventureiros.

As variáveis demográficas e geográficas são mais facilmente mensuradas, dando-nos a conhecer as preferências e taxas de uso do produto Blindly, em função das idades, situação familiar, classe social e rendimentos anuais. Neste ponto, a geração a quem a marca se dirige também explica a adesão a este tipo de produtos e experiências, em detrimento de outros. As variáveis psicográficas e comportamentais são pertinentes, uma vez que estão ligadas aos comportamentos e atitudes dos consumidores, relativamente ao produto. Indicam em que ocasião o consomem, quais os benefícios que atribuem, quantas vezes o consomem, entre outros. Estas variáveis estão interligadas com o estilo de vida que o consumidor tem e a sua personalidade. Acredita-se que, no global, todas são substanciais, compatíveis e estáticas, pois apenas desta forma é possível saber quem é o segmento-alvo e avançar para o próximo passo: desenhar duas personas em detalhe.

3.4.3 Personas e cenário de utilização da APP

Persona nº1:

Rita Costa

A Tabela 7 demonstra as características demográficas, sociais e psicológicas da persona nº1 criada para o projeto.

Tabela 7 - Persona nº1

Perfil Pessoal	Idade: 33 Profissão: Designer Gráfica Localidade: Porto Habilitações literárias: Mestrado
----------------	--

Personalidade	Comunicativa Criativa Extrovertida Dinâmica Aventureira
Gostos de Paladar	Pratos tradicionais portugueses Sushi Kebab
Biografia	A Rita é uma jovem adulta, solteira e que vive com o namorado. É mestre em design gráfico na Faculdade de Belas Artes do Porto. Trabalha desde então numa Multinacional no Porto, onde vende produtos de fitness e bem-estar. Para além disso, trabalha como freelancer prestando serviços de design para PME's. Adora o que faz e faz questão de partilhar os seus desafios profissionais no LinkedIn. O que mais gosta de fazer é descobrir novas culturas gastronómicas, dentro e fora de Portugal. Em média, viaja duas vezes por ano na companhia do seu namorado e amigos. A sua maior frustração é decidir qual o próximo restaurante a experimentar. Com espírito aventureiro, adora surpresas e deixar-se levar pelo momento. Assim, adoraria ter uma aplicação que lhe proporcionasse uma experiência completa sem preocupações, onde reservasse um jantar totalmente surpresa.
Objetivos	Saber onde pode ter acesso à aplicação; Poder reservar a surpresa de forma acessível e rápida; Usufruir da experiência de forma tranquila, sem se preocupar com o transporte.
Frustrações	Navegar numa aplicação que não seja indicada para mobile; Navegar numa aplicação lenta; Ter de decidir qual o restaurante que deverá optar; Preocupar-se com o transporte de ida e volta.

Fonte: Elaboração própria

Cenário de utilização da APP:

10:30h

Na pausa do trabalho, decidiu saber mais informações sobre a Blindly que a deixou bastante expectante de manhã. Entrou na aplicação e fez o seu log-in através do facebook. Ficou a saber que se trata de uma app para jantares secretos, onde não se tem de preocupar com o transporte. Parecia-lhe uma ideia atrevida!

18:00h

Quando saiu do trabalho, decidiu marcar um jantar para o dia do aniversário do Bernardo. Entra na Blindly e analisa quais os packs disponíveis. Seleciona o pack básico de 99.90€ e agenda as 20h:30. Agora bastava esperar pelo momento e deixar-se surpreender.

06:00h

A Rita acorda cedo para ir correr ao parque da cidade. Chegou a casa e tomou um duche rápido, vestindo-se de seguida. Enquanto tomava o pequeno-almoço estava a navegar nas redes sociais e viu uma publicidade de comida com aspeto muito apetitoso. Curiosa como é, entrou no link e conheceu a Blindly.

13:30h

Como habitual, ligou ao seu namorado na hora de almoço. Tinha ido almoçar com os colegas de trabalho ao restaurante mais próximo, que ela não gostava assim tanto. Em conversa, desafiou o namorado Bernardo a jantar de forma secreta, onde nenhum dos dois sabia ao certo o destino.

No dia da experiência...

2:00h

Depois do jantar e depois de terem ido a um bar perto, decidem fazer o pedido na APP para o transporte de regresso e recebe de seguida a notificação de que o transporte está a caminho juntamente com o nome e fotografia do condutor e a matrícula do veículo.

20:08h

A Rita recebe uma notificação na aplicação com a indicação de que o transporte solicitado está a caminho. Eles estão à porta de casa e têm acesso à matrícula e ao nome do condutor, de forma a identificá-lo rapidamente.

2:25h

Após chegarem a casa, a Rita recebe uma notificação para fazer a sua avaliação da experiência.

Persona nº2:

João Pires

A Tabela 8 demonstra as características demográficas, sociais e psicológicas da persona nº2 criada para o projeto.

Tabela 8 - Persona nº2

Perfil Pessoal	Idade: 40 Profissão: Empresário Localidade: Vila do Conde Habilitações literárias: Doutoramento
Personalidade	Extrovertido Intuitivo Assertivo Confiante Social
Gostos de Paladar	Pratos de peixe e marisco Comida italiana Comida mediterrânea
Biografia	O João é um empreendedor de sucesso, casado e com uma filha. É doutorado em gestão na Nova School of Business and Economics. Abriu a sua empresa de software de gestão e o seu principal foco sempre foi a sua realização pessoal e profissional. Adora jantar fora, experimentar espaços e gastronomias diferentes e viver experiências. Profissionalmente viaja várias vezes por ano, mas em lazer viaja normalmente uma vez acompanhado da sua esposa e filha. Não gosta de decidir o local onde jantar e evita muitas vezes o centro da cidade pela dificuldade em estacionar. Assim, adoraria ter uma aplicação que lhe proporcionasse uma experiência ao mesmo tempo que lhe escolhe o local por ele e ainda lhe inclui o transporte para não ter que se preocupar com o estacionamento ou em andar muito tempo a pé.
Objetivos	Aplicação intuitiva e segura;

	Ter uma experiência diferente e proporcionar uma surpresa à sua esposa; Garantir que a qualidade do serviço completo corresponde às suas expectativas.
Frustrações	Instalar uma app que lhe traz muito publicidade agregada; Ter de decidir qual o restaurante que deverá optar; Preocupar-se com o estacionamento.

Fonte: Elaboração Própria

Cenário de utilização da APP:

13:00h

Na pausa do almoço, decidiu saber mais informações sobre a Blindly. Tentou procurar mais informações e decidiu instalar a aplicação para perceber como funcionava na prática e se realmente valeria a pena.

06:30h

O João acorda, toma um duche e come algo à pressa porque vai ter uma reunião às 9h da manhã e costuma apanhar bastante trânsito. Enquanto estava parado no trânsito decidiu consultar os seus e-mails e viu a publicidade da Blindly, algo diferente e inovador que lhe despertou a atenção.

16:30h

Numa pequena pausa durante o seu trabalho, decidiu então fazer o login através da sua conta Google. Adorou a ideia e pensou que seria algo engraçado para fazer em conjunto com a sua esposa e terem um momento só os dois.

No dia seguinte...

20:33h

O João recebe uma notificação na aplicação com a indicação de que o transporte solicitado está a caminho, juntamente com a matrícula e o nome do condutor. Esperam ansiosamente e com expectativas elevadas para aquela experiência.

00:37h

Após a chegada a casa, o João recebe a notificação que a experiência estava concluída e que já poderia fazer a sua avaliação da experiência.

21:00h

Depois do jantar decide então comprar um pack na Blindly e reservar para o fim de semana, às 21h. Informa a mulher que vão jantar fora e que terão que deixar a filha na casa dos avós porque estavam a precisar de um momento só para os dois.

00:05h

Após o jantar, o João decidi pedir o transporte de regresso através da app, até porque ainda teriam que ir buscar a filha a casa dos avós.

3.4.4 Concorrentes

Para Armstrong et al. (2014) uma empresa para ser bem-sucedida deve oferecer mais valor e distinguir-se dos seus concorrentes. Wickham (2006) evidencia a importância de antever a reação provável dos concorrentes ao aparecimento de novas empresas.

Após uma análise à concorrência, deve ainda proceder-se à análise comparativa entre a concorrência e a empresa que se pretende criar. Nesta análise é essencial ter em conta quais

as necessidades do consumidor, aquilo que ele procura e quais os atributos que mais impacto terão na sua decisão quando optam por um dos concorrentes (McKeever, 2016).

No caso da Blindly ainda não existe nenhum concorrente direto em Portugal. No entanto, no estrangeiro como concorrentes diretos encontramos o “Jantar Secreto” em São Paulo, Brasil e o “EatKube” em Barcelona, Espanha. Ao nível dos concorrentes indiretos podemos considerar todas as empresas que oferecem experiências através de vendas de packs e aquelas que funcionam com chefes de cozinha, uma vez que será um serviço futuro da empresa. Nesta lógica foi considerado como concorrentes indiretos a Odisseias, a Lifecooler e a Take a Chef.

O concorrente Jantar Secreto (www.jantarsecreto.com), em que o logótipo está demonstrado na Figura 5 organiza jantares feitos por chefs específicos, onde os consumidores só sabem qual será o restaurante na véspera e só descobrem o que vão comer na hora, à mesa. Os jantares são agendados através do pagamento do bilhete no eventbrite, sendo considerados eventos organizados. Os pratos são criados exclusivamente para cada edição, sempre exaltando o que é fresco, sazonal e original.



Figura 5 - Logótipo Jantar secreto

Fonte: Website da empresa

Apresentam os seguintes menus:

Menu Italiano (preços por pessoa):

R\$ 210 (sem bebidas alcoólicas) – aprox. 42,57€

R\$ 290 (com harmonização de bebidas alcoólicas + bebidas não alcoólicas variadas) –
aprox. 58,79€

Menu Mil Faces do Cacau (preços por pessoa):

R\$ 230 (sem bebidas alcoólicas) – aprox. 46,63€

R\$ 310 (com harmonização de bebidas alcoólicas + bebidas não alcoólicas variadas) –
aprox. 62,84€

Menu Mar & Cerrado (preços por pessoa):

R\$ 250 (sem bebidas alcoólicas) – aprox. 50,68€

R\$ 330 (com harmonização de bebidas alcoólicas + bebidas não alcoólicas variadas) –
aprox. 66,90€

Menu Fogo (preços por pessoa):

R\$ 290 (sem bebidas alcoólicas) – aprox. 58,79€

R\$ 370 (com harmonização de bebidas alcoólicas + bebidas não alcoólicas variadas) –
aprox. 75,01€

A EatKube (www.eatkube.com), em que o logótipo está demonstrado na Figura 6, oferece 2 tipos de experiências: Entrega de comida em casa com um menu surpresa ou reserva de um jantar surpresa onde o restaurante é conhecido pelos clientes 2 horas antes.



Figura 6 - Logótipo Eatkube

Fonte: Eatkube

Os serviços são explicados em 4 processos simples:

1. Escolha do local onde querem comer: Entrega ou restaurante surpresa;
2. Escolha do plano gastronómico: Três tipos de experiências para todos os gostos e “carteiras”;
3. Descoberta do restaurante: No ato da entrega em casa ou 2 horas antes da reserva;
4. Saborear o almoço ou jantar surpresa: O restaurante prepara um menu com os melhores pratos.

Estes serviços são ainda classificados em 3 categorias distintas tendo em conta o valor que cada cliente está disposto a pagar:

- Happy: Uma experiência mais acessível ao alcance de todos;
- Wow: Restaurantes de alta qualidade a um preço acessível;
- Classy: Os melhores restaurantes da cidade.

Concorrentes indiretos:

A Odisseias, que está demonstrado o logótipo na Figura 7, surgiu em 2005 e oferece packs de experiências nos setores do turismo e lazer em Portugal.

odisseias

Figura 7 - Logótipo Odisseias

Fonte: Website da empresa

A empresa oferece vários serviços, incluindo Restauração, sendo um concorrente indireto da Blindly até pelo fator de venda em serviço de pack já com um preço fixo estabelecido. No entanto, e apesar de ter uma forte presença nos espaços físicos, com uma oferta significativa e bem localizada em lojas do grupo SONAE (Continente, Worten, Note, etc) tem também vários packs apenas disponíveis pelo site. Na Tabela 9 é feito uma análise aos packs disponíveis relacionados com a restauração e que incluem um serviço de jantar completo, não considerando experiências de petiscos, a oferta é vasta e para variados preços:

Tabela 9 - Packs Odisseias

Nome do Pack	Pack	Preço	Descritivo do Pack
Vegetariano a dois (exclusivo web)		19,90€	1 experiência gastronómica vegetariana entre 20 experiências à escolha. Descubra a variedade de sabores que a gastronomia vegetariana lhe pode oferecer!
Mesa para dois (exclusivo web)		24,99€	1 experiência gourmet entre 100 restaurantes à escolha. Um jantar romântico, perfeito para dar asas ao amor!
Romance e Sushi a dois (exclusivo web)		24,99€	1 experiência gourmet de sushi a dois entre 20 restaurantes à escolha. Faça o convite à companhia perfeita e vivam uma experiência única!

Jantar a dois		29,90€	1 experiência gourmet entre 450 sugestões à escolha para que ofereça momentos únicos em restaurantes com cozinha do mundo, exótica ou tradicional.
Sabores do Mundo para dois (Exclusivo Web)		29,99€	1 experiência Gourmet entre 30 restaurantes à escolha. Dê uma volta ao mundo pelo paladar e descubra novas culturas!
Jantares e fado a dois (Exclusivo Web)		36,99€	1 experiência de jantar e fado entre 20 restaurantes à escolha. Ofereça uma noite bem portuguesa a alguém especial!
Jantar Romântico		39,90€	1 experiência gourmet entre 440 sugestões à escolha, como restaurantes românticos com cozinha gourmet, do mundo, criativa, exótica...
Restaurante com vista a dois (Exclusivo Web)		39,99€	1 experiência Gourmet entre 20 restaurantes à escolha, com vista mar ou rio. Junte aos prazeres do palato as delícias do cenário lá fora!
Marisqueira a dois (Exclusivo Web)		39,99€	1 experiência numa marisqueira entre 12 restaurantes à escolha para que desfrute do melhor marisco nacional, sempre em boa companhia!
Jantar e Vinho		49,90€	1 experiência de jantar com prova de vinhos entre 250 sugestões à escolha para que ofereça uma noite repleta de sabores inesquecíveis.

Jantar de Chef a dois		49,90€	1 experiência gourmet entre 300 sugestões à escolha, como restaurantes de autor com cozinha gourmet, vanguardista, tradicional...
------------------------------	---	--------	---

Fonte: Elaboração própria

A Lifecooler, que tem o logótipo demonstrado na Figura 8, é um dos maiores portais de turismo e lazer em Portugal há mais de 19 anos.

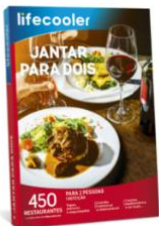


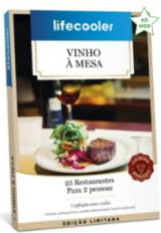
Figura 8 - Logótipo Lifecooler

Fonte: Website da empresa

A empresa conta com uma faturação anual na ordem dos dois milhões de euros. Oferece vários serviços, incluindo Restauração, e atua na mesma lógica da Odisseias, sendo por isso também um concorrente indireto da Blindly. Na tabela Tabela 10 é feito uma análise aos vários packs oferecidos pela empresa:

Tabela 10 - Packs Lifecooler

Nome do Pack	Pack	Preço	Descritivo do Pack
Portugal à mesa (Exclusivo Web)		29,90€	A Lifecooler propõe-lhe, no Pack Portugal à Mesa para 2 pessoas, uma refeição à escolha entre 51 restaurantes para 2 pessoas. É o pack ideal para os amantes das iguarias e sabores nacionais. Encontrará restaurantes de cozinha tradicional portuguesa, cozinha regional, petiscos tradicionais...
Jantar para dois		29,90€	A Lifecooler propõe-lhe, no Pack Jantar para dois, uma refeição à escolha entre 450 restaurantes para 2 pessoas. É o presente ideal

			para os verdadeiros apreciadores de gastronomia. Encontrará restaurantes tradicionais, cozinha mediterrânea, bares de tapas... e muito mais!
Marisqueira para dois (Exclusivo Web)		39,90€	A Lifecooler propõe-lhe, no Pack Marisqueiras para 2, uma refeição à escolha entre 6 marisqueiras para duas pessoas. É o pack ideal para os verdadeiros apreciadores de marisco, na melhor companhia!
Mesas românticas		39,90€	A Lifecooler propõe-lhe, no Pack Mesas Românticas, uma refeição à escolha entre 250 restaurantes para 2 pessoas. É o presente ideal para passar uma noite especial e partilhar um momento perfeito à luz das velas. Encontrará restaurantes tradicionais, cozinhas do mundo, cozinha mediterrânea... e muito mais!
Vinho à mesa (Exclusivo Web)		49,90€	A Lifecooler propõe-lhe no Pack Vinho à Mesa, uma refeição, à escolha entre 25 restaurantes para 2 pessoas. É o presente ideal para quem não dispensa uma refeição de excelência combinada com o melhor vinho. Encontrará cozinha contemporânea, cozinha internacional, cozinha tradicional...

Mesas de chef para dois		49,90€	A Lifecooler propõe-lhe, no Pack Mesas de Chef para dois, uma refeição à escolha entre 200 restaurantes para 2 pessoas. É o presente ideal para quem gosta de conhecer restaurantes exclusivos e degustar um prato de assinatura confeccionado com a mestria dos melhores chefs. Encontrará cozinha contemporânea e de fusão, restaurantes panorâmicos, cozinha de autor... e muito mais!
-------------------------	---	--------	---

Fonte: Elaboração própria

A empresa Take a Chef, em que o logótipo é demonstrado na Figura 9, é um serviço personalizado, onde através da plataforma www.takeachef.com, é possível escolher o chef que pretendemos, para uma ou mais vezes, em função da zona de habitação. Este serviço permite ainda deixar o menu à escolha do chef, existindo assim também um fator surpresa. O chef chega a casa já com os ingredientes, cozinha, serve cada prato e limpa a cozinha antes de sair. Dá para reservar o serviço para apenas 2 pessoas ou mais de 13.

TAKEACHEF

Figura 9 - Logótipo Take a Chef

Fonte: Website da empresa

Modo de funcionamento:

- Personalizar o pedido (morada, data do serviço, tipo de culinária, intolerâncias, etc.)
- Receber menus personalizados que os chefs enviam com base na solicitação
- Falar com os chefs (verificar os menus, o perfil de cada chef e fazer alterações)
- Reservar a experiência e efetuar o pagamento

Para um serviço único, de 2 pessoas, com gastronomia surpresa, os preços são:

- Pack Básico (Menu para aproveitar) - 80€ - 90€ por pessoa
- Tentação (Menu Surpresa) - 90€-100€ por pessoa
- Exclusivo (Menu Inesquecível) - 100€-120€ por pessoa

Para além destes concorrentes todos os restaurantes e empresas de transporte podem ser considerados concorrentes indiretos da Blindly.

Em comparação com a Blindly podemos perceber que apesar de muitos pontos em comum nenhum apresenta um serviço exatamente igual ao da Blindly. Os mais semelhantes são o Jantar Secreto e o Eatkube, mas ambos desvendam o local antes e não inclui o serviço de transporte e apesar de serem concorrentes diretos pela sua semelhança de serviço, são concorrentes que não afetam o mercado inicial da Blindly, uma vez que não atuam no mercado português.

3.4.5 Análise Pest

Segundo Thomas (2007) o contexto externo das decisões estratégicas é abrangente, envolvendo questões governamentais, tecnológicas, de mudança social, de mercado e de regulamentações, ou seja, são vários os fatores que podem afetar uma empresa e por esse motivo é importante analisar essa envolvente externa da empresa. Castor (2000), afirma que a análise PEST é uma prática que visa avaliar o macro ambiente externo, Leyva et al. (2018) assegura que esta análise ajuda na avaliação da situação atual da empresa e do projeto a ser desenvolvido.

Vitorino filho et al. (2011) classificam as forças da seguinte forma:

- P: Forças político-legais - são caracterizadas pelas políticas governamentais e alterações na legislação que impactam a estrutura e o funcionamento empresarial num país;
- E: Forças económicas – Impactam significativamente o tecido empresarial, positiva ou negativamente.
- S: Forças socioculturais – São caracterizadas pelas tradições, valores, cultura, educação, e aspetos demográficos (cor, raça, religião, origem, etc...)
- T: Forças tecnológicas - Estão internamente relacionadas com a inovação tecnológica e obrigam a mudanças na estrutura de determinada atividade económica, originando mudanças na gestão das organizações relativamente ao controlo de custos, qualidade de produtos e serviços.

3.4.5.1 Contexto político legal

O contexto político-legal é composto pela distribuição de poder e pelas leis aplicadas que condicionam a indústria em que o projeto se insere. Entre as principais variáveis destacam-se a estabilidade política, a política económica, o enquadramento legal, a legislação laboral e as restrições ao comércio (Freire, 2008) . Segundo Barbara et al. (2017) as intervenções políticas devem ser analisadas por forma a garantir a estabilização do negócio e a conseguir uma ação proativa contra potenciais riscos.

Uma vez que a Blindly é uma intermediária na prestação de serviços e as leis atuais ao nível da restauração e de veículos de transporte não interfere diretamente na empresa, mas sim com os seus parceiros, a análise do contexto político legal irá basear-se nos incentivos ao empreendedorismo oferecidos pelo estado português porque esse também é um objetivo da empresa, conseguir ajuda de financiamento para a sua abertura.

Portugal 2020

Trata-se de um acordo de parceria adotado entre Portugal e a Comissão, que reúne a atuação de 5 fundos Europeus Estruturais e de Investimento. Este acordo pretendeu promover Portugal entre 2014 e 2020 que recebeu um total de 25 mil milhões de euros durante este período. Este apoio funciona por candidatura que será posteriormente analisada. Atualmente e com o fim deste programa espera-se a abertura do Portugal 2030 que funcionará dentro dos mesmos moldes e visa promover projetos entre 2021 e 2027 (Portugal2020, 2021).

FINICIA

O Programa FINICIA tem como objetivo facilitar o acesso ao financiamento pelas empresas de menor dimensão, que tradicionalmente apresentam maiores dificuldades na sua ligação ao mercado financeiro. Através do estabelecimento de parcerias público-privadas, o programa promove o alargamento da base de acesso a capital e ao crédito, proporcionando às empresas recursos importantes ao desenvolvimento da atividade nas fases iniciais do seu ciclo de vida, assumindo o IAPMEI o risco das operações financeiras envolvidas (Sibec, 2021).

Existem outros, mas que não se adequam à Blindly pelas condições de elegibilidade exigidas. Tendo em conta o cenário apresentado e aquilo que se conhece de projetos para um futuro próximo, a Blindly irá optar pelo programa do Portugal 2020 ou então por um investidor

externo que pretenda ajudar nos custos de abertura e com o seu conhecimento em troca de uma percentagem da empresa.

3.4.5.2 Contexto Económico

O contexto económico é composto pelos fatores que afetam o poder de compra e o padrão de consumo dos consumidores (Armstrong et al., 2014) . Segundo Sammut-Bonnici and Galea (2015) inclui fatores como economia local, economia internacional, sazonalidade e ciclos económicos, tendências económicas, inflações, entre outras.

De acordo com a Organização Mundial do Turismo (OMT), com a sua publicação anual “Tourism Highlights”, o setor dos Restaurantes e Similares é um dos setores com maior importância no turismo, com uma quota acima dos 23%, dividindo essa importância com o setor do Alojamento e o setor dos Transportes (Alonso et al., 2020). Em 2018, conforme é demonstrado na Figura 10 o setor dos “Restaurantes e Similares” em Portugal contava com 75783 empresas.

Localização geográfica (NUTS - 2013) (1)	Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3) (2)	Empresas (N.º) por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3); Anual (3)	
		Período de referência dos dados	
		2018	N.º
Portugal	Restauração e similares		75 783
Continente	Restauração e similares		72 498
Região Autónoma dos Açores	Restauração e similares		1 283
Região Autónoma da Madeira	Restauração e similares		2 002

Empresas (N.º) por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3); Anual - INE, Sistema de contas integradas das empresas

Nota(s):

(1) A partir de 1 de janeiro de 2015 entrou em vigor uma nova versão das NUTS (NUTS 2013). Ao nível da NUTS II ocorreu apenas uma alteração de designação em "Lisboa" que passou a ser designada por "Área Metropolitana de Lisboa".

(2) O âmbito de atividade económica considerado compreende as empresas classificadas nas secções A a S da CAE Rev.3, com exceção das Atividades Financeiras e de Seguros (Secção K) e da Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória (Secção O).

(3) Ainda no âmbito da implementação do SEC 2010 nas Contas Nacionais, nomeadamente da necessidade de distinguir as Sociedades Gestoras de Participações Sociais (Holdings) das Sedes sociais (Head-offices) procedeu-se a uma atualização das estatísticas das empresas. Estas alterações tiveram reflexos imediatos na delimitação do setor empresarial, pelo que, de modo a aumentar a consistência com as Contas Nacionais, se procedeu a uma revisão da série das estatísticas das empresas para o período 2008-2015, unicamente no setor de atividade onde estas empresas estão classificadas, ou seja na Secção M da CAE Rev.3 - Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares. Os dados de 2008 e 2009 revistos de acordo com SEC são divulgados pela primeira vez. E a informação de 2014 foi também revista para a secção L da CAE Rev.3 - Atividades imobiliárias, na sequência da atualização da informação de uma empresa de grande dimensão.

Figura 10 - N.º de empresas no setor de "restaurantes e similares"

Fonte: (INE, 2021)

Analisando cada subsetor da restauração, que está detalhado na Figura 11. percebemos que o que tem mais relevância são os restaurantes de tipo tradicional.

Localização geográfica (NUTS - 2013) (1)	Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3) (2)	Período de referência dos dados	
		2018	N.º
Portugal	Restaurantes tipo tradicional		17 641
	Restaurantes com lugares ao balcão		3 670
	Restaurantes sem serviço de mesa		587
	Restaurantes típicos		1 246
	Restaurantes com espaço de dança		277
	Confeção de refeições prontas a levar para casa		2 662
	Restaurantes, n.e. (inclui atividades de restauração em meios móveis)		5 280
	Fornecimento de refeições para eventos		585
	Outras atividades de serviço de refeições		756
	Restaurantes tipo tradicional		16 872
Continente	Restaurantes com lugares ao balcão		3 332
	Restaurantes sem serviço de mesa		570
	Restaurantes típicos		1 178
	Restaurantes com espaço de dança		260
	Confeção de refeições prontas a levar para casa		2 607
	Restaurantes, n.e. (inclui atividades de restauração em meios móveis)		4 950
	Fornecimento de refeições para eventos		573
	Outras atividades de serviço de refeições		728
	Restaurantes tipo tradicional		238
	Restaurantes com lugares ao balcão		112
Região Autónoma dos Açores	Restaurantes sem serviço de mesa		9
	Restaurantes típicos		34
	Restaurantes com espaço de dança		4
	Confeção de refeições prontas a levar para casa		29
	Restaurantes, n.e. (inclui atividades de restauração em meios móveis)		152
	Fornecimento de refeições para eventos		9
	Outras atividades de serviço de refeições		18
	Restaurantes tipo tradicional		531
	Restaurantes com lugares ao balcão		226
	Restaurantes sem serviço de mesa		8
Região Autónoma da Madeira	Restaurantes típicos		34
	Restaurantes com espaço de dança		13
	Confeção de refeições prontas a levar para casa		26
	Restaurantes, n.e. (inclui atividades de restauração em meios móveis)		178
	Fornecimento de refeições para eventos		3
	Outras atividades de serviço de refeições		10

Empresas (N.º) por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3); Anual - INE, Sistema de contas integradas das empresas

Nota(s):

(1) A partir de 1 de janeiro de 2015 entrou em vigor uma nova versão das NUTS (NUTS 2013). Ao nível da NUTS II ocorreu apenas uma alteração de designação em "Lisboa" que passou a ser designada por "Área Metropolitana de Lisboa".

(2) O âmbito de atividade económica considerado compreende as empresas classificadas nas secções A a S da CAE Rev.3, com exceção das Atividades Financeiras e de Seguros (Secção K) e da Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória (Secção O).

(3) Ainda no âmbito da implementação do SEC 2010 nas Contas Nacionais, nomeadamente da necessidade de distinguir as Sociedades Gestoras de Participações Sociais (Holdings) das Sedes sociais (Head-offices) procedeu-se a uma atualização das estatísticas das empresas. Estas alterações tiveram reflexos imediatos na delimitação do setor empresarial, pelo que, de modo a aumentar a consistência com as Contas Nacionais, se procedeu a uma revisão da série das estatísticas das empresas para o período 2008-2015, unicamente no setor de atividade onde estas empresas estão classificadas, ou seja na Secção M da CAE Rev.3 - Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares. Os dados de 2008 e 2009 revistos de acordo com SEC são divulgados pela primeira vez. E a informação de 2014 foi também revista para a secção L da CAE Rev.3 - Atividades imobiliárias, na sequência da atualização da informação de uma empresa de grande dimensão.

Figura 11 - N.º de restaurantes por subsector

Fonte: (INE, 2021)

Quanto ao volume de negócios, conforme verificado na Figura 12 o setor da restauração em 2018 representou um valor de 9 678 108 278€.

Localização geográfica (NUTS - 2013) (1)	Volume de negócios (€) das empresas por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Atividade económica (Divisão - CAE Rev. 3); Anual (3)	
	Período de referência dos dados	
	2018	
	Atividade económica (Divisão - CAE Rev. 3) (2)	
	Restauração e similares	
	€	
Portugal	9 678 108 278	
Continente	9 288 388 481	
Região Autónoma dos Açores	149 351 044	
Região Autónoma da Madeira	240 368 753	

Volume de negócios (€) das empresas por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Atividade económica (Divisão - CAE Rev. 3); Anual - INE, Sistema de contas integradas das empresas

Nota(s):

(1) A partir de 1 de janeiro de 2015 entrou em vigor uma nova versão das NUTS (NUTS 2013). Ao nível da NUTS II ocorreu apenas uma alteração de designação em "Lisboa" que passou a ser designada por "Área Metropolitana de Lisboa".

(2) O âmbito de atividade económica considerado compreende as empresas classificadas nas secções A a S da CAE Rev.3, com exceção das Atividades Financeiras e de Seguros (Secção K) e da Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória (Secção O).

(3) Ainda no âmbito da implementação do SEC 2010 nas Contas Nacionais, nomeadamente da necessidade de distinguir as Sociedades Gestoras de Participações Sociais (Holdings) das Sedes sociais (Head-offices) procedeu-se a uma atualização das estatísticas das empresas. Estas alterações tiveram reflexos imediatos na delimitação do setor empresarial, pelo que, de modo a aumentar a consistência com as Contas Nacionais, se procedeu a uma revisão da série das estatísticas das empresas para o período 2008-2015, unicamente no setor de atividade onde estas empresas estão classificadas, ou seja na Secção M da CAE Rev.3 - Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares. Os dados de 2008 e 2009 revistos de acordo com SEC são divulgados pela primeira vez. E a informação de 2014 foi também revista para a secção L da CAE Rev.3 - Atividades imobiliárias, na sequência da atualização da informação de uma empresa de grande dimensão.

Figura 12 - Volume de negócios no setor na restauração

Fonte: (INE, 2021)

3.4.5.3 Contexto Sociocultural

Segundo dados do estudo “How much are households spending on eating-out?” da Eurostat relativos a 2018, os portugueses gastaram em média 35,5 milhões de euros por dia a comer

fora de casa. O gabinete de estatísticas da UE contabiliza que, nesse ano, as famílias gastaram 12 956 milhões de euros para fazer refeições em restaurantes, cafés, cantinas e similares. O gasto coloca Portugal na nona posição a nível europeu. Contudo, se for tido em conta o valor percentual dos gastos com refeições fora de casa no total das despesas mensais das famílias, Portugal sobe para o sexto lugar: os agregados consomem 9,2% do orçamento mensal para este fim (como se pode ver na Figura 13). Portugal surge, assim, acima da média da União Europeia (7%) no peso que os serviços de restauração representam nas despesas de consumo. Numa década, segundo o Eurostat, este indicador subiu um ponto percentual no País, passando de 8,2% em 2008 para 9,2% em 2018 (Eurostat, 2020).

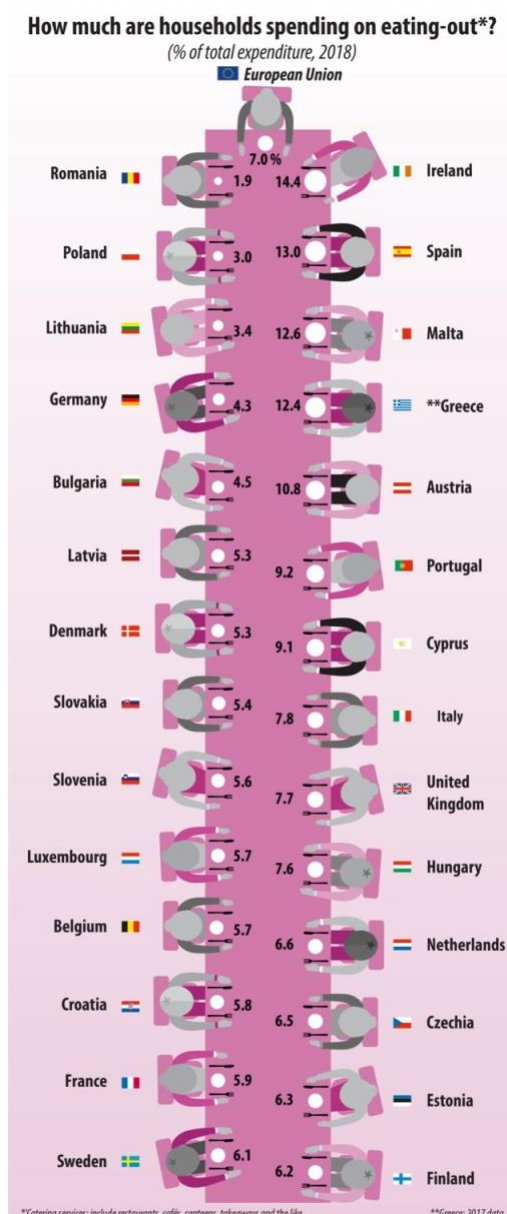


Figura 13 - Gastos com refeições fora de casa

Fonte: (Eurostat, 2020)

Na figura Figura 14, que representa um gráfico retirado da Pordata, é também perceptível a evolução do consumo em restaurantes e hotéis desde 1995.

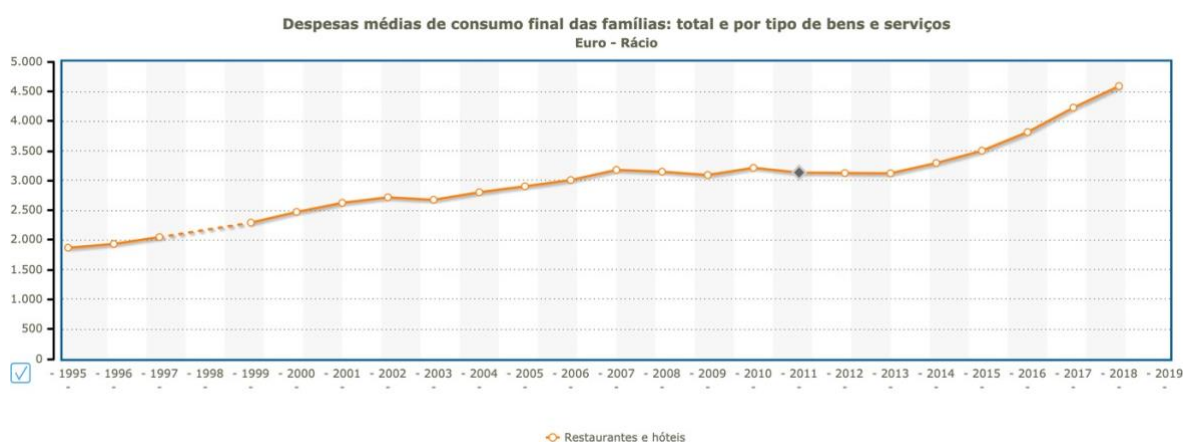


Figura 14 - Despesas médias de consumo final das famílias por tipo de bens e serviços

Fonte: (PORDATA, 2021)

Em 1995 a despesa média do consumo final das famílias em restaurantes e hotéis era de 1870€, passando em 2018 para 4590,8€. Também um estudo produzido pelo IMR “Como estão os portugueses a consumir fora de casa?”, e apresentado durante a conferência FoodBiz 2019, no dia 14 de março, revelou que em Portugal as pessoas estão cada vez mais a adotar a prática de comer fora ou fazer encomendas (IMR, 2019).

Em relação às tendências alimentares fora de casa, a pesquisa concluiu que em comparação a 2017, está a aumentar o número de vezes em que os portugueses compram fora diariamente, além de aumentar o número de refeições que fazem. Isso significa que 78% dos inquiridos responderam comer habitualmente comidas preparadas fora dos seus lares.

Os participantes do estudo justificam os comportamentos alimentares fora de casa por quatro fatores: 88% dizem optar por refeições externas por causa do ritmo de vida; 58% acreditam que essa é uma maneira de ganhar tempo; 53% comem fora devido à preocupação com o equilíbrio alimentar; e 41% dizem não ter conhecimentos necessários para cozinhar. Os consumidores que escolhem comer em restaurantes ou estabelecimentos comerciais procuram vantagens que a alimentação em casa não responde.

A primeira delas é a conveniência. Para 78%, a comodidade é essencial, seja no acesso ou no local em que escolhem fazer uma refeição, ao mesmo tempo em que esperam rapidez no

atendimento. Ou seja, comer bem e de forma rápida é o que a maioria espera. Depois da conveniência, as vantagens procuradas pelos consumidores quando saem de casa é ter uma refeição de qualidade com um bom preço (70%), segurança (64%) e ter a oportunidade de experimentar coisas novas (37%). Em comparação aos dados de 2017, o hábito de tomar pequeno-almoço fora de casa está estabilizado, subindo dois pontos percentuais (33%). O mesmo acontece com o almoço e jantar. Ambos tiveram um aumento de três pontos percentuais, totalizando 54% e 33%, respetivamente (IMR, 2019).

Em relação ao custo das refeições, o gasto médio com o pequeno-almoço em padarias, pastelarias e outros estabelecimentos mantém-se em 2,38€. No almoço, essa média subiu de 7,09€ (2017) para 8,37€ (2019). O gasto no jantar também apresentou um aumento de 9,88€ para 11,48€. A procura por comodidade e agilidade na hora de fazer as refeições acaba por refletir no aumento do número de pessoas que levam as comidas compradas fora para comer em casa. De acordo com o estudo, 24% dos consumidores assumem ter esse hábito. Esse fator reflete no aumento da receção em casa. Embora ainda seja maior o número de pessoas que vão buscar a refeição (81%), de 2017 para cá as entregas em casa subiram três pontos percentuais, chegando a 19% (IMR, 2019).

O estudo do TheFork “Comportamento do consumidor nos restaurantes de Portugal”, revela que em 2019 a experiência gastronómica lidera fatores de decisão na seleção do restaurante. Segundo a plataforma TheFork nos principais critérios utilizados pelos consumidores na seleção do restaurante, a experiência gastronómica corresponde ao fator mais importante com 71%. Experiência é uma palavra-chave nos dias de hoje e que predomina em todas as estratégias de marketing de restaurantes. Os clientes não querem apenas comer bem, também querem viver experiências memoráveis, que possam repetir e partilhar nas suas redes sociais. Quanto mais original, especial, criativa, especializada, personalizada, humana, divertida ou diferente for a experiência no restaurante, mais se destacará da feroz concorrência (TheFork, 2019).

O segundo aspeto é o ambiente com 41% e a localização e serviços com 40%. Tendo em conta este estudo, os consumidores procuram um ambiente e experiências únicas não devendo os restaurantes ser apenas um local para refeição, mas sim uma experiência de entretenimento fora de casa. Antes, os clientes olhavam diretamente para o preço do prato para comprovar se se ajustava às suas possibilidades económicas. Hoje, os clientes pensam

em mais coisas, gostam de pagar para comer bem e para ficarem satisfeitos, até mesmo se tiverem que ultrapassar um pouco do seu orçamento (TheFork, 2019). Digamos que a avaliação do preço é feita segundo a qualidade da oferta e não da quantidade ou da conveniência. Conforme Chen and Lee (2018) referia os clientes atuais são sensíveis essencialmente a três fatores: alimentação, ambientes e funcionários. Atualmente os clientes escolhem um restaurante mais pelo tipo de comida do que pelo preço. A variedade de gostos culinários e necessidades dos clientes fez com que este seja um dos aspetos mais importantes na altura de se procurar um local para comer, principalmente devido às atuais tendências de consumo saudável, que fazem com que cada vez mais clientes reparem no tipo de produtos da oferta e na filosofia dos negócios. Indo ao encontro daquilo que Chronis and Hampton (2008) defendia e que foi mencionado anteriormente, atualmente o prazer experiencial na comida como arte abrange cinco aspetos principais: relacionados com o objeto, factual, localização, personagem e contextual e por isso uma ida a um restaurante é cada vez menos uma deslocação para satisfazer uma necessidade. A popularidade do restaurante representa 2% como fator determinante para a escolha. Atualmente, este é um dos aspetos que pesa na escolha de um restaurante, especialmente pelos *millennials* e a geração Z. Os comentários online são uma fonte fidedigna para saber se um restaurante tem um bom serviço, se os empregados atendem de forma correta, se as condições são agradáveis (temperatura, higiene, conforto, etc.). A experiência de outros clientes, é considerada como válida para confiar nos negócios. Por exemplo, as opiniões que os clientes deixam nas plataformas como o TheFork e o TripAdvisor, têm ainda mais peso já que são portais especializados na pesquisa e reserva de restaurantes, e que os clientes têm um vasto leque de opiniões e avaliações muito úteis para a altura de terem de tomar uma decisão (TheFork, 2019). Para isto acontecer, é importante criar uma experiência memorável, porque segundo Frost et al. (2016) que foi referido na revisão bibliográfica, as experiências alimentares memoráveis tendem a aumentar o número de turistas e a intenção dos mesmos em partilharem as suas experiências e recomendarem o destino. Este mesmo estudo revela ainda que apenas metade dos utilizadores reservam um restaurante com base no desconto e que 28% das reservas são feitas num dos estabelecimentos da categoria “insider” que oferece uma seleção de restaurantes com base em avaliações de guias, utilizadores do TheFork e a apreciação dos especialistas. Segundo o TheFork, sábado é o dia com mais reservas tanto em Portugal como na Europa com 23%, seguindo-se sexta feira com 19% e quinta feira com 14%. O jantar é mais popular que o almoço com 69% das reservas e a mesma é feita em média com 6 horas de antecedência, no entanto 21% dos utilizadores efetuam a reserva com menos de 1 hora de

antecedência. É ainda possível percebermos que mais de metade das reservas (54%) são para duas pessoas e 28% para três e quatro pessoas. Apenas 3% dos portugueses reservam mesa para uma pessoa e que em 2019 o orçamento médio para consumo num restaurante, em Portugal, corresponde a 20€ por pessoa. Os três tipos de cozinha mais procurados pelos utilizadores portugueses são os restaurantes tradicionais portugueses, seguidos dos japoneses e internacionais. Outro dos fatores a ter em conta, é que de acordo com o estudo, 45% dos utilizadores submetem uma avaliação e 23% escrevem comentários após a experiência no restaurante (TheFork, 2019).

De acordo com o estudo “Global Automotive Consumer Study : Future of Automotive Technologies” da Deloitte existem 5 tendências que estão a redefinir os hábitos alimentares do consumidor português, conforme demonstrado na Figura 15.



Figura 15 - Novas tendências dos hábitos alimentares do consumidor português

Fonte: (Deloitte, 2017)

Ainda de acordo com o referente estudo, o consumidor valoriza cada vez mais os elementos de interação e experiência transmitidos ao longo da jornada de compra. Entre os elementos mais apreciados estão a imagem do ponto de venda, a utilização inovadora de canais de comunicação e a criação de novos momentos de interação com as marcas, entre outros.

Realizado pela Deloitte, o estudo Global Automotive Consumer Study: Future of Automotive Technologies aponta que 62% dos jovens das gerações Y e Z que utilizam serviços de compartilhamento de automóveis acham dispensável a compra de um carro no futuro (Deloitte, 2017). Contrariamente às gerações anteriores que mantinham contas fixas, os *millennials* estão acostumados a pagar apenas por aquilo que consomem. Em Portugal, e

mais concretamente, na zona do Porto, os serviços mais requisitados pelo público da Blindly são aqueles que dispõem de plataformas online, como a Uber.

3.4.5.4 Contexto Tecnológico

A tecnologia é impulsionadora do crescimento de um negócio, melhora os processos de produção e de comunicação. Por outro lado, a tecnologia veio diminuir a distância empresa consumidor e fornece à empresa, um maior conhecimento do mercado em tempo real. Este é um contexto especialmente importante para a Blindly, uma vez que para usufruírem deste serviço é necessário aceder ao website ou à aplicação. Neste sentido foi feito uma análise às famílias com ligação à internet, representado na Figura 16:

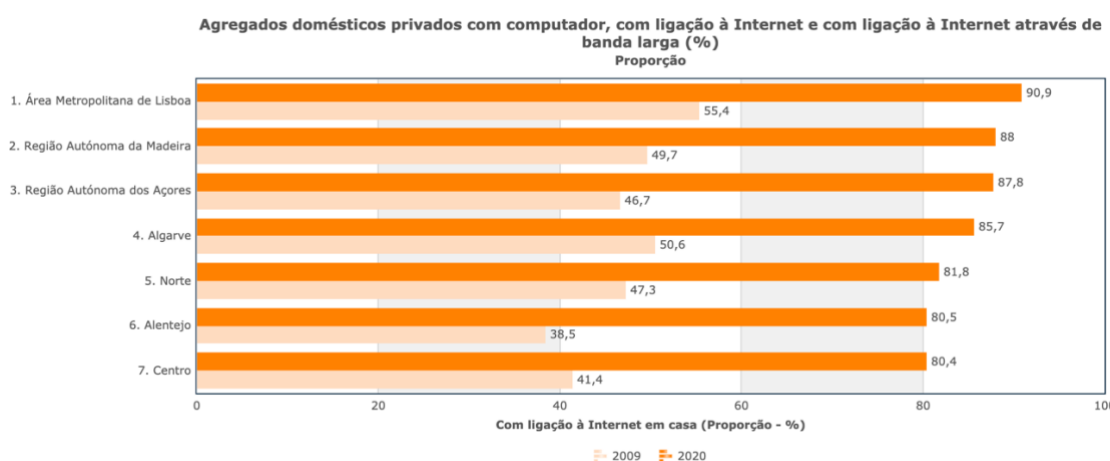


Figura 16 - Agregados domésticos privados com computador, com ligação à Internet e com ligação à Internet através de banda larga (%)

Fonte: (PORDATA, 2021)

Analisando o gráfico acima é perceptível a evolução de acesso à internet entre 2009 e 2020, sendo a área com maior acesso tendo em conta o número de famílias é a área metropolitana de Lisboa com 90,9%. Foi feito também uma análise por indivíduos com maior de 16 anos e por sexo, representado na Figura 17:

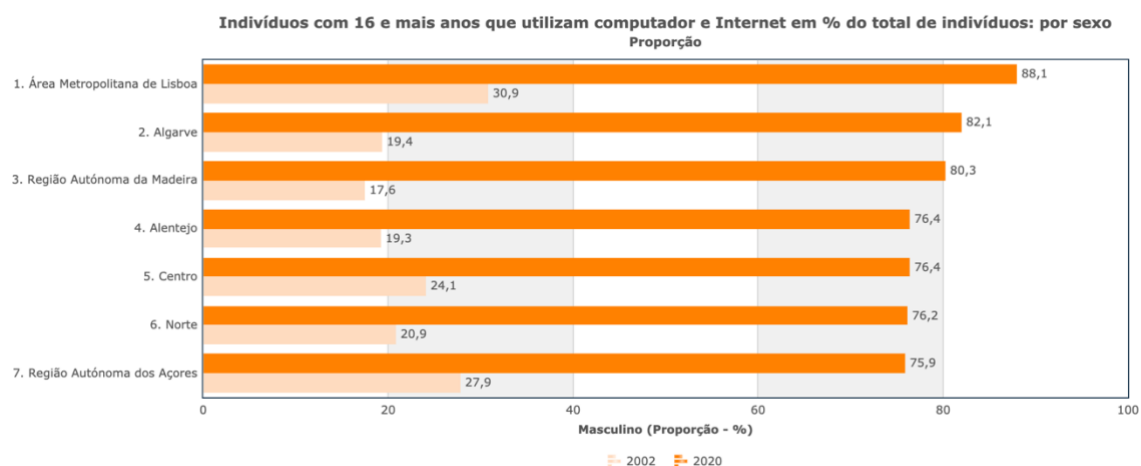


Figura 17 - Indivíduos do sexo masculino com mais de 16 anos, utilizadores de internet

Fonte: (PORDATA, 2021)

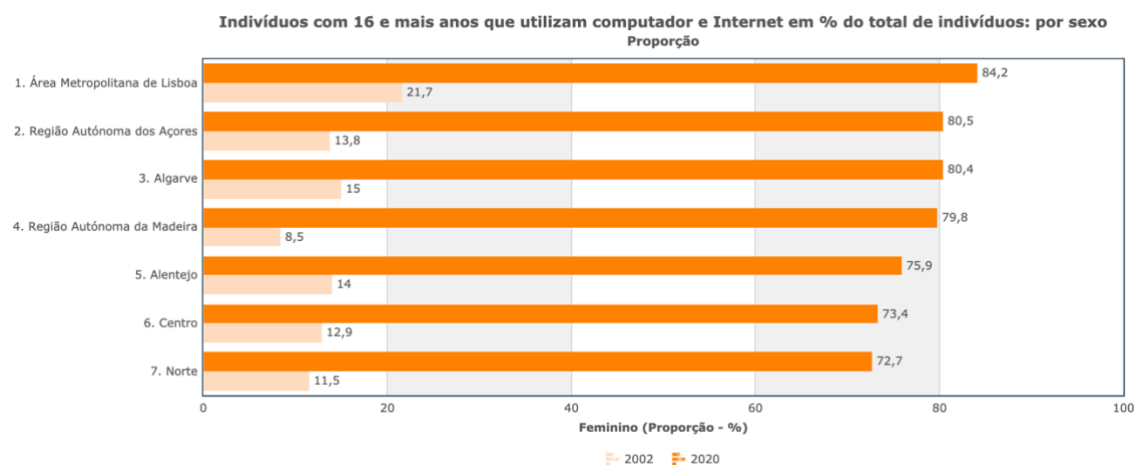


Figura 18 - Indivíduos do sexo feminino com mais de 16 anos, utilizadores da internet

Fonte: (PORDATA, 2021)

Fazendo uma comparação entre os 2 gráficos (Figura 17 e Figura 18), a área metropolitana de Lisboa continua a ser aquela com uma percentagem maior da população com acesso à internet, existindo depois uma distinção entre os sexos. No sexo masculino, a 2ª área com maiores utilizadores é o Algarve e no sexo feminino é a região autónoma dos açores.

A evolução de utilizadores de internet é também bastante significativa entre 2002 e 2020. A forma de fazer pedidos também está em constante mudança. Segundo o estudo do IMR “Como estão os portugueses a consumir fora de casa?”, a maioria dos portugueses ainda faz o pedido no local (69%) ou por telefone (24%), mas essas taxas estão três e quatro pontos percentuais menores em relação a 2017 (IMR, 2019).

Em contrapartida, o número de pedidos por navegadores da internet subiu seis pontos percentuais, chegando a 9%. Nas encomendas feitas através de aplicações do telemóvel, o aumento foi de cinco pontos percentuais, alcançando 14%. Os números mostram que os portugueses estão cada vez mais a aderir à tecnologia na hora de fazer as suas refeições. A pesquisa expôs que 48% dos inquiridos têm instaladas aplicações de reserva ou de restaurantes específicos nos seus telemóveis e segundo o estudo do TheFork “Comportamento do consumidor nos restaurantes de Portugal” indica que dos seus utilizadores 62% o fazem através do smartphone. Através desses dados é possível concluir que além do aumento das refeições fora de casa, a composição da mesa portuguesa está gradualmente a passar primeiro pelos telemóveis dos consumidores (TheFork, 2019).

3.4.6 Análise SWOT dinâmica

Na Tabela 11 é realizado uma análise swot dinâmica com o intuito de se perceber os pontos em que a empresa terá de melhorar, aqueles que tem a seu favor e as oportunidades e ameaças que pode aproveitar relativamente ao seu mercado envolvente.

Tabela 11 - Análise SWOT dinâmica

Fatores Internos ➡ Fatores Externos ↓	<u>Pontos Fortes</u> • Serviço inovador; • Personalizado a cada cliente; • Preço adaptado a cada serviço e tendo em conta o orçamento disponibilizado; • Serviço bastante completo; • Serviço sem concorrência.	<u>Pontos Fracos</u> • Serviço novo e por isso sem feedback; • Custos associados à criação do website e app; • Risco de repetição do local para o cliente; • Forte dependência de fornecedores.
<u>Oportunidades</u> • Possibilidade de criação de parcerias com empresas de renome; • Crescimento do mercado eletrónico; • Publicidade digital; • Crescimento do mercado das experiências.	• Diversificar a oferta de acordo com as necessidades verificadas no mercado, aproveitando e tirando o máximo de partido dos fornecedores e mantendo o secretismo ao longo de toda a gama.	• Rede de fortes parceiros, com vista a diminuir o risco no momento de escolha do consumidor; • Participação em plataformas digitais que promova a partilha de experiências gastronómicas.
<u>Ameaças</u> • Preço mais elevado que uma reserva normal; • Dificuldade para algumas pessoas em acreditar em negócios sem instalações físicas e ideias inovadoras.	• Forte comunicação direcionada ao consumidor final, de forma que este entenda a proposta de valor do serviço e confie na marca.	• Aposta na comunicação de testemunhos reais de pessoas que já usufruíram do serviço; • Elaboração de um questionário inicial por forma a conhecer as preferências e a minimizar o risco.

Fonte: Elaboração própria

3.4.7 Forças Competitivas de Porter

Porter (1980) refere que a rentabilidade estrutural do negócio é menor tanto quanto maior é o potencial de novas entradas, a ameaça dos produtos substitutos, o poder negocial dos fornecedores, o poder negocial dos clientes e a rivalidade entre os concorrentes. Estes cinco fatores determinam a atratividade da indústria e são designados como as 5 Forças de Porter. Assim, a competição num mercado depende de cinco forças básicas, que determinam as perspectivas de lucro no setor: pode variar entre intensa, quando nenhuma empresa consegue grandes retornos sobre o investimento, a moderada, existindo possibilidade de retornos mais elevados (Porter, 1980).

Blindly, é uma aplicação onde pode agendar um jantar surpresa. A análise das 5 Forças de Porter sobre a Blindly indica os fatores externos no setor dos serviços de restauração e transporte. O ambiente enfatiza a concorrência, os clientes e os fornecedores como forças mais fortes afetando os negócios. O modelo de análise de Michael E. Porter fornece informações valiosas para apoio da gestão estratégica, especialmente na abordagem de questões relevantes no ambiente externo dos negócios, tais como: rivalidade entre os concorrentes, poder de negociação dos fornecedores e com clientes, ameaça de produtos substitutos e ameaça de entrada de novos concorrentes. Em Portugal, ainda não existe um concorrente que alie o melhor dos dois mundos: restauração e transporte, um serviço all-in capaz de surpreender um casal ou um grupo de amigos, à distância de um clique. Numa pesquisa global, existe apenas dois concorrentes, Jantar Secreto (www.jantarsecreto.com) e Eatkube (www.eatkube.com). Considerando as condições de mercado, a análise das Cinco Forças de Porter sobre a Blindly estabelece as seguintes intensidades (Figura 19):

- Rivalidade entre os concorrentes – **Força Fraca**
- Poder de negociação dos fornecedores – **Força Forte**
- Ameaça de produtos substitutos – **Força Forte**
- Ameaça de entrada de novos concorrentes – **Força Fraca**
- Poder de negociação com dos clientes – **Força Média**

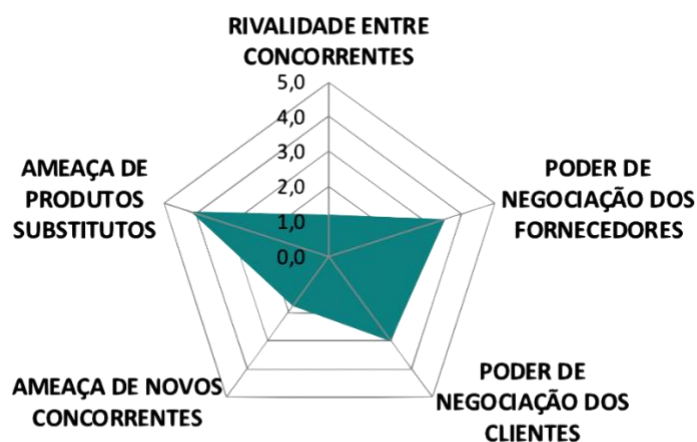


Figura 19 - 5 forças de Porter

Fonte: Elaboração Própria

1-Rivalidade entre os concorrentes (Força Fraca)

A Blindly enquadra-se num mercado global onde não existe um concorrente que apresente o mesmo serviço em Portugal. No entanto, constituem concorrência indireta todos os restaurantes que se localizam no raio em que a Blindly atua, assim como os serviços de transporte (táxis, Uber, Cabify, etc).

- Quantidade de concorrentes diretos – **Força Fraca**
- Existência de diferencial competitivo da Blindly – **Força Fraca**
- Custos de prestação de serviço – **Força Forte**
- Preço do serviço no mercado – **Força Forte**
- Facilidade de alteração no espaço físico e adequação do capital humano às mudanças rápidas – **Força Fraca**

Há um diferencial competitivo da Blindly, que não só responde a uma necessidade do mercado como cria um novo conceito – surpreender e ser surpreendido sem ter de fazer esforço. Trata-se de um serviço *premium* dirigido a consumidores com posses económicas significativas, sendo que o pack básico é de 99,90€. O custo de prestação de serviço e o preço praticado no mercado podem ser considerados forças fortes, uma vez que irá limitar o acesso a públicos com menos posses. No entanto, esta é uma forma de posicionar o negócio e valorizar um serviço *premium* e de qualidade. Tratando-se de uma aplicação e de um

website, tendo uma pessoa operacional no *backoffice* da plataforma, há facilidade de alteração no espaço físico e adequação às mudanças que possam surgir.

2-Poder de negociação dos fornecedores (Força Forte)

A Blindly depende dos fornecedores, uma vez que sem serviço de transporte o cliente não consegue chegar ao local de destino, e sem restaurante não há a refeição mistério, que é o grande objetivo do negócio.

- Dependência da Blindly com os fornecedores – **Força Forte**
- Possibilidade de substituir os serviços dos fornecedores – **Força Fraca**
- Grau de importância da Blindly para os fornecedores – **Força Forte**
- Existência de estratégias para amenizar os efeitos da dependência com os fornecedores – **Força Fraca**
- Custos envolvidos em mudar de fornecedor – **Força Forte**
- Grau de procura de fornecedores da Blindly pelo mercado – **Força Fraca**

No entanto, com a quantidade de restaurantes disponíveis na cidade e a variedade de cozinhas e culturas gastronômicas, de certo que os serviços dos fornecedores podem ser substituídos, acarretando os seus custos de mudança. A Blindly é apenas uma forma dos taxistas e dos restaurantes prestarem serviço, através dos clientes da aplicação, porque de outra forma têm igualmente consumidores que formam diariamente a sua carteira de clientes.

3- Ameaça de produtos substitutos (Força Forte)

O consumidor pode agendar o seu jantar de sábado à noite com a sua cara-metade num restaurante novo ou que já conheça e deslocar-se até lá pelos meios próprios ou através de táxi. De facto, os produtos substitutos da Blindly são os jantares nos restaurantes da cidade e todos os meios de deslocação próprios ou táxis.

- Existência da possibilidade de algum tipo de produto ou serviço poder realizar a mesma função que a Blindly realiza – **Força Forte**
- Perda de vendas em decorrência de produtos substitutos – **Força Forte**
- Existência de estratégias implementadas para competir com estes produtos/serviços – **Força Fraca**

- Grau de desenvolvimento de produtos/serviços pela Blindly diferentes dos já existentes – **Força Fraca**
- Chances desses novos produtos/serviços substitutos mudarem as preferências dos seus clientes – **Força Forte**

O que a Blindly propõe não é uma marcação no restaurante onde tem de ter cuidado com o que ingere para não incumbir multas, mas uma experiência totalmente *outside the box* que proporciona uma refeição mistério sem preocupações de quantidade de bebida que ingere, local para estacionamento, cumprimento de horário, entre outras. Na sua essência, propõe um serviço totalmente diferente dos que já existem adequado ao seu target.

4- Ameaça de entrada de novos concorrentes (Força Fraca)

Apesar de ainda não existir nenhum concorrente em Portugal que preste exatamente o mesmo serviço como a Blindly, tanto no mercado local como global, a qualquer momento poderá surgir. No entanto, é considerada uma força forte para a empresa pioneira que inicia um negócio totalmente inovador.

- Quantidade de novas empresas que entram no mesmo mercado que a Blindly atua – **Força Fraca**
- Perda de mercado da Blindly para estas novas empresas – **Força Fraca**
- Grau com que as políticas governamentais afetam negativamente a Blindly – **Força Fraca**
- Existência de estratégias para diminuir os impactos de ameaças de novos entrantes – **Força Fraca**

O estudo de mercado constante e inovação no modo como opera, dão à Blindly uma vantagem competitiva estando preparada para reagir a entradas de novos concorrentes. O estudo de mercado constante e inovação no modo como opera, dão à Blindly uma vantagem competitiva estando preparada para reagir a entradas de novos concorrentes.

5- Poder de negociação dos clientes (Força Média)

Em fase de arranque, a Blindly terá 1 110 compras concretizadas no primeiro ano. A faturação é um bom indicativo de que o target convertido associa o valor percebido aos packs que compraram.

- Quantidade de clientes da Blindly em relação ao total de clientes potenciais – **Força Forte**
- Faturação total de poucos clientes – **Força Fraca**
- Grau de poder de negociação dos poucos clientes – **Força Fraca**
- Existência de estratégias para amenizar os efeitos do poder de negociação destes clientes – **Força Fraca**
- Grau de informação dos clientes sobre o mercado – **Força Forte**
- Grau de importância dos serviços para os clientes – **Força Forte**

Apesar dos clientes poderem ter uma estimativa do valor de uma refeição e de transporte, o facto do local e do tipo de transporte ser surpresa, reduz esta tentativa de perceber se o valor está acima do mercado ou não. Por outro lado, a Blindly não comunica nem vende refeições, mas experiências capazes de transformar a experiência do consumidor em verdadeiros sabores secretos.

3.5 Modelo Canvas

O objetivo de um plano de negócios é principalmente descrever e comunicar toda a atividade do negócio, tendo como finalidade o lucro. Para uma melhor interpretação deste plano será utilizado um Mapa do Modelo de Negócios (*Business Model Canvas*). O modelo Canvas é uma ferramenta de gestão estratégica que descreve num quadro com nove blocos, a lógica de como uma empresa cria, proporciona e obtém valor (Osterwalder & Pigneur, 2010). Assim, o desenvolvimento do modelo canvas ajuda a definir a operacionalidade do projeto, nomeadamente como irá criar, entregar e receber lucro por forma a garantir o normal funcionamento e o desenvolvimento sustentável do modelo de negócio (McNally, 2013). Na Figura 20 está presente o modelo Canvas da Blindly.



Figura 20 - Modelo Canvas

Fonte: Elaboração própria

3.6 Posicionamento

Posicionamento é uma seleção estratégica que pretende definir uma posição distinta e atrativa da oferta de um determinado mercado na mente dos clientes. (Lindon, 2004). Podemos assim definir posicionamento de mercado como a técnica usada para clarificar a imagem e a identidade de uma determinada marca na mente do consumidor (Lee et al., 2006), em que este irá perceber a proposta de valor de forma diferenciada, distinta e numa posição relevante e duradoura (Falcão et al., 2016). Posicionamento é assim o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira a que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa na mente dos consumidores. Após uma análise sobre as principais vantagens competitivas da Blindly, definiu-se a declaração de posicionamento respondendo ao segmento, setor de mercado, razão para acreditar e a promessa de mercado:

*"Para todos os que gostam de experiências (**Segmento**) a Blindly é a única empresa atualmente que lhe proporciona uma experiência gastronómica (**Setor de Mercado**) única, inovadora e completa (**Promessa de mercado**), que só é possível através da sua vasta rede de parceiros de renome (**Razão para acreditar**)."*

Tal como já referido anteriormente a Blindly mais do que um serviço é uma experiência, onde se pretende modificar e inovar o conceito de jantar fora através de algo inovador e de um serviço altamente personalizado e completo. Por essa razão o posicionamento pretendido da marca é o posicionamento pela experiência. Entregar o melhor serviço distinguido por uma experiência gastronómica única e completa, que engloba os vários fatores desde a escolha do restaurante até à sua deslocação, garantindo um aspeto único pela surpresa do local e prometendo um serviço inovador e distinto.

3.7 Proposta de Valor

A Blindly pretende-se posicionar numa estratégia de mais por mais, ou seja, é pedido um valor mais elevado, mas por algo inovador e que alberga serviços externos, não sendo apenas o jantar, o transporte e o serviço personalizado por exemplo. Posto isto, foi definida a proposta de valor pelos seguintes parâmetros:

Título: Surpreenda e seja surpreendido;

Subtítulo: A Blindly permite-lhe surpreender quem mais gosta ou tornar um evento memorável e especial, através de uma experiência única e completa, mantendo o mistério de todos os detalhes e local até à chegada, permitindo dessa forma oferecer uma surpresa também para quem reserva o serviço.

Atributos de valor / Bulletpoints:

- Experiência única para os utilizadores, através da personalização de todo o serviço;
- Redução de custos associados e intervenientes no processo de jantar fora;
- Relação muito próxima entre consumidor e empresa (apoio ao cliente 24h/dia);
- Inovação no modelo de negócio;
- Usabilidade da aplicação.

3.7.1 Estratégia Blue Ocean

Curva de valor é um gráfico criado pelos autores W. Chan Kim no livro "A Estratégia do Oceano Azul". Segundo os autores, atualmente a maioria das empresas navega em oceanos vermelhos – mercados muito competitivos e ensanguentados com milhares de empresas

competindo agressivamente entre si por diferenciações mínimas, sufocando-se por tentar oferecer produtos com preços cada vez mais baixos (Mauborgne, 2018). No entanto, algumas empresas sabem criar um novo mercado, onde navegam sozinhas e conseguem viver em paz com o sucesso. Esses são os oceanos azuis. Um dos exemplos que a Blindly seguirá será o Cirque du Soleil - em vez de tentar competir da mesma forma como os circos convencionais, em oceanos vermelhos, eles criaram a sua própria forma de atuar e consequentemente, o seu próprio oceano azul.

Fatores de Competição:

- Tempo de espera;
- Preocupação da procura de estacionamento;
- Constrangimentos de acesso à app;
- Custos associados;
- Alargar a outro tipo de experiências (despedidas de solteiro, eventos, etc...);
- Curiosidade/Fator surpresa;
- Personalização dos packs;
- Calendarização dos jantares/eventos;
- N° de intervenientes no processo;
- Inseguranças no método de pagamento.

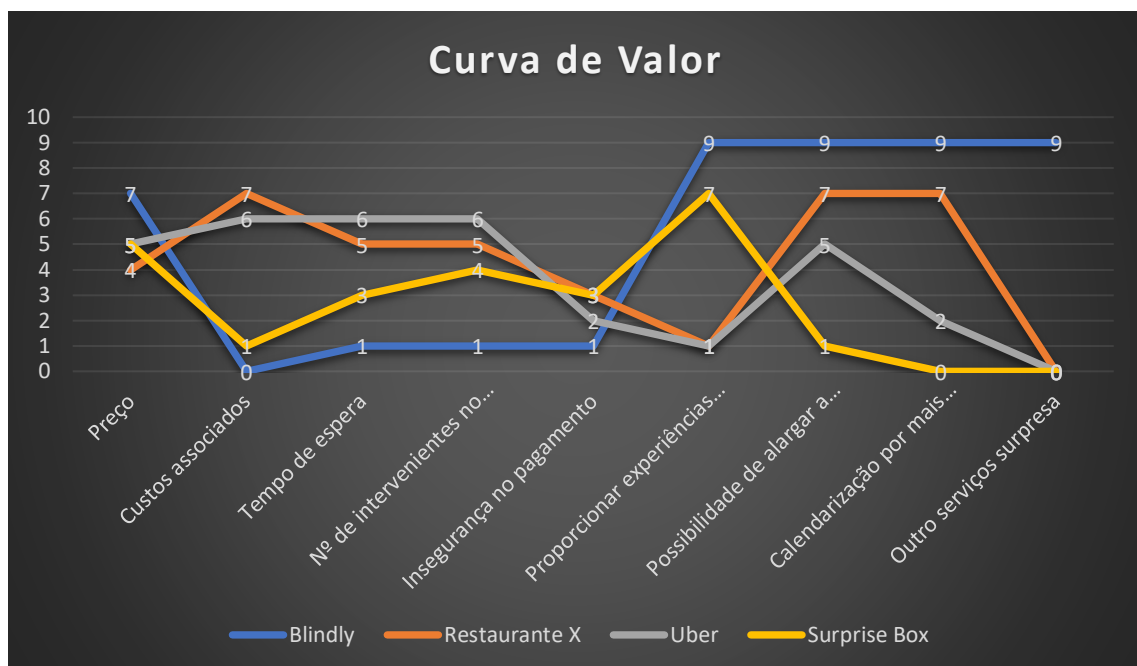
Na Tabela 12 é assim demonstrados os fatores competitivos da Blindly, analisando os fatores que pretende eliminar, aumentar, reduzir e criar.

Tabela 12 - Fatores competitivos Blindly

O que pretende eliminar?	O que pretende aumentar?	O que pretende reduzir?	O que pretende criar?
Tempo de espera; Preocupação de procura de estacionamento; Constrangimentos de acesso à app; Custos Associados.	Curiosidade / Fator surpresa; Personalização dos packs; Calendarização de jantares/eventos.	Nº de intervenientes no processo; Inseguranças no método de pagamento.	Alargar a outro tipo de experiências (despedidas de solteiro, eventos, festas temáticas, etc.

Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 1 - Curva de Valor



Fonte: Elaboração Própria

Nesta curva de valor, representada no Gráfico 1, é perceptível a vantagem competitiva da Blindly em relação ao Restaurante X, a um Uber e a um serviço de *Surprise Box*. Embora o preço pelo serviço seja maior, os custos associados são inexistentes, o tempo de espera, o número de intervenientes do processo e a insegurança no pagamento são muito baixos. Em contrapartida, a Blindly proporciona uma experiência única que nenhum dos concorrentes consegue prestar. Também tem possibilidade de alargar os packs a empresas e grupos, aumentar o tempo de calendarização para melhor organização pessoal e profissional, assim como ter outro tipo de serviços surpresa.

3.8 Marketing Mix

Segundo Kotler and Keller (2012) o marketing-mix é um conjunto de instrumentos controláveis de marketing, produto, preço, distribuição e promoção que a empresa usa para produzir a resposta no seu mercado-alvo. Por outro lado, Nunes and Cavique (2008) definem o marketing-mix como um conjunto de variáveis fundamentais, que permitem que a empresa ponha em ação, no mercado, a estratégia escolhida para realizar os objetivos decididos, através da satisfação dos clientes consumidores. Posto isto podemos dizer que o marketing-mix é definido como a combinação de estratégias e táticas usadas pela empresa para comercializar os seus produtos e serviços (Thabit & Raewf, 2018).

3.8.1 Conceito da marca

A marca é o sinal distintivo que assinala e identifica determinado produto ou serviço de uma empresa, por forma a distingui-lo de outros, permitindo simultaneamente ao consumidor o seu reconhecimento fácil, bem como a sua diferenciação perante outros idênticos ou semelhantes. Segundo De Lencastre and Côrte-Real (2010), a marca pode ser representada por um triângulo, cujos 3 lados correspondem: ao emissor, ao objetivo/estratégia e ao recetor.

Identity Mix

O identity mix de uma marca corresponde ao lado do emissor e é neste pilar que se define a identidade da marca e todos os elementos que esta pretende comunicar a um conjunto de indivíduos, segmento ou target. O nome, o serviço e o logótipo estão em constante interação com o mercado. A identidade física da marca, como o nome, o slogan, a tipografia ou o design estão dispersas por 3 tipos de identidade.

Identidade Central:

Na identidade central está situado o elemento mais importante e identificador de uma marca, o seu o nome. A escolha do nome teve em consideração vários aspetos importantes: ser simples, curto, internacional (a pensar em mercados externos), não restritivo, de fácil memorização e acima de tudo que fosse de encontro à mensagem e ao serviço da marca. Assim surgiu o nome, Blindly. Blindly em português significa “cegamente” ou “às cegas” que vai ao encontro do atributo central da marca, ou seja, ir jantar a um local onde só se sabe a sua localização e o restaurante à chegada. Desde o início, pretendeu-se que o nome

estivesse relacionado com o fator surpresa da marca e por sinal esta ideia surgiu num jantar fora. Num jantar, onde o restaurante tinha uma ementa bastante peculiar e com nomes e ingredientes bastante distintos e em que se conversava exatamente sobre estas ideias e as suas possibilidades. Na altura da escolha da sobremesa, perguntou-se à funcionária o que aconselhava, ao qual respondeu se poderia servir uma sobremesa “às cegas”, ou seja, ela traria algo com base nos gostos que lhe foram indicados e acabou por criar aqui o sentimento de confiança. Mal ela disse isso, o nome estava escolhido, apenas foi traduzido para inglês por forma a ser possível expandir no futuro o negócio para mercados internacionais. Conforme referido anteriormente, o elemento surpresa é um amplificador neutro de emoções e usado para elevar o impacto do cliente da satisfação para o prazer (Shibly & Chatterjee, 2020) e por isso toda a comunicação e imagem da marca pretende transmitir este conceito de surpresa e de suspense.

Identidade Tangível:

Na identidade tangível é onde se define o logótipo, ou seja, é a representação visual do conceito, que obrigatoriamente acaba por associar cores e *lettering* à marca, formando a sua identidade visual.



Figura 21 - Logótipo Blindly

Fonte: Elaboração Própria

No logótipo, apresentado na Figura 21, é perceptível as pétalas de uma flor, os talheres e as cores escolhidas em forma de gradiente (o rosa e o laranja).

Os talheres surgem do interior de uma flor que remete para o fator surpresa, os talheres fazem a ligação ao serviço de jantar e as cores escolhidas remetem para a confiança e alegria (laranja - #EF8045), sentimentos que queremos transmitir aos nossos consumidores e para a criatividade e imaginação (rosa - #E63B81) associado à surpresa, o ponto fulcral da marca.

Lettering:

O *lettering* utilizado tanto para o logótipo, como para o slogan e todos os meios de comunicação da marca é o Myriad Pro, que se caracteriza por uma tipografia moderna e de boa legibilidade.

É um tipo de letra sem serifa que tem como intenção ser um tipo neutro de uso geral que pode atender a uma variedade de usos e ter um formato facilmente expansível.

Outras vertentes da fonte como Condensed, Semi-Condensed e Black também poderão ser utilizadas, desde que respeitem critérios de leitura e legibilidade.

Identidade Alargada:

Na identidade alargada é onde se situa o slogan da marca.

“Surpreenda e seja surpreendido”

Neste slogan está ilustrado o ponto de referência e de diferenciação da marca, ou seja, reserve um jantar e seja surpreendido juntamente com as pessoas que vão consigo, como é visível na Figura 22.



Figura 22 - Logótipo Blindly com slogan

Fonte: Elaboração Própria

Identidade Psicológica da marca:

Para além de todos os aspetos físicos, é necessário definir a personalidade, o território e os valores culturais da marca.

Personalidade da marca:

Toda a comunicação de uma marca deve ser feita tendo em conta a imagem e a personalidade que se pretende transmitir.

Ao nível de personalidade, a Blindly pretende transmitir a imagem de uma marca inovadora, confiante, jovem e misteriosa.

Território da marca:

O território da marca prende-se com o mercado onde a marca quer estar posicionada. A Blindly pretende estar enquadrada essencialmente nas celebrações de datas especiais.

Valores Culturais da marca:

Neste campo, referimo-nos aos valores que a marca pretende defender. Neste contexto, a marca pretende defender a igualdade entre todos, inovação, qualidade e responsabilidade.

3.8.1.1 Linha de produtos

Uma gama de produtos ou serviços é uma classificação de conjuntos de produtos fabricados ou serviços prestados pela empresa. Cada gama de produto ou serviço pode conter várias linhas e o número e a diferença de natureza das gamas de uma empresa demonstram o seu grau de diversidade. Assim, na Figura 23 é possível verificar a largura de gama da Blindly que corresponde ao seu número de linhas de produtos e a profundidade da gama, que corresponde ao número de produtos que a linha tem.

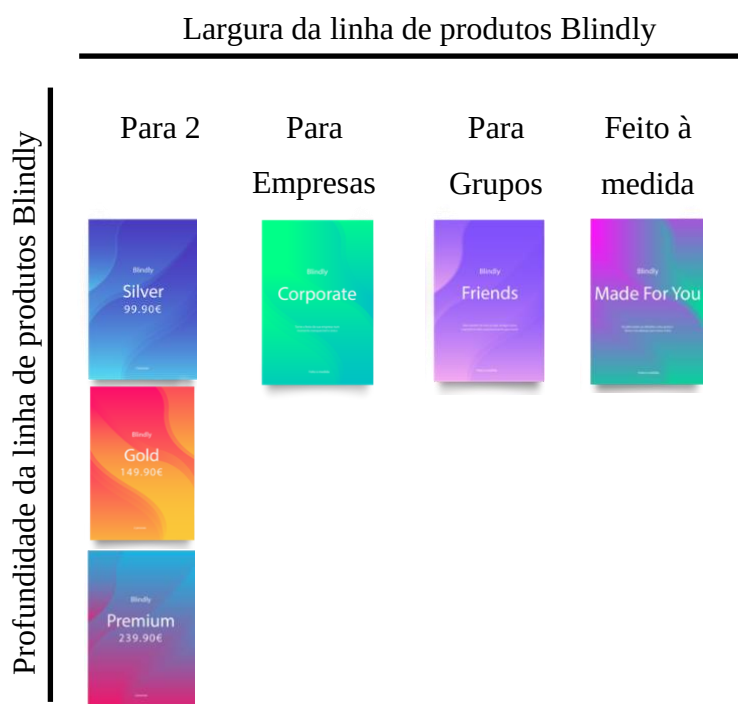


Figura 23 - Linha de produtos Blindly

Fonte: Elaboração própria

3.8.2 Serviço

No caso da Blindly, a oferta é uma experiência, ou seja, algo intangível e que por isso é considerado como um serviço. O serviço passa pela reserva de jantares em que a localização é desconhecida.

Este tipo de serviço, é considerado ser mais uma experiência que engloba não só a reserva do jantar num local secreto mas também o serviço de transporte de ida e volta, com a possibilidade de escolherem o tipo de transporte que pretendem tendo em conta o orçamento disponível. A Blindly oferece assim, um serviço inovador e único em Portugal sem concorrência e que por isso tem um mercado aberto e de exploração pela frente. A Blindly não oferece apenas um serviço, é uma experiência que conforme foi estudado na revisão bibliográfica e citado por Nadiri and Gunay (2013), pretende produzir eventos memoráveis, com vista a criar uma ligação memorável entre uma marca e o consumidor (Beig & Nika, 2019).

3.8.2.1 Serviço Core e serviços Suplementares

Entende-se por Serviço Core o serviço base da empresa, aquele que agrega valor para os clientes e aquele que se caracteriza por ser o ponto fulcral de comunicação da marca. No fundo o serviço core, é o serviço principal e aquele que a empresa comunica, é aquele que corresponde à primeira vocação da empresa e que fornece o benefício central que satisfaz as necessidades do cliente. A este serviço core, todas as marcas devem associar o maior número de serviços suplementares possíveis. Os serviços suplementares são aqueles criados para o aumento da perspetiva de valor associado ao serviço base e que são um *plus* para os clientes ao mesmo tempo que o distinguem da concorrência.

A estratégia de posicionamento pretendida não se enquadra numa competição de preços baixos, a Blindly procura aumentar o seu valor através dos serviços suplementares mesmo que o serviço core da marca já tenha um valor acrescentado elevado pela experiência única e inovadora. Por forma a dar resposta ao serviço core e suplementar da Blindly, a Figura 24 caracteriza e demonstra a divisão da empresa.

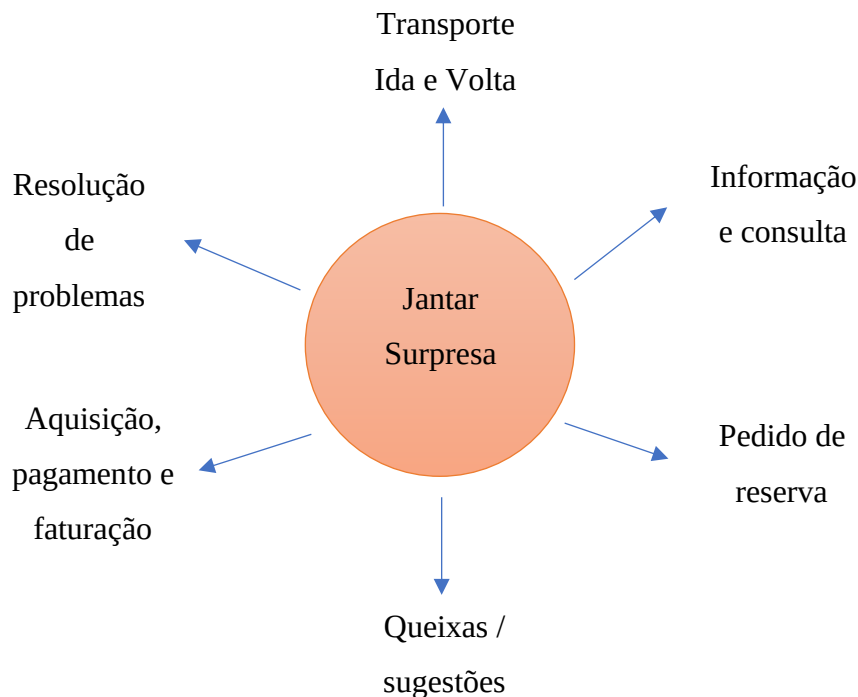


Figura 24 - Serviços core e serviços complementares da Blindly

Fonte: Elaboração Própria

Como serviço core temos assim o jantar surpresa, em que a localização é desconhecida até à chegada. Como serviços suplementares e por forma a agregar valor ao serviço principal, ao mesmo tempo que como foi referido anteriormente na revisão bibliográfica procurar provocar um apelo a sensações, sentimentos, cognições e comportamentos, evocados por estímulos provocados pela marca (Pina & Dias, 2021) temos:

- Transporte ida e volta com a possibilidade de escolher o meio de transporte por parte do cliente.
- Informação e consulta: informação clara, relevante e precisa de toda a experiência. Por se tratar de um serviço em que o local de destino é surpresa, a informação disponível pela empresa tem que ser altamente cuidada, completa e transmitir segurança. Dessa forma, para além da informação base como o horário, preços, instruções da experiência, condições de venda, confirmação das reservas, entre outros, é disponibilizada informação que minimize a incerteza e receio dos consumidores, fornecendo os dados do condutor e do veículo que os vai buscar, informando a distância e a visualização em tempo real do veículo até à localização de recolha.

- Pretende-se apostar numa equipa que estará sempre pronta para comunicar diretamente com os consumidores por forma a ajudá-los em todo o processo.
- Pedido de reserva: Através da APP e do site pretende-se que este percurso até à reserva seja rápido, intuitivo e “amigável” para o cliente.
- Aquisição, Pagamento e Faturação: o processo de aquisição pode ser feito de forma online através da APP ou site, onde é necessário a criação de um perfil e onde fica registado o pagamento, assim como a sua fatura e que poderá ser sempre consultado posteriormente na sua página de perfil do cliente.
- Resolução de Problemas: Um dos principais serviços suplementares da empresa prende-se com a resolução de problemas, nomeadamente com a escolha do restaurante e o transporte que fica ao encargo da Blindly.
- Queixas/Sugestões: No final é pedido a cada cliente para avaliar a experiência por forma a ter conhecimento do feedback, resolver na hora possíveis queixas e até mesmo ter acesso a ideias de melhorias.

3.8.2.2 Ciclo de vida e de adoção do serviço

O serviço à semelhança do que acontece com os produtos deve mudar e acrescentar valor à medida que o mercado também muda e evolui, com isso as estratégias de marketing devem também ser adaptadas a cada estágio do ciclo de vida do serviço.

Introdução:

Esta primeira fase do ciclo de vida do produto é caracterizada por uma baixa taxa de crescimento e de consumidores. Os lucros são baixos e os custos de distribuição e promoção são elevados. No caso da Blindly como vantagem, evidencia-se a inexistência de concorrência, que se torna numa mais-valia importante nesta fase do produto. Nesta etapa, a Blindly irá preocupar-se essencialmente em promover e publicitar os seus packs de preço fixo ao mesmo tempo que comunica a customização através dos packs personalizáveis, onde é possível escolher o número de participantes na experiência e serviços adicionais, por forma a tornar mais fácil e perceptível a sua implementação no mercado e com o objetivo principal de ganhar credibilidade e confiança por parte dos consumidores para produtos e serviços mais elaborados que surgirão no futuro. O serviço vai ser implementado no mercado através de uma estratégia de desnatação, ou seja, com um preço elevado e muita divulgação. Por se tratar de um serviço inovador e que transforma uma ida a um restaurante numa experiência,

por esse motivo o preço será mais elevado que um jantar fora normal, com o objetivo de se posicionar e comunicar para uma classe média-alta. O objetivo principal será investir em bastante promoção nos canais digitais conseguindo parcerias com “caras conhecidas” do segmento e que permita estabelecer uma sensação de segurança e confiança com mais facilidade. Pretende-se essencialmente criar no consumidor a sensação de desejo e ansiedade para experimentar um serviço inovador e que por esse motivo esteja disposto a pagar o preço pedido.

Segundo a teoria de difusão da inovação ou curva de adoção criado por Everett.M.Rogers em 1962, representada na Figura 25, é nesta altura que surgem os primeiros clientes, ou seja os inovadores ou entusiastas e os adotantes iniciais ou visionários (Rogers & Cartano, 1962). Os inovadores são caracterizados por serem aventureiros, gostam do risco e de estar sempre na vanguarda. Os inovadores são responsáveis por disseminar as inovações para a maior parte da população, principalmente nos grupos mais próximos deles. Os adotantes iniciais surgem logo a seguir e são geralmente pessoas líderes de opinião. Com o objetivo de captar estes clientes a Blindly irá apostar também num marketing que descreva claramente o valor, os benefícios do serviço e a sua inovação por forma a despertar a curiosidade.

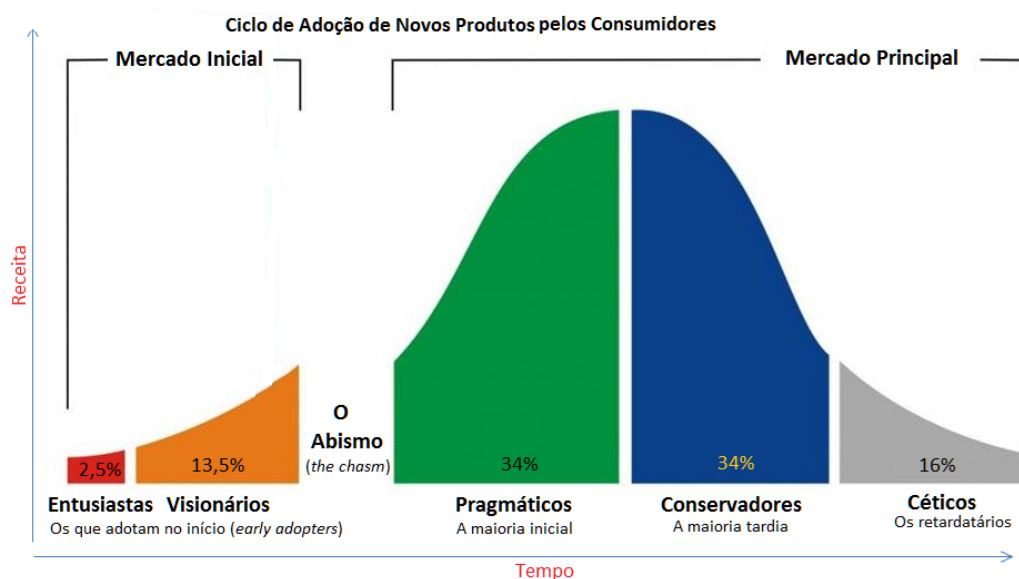


Figura 25 - Ciclo de adoção de novos produtos/serviços

Fonte: (Grando, 2013)

Crescimento:

Na etapa seguinte, intitulada de crescimento e que se define por um aumento da taxa de crescimento, lucros e novas versões do produto, a Blindly pretende introduzir a possibilidade

de não saírem do conforto do lar e terem um chefe de cozinha juntamente com uma empresa de catering a cozinhar e a servirem na própria habitação (mantendo o anonimato do chefe e da ementa, por forma a dar continuidade ao fator surpresa, que é o atributo principal da marca). Neste processo é possível também que comece a surgir alguns concorrentes mas em contrapartida a diminuição dos custos causado pelo aumento da notoriedade da marca podem começar a baixar. A estratégia de marketing nesta etapa, passa assim essencialmente por acrescentar novos modelos, abordar novos segmentos de mercado e novos canais de comunicação através dos chefes de cozinha.

Esta é uma fase de extrema importância e de reviravolta no negócio porque se caracteriza pela ultrapassagem da fase do abismo. O abismo é o ponto que divide as pessoas que costumam aderir a uma inovação rapidamente daquelas que são mais conservadoras e muito resistentes às mudanças. Nas estratégias de marketing e vendas, este é o momento mais importante para a empresa porque é a partir daqui que garante a sua estabilidade. Passa a ocorrer uma aceleração na taxa de adoção do produto, porque o resto dos consumidores representam 2/3 da população. Nesta fase surgem assim os pragmáticos (maioria inicial) que se caracteriza por adquirir o serviço depois de estudar o *feedback* que o serviço possui.

Maturidade:

Na fase de maturidade do produto os lucros têm tendência para baixar e por isso existe uma preocupação por parte das marcas em baixar os custos, apostar em campanhas e procurar novos nichos de mercado. Nesta fase do ciclo de vida do serviço a Blindly irá procurar novos nichos de mercado, alargando o fator surpresa do local para outro tipo de situações, como por exemplo escapadas de fim de semana com a localização também desconhecida. O objetivo principal desta medida passa por acrescentar formas de rentabilidade à marca, que ao entrar em novos segmentos de mercado pode estar a converter não consumidores em consumidores. Por outro lado, ao criar mais serviços agregados e com uma maior abrangência de várias situações, possibilita-se também o aumento da taxa de uso e o relançar da procura.

Aqui surgem os consumidores intitutados de conservadores (maioria tardia) e que se caracterizam por serem ainda mais resistentes à mudança que os pragmáticos (maioria inicial). São pessoas que não gostam de correr riscos e costumam aderir a produtos já testados no mercado. Para além das estratégias referidas em cima, tanto nesta fase como na

fase de crescimento, a Blindly irá procurar reforçar ainda mais os testemunhos reais do serviço com o objetivo de converter este tipo de consumidores.

Declínio:

O declínio de uma marca remete para uma fase em que a taxa de crescimento, as vendas e os lucros tendem a ser negativos. Acompanhado por esta tendência surge ainda a redução das versões do produto e das alternativas de distribuição. Nesta etapa a estratégia da Blindly passa por aumentar o investimento da empresa, essencialmente na publicidade daqueles serviços que representam uma maior percentagem de vendas da marca, por forma a aumentar a sua notoriedade e a fortalecer a sua vantagem competitiva.

Nesta fase pode ainda surgir outro tipo de clientes, os céticos (retardatários) que são aquele tipo de público que só adquire quando o serviço já é comum na sociedade. Precisam de tempo e muita segurança para fazer a aquisição do serviço, o tempo de decisão é longo e a comunicação necessita de ser clara. Nesta fase e com o aumento da publicidade, a marca pretende apostar em alguns descontos/cupões por forma a incentivar a aquisição do serviço neste tipo de consumidores.

3.8.3 Variável Preço

Segundo Kotler and Keller (2012), o preço é o elemento do marketing mix que produz receita; os outros elementos geram custos. Por outro lado, o preço comunica também o posicionamento de valor pretendido pela empresa do seu produto ou serviço.

O Preço espelha a proposta de valor de qualquer marca ou empresa e pode determinar aceitação do produto pelo mercado, a manutenção da posição da empresa no mercado competitivo e a realização de nível ótimo de rentabilidade. Para o consumidor o preço é avaliado em função do valor percebido do produto em função dos benefícios que este lhe proporciona.

A Blindly surge com o propósito de exaltar a paixão pela gastronomia diversificada, proporcionando uma oferta totalmente personalizada de acordo com os gostos dos clientes.

A experiência que o consumidor vive, desde o momento em que entra no táxi, até chegar a casa, foi desenhada a pensar nele. Como o artigo já mencionado do the fork demonstra, o

target da Blindly, os *millennials* apreciam experiências e mede o preço final pelo nível de satisfação e envolvimento. Também segundo Saiidi (2016), os *millennials* são uns dos adeptos do marketing experiencial. Eles entendem que atualmente, no preço de um prato não estão só os custos dos ingredientes que o integram. Está tudo o que faz um restaurante funcionar. Estão os ordenados dos cozinheiros e dos empregados de mesa, a Segurança Social, estão os custos do equipamento, estão as contas de água, eletricidade, gás e telefone, está a loiça, talheres e toalhas, estão as flores no jarro em cima da mesa, está a renda que se paga ou o empréstimo que tem que se amortizar, estão os impostos e as licenças. No caso do negócio apresentado, está um único preço com todos estes fatores incluídos, mais o transporte e a conveniência.

3.8.3.1 Estratégia de preço

O preço dos packs da Blindly foi elaborado tendo em conta essencialmente 3 estratégias: a estratégia de preço *premium*, preço de desnatação e preço psicológico. A estratégia *premium* é uma estratégia que envolve fixar um preço elevado com base na imagem de elevada qualidade que pretende transmitir no público-alvo. É uma estratégia mais utilizada para nichos de mercado e onde não há substitutos ao serviço como é o caso da Blindly. Como também foi estudado na revisão bibliográfica, o luxo tem uma associação psicológica e a experiência exclusiva é fundamental para a compreensão dos serviços de luxo. O controlo e a prevenção do acesso (exclusividade social) é uma forma adicional dos serviços de luxo criarem exclusividade. Assim, uma das formas da marca conseguir exclusividade e afetar o nicho de mercado pretendido, começa também pela exclusividade monetária através de um preço elevado.

A política de desnatação aplica-se também à Blindly, pois tem um produto/serviço totalmente inovador em relação à concorrência. Estabeleceu-se um preço alto com o intuito de “retirar a nata” das receitas do mercado camada após camada cobrindo todos os segmentos. Preço alto faz com que apenas paguem esse preço as pessoas que querem o produto no imediato e que valorizam o tipo de experiência que este oferece. A Blindly apresenta vários packs para duas pessoas “*Silver*”, “*Gold*” e “*Premium*”, que se destacam pelo nível de qualidade. Quanto mais excêntrica e luxuosa a oferta, maior o valor do pack. Desta forma, cobrimos os custos associados e as necessidades dos consumidores. Relativamente a estratégias de ajustes de preços, foi considerado a estratégia dos preços psicológicos. As pessoas associam os preços à qualidade de cada pack e posicionam-se

naquele que escolherem. Ao nível de pricing, a Blindly utiliza a técnica de finalização 9,90€ de forma que o cliente associe o pack de 99,90€ a 90€ em vez de 100€.

O preço de venda do pack é calculado da seguinte forma: A refeição representa entre 50% a 60% mais o transporte que representa 20%. O preço final é determinado pela adição de uma quantia específica que representa a margem de lucro desejada (20% ou 30% dependendo dos packs). Por cada serviço prestado nos packs fixos a Blindly recebe 5% do restaurante e 5% do transporte, o que representa um acréscimo na percentagem total de margem bruta, perfazendo uma margem total de 24% a 33,50% para a empresa. Nos packs personalizáveis a margem bruta para a Blindly é uma margem fixa de 35% não estando dependente da comissão dos fornecedores.

Na Tabela 13 é demonstrado o processo de cálculo dos packs de preço fixo:

Tabela 13 - Cálculo preços Blindly

Pack	% Refeição	% Transporte	Margem	PVP
	60% (59,94€) (3€ entregue à Blindly)	20% (19,98€) (0,99€ entregue à Blindly)	20% + 5% (refeição) + 5% (transporte) (19,98€ + 3€ + 0,99€ = 23,98€)	99,90€
	55% (82,45€) (4,12€ entregue à Blindly)	20% (29,98€) (1,49€ entregue à Blindly)	25% + 5% (refeição) + 5% (transporte) (37,48€ + 4,12€ + 1,49€ = 43,10€)	149,90€
	50% (119,95€) (6€ entregues à Blindly)	20% (47,98€) (2,40€ entregue à Blindly)	30% + 5% (refeição) + 5% (transporte) (71,97€ + 6 + 2,40 = 80,37€)	239,90€

Fonte: Elaboração própria

A margem atribuída à refeição foi considerada tendo em conta um estudo do preço médio de possíveis parceiros em cada pack e que seguem a linha e imagem que a marca pretende transmitir. Seguem alguns exemplos, na cidade do Porto (uma vez que no primeiro ano a empresa oferecerá apenas serviço neste distrito) retirados da plataforma The Fork, onde conseguimos verificar a estimativa de preço por pessoa:

Parceiro para o Pack Silver (Figura 26):



Figura 26 - Preço médio de um restaurante no Pack Silver

Fonte: (TheFork, 2021)

Parceiro para o Pack Gold (Figura 27):



Figura 27 - Preço médio de um restaurante no Pack Gold

Fonte: (TheFork, 2021)

Parceiro para o Pack Premium (Figura 28):



Figura 28 - Preço médio de um restaurante no Pack Premium

Fonte: (TheFork, 2021)

3.8.4 Variável Distribuição

Distribuição “é o conjunto de todas as entidades singulares ou coletivas que, através de múltiplas transações comerciais e diferentes operações logísticas, desde a fase de produção até à fase de consumo, colocam produtos ou prestam serviços, acrescentando-lhe valor, nas condições de tempo, lugar e modo mais convenientes para satisfazer as necessidades do consumidor” (Rousseau, 1997, p. 7).

3.8.4.1 Estratégia de distribuição

Uma estratégia de distribuição bem pensada e planeada é um dos pilares para o sucesso de qualquer negócio. A estratégia de distribuição da Blindly considera a acessibilidade dos consumidores ao serviço prestado pela marca. Ao falarmos em estratégia de distribuição, não podemos deixar de conceituar o canal de distribuição, ou seja, o trajeto que o produtor deve fazer até ser comercializado ao cliente. Além de pensar nos canais adequados, o produtor (Blindly) necessita de considerar uma das três estratégias de distribuição, tendo em conta o nível de cobertura do mercado ou o número de Intermediários: distribuição intensiva, distribuição exclusiva e distribuição seletiva.

A curto prazo a marca não terá qualquer intermediário que acrescente valor à Blindly. É a própria empresa que contacta diretamente com os consumidores finais. Posto isto, a Blindly irá adotar uma distribuição direta seletiva.

Segue uma distribuição direta, pois a empresa é inteiramente responsável por entregar o serviço ao consumidor, sem que sejam necessários intermediários para que chegue ao destino final. Este modelo dá o total controlo à marca sobre o canal de distribuição.

A distribuição é seletiva, pois é possível escolher onde, quando, como e a quem será tornado acessível o serviço. Esta forma de distribuição é a mais indicada para o serviço, pois é ideal para bens de maior valor agregado, adquiridos por um grupo restrito de consumidores.

No futuro, a médio/longo prazo, para expandir o negócio irá ser necessário fazer parceria com agências de viagens estrangeiras. O objetivo com estas parcerias é fazer com que pessoas que estejam a viver fora de Portugal e queiram vir passar férias possam ter a oportunidade de comprar os packs. Isto permitirá um maior posicionamento da marca e um volume mais elevado de vendas. Sendo assim, as agências de viagens serão então os intermediários (retalhistas) onde se mantém a distribuição direta, mas onde surge também

uma distribuição indireta seletiva – na distribuição seletiva, as vendas são feitas para um grupo específico de intermediários e estes são responsáveis por vender o nosso serviço ao consumidor final.

3.8.4.2 Critérios de escolha dos fornecedores

A Blindly é um serviço de experiências completo que só é possível através de parcerias essenciais que funcionadas em conjunto tornam o serviço inovador, único e personalizado.

Como referido no Modelo Canvas (Figura 20) os parceiros da Blindly dividem-se essencialmente em 5 vertentes, no entanto o core da empresa e aqueles que fazem o serviço funcionar são essencialmente 2: os restaurantes e empresas de transporte. Para a escolha destes parceiros é essencial fazer uma análise daqueles que correspondem à imagem que a Blindly pretende transmitir, uma vez que este serviço não é 100% controlado pela marca. Por outro lado, e conforme estudado, os clientes ocidentais preocupam-se muito com o ambiente físico (Mattila, 1999) e por isso é um fator com muita relevância a ter em conta. Desta forma, e de acordo com o estudo de (Bitner, 1990) iremos considerar os elementos do ambiente físico (iluminação, música, mobiliário, decoração, etc.) e os elementos que podem afetar a perceção de satisfação do cliente, como a rapidez do serviço, a credibilidade e segurança dos parceiros, conforme defendem (Gianesi & Corrêa, 1994).

Ao nível dos restaurantes, é ainda importante ter parceria com a maior variedade de estilos e de comida para a marca conseguir atender aos mais variados gostos e pedidos e ter mais probabilidade de superar a expectativa do cliente. Assim, a marca pretende fazer parceria não só, mas essencialmente com chefes de cozinha que já possuam uma cadeia de restaurantes por forma a que com menos parcerias a empresa consiga obter um volume significativo de ofertas.

Quanto às empresas de transporte prevê-se conseguir parceria com um vário leque de empresas para aumentar as opções de escolha e preços. Para os packs mais básicos ou transportes mais em conta irá ser contactado a Uber, a Cabify e a Taxify. Para um transporte com mais glamour e charme a marca dispõe de limousines, charretes, carros clássicos e de luxo através da parceria com empresas mais restritas, como por exemplo a Limoeventos e bookaclassic, Costa Ferrador, Aie School Horses, Cinderela, Diamond drive, Old Tour Portugal, Green Porto Tour e Portugal Top Cars. Para alguém mais descontraído a Blindly

tem à disposição transporte através de sidecar e Tuk Tuks com parcerias como por exemplo a empresa Retro Touring e Portuk. A pensar nos grupos será ainda disponibilizado limousines, pão de forma, comboio, carrinhas e autocarro descapotável através da parceria com as empresas Limoeventos, Lets Kombi, Magic Train, Van Zé, 4 Travel, Bus events e The Bus.

Apresenta-se de seguida, na Tabela 14 a organização de possíveis parceiros ao nível de restaurantes e empresas de transporte:

Tabela 14 - Possíveis parceiros do projeto Blindly

Parceiros Chave	Recurso Chave	Atividade Chave	Benefício
Parceiros de restaurantes por tipo de comida: - Africana - Mediterrânea - Argentina - Asiática - Belga - Brasileira - Contemporânea - Internacional - De autor - Fusão - Grega - Grelhados - Indiana - Italiana - Marisqueira - Mexicana - Pizzaria - Steakhouse - Tailandês - Vegetariano	Espaços e serviço para os jantares	Serviço de jantar	Angariação de mais clientes e serviços de jantar e oferta de uma comissão por cada jantar à Blindly.

- Árabe e Médio Oriente			
Restaurantes por tipo de ambiente: - Estrelas Michelin - Gourmet - Com vista - Para grupos - Romântico - Tradicional - Trendy - Para negócios - Com animação	Espaços e serviço para os jantares	Serviço de jantar	Angariação de mais clientes e serviços de jantar e oferta de uma comissão por cada jantar à Blindly.
Empresas de transportes: - Uber, Cabify, Taxify - limoeventos e bookaclassic (limousine e clássicos) - Old Tour Portugal (Ford T) - Retro touring (Sidecar) - Costa ferrador , Aie School horses e cinderela (coche e charretes) - Green Porto Tour (Teslas)	Serviço de transporte	Transporte do local de partida para o local da experiência e posterior regresso)	Angariação de mais clientes e serviços de transporte e oferta de uma comissão por cada transporte à Blindly.

- Diamond drive e portugal top cars (carros de luxo) - Portuk (Tuk Tuks)			
Empresas de transporte para grupos: - limoeventos (limousines) - lets kombi (pão de forma) - Magic Train (comboio) - Van Zé e 4 travel (carrinhas) - bus events e the bus (autocarro descapotável)	Serviço de transporte	Transporte do local de partida para o local da experiência e posterior regresso)	Angariação de mais clientes e serviços de transporte e oferta de uma comissão por cada transporte à Blindly.

Fonte: Elaboração Própria

3.8.4.3 Ponto de Venda

Controlar o ponto de venda é algo extremamente importante para manter o serviço não só competitivo, como também atrativo para os clientes. A Blindly venderá os seus serviços apenas através do canal online, mais propriamente através da aplicação e do *website*. Irá ter um website onde estão explícitos os valores/missão da marca, os packs que estão disponíveis para compra (bem detalhados para que o consumidor tenha vontade de experimentar) e também os contactos/opção para descarregar a aplicação.

Esta forma de venda apenas digital será considerada nos primeiros anos de vida da marca, por forma a não existir custos de produção, no entanto mais tarde a empresa pretende vender os serviços em forma de packs de preço fixo tal como a Odisseias, através das grandes superfícies. Esta opção será já considerada desde o início da criação da aplicação, por forma a não ser necessário um novo desenvolvimento quando a marca atingir este passo. Com o intuito de exportação pretende-se também a partir de 2025 ter parceria com agências de viagens internacionais por forma a incluírem num pacote de férias a Portugal.

3.8.4.4 Processo Logístico

A reserva do serviço poderá ser feita através da aplicação mobile ou através do website da Blindly. No caso da aplicação mobile pretende-se que esteja disponível para os principais sistemas operativos (Android e IOS). Este processo de reserva é separado entre os packs de preço fixo e os packs personalizáveis e entre o processo do lado do cliente e o processo por parte da empresa. Segue na Figura 29, o processo logístico da Blindly por parte do cliente que irá ser explicado de seguida em detalhe:

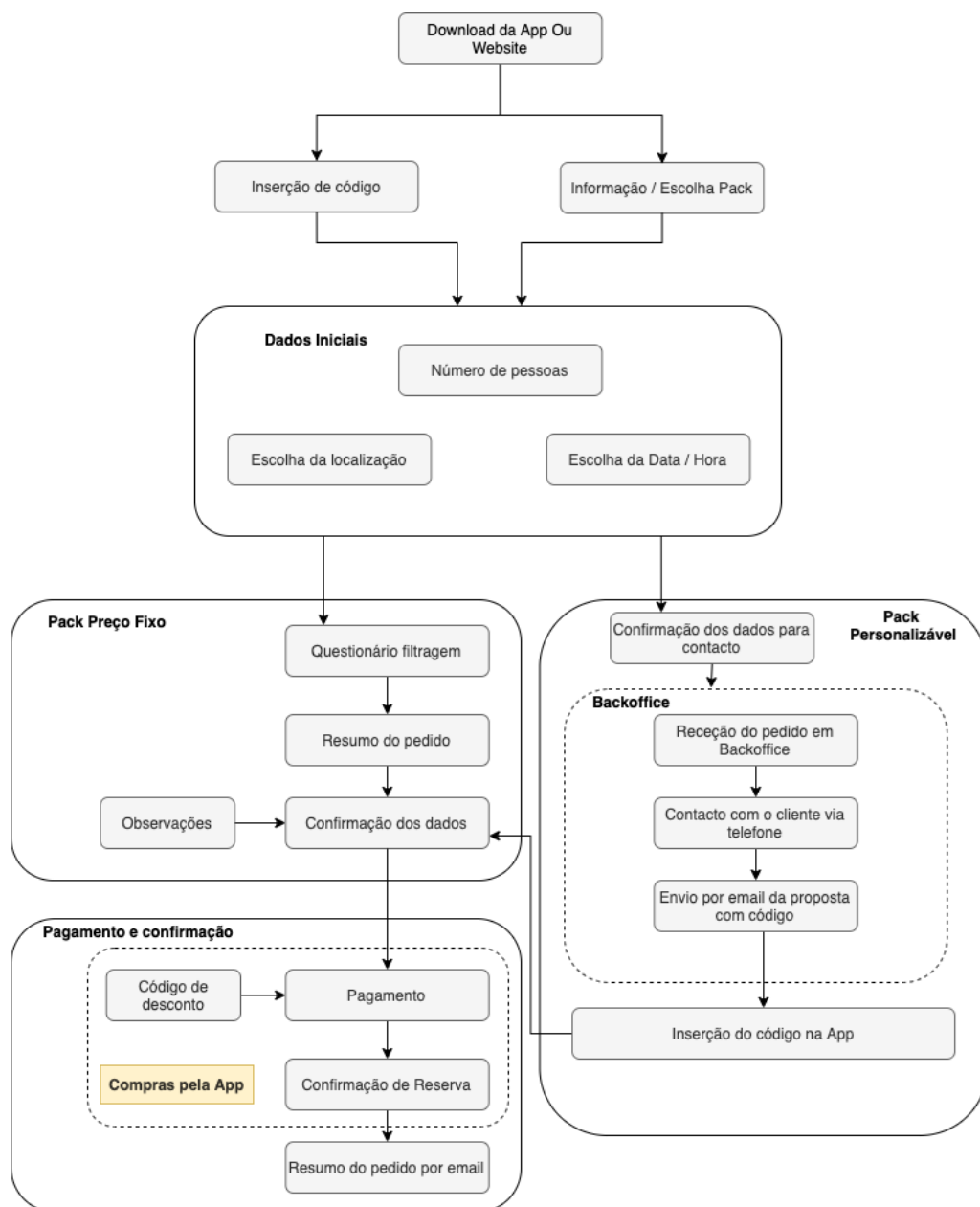


Figura 29 - Processo logístico por parte do cliente

Fonte: Elaboração própria

Processo logístico por parte do cliente:

1. Entrada no website da Blindly ou download da aplicação através da Apple Store ou Play Store;
2. Apresentação dos packs e escolha daquele que pretende. Caso tenha adquirido o pack através de um espaço físico terá que colocar o código do seu pack no processo de reserva para que o sistema detete o pack adquirido;
3. Preenchimento de dados iniciais para a experiência (nº de pessoas, data e hora e localização pretendida);
4. No caso dos packs de preço fixo terá que preencher um breve questionário de filtragem, como por exemplo:
 - a. Dos vários tipos de comida (asiática, tradicional, italiana, etc), quais as que pretende excluir (no máximo 3);
 - b. Dos vários tipos de restaurantes (romântico, com esplanada, à beira mar, etc), quais os que pretende excluir (no máximo 3);
 - c. Dos vários tipos de transporte disponíveis (carro citadino, carro luxuoso, transporte radical), quais os que pretende excluir (no máximo 3);
 - d. Indicação de algum tipo de alergia alimentar;
 - e. Possibilidade da escolha do menu no restaurante.

Neste caso, as perguntas de filtragem que aparecem são também seleccionadas tendo em conta o pack escolhido. Após o questionário de filtragem irá ser mostrado um resumo das opções escolhidas e terá um campo de “observações” para algum pedido especial que pretenda fazer. Após isto terá que confirmar os seus dados para contacto posterior (email e contacto telefónico)

No caso dos packs personalizados e após terem confirmado os dados para contacto (ao iniciarem sessão através do Google e Facebook a aplicação preenche automaticamente os campos a que tem acesso) serão contactados por um colaborador da Blindly em que tentará perceber a ideia para o evento / experiência e fará as perguntas necessárias de filtragem. Após isto receberá um email com uma proposta, um código correspondente à sua proposta e com instruções sobre os passos seguintes.

5. No caso dos packs personalizáveis terão que colocar o código da reserva na aplicação *mobile* ou *website*, confirmar os seus dados e o resumo da reserva antes de procederem ao pagamento. O processo de pagamento será comum aos dois tipos de

packs (no entanto, aqueles que tenham adquirido num espaço físico não terão que passar por este processo e passam logo para a confirmação do resumo da reserva e posterior receção do mesmo por email). Existirá um campo para colocação de um código de desconto, caso o tenham (através do nosso programa de afiliados, por exemplo), seleccionam o meio para procederem ao pagamento (cartão de crédito, mbway, multibanco ou paypal) e após a confirmação do pagamento receberão um email com a confirmação e o resumo da reserva.

Após todo este processo existe um processo logístico do lado da empresa para que toda a experiência possa acontecer. Segue de seguida, na Figura 30, o esquema do processo logístico do lado da empresa que será detalhado em seguida:

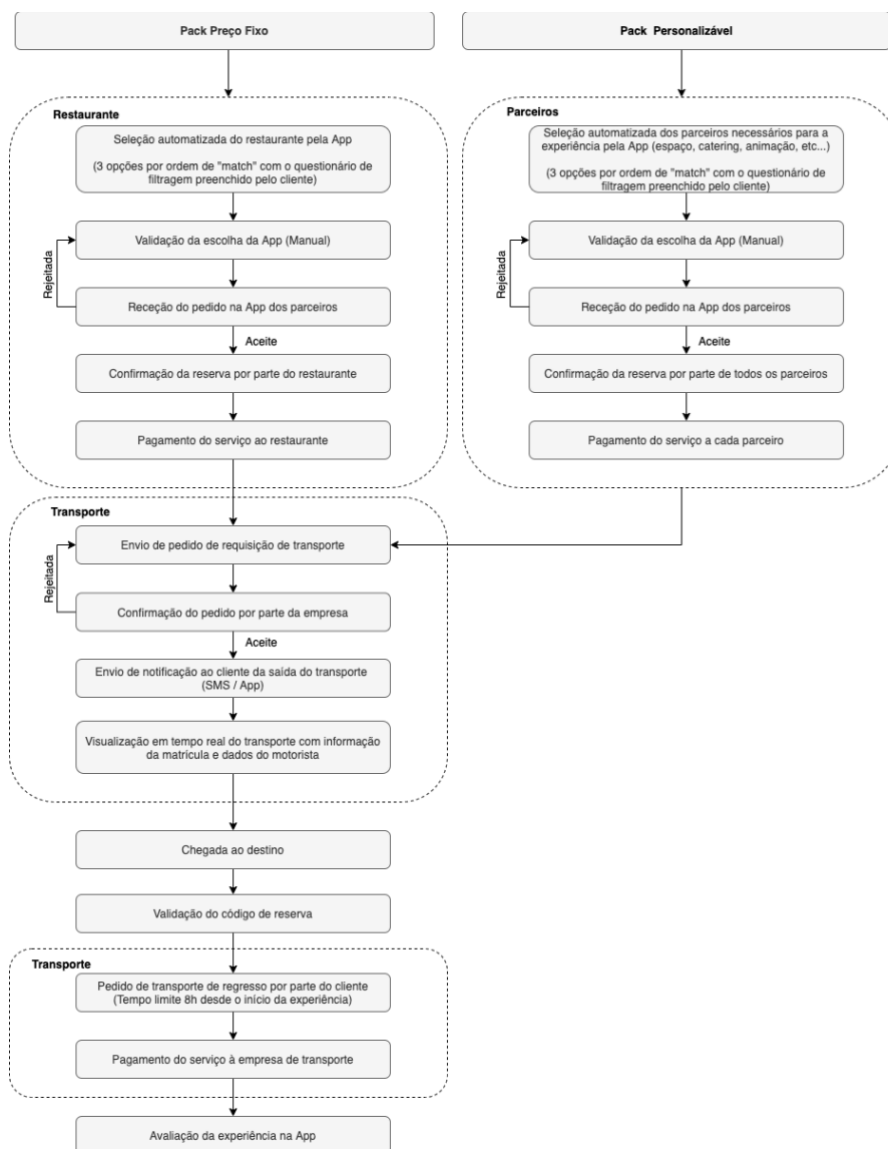


Figura 30 - Processo logístico por parte da empresa

Fonte: Elaboração própria

Processo logístico por parte da empresa:

1. Após a receção do pagamento no *backoffice* da Blindly, a aplicação irá fazer uma correspondência entre o questionário de filtragem preenchido pelo cliente ou passado ao colaborador (no caso dos packs personalizáveis) e os parceiros que tem disponíveis. É escolhido de forma automática 3 opções por ordem de percentagem de correspondência ideal com as escolhas do cliente e que encaminhará o pedido para aquele que tem uma maior percentagem de compatibilidade. No caso dos packs personalizados pode ser necessário vários fluxos para serviços diferentes (um fluxo para catering, um fluxo para reserva do espaço, um fluxo para animação, etc). Cada parceiro terá que ter instalado uma aplicação da Blindly própria para parceiros, onde receberão todos os pedidos e os pagamentos. Caso o parceiro com maior percentagem não possa aceitar aquele serviço será encaminhado para o 2º com maior percentagem de correspondência e assim sucessivamente. Caso seja aceite, a Blindly receberá essa confirmação em *backoffice* e passará de seguida ao pagamento com o valor correspondente ao seu serviço prestado (já com a exclusão da margem atribuída à Blindly).
2. O contacto com a empresa de transporte poderá ser feito apenas uns minutos antes (no caso da Uber) ou com dias de antecedência no caso de transportes mais específicos (ex: limousine). O processo seguinte funciona da mesma forma do anterior, caso seja recusado será enviado para uma 2ª opção, caso seja aceite a Blindly recebe a confirmação em *backoffice*. No dia da experiência, o cliente é avisado por sms e notificação na app que o transporte está a caminho e a partir desse momento, consegue visualizar em tempo real o trajeto feito até à morada indicada, a fotografia e nome do condutor e a matrícula do transporte.
3. Na chegada ao destino, os clientes terão que mostrar o email com o código da reserva, por forma aos nossos parceiros perceberem a que reserva corresponde. No caso dos grupos grandes (por exemplos eventos de empresas) será pedido uma listagem de todos os convidados, de forma a confirmarem o seu nome à entrada.
4. O pedido de transporte de regresso terá que ser pedido através da aplicação e terão um período máximo de 8h para o pedirem desde o início da experiência (ou seja, desde que saem com o motorista para o local de destino). Na aplicação terá um cronómetro que indica o tempo restante para efetuarem esse pedido. No caso de grupos pode ser acordado previamente os horários de transporte de regresso, que

poderá ser em horários diferentes (ex: um transporte de regresso passar à 1 da manhã e outro às 3 da manhã).

5. Após o transporte de regresso estar concluído será feito o pagamento deste serviço (excluindo a margem atribuída à Blindly).
6. No final da experiência é pedido ao contacto que fez a reserva que faça uma avaliação da experiência e caso pretenda possa indicar aquilo que mais gostou, que menos gostou e que sugere melhorar.

3.8.5 Variável Comunicação

A comunicação tem como função fundamental transmitir ao mercado as mensagens pretendidas e, cada vez mais, receber as mensagens que o mercado dirige à organização. Para cumprir a sua função, a comunicação não se limita a transmitir mensagens, tem de as conceber, produzir e difundir para atingir os alvos pretendidos. Estes definem quem é que a organização pretende que sejam os seus clientes e estes tornam-se imediatamente alvos da própria comunicação. O principal objetivo é aumentar a divulgação do serviço Blindly e construir a reputação do mesmo. Como estratégia de *targeting* a Blindly optou por se centrar num marketing diferenciado, onde disponibiliza vários serviços tendo em conta o segmento de mercado. Oferecendo desta forma packs para 2 (*Silver*, *Gold* e *Premium*), packs para grupos de amigos (*Friends*), packs para empresas (*Corporate*) e até mesmo um pack que permite ser todo personalizado (*Made For You*). Quanto à comunicação, apesar dos vários packs disponíveis a marca separa em 2 grupos (representada na Tabela 15): A comunicação direcionada ao cliente final (*Silver*, *Gold*, *Premium*, *Friends* e *Made For You*) e a comunicação empresarial que engloba a gama *Corporate*, no entanto a ideia será fazer parceria com algumas empresas para que os restantes packs sejam disponibilizados aos colaboradores até como prémio e forma de incentivo.

Tabela 15 - Comunicação para cliente final e corporate

Cliente Final	Corporate
- Packs surpresa de acordo com os gostos e preferências de utilizador. Estes packs poderão ser para uma, duas pessoas ou para grupos de amigos. - A nível de comunicação, irá ser destacado o fator surpresa em ocasiões especiais, para pessoas especiais.	- Parceria com empresas selecionadas estrategicamente e que queiram oferecer aos seus colaboradores novas experiências. - Comunicação corporativa e de acordo com o espírito competitivo, moderno e social que o público alvo da marca tem.

Fonte: Elaboração Própria

Para a divulgação e construção da reputação da marca, a Blindly irá contactar figuras públicas com notoriedade para que passem por toda a experiência (desde o uso da aplicação ao término do jantar) e possam partilhar com os seus seguidores como foi a experiência e, posteriormente, recomendar o serviço.

Para além da escolha de influenciadores da marca por forma a aumentar a credibilidade da mesma pretende-se apostar numa forte vertente de publicidade digital e televisiva. Na publicidade digital o foco será nas duas plataformas principais: Google e Facebook. No Google pretende-se apostar em campanhas de *search* com *keywords* relacionadas com o serviço da marca e relevantes para a mesma.

Pretende-se ainda apostar em campanhas de *display*, *discovery* e youtube muito direccionadas para *remarketing* e aumento do alcance da marca. No Facebook espera-se uma aposta com uma audiência muito segmentada e direccionada para o aumento do alcance e notoriedade da marca, tráfego por forma a levar mais pessoas ao site e assim dar a conhecer melhor a marca e também *remarketing* aqui com um objetivo mais de conversão.

Para além destas campanhas pretende-se ainda fazer um investimento em campanhas de *likes* para aumentar a credibilidade da página e investimento em alguns *posts* que vão sendo feitos com o objetivo de também contribuir para um maior alcance da mesma. A publicidade televisiva por ser mais dispendiosa irá ser realizada através da plataforma Playce, que permite apresentar anúncios em canais específicos da TV Cabo.

Em complemento com estas ações será ainda planeado o desenvolvimento de notícias em meios consumíveis do público-alvo da marca, como por exemplo a NIT, o aparecimento em

alguns programas televisivos, a oferta de packs a empresas por forma a serem distribuídos como prémio aos colaboradores, entre outros. Segue na Figura 31, um quadro resumo do circuito de canal de marketing da Blindly:

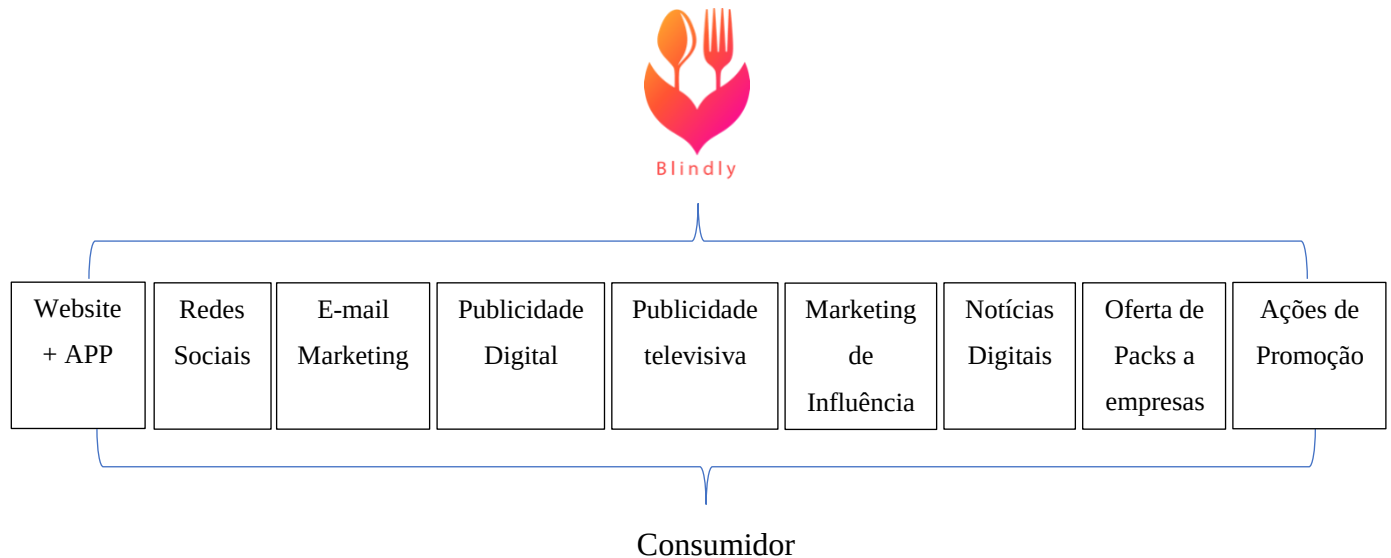


Figura 31 - Circuito do canal de marketing e vendas
Fonte: Elaboração própria

Com base no objetivo de comunicação, foi delineado um cronograma de ações onde é explicado ao detalhe a estratégia em cada meio assim como a calendarização de cada uma delas. Este cronograma, representado na Figura 32, pressupõe a já existência de um site e da APP e de todo um trabalho de SEO feito regularmente:

	Redes Sociais				Email Marketing	Publicidade Digital		Publicidade Televisiva		Marketing de Influência		Notícias em meios digitais	Oferta de Packs a empresas	Ações de Promoção em locais estratégicos
Plataforma	Facebook	Instagram	Youtube	Linkedin	Mailchimp	Facebook Ads	Google Ads	Playce	Participação em programas	Afilios	Influenciadores	Ex: NIT		
Estratégia	A rede social Facebook será criada logo desde o início e será alimentada de forma regular com publicações diárias. Será ainda realizado giveaways por forma a aumentar o crescimento da comunidade daa marca e promover a notoriedade da mesma de forma orgânica.	A rede social Instagram será criada logo desde o início e será alimentada de forma regular com publicações diárias, stories 2 vezes por dias, criação de vídeos em IGTV 1 vez por mês e criação de reels de 2 em 2 semanas. Será ainda realizado giveaways por forma a aumentar o crescimento da comunidade daa marca e promover a notoriedade da mesma de forma orgânica.	A rede social Youtube será criada logo desde o início com o intuito de dar a conhecer o vídeo de apresentação da marca. Será alimentada com a criação de vídeos 1 vez por mês.	A rede social LinkedIn será criada no mês de maio, 1 mês antes de ser distribuído packs de oferta a empresas. Esta rede social surge com o objetivo de criar algum awareness antes do primeiro contacto com as empresas e também com o objetivo principal de comunicar os packs corporate. Esta rede social será alimentada com publicações 2 vezes por semana.	O envio de newsletters começará a partir do mês de abril, depois da marca já ter uma base de dados significativo a proveniente da publicidade digital, dos giveaways, das notícias nos meios digitais e com a ação de promoção realizada no mês de julho.	A publicidade começará logo a partir do primeiro mês com o objetivo de criar awareness, tráfego ao site e notoriedade da marca. À medida que o tempo passa irá ser criado também campanhas com o objetivo de conversão e de remarketing. Para além destes meios será ainda feito campanhas de aumento de likes da páginas, por forma a acelerar o seu crescimento e a sua credibilidade no mercado e promoção dos posts que alcançaram um maior engagement nas primeiras 24h assim como promoção de posts de eventos e de divulgações importantes para a marca.	A publicidade neste meio começará logo a partir do primeiro mês com o objetivo de criar awareness, tráfego ao site e notoriedade da marca, através de campanhas de Display (incluindo youtube) e Discovery e keywords mais genéricas mas enquadradas com o serviço prestado pela empresa (ex: restaurantes porto; surpresa para namorado; restaurantes românticos, etc). À medida que o tempo passa irá ser criado também campanhas de remarketing e campanhas de search de brand e de produto, para aquelas pessoas que já começam a pesquisar pelo nome da empresa e pela experiência em si.	A publicidade televisiva através do Playce irá começar no mês de julho acompanhando outros momentos de promoção da marca (ex: eventos em locais estratégicos) e a seguir do mês em que sairá notícias no digital e estará presente em meses estratégicos para a marca (verão e natal). Este tipo de publicidade televisiva tem como vantagem ser mais económica que a publicidade televisiva nos canais nacionais, uma vez que só aparece em canais de box e gravações da box. Por outro lado permite ter uma audiência mais segmentada, permitindo a escolha de grupos de consumidores divididos por interesses e perfis sociodemográficos, zonas geográficas, associados aos programas de TV que mais se identificam com os valores da marca ou que garantem o contexto certo ao serviço e ainda a escolha das horas e dias da semana.	A televisão continua a ser um meio com um alcance enorme e que traz muitas oportunidades para quem tem projetos. A Blindly pretende contactar os canais nacionais por forma a ir apresentar o seu projeto a um programa de televisão, como por exemplo os programas da manhã ou da tarde. Apesar de ser um público um pouco enviesado do da Blindly pretende-se essencialmente dar a conhecer, gerar o "passa a palavra" e aumentar a sua notoriedade. Neste caso não nos é possível estipular uma previsão de datas, uma vez que fica sujeito à disponibilidade e awareness dos canais de televisão.	A partir do mês de junho e depois da marca já ter alguma notoriedade a marca pretende apostar em programas de afiliados em troca de uma margem entregue ao afiliado. Esta medida tem também como principal objetivo aumentar a notoriedade e awareness da marca.	A marca pretende também apostar em influenciadores que se enquadrem nos padrões da marca e possa impactar pessoas dentro do público alvo pretendido (exemplo : Catarina Gouveia, Lourenço Ortigão e Marco costa). Inicialmente pretende-se estabelecer um contrato em troca de serviço e só com o aumento da notoriedade da marca se irá apostar num contrato com valor monetário envolvido. Esta estratégia entrará em vigor meio ano após a abertura da empresa, por forma a aproveitar já alguma notoriedade que possa existir e as outras ações que vão surgir também nestes meses.	As notícias em meios digitais serão realizadas essencialmente em 3 momentos: no mês após a abertura por forma a criar awareness e aproveitando o dia dos namorados, no Verão aproveitando também para comunicar os eventos de promoção que irão ocorrer e no natal por ser uma altura mais propícia para gastar o pack, é uma altura em que normalmente os colaboradores têm mais dinheiro devido ao subsídio de férias e natal e também porque estes packs podem servir como prémio de mérito e esses prémios geralmente são entregues nos meses de verão ou final do ano.	A oferta de Packs às empresas surge com o objetivo de aumentar a notoriedade da marca junto de um público selecionado e com poder de compra e por outro lado dar a conhecer indiretamente os packs personalizados corporate. Estas ofertas irão ocorrer maioritariamente nos meses de verão e de natal por ser uma altura mais propícia para gastar o pack, é uma altura em que normalmente os colaboradores têm mais dinheiro devido ao subsídio de férias e natal e também porque estes packs podem servir como prémio de mérito e esses prémios geralmente são entregues nos meses de verão ou final do ano.	As ações de promoção da marca, serve para aumentar a sua notoriedade junto de públicos estratégicos através dos locais e dar a conhecer a marca num ambiente mais informal e de "festa". Nos eventos de promoção espera-se criar também algum secretismo associado ao conceito da marca. Os eventos de promoção serão realizados em fevereiro aproveitando o dia dos namorados (exemplo: promoção em hotéis), nos meses de verão aproveitando os sunsets e festais e no natal em centros comerciais.
	X	X	X			X	X							
	X	X	X			X	X					X		X
	X	X	X			X	X							
	X	X	X		X	X	X							
	X	X	X	X	X	X	X							
	X	X	X	X	X	X	X							
	X	X	X	X	X	X	X							
	X	X	X	X	X	X	X							
	X	X	X	X	X	X	X							
	X	X	X	X	X	X	X							
	X	X	X	X	X	X	X							

Figura 32 - Estratégia e cronograma de ações

Fonte: Elaboração própria

Outro método adotado pela empresa será o volante de vendas (*flywheel*). O termo *flywheel* foi abordado por Jim Collins no livro “Good to Great” e faz a comparação entre empresas a engrenagens no que diz respeito à dificuldade inicial para ganhar tração (Collins, 2016). Esta analogia considera que os primeiros movimentos exigem maior esforço, no entanto, à medida que o negócio ganha energia, essas ações formam um composto capaz de gerar resultados crescentes e exponenciais. Este método surge em substituição do funil de vendas na tentativa de resolver a lacuna do final do ciclo.

No funil de vendas existe uma preocupação em percorrer o caminho de atrair, converter e vender e após isso começar novamente o ciclo para uma nova lead. No caso do volante de vendas este ciclo passa a ser o de atrair, envolver e encantar por forma a criar não uma venda isolada, mas sim um cliente fidelizado que repete a compra, daí a sua forma circular de dar a entender um ciclo sem fim. O *flywheel* é uma ferramenta com o objetivo de acompanhar os clientes desde o momento que conhecem a marca e, principalmente, após a compra, para motivá-los a adquirir novos serviços. Além disso, o princípio fundamental desta técnica é utilizar a informação que emerge dos processos de interação para oferecer melhores experiências aos consumidores e, consequentemente, cativá-los.

A Blindly irá encarar cada uma das fases de diferentes formas, conforme demonstra a Tabela 16:

Tabela 16 - Fases do volante de vendas

Atrair	Envolver	Encantar
Criar conteúdo e conversas que iniciem relações significativas com as pessoas certas. <u>Premissa:</u> Fornecer valor antes de extrair valor.	Construir relações duradouras com pessoas e oferecer um serviço que se alinhe com a sua expectativa e objetivos. <u>Premissa:</u> Processo de compra simples.	Oferecer uma experiência incrível que adicione valor de verdade e torne os próprios consumidores em promotores da marca. <u>Premissa:</u> Um cliente satisfeito é o sucesso da marca.

Fonte: Elaboração Própria



Figura 33 - Ilustração do Volante de vendas

Fonte: Elaboração Própria

Como é perceptível na Figura 33, o volante de vendas coloca o cliente no centro de todo o processo, fazendo com que as estratégias girem todas em redor dele. Analisando as 3 etapas e Blindly irá ter diferentes estratégias, demonstradas a seguir na Tabela 17:

Tabela 17 - Volante de vendas da Blindly

Atrair	Envolver	Encantar
Nesta fase a preocupação é essencialmente criar conteúdos, experiências e formatos que sejam desejáveis para o público-alvo consumir. Em outras palavras, trata-se de gerar potenciais clientes garantindo que agregue valor ao público-alvo. Assim sendo a Blindly irá apostar em: Otimização e implementação de	Nesta etapa pretende-se estabelecer um relacionamento contínuo e de longo prazo com o target por meio do fornecimento de soluções, educação e atendimento personalizado em todo o processo de compra do cliente. As estratégias para esta fase são: Campanhas de email marketing segmentadas;	No que diz respeito ao armazenamento de memórias, sabe-se que eventos com carga emocional positiva são lembrados melhor do que eventos neutros ou negativos. Desta forma, a Blindly fará o possível para oferecer uma experiência única ao longo do percurso do cliente desde o processo de reserva até ao processo de avaliação no final da

estratégias de SEO desde o início da criação do website; • Estratégia de Link Building com os parceiros da marca; • Presença nas redes sociais Facebook, Youtube, Instagram e LinkedIn (a estratégia pode ser consultada no cronograma de ações); • Publicidade em Google Ads e Facebook Ads (campanhas de <i>awareness</i> e tráfego); • Publicidade Televisiva (a estratégia pode ser consultada no cronograma de ações); • Marketing de Influência (a estratégia pode ser consultada no cronograma de ações);	• Publicidade digital (campanhas em Facebook Ads e Google Ads de <i>remarketing</i> e de conversão com uma % de desconto na aquisição do serviço); • Criação de conteúdo de demonstração do processo de compra e da experiência; • Criação de conteúdo de <i>reviews</i> e de testemunhos reais.	experiência. Para além desta preocupação, a marca preocupar-se-á com as seguintes estratégias: • Campanha de email marketing personalizadas; • Oferta de convites para eventos de promoção da marca; • Oferta de uma % de desconto ao fim de 3 compras ou upgrade do tipo de transporte incluído no serviço. • Fórum para todos os clientes onde é possível a troca de opiniões e experiências.
---	--	---

• Notícias em meios digitais (a estratégia pode ser consultada no cronograma de ações); • Oferta de packs a empresas (a estratégia pode ser consultada no cronograma de ações); • Ações de promoção (a estratégia pode ser consultada no cronograma de ações).		
--	--	--

Fonte: Elaboração Própria

Como já foi mencionado anteriormente, o volante de vendas é um processo contínuo e um ciclo sem fim, por isso é importante fazer análises regulares por forma a reduzir o atrito existente, perceber que processos podem ser automatizados, redefinir e ajustar metas e até mesmo reestruturas equipas. O principal objetivo deste processo é reduzir ao máximo o atrito existente por forma a aumentar a velocidade em que este ciclo se processa.

3.9 Projeções Financeiras

A Blindly começará a sua atividade em 2022. As previsões que irão ser referenciadas estão previstas para 5 anos.

3.9.1 Vendas

Para um desenvolvimento saudável do negócio e por forma a estabelecer-se objetivos é essencial elaborar uma projeção financeira com base nas vendas estimadas.

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Taxa de variação dos preços		1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%
VENDAS - MERCADO NACIONAL						
Pack Silver para 2 pessoas	13 189	21 419	86 961	132 398	154 541	164 703
Quantidades vendidas	550	880	3 520	5 280	6 072	6 376
Taxa de crescimento das unidades vendidas		60,00%	300,00%	50,00%	15,00%	5,00%
Preço Unitário	23,98	24,34	24,70	25,08	25,45	25,83
Pack Gold para 2 pessoas	15 085	22 201	90 137	137 234	167 151	178 142
Quantidades vendidas	350	508	2 030	3 045	3 654	3 837
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0%	45,00%	300,00%	50,00%	20,00%	5,00%
Preço Unitário	43,10	43,75	44,40	45,07	45,74	46,43
Pack Premium para 2 pessoas	10 448	16 968	68 889	104 883	122 425	130 475
Quantidades vendidas	130	208	832	1 248	1 435	1 507
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0%	60,00%	300,00%	50,00%	15,00%	5,00%
Preço Unitário	80,37	81,58	82,80	84,04	85,30	86,58
Packs Personalizáveis (Ver anexo "Packs Personalizáveis")	41 067	63 801	259 030	383 632	474 168	549 467
Quantidades vendidas	80	122	490	715	870	994
Taxa de crescimento das unidades vendidas		52,67%	300,00%	43,33%	20,00%	13,33%
Preço Unitário	513	521,03	528,85	536,78	544,83	553,01
TOTAL	79 789	124 389	505 017	758 148	918 286	1 022 785
VENDAS - EXPORTAÇÃO						
Packs com preços fixos (Ver anexo "Exportações")	0	0	0	34 897	54 178	82 508
Quantidades vendidas		0	0	710	1 086	1 629
Taxa de crescimento das unidades vendidas					51,67%	48,33%
Preço Unitário		0,00	0,00	49,15	49,89	50,64
Produto B *	0	0	0	0	0	0
Quantidades vendidas		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	0	0	0	34 897	54 178	82 508
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA	98 140	152 998	621 171	967 419	1 183 670	1 340 534

Figura 34 - Projeção de vendas

Fonte: Elaboração própria

Na Figura 34 podemos verificar uma taxa de variação anual de 1,5%. Esta variação tem como objetivo acompanhar o incremento de preços dos nossos parceiros.

As vendas são previstas tendo em conta cada pack que a Blindly irá disponibilizar e posteriormente, a partir do ano 2025 conta também com vendas no mercado externo proveniente da parceria com agências de viagens estrangeiras. Como referimos anteriormente, os portugueses são dos que mais gastam a jantar fora. Nestas estimativas a Blindly prevê no primeiro ano vender 1110 packs, o que dá uma média de 92,5 vendas por mês e de cerca de 3 vendas por dia. Neste primeiro ano, a marca estará presente apenas no distrito do Porto, uma vez que o distrito tem cerca de 1 786 656 de habitantes, as vendas anuais representam 0,06% da população do distrito, que por se tratar de um nicho de mercado e essencialmente utilizado para situações especiais, representa uma percentagem adequada à realidade do mercado apresentado. No ano seguinte, apresentamos um crescimento da marca, justificado pelo maior reconhecimento da marca na população e no 3º ano o crescimento acentuado é também afetado pela expansão para os distritos de Lisboa e Faro.

Com a expansão para estes mercados, estamos a atuar para uma população total de 4 529 742 habitantes, o que as vendas anuais representam cerca de 0,15%. Desta forma a Blindly prevê um total de volume de negócios (com IVA) de 98 140€ no primeiro ano, 152 998€ em 2023,

621 171€ em 2024, 967 419€ em 2025, 1 183 670€ em 2026 e 1 340 534€ em 2027. Uma vez que a Blindly recebe uma percentagem por cada pack vendido, as vendas são calculadas não com base no valor total do pack mas sim tendo em conta o valor de margem que recebe em cada um deles. No caso dos packs personalizáveis, o volume de vendas é calculado tendo em conta um custo médio estimado em cada um dos packs conforme é demonstrado na Figura 35:

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Taxa de variação dos preços		1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%
VENDAS - MERCADO NACIONAL	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Pack Corporate	50 000	78 663	319 370	437 616	533 017	622 164
Quantidades vendidas	25	39	155	209	251	289
Taxa de crescimento das unidades vendidas		55,00%	300,00%	35,00%	20,00%	15,00%
Preço Unitário (estimativa para 50 pessoas)	2 000,00	2 030,00	2 060,45	2 091,36	2 122,73	2 154,57
Pack Friends	24 000	37 271	151 319	238 063	302 043	352 560
Quantidades vendidas	40	61	245	379	474	545
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0%	53,00%	300,00%	55,00%	25,00%	15,00%
Preço Unitário (estimativa para 15 pessoas)	600,00	609,00	618,14	627,41	636,82	646,37
Made For You	27 000	41 108	166 896	237 160	276 825	309 075
Quantidades vendidas	15	23	90	126	145	159
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0%	50,00%	300,00%	40,00%	15,00%	10,00%
Preço Unitário (estimativa para 30 pessoas com serviços complementares)	1 800,00	1 827,00	1 854,41	1 882,22	1 910,45	1 939,11
TOTAL	101 000	157 041	637 586	912 840	1 111 884	1 283 798
Média de crescimento		52,67%	300,00%	43,33%	20,00%	13,33%
Custo médio de um serviço personalizável	1 466,67					
Valor médio de comissão	513,3333333					

Figura 35 - Projeção de vendas de packs personalizáveis

Fonte: Elaboração própria

As vendas externas presentes na Figura 36 a partir do ano 2025 são calculadas tendo em conta uma média de quantidades vendidas entre os vários packs:

			2025	2026	2027
Taxa de variação dos preços				1,50%	1,50%
VENDAS - MERCADO INTERNACIONAL		Margem Bruta	2025	2026	2027
Pack Silver para 2 pessoas		100,00%	7 194	11 683	18 973
Quantidades vendidas			300	480	768
Taxa de crescimento das unidades vendidas				60,00%	60,00%
Preço Unitário			23,98	24,34	24,70
Pack Gold para 2 pessoas		100,00%	9 913	15 093	21 447
Quantidades vendidas			230	345	483
Taxa de crescimento das unidades vendidas			0%	50,00%	40,00%
Preço Unitário			43,10	43,75	44,40
Pack Premium para 2 pessoas		100,00%	14 467	21 291	31 335
Quantidades vendidas			180	261	378
Taxa de crescimento das unidades vendidas			0%	45,00%	45,00%
Preço Unitário			80,37	81,58	82,80
TOTAL			31 574	48 067	71 755
Valor médio de preço unitário			49,15		
Média de crescimento				51,67%	48,33%

Figura 36 - Projeção de vendas externas

Fonte: Elaboração própria

O aumento acentuado do volume de vendas principalmente a partir do 3º ano é justificado pela passagem do fator “novidade” para a estabilização da credibilidade da marca e a expansão para o distrito de Lisboa e de Faro, ultrapassando assim a fase do abismo e ganhando a partir deste momento um crescimento gradual e uma posição financeira positiva e lucrativa.

3.9.2 Custos

Tão ou mais importante que as vendas, é percebermos os custos que o negócio terá associados por forma a auferir a viabilidade do mesmo.

Uma vez que a Blindly presta um serviço em que apenas uma parte do pack é o valor atribuído à empresa, a marca não tem custos de mercadorias vendidas e matérias consumidas (CMVMC) devido ao facto da margem bruta corresponder a 100%.

					2022	2023	2024	2025	2026	2027
Nº Meses					12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento						1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%
	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Subcontratos	23,0%	100,0%								
Serviços especializados										
Trabalhos especializados	23,0%	100,0%		1 500,00	18 000,00	18 270,00	6 181,35	6 274,07	6 368,18	6 463,70
Publicidade e propaganda	23,0%	100,0%		5 000,00	60 000,00	60 900,00	61 813,50	62 740,70	63 681,81	64 637,04
Vigilância e segurança	23,0%	100,0%								
Honorários	23,0%	100,0%								
Comissões	23,0%	100,0%								
Conservação e reparação	23,0%	100,0%								
Materiais										
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23,0%	100,0%								
Livros e documentação técnica	23,0%	100,0%								
Material de escritório	23,0%	100,0%		100,00	1 200,00	1 218,00	1 236,27	1 254,81	1 273,64	1 292,74
Artigos para oferta	23,0%	100,0%								
Energia e fluidos										
Electricidade	23,0%	100,0%								
Combustíveis	23,0%	100,0%								
Água	6,0%	100,0%								
Deslocações, estadas e transportes										
Deslocações e Estadas	23,0%	100,0%								
Transportes de pessoal	23,0%	100,0%								
Transportes de mercadorias	23,0%	100,0%								
Serviços diversos										
Rendas e alugueres	23,0%	100,0%		250,00	3 000,00	3 045,00	3 090,68	3 137,04	3 184,09	3 231,85
Comunicação	23,0%	100,0%		150,00	1 800,00	1 827,00	1 854,41	1 882,22	1 910,45	1 939,11
Seguros		100,0%		150,00	1 800,00	1 827,00	1 854,41	1 882,22	1 910,45	1 939,11
Royalties	23,0%	100,0%								
Contencioso e notariado	23,0%	100,0%								
Despesas de representação	23,0%	100,0%								
Limpeza, higiene e conforto	23,0%	100,0%								
Outros serviços	23,0%	100,0%								
TOTAL FSE					85 800,00	87 087,00	76 030,61	77 171,06	78 328,63	79 503,56
FSE + IVA					104 430,00	105 996,45	92 380,28	93 765,98	95 172,47	96 600,06

Figura 37 - Fornecimento de serviços externos

Fonte: Elaboração própria

A Blindly funcionará em regime de trabalho remoto o que lhe permite ter um valor de gastos mais reduzido. Neste seguimento de estratégia, no fornecimento de serviços (Figura 37) externos apenas são contabilizados valores para trabalhos especializados, destinados essencialmente à subcontratação da contabilidade, design e programação/manutenção do website e aplicação e um valor superior para a publicidade e propaganda onde a marca pretende investir um valor considerável por ser um negócio inovador e sem histórico. Nos serviços diversos é atribuído um valor para rendas e alugueres que apesar da marca não ter um espaço físico irá trabalhar com uma empresa de *coworking* por forma a ter um espaço para formação, reuniões e atendimento sempre que necessário. O aluguer deste tipo de espaços já inclui no valor pedido, a água, luz e limpeza e por esse motivo não foi atribuído nenhum valor nessas secções. A parte da comunicação é algo importante, uma vez que a Blindly terá um atendimento 24h para qualquer dúvida ou problema que possa surgir. Foi ainda considerado um acréscimo anual de 1,5% nas despesas por forma a acompanhar o crescimento da empresa.

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Nº Meses	14	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)			5,00%	5,00%	10,00%	10,00%
Quadro de Pessoal (n.º pessoas)	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Administração / Direcção	1	1	1	1	1	1
Administrativa Financeira						
Comercial / Marketing			1	1	2	3
Produção / Operacional	2	2	3	3	3	3
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento			1	1	1	1
Outros						
TOTAL	3	3	6	6	7	8
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	50 531	50 531	105 105	110 360	141 007	176 678

Figura 38 - Gastos com o pessoal

Fonte: Elaboração própria

Ao nível dos gastos com pessoal (Figura 38), a empresa começará com uma equipa de 3 pessoas: 1 para a direcção, mas que acabará por dar apoio em todas as funções que forem necessárias e essencialmente na parte do marketing e 2 pessoas que farão o acompanhamento e atendimento ao cliente assim como a gestão de reclamações. Estas 2 pessoas juntamente com a direcção irão assegurar o atendimento 24h por dia. A partir do ano 2024, com o aumento considerável no volume de vendas e em 2025 com a expansão para mercados externos pretende-se reforçar a equipa com mais uma pessoa para o marketing, outra pessoa para o atendimento e 1 pessoa para investigação e desenvolvimento que será mais na vertente de assegurar toda a programação da aplicação e website, permitindo à empresa deixar de trabalhar com uma empresa externa neste campo e assegurar todo o funcionamento das plataformas “dentro de portas”. A partir de 2026 pretende-se um crescimento no nº de colaboradores gradual e que permita ao longo do tempo reduzir a dependência da empresa com serviços externos.

3.9.3 Demonstração de Resultados

A demonstração de resultados é no fundo o quadro resumo que nos mostra o lucro e os gastos da empresa por ano e onde nos é possível verificar se efetivamente teve lucro ou prejuízo.

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Vendas e serviços prestados	79 789	124 389	505 017	793 045	972 464	1 105 293
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMV/MC						
Fornecimento e serviços externos	85 800	87 087	76 031	77 171	78 329	79 504
Gastos com o pessoal	50 531	50 531	105 105	110 360	141 007	176 678
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	1 963	3 060	12 423	19 348	23 673	26 811
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	-58 505	-16 290	311 458	586 165	729 455	822 301
Gastos/reversões de depreciação e amortização	1 500	1 500	2 633	2 133	2 433	1 400
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	-60 005	-17 790	308 825	584 032	727 022	820 901
Juros e rendimentos similares obtidos						
Juros e gastos similares suportados						
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	-60 005	-17 790	308 825	584 032	727 022	820 901
Imposto sobre o rendimento do período			57 758	146 008	181 755	205 225
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-60 005	-17 790	251 068	438 024	545 266	615 676

Figura 39 - Demonstração de resultados

Fonte: Elaboração própria

Analizando a demonstração previsional de resultados, representada na Figura 39, a Blindly apesar dos dois primeiros anos serem com valores negativos, a partir de 2024 o resultado líquido passa a ser positivo no valor de 251 068€ e que ao fim de 5 anos, em 2027 este resultado líquido estará já a rondar os 615 676€.

3.9.4 Balanço Previsional

O balanço previsional é o resumo do conjunto de bens, direitos e obrigações, ou seja, o património da empresa. Neste quadro resumo, apresentado na Figura 40, permite-nos perceber essencialmente a viabilidade do negócio.

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
ACTIVO						
Activo Não Corrente	5 000	3 500	5 867	3 733	2 800	2 900
Activos fixos tangíveis	4 000	3 000	5 200	3 400	2 800	2 900
Propriedades de investimento						
Activos Intangíveis	1 000	500	667	333		
Investimentos financeiros						
Activo corrente	1 253	-2 098	273 102	816 445	1 408 336	2 054 355
Inventários						
Clientes	-1 690	-4 598	-15 721	-34 107	-57 180	-83 555
Estado e Outros Entes Públicos	443					
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	2 500	2 500	288 823	850 552	1 465 516	2 137 910
TOTAL ACTIVO	6 253	1 402	278 968	820 178	1 411 136	2 057 255
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Ações (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		-60 005	-77 795	173 273	611 296	1 156 563
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	-60 005	-17 790	251 068	438 024	545 266	615 676
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	-55 005	-72 795	178 273	616 296	1 161 563	1 777 238
PASSIVO						
Passivo não corrente						
Provisões						
Financiamentos obtidos						
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente	61 258	74 197	100 696	203 882	249 573	280 017
Fornecedores	290	294	257	260	264	268
Estado e Outros Entes Públicos	1 451	3 876	85 439	188 622	234 309	264 748
Accionistas/sócios	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Financiamentos Obtidos	44 517	55 027				
Outras contas a pagar						
TOTAL PASSIVO	61 258	74 197	100 696	203 882	249 573	280 017
TOTAL PASSIVO + CAPITALS PRÓPRIOS	6 253	1 402	278 968	820 178	1 411 136	2 057 255

Figura 40 - Balanço previsional

Fonte: Elaboração própria

Pelo balanço previsional apresentado na Figura 40 é perceptível que o negócio é rentável logo a partir do primeiro ano, tendo em 2022 um valor positivo de 6 253€ e ao fim de 5 anos é previsto um valor positivo de 2 057 255€.

3.9.5 Avaliação do Projeto

As tabelas seguintes representam o mapa de avaliação do projeto. Nestes mapas é fundamental analisar essencialmente 3 dados: o VAL, a TIR e o *payback period*.

O Valor Atual Líquido (VAL) é o método mais utilizado para avaliar projetos de investimento, com o intuito de auxiliar no processo de tomada de decisão. O VAL é um indicador que permite analisar a viabilidade económica de um projeto de investimento com

base na capacidade deste cobrir o investimento no momento inicial, sendo o remanescente o VAL (Brealey et al., 2018). Se o VAL for positivo, o projeto é economicamente viável, ou seja, para além de cobrir o investimento inicial permite criar um excedente financeiro, remunerando assim os investidores. Quando o VAL é igual a zero, significa que só remunera o investimento inicial, não acrescentando qualquer valor à organização. Se o VAL for negativo o projeto torna-se economicamente inviável, não cobrindo o investimento inicial, ou seja, não há remuneração dos capitais investidos (Silva & Queirós, 2013).

A Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) é outro dos critérios mais utilizados na avaliação de projetos de investimento. Um projeto de investimento deve ser aceite quando a sua taxa de rendibilidade for superior ao custo de capital, isto é, à taxa de rendibilidade exigida pelos investidores (Brealey et al., 2018) ou então é o valor mais alto ao qual um projeto poderá ser financiado sem haver perda de valor para a organização. Assim, um projeto de investimento é economicamente viável se a TIR for superior ao custo de capital (Barros, 2002).

Por outro lado, o *payback* são os critérios de avaliação que permitem estimar o prazo de recuperação do investimento num dado ativo real. Se o prazo de recuperação do investimento for igual ou inferior à vida útil do mesmo, então o projeto deve ser aceite e vice-versa (Brealey et al., 2018).

Na perspectiva do Projecto (Pré-Financiamento = 100% CP)	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Free Cash Flow to Firm	-51 479	-9 122	251 720	454 131	555 542	622 114	-37 245
Taxa de actualização $R_u = R_f + B_u \cdot (R_m - R_f)$	5,25%	5,25%	5,26%	5,26%	5,27%	5,27%	5,27%
Factor de actualização	1,00	1,053	1,108	1,166	1,228	1,292	-
Fluxos actualizados	-51 479	-8 667	227 209	389 423	452 555	481 418	-28 822
Fuxos actualizados acumulados	-51 479	-60 145	167 064	556 486	1 009 042	1 490 460	1 461 638
Valor Actual Liquido (VAL)	1 461 638						
Taxa Interna de Rentibilidade	199,24%						
Pay Back period (arred ano inteiro)	0 Anos						

Figura 41 - Avaliação na perspectiva do projeto (pré-financiamento)

Fonte: Elaboração própria

Na perspetiva do projeto (Figura 41), os *free cash-flows* representam o dinheiro libertado pelo projeto em termos residuais, considerado depois de cobrir as necessidades de investimento que permitem o desenvolvimento futuro da atividade, independentemente da forma de financiamento. Na ótica do projeto (Pré-Financiamento=100% CP), os free cash-flows libertados no ano da realização do investimento e no ano seguinte são negativos (-51

479€ e -9 122€ respetivamente) em virtude da despesa necessária para o implementar. No período previsional seguinte, ou seja, a partir de 2024 os free cash-flows tornam-se positivos e crescentes de forma significativa, voltando a decair apenas em 2028, conforme se apresenta na Figura 41.

Na perspectiva do Projecto Pós-Financiamento	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Free Cash Flow to Firm	-51 479	-9 122	251 720	454 131	555 542	622 114	-41 597
WACC	11,62%	9,09%	2,22%	2,23%	2,23%	2,23%	2,23%
Factor de actualização	1	1,091	1,115	1,140	1,165	1,191	-
Fluxos actualizados	-51 479	-8 362	225 728	398 369	476 696	522 153	-34 913
Fuxos atualizados acumulados	-51 479	-59 841	165 887	564 256	1 040 953	1 563 106	1 528 192
Valor Actual Líquido (VAL)	1 528 192						
Taxa Interna de Rentabilidade	199,23%						
Pay Back period	2 Anos						

Figura 42 - Avaliação na perspectiva do projeto (pós financiamento)

Fonte: Elaboração própria

Na ótica do projeto Pós-Financiamento (Figura 42), os *free cash-flows* libertados no primeiro e segundo ano, assim como na ótica anterior, também são negativos (-51 479€ e -9 122€) devido às despesas de investimento para implementar o projeto. Tal como ocorre na anterior ótica do projeto, nos períodos previsionais seguintes os free cash-flows tornam-se positivos e crescentes voltando a regredir em 2028, conforme é apresentado na Figura 42.

Na perspectiva do Investidor	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Free Cash Flow to the Equity	-51 479	-9 122	251 720	454 131	555 542	622 114	1 306 411
Taxa de juro de activos sem risco	0,25%	0,25%	0,26%	0,26%	0,27%	0,27%	0,27%
Prémio de risco de mercado	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Taxa de Actualização $R = R_f + B_u(R_m - R_f)$	5,25%	5,25%	5,26%	5,26%	5,27%	5,27%	5,27%
Factor actualização	1	1,053	1,108	1,166	1,228	1,292	-
Fluxos Actualizados	-51 479	-8 667	227 209	389 423	452 555	481 418	1 010 957
Fuxos atualizados acumulados	-51 479	-60 145	167 064	556 486	1 009 042	1 490 460	2 501 417
Valor Actual Líquido (VAL)	2 501 417						
Taxa Interna de Rentabilidade	202,94%						
Pay Back period	2 Anos						

Figura 43 - Avaliação do projeto na perspectiva do investidor

Fonte: Elaboração própria

Na ótica do investidor (Figura 43), os *free cash-flows* representam os meios financeiros líquidos do investimento e do financiamento externo em termos residuais, considerados depois de cumpridas as obrigações financeiras, remunerados os credores e realizados os investimentos que permitem o desenvolvimento futuro da atividade. Na ótica do investidor, os free cash-flows libertados nos dois primeiros anos de realização do investimento são

também negativos com os mesmos valores (-51 479€ e -9 122€). À semelhança do que aconteceu nas perspetivas anteriores os *free cash-flow* tornam-se positivos nos anos seguintes e neste caso, o valor mais alto surge em 2028 (1 306 411€) ao contrário do que se fez sentir nas avaliações anteriores, conforme apresentado na figura 31.

Analizando todas as perspetivas aqui demonstradas no projeto Blindly é possível percebermos que em todas elas o VAL é positivo. Nas 3 perspetivas a TIR é também bastante semelhante e positiva, o que demonstra que o que o projeto irá criar valor dado que a TIR é superior à taxa de custo de capital. Na perspetiva do pós financiamento e do investidor, o *payback* é de 2 anos, o que demonstra a recuperação do capital investido no final desse período e a viabilidade do negócio.

3.9.6 Investimento necessário

Investimento por ano	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Propriedades de investimento						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
Total propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções						
Equipamento Básico						
Equipamento de Transporte						
Equipamento Administrativo	5 000		4 000		1 500	1 500
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
Total Activos Fixos Tangíveis	5 000		4 000		1 500	1 500
Activos Intangíveis						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento						
Programas de computador	1 500		1 000			
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis						
Total Activos Intangíveis	1 500		1 000			
Total Investimento	6 500		5 000		1 500	1 500

Figura 44 - Investimento necessário

Fonte: Elaboração própria

Ao nível do investimento, representado na Figura 44, irá ser necessário cerca de 6500€ no primeiro ano para equipamento (computadores e telefones) e programas de computador, cerca de 5000€ em 2024 devido ao aumento da equipa e à posterior exportação para mercados externos e cerca de 1500€ em 2026 e 2027 devido ao aumento gradual de colaboradores.

3.10 Gestão e controlo do negócio

Sendo a medição do desempenho um elemento bastante importante tendo em conta os objetivos da marca Blindly, assim como a sua avaliação e monitorização necessários para eventuais correções e ajustes, irá ser introduzido neste ponto os seguintes componentes, tendo em conta três tipos de controlo:

Controlo Anual:

Terá de haver um acompanhamento utilizando alguns fatores de controlo, representados na Tabela 18:

Tabela 18 - Controlo Anual

Análise de desempenho	Pesquisas de mercado	Análise das despesas	Observar as atitudes do mercado
É nesta atividade que se prevê avaliar o desempenho real.	A Blindly deverá rever com periodicidade regular a sua quota de mercado.	Permite avaliar se as despesas não estão a ser demasiado elevadas tendo em conta os objetivos, o plano de ação e o orçamento.	Aqui pretende-se que a empresa avalie as atitudes do próprio cliente.

Fonte: Elaboração Própria

Controlo de Receitas e Custos

Deverá existir sempre uma avaliação periódica aos prejuízos ou lucros da estratégia estipulada. Esta informação permite que se possa aferir a rentabilidade relativa dos diferentes serviços prosseguindo desta maneira no sentido do equilíbrio.

Controlo Estratégico

Com a consciência que as ações de marketing são imprescindíveis, a marca deve promover medidas de auxiliar os gestores na tomada de decisões de marketing. Assim, é nesta fase que se deve identificar e monitorizar as medidas de desempenho e o seu alinhamento com a estratégia da empresa. Desta forma a empresa irá implementar um programa de monitorização periódica de modo a verificar se o plano está a ser cumprido, principalmente

nas ações previstas e áreas focadas. Para isso descreve-se algumas medidas a adotar pela Blindly para avaliar e controlar o plano traçado (Tabela 19):

Tabela 19 - Controle estratégico

Avaliação trimestral com o objetivo de:	Avaliação trimestral e semestral com a área administrativa e financeira com o objetivo de:
• Ter <i>feedback</i> da evolução de possíveis novos elementos da equipa; • Analisar a performance da equipa já existente e se a nova teve algum impacto, no desempenho e comportamentos relativamente aos recursos humanos já existentes; • Avaliar o ROI das campanhas de SEM; • Saber qual o impacto causado com a presença digital; • Aferir a importância da realização dos eventos e a sua aceitação pelos clientes; • Avaliar a aceitação por parte dos clientes à ideia e à marca;	• Avaliar a evolução do volume de vendas relativamente ao que foi projetado estando, ou não no caminho do objetivo traçado; • Avaliar a evolução dos custos tendo em conta as novas alterações e crescimento da estrutura;

Fonte: Elaboração Própria

4 Conclusão

No presente capítulo irá ser abordado inicialmente a justificação e relevância do estudo, explicando o porquê desta escolha e a sua pertinência tendo em conta o mercado atual, segue-se o desenvolvimento do projeto onde é apresentado um breve resumo das principais características e viabilidade do negócio e termina analisando as limitações que foram sentidas durante a sua realização e os desenvolvimentos que se pretende fazer no futuro.

4.1 Justificação e Relevância do estudo

O desenvolvimento deste projeto, tem como intenção desenvolver uma ideia de negócio pioneira no mercado português de reserva de jantares. Tal como já foi referido na revisão de literatura, as organizações modernas enfrentam o desafio de definir objetivos e processos estruturantes que se adaptem às necessidades em mudança do cliente e garantam a sua participação num mercado cada vez mais concorrente (Acuña-Carvajal et al., 2019). Neste sentido, o plano de negócios é crucial, uma vez que foca as linhas essenciais do projeto, que define a atribuição dos vários tipos de recursos, que está concebido para concretizar a ideia que se pretende implementar e para solucionar problemas que possam aparecer (IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, 2016).

O presente projeto pretende explorar a mudança de mentalidade na sociedade e o aumento da concorrência no mercado da restauração. A necessidade de “mais” na geração *millennials* e na geração Z, a procura constante por algo que os surpreenda e que os faça sair da rotina aliada à gastronomia portuguesa que é apreciada em todo o mundo e ao aumento do turismo são aspetos fulcrais no sucesso desta ideia. Por outro lado, os dias têm cada vez menos tempo e o constrangimento de estacionamento, principalmente nas grandes cidades ficam também resolvidos com a Blindly. A escolha do local para jantar deixa de ser uma preocupação, o transporte e as limitações com as bebidas alcoólicas deixa de ser um entrave, a escolha de uma surpresa para alguém especial ou tornar o evento de uma empresa inesquecível fica resolvido e como bónus usufruem de uma experiência única, personalizada e que ainda promove o comércio dos parceiros da Blindly.

Deste modo, a ideia de negócio surgiu com o objetivo de aproveitar todas estas oportunidades e de inovar a oferta de serviços em Portugal.

4.2 Desenvolvimento do Projeto

A concorrência atual é muito alta e os consumidores são expostos todos os dias a marcas distintas e com serviços semelhantes, o que provoca do lado do consumidor uma escolha mais influenciada por aspetos emocionais que aspetos racionais, tornando a experiência no principal diferenciador entre as empresas. A Blindly surge assim aproveitando esta mudança de paradigma e de mentalidade focando o seu público alvo na geração *millennials*, uma vez que eles vivem à procura de experiências libertadoras (Firat & Venkatesh, 1995; Turner, 1969) e baseiam as suas decisões não só para responder a necessidades mas também em experiências que estimulem sensações e emoções (Brakus et al., 2009). Outro fator favorável ao sucesso do negócio é o fator surpresa que é um amplificador de emoções e é utilizado para aumentar o impacto do cliente da satisfação para o prazer (Shibly & Chatterjee, 2020).

A Blindly é o serviço ideal para o consumidor atual que já não procura apenas um bem ou serviço, mas sim experiências memoráveis, pessoais, relevantes, emocionais e sensoriais. Uma marca focada essencialmente em comunicar para os *millennials* e para uma classe social média alta. A marca pretende criar todo um conceito inovador e agregador entre transporte e gastronomia, aproveitando o fator surpresa para criar uma experiência única e irreverente. Pretende-se entrar no mercado com uma aposta forte em publicidade, através dos vários canais digitais, apostando em pessoas influenciadoras relevantes para o público-alvo por forma a aumentar a credibilidade e a influência da empresa. Para além dos canais digitais irá ser realizado alguns eventos em ocasiões estratégicas por forma a complementar os restantes canais e formar uma estratégia publicitária completa, agregadora e que possibilite a ascensão da Blindly de forma gradual e consistente.

Ao nível da identidade, a marca pretende transmitir todo o seu conceito de forma clara através do nome, logótipo e slogan. O nome conforme indica “Blindly” transmite a sensação de algo “às cegas” que vai ao encontro do fator central e diferenciador da marca, o fator surpresa. No logótipo é visível os talheres de forma a ser associado à restauração e a uma refeição e o slogan traduz de forma clara e sucinta aquilo que a empresa proporciona “surpreenda e seja surpreendido”, uma vez que o facto da localização ser secreta até à chegada do local proporciona o fator surpresa tanto para o acompanhante como para a pessoa que a reserva.

Por se tratar de um serviço direccionado para um nicho de mercado moderno e muito contextualizado com as novas tecnologias, a venda do serviço será feita através do seu site e aplicação mobile. Esta aplicação pretende essencialmente ser intuitiva, apelativa,

automatizada, demonstrar segurança durante toda a experiência desde a aquisição, até ao final da mesma (por exemplo através da receção do email de confirmação do pagamento e da demonstração em tempo real do motorista e da matrícula do veículo que os irá transportar) e essencialmente conseguir mostrar que mesmo sendo através de um meio digital, todo o serviço é personalizado e único para cada cliente.

No entanto, uma ideia não passa de uma ideia até à sua concretização e para isso é necessário algo que planeie todas estas vertentes da abertura de uma empresa, inclusive a sua viabilidade financeira. Para este processo foi realizado um plano de negócio com base na estrutura do IAPMEI, uma vez que este tem parcerias com o sistema de investigação, desenvolvimento e Inovação (SIDI), com entidades do ecossistema empreendedor e com agentes económicos o que pode facilitar o financiamento externo que é um dos objetivos do projeto.

Após a elaboração do plano de negócios e fazendo a análise às projeções financeiras do projeto, é perceptível a sua viabilidade uma vez que apresenta valores positivos no balanço previsional desde o primeiro ano e o VAL e a TIR são também positivos em todas as perspetivas. Na perspetiva do pós-financiamento e do investidor, o *payback* é de 2 anos, o que demonstra também a recuperação do capital investido no final desse período.

4.3 Limitações e Perspetivas de desenvolvimento futuro

O presente plano de negócios foi desenvolvido durante o ano 2021 em que a pandemia se encontrava ainda muito presente e com bastantes limitações ao nível da realização de trabalho de campo. Por se tratar de uma ideia que está dependente de vários parceiros, nomeadamente o setor da restauração e que foi um dos mais afetados pela situação pandémica, o presente plano de negócios baseia-se sempre numa perspetiva antes ou pós pandemia. Desta forma a Bindly irá ser implementada no mercado quando o fator pandemia estiver estabilizado, por forma a usufruir de um funcionamento a 100% desde o início e por outro lado ajudar os seus parceiros na reintegração à vida normal.

Poderia ter-se realizado um questionário com o intuito de se perceber a aceitação do público-alvo de uma ideia deste género, uma vez que é pioneira no mercado nacional e o risco é mais elevado, mas devido à extensão que o documento já contempla tornou-se impossível acrescentar esta parte de análise quantitativa.

Para além da prototipagem da APP era pretendido inicialmente criar na realidade as duas plataformas (aplicação e website), até porque o domínio blindly.pt já pertence ao autor do documento, mas devido à complexidade das duas plataformas e ao facto da necessidade de já existir parcerias reais fechadas não foi possível elaborar estes pontos.

Ressalvo ainda, que todo o plano seguiu indicadores reais para ser o mais realista possível, no entanto como se trata de projeções pode ser necessário eventuais ajustes ao longo do tempo que se for implementado a Blindly no mercado nacional.

Por outro lado, teria sido desejável a realização de entrevistas com possíveis restaurantes e empresas de transportes parceiros, no intuito de se obter um feedback real e perceber a receptividade que teriam à ideia e às condições exigidas pelos mesmos. No entanto, percebeu-se que teria de ter já alguma proposta estruturada para lhes apresentar e preferiu-se ter tudo fechado a nível estratégico e operacional. A partir deste momento, pode-se elaborar algo mais completo e real para conseguir agendar reuniões presenciais, algo que também não era fácil durante as restrições estabelecidas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. A., & McLoughlin, D. (2010). *Strategic market management: global perspectives*. John Wiley & Sons.
- Acuña-Carvajal, F., Pinto-Tarazona, L., López-Ospina, H., Barros-Castro, R., Quezada, L., & Palacio, K. (2019). An integrated method to plan, structure and validate a business strategy using fuzzy DEMATEL and the balanced scorecard. *Expert systems with applications*, 122, 351-368. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2019.01.030>
- Alagöz, S. B., & Ekici, N. (2014). Experiential marketing and vacation experience: The sample of Turkish Airlines. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 500-510.
- Alba, J. W., & Hutchinson, J. W. (1987). Dimensions of consumer expertise. *Journal of consumer research*, 13(4), 411-454. <https://doi.org/10.1086/209080>
- Alba, J. W., & Williams, E. F. (2013). Pleasure principles: A review of research on hedonic consumption. *Journal of consumer psychology*, 23(1), 2-18.
- Albrecht, C.-M., Hattula, S., Bornemann, T., & Hoyer, W. D. (2016). Customer response to interactional service experience: the role of interaction environment. *Journal of service management*.
- Alexander, M., & Dessai, S. (2019). What can climate services learn from the broader services literature? *Climatic Change*, 157(1), 133-149.
- Alford, J. (2002). Why do public-sector clients coproduce? Toward a contingency theory. *Administration & Society*, 34(1), 32-56. <https://doi.org/10.1177/0095399702034001004>
- Ali, F., Hussain, K., & Omar, R. (2016). Diagnosing customers experience, emotions and satisfaction in Malaysian resort hotels. *European Journal of Tourism Research*, 12, 25-40.
- Alonso, F., Michel, J., & Javier, R. (2020). *International Tourism Highlights*. World Tourism Organization. <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284422456>
- Ameur, I., Keltouma, M., & SOUAR, Y. (2015). The impact of marketing mix elements on customer loyalty for an Algerian telecommunication company. *Expert Journal of Marketing*, 3(1).
- Andreassen, T. W., Kristensson, P., Lervik-Olsen, L., Parasuraman, A., McColl-Kennedy, J. R., Edvardsson, B., & Colurcio, M. (2016). Linking service design to value creation and service research. *Journal of service management*. <https://doi.org/DOI:10.1108/JOSM-04-2015-0123>
- Anggraeni, A., Sulisty, L. I. H., & Affandy, N. (2020). The Antecedents of Satisfaction and Revisit Intention for Full-Service Restaurants: An Empirical Study of the Food and Beverage Industry in Jakarta. *International Journal of Asian Business and Information Management (IJABIM)*, 11(3), 101-118. <https://doi.org/DOI:10.4018/IJABIM.2020070107>
- Armstrong, G., Adam, S., Denize, S., & Kotler, P. (2014). *Principles of marketing*. Pearson Australia.
- Arnould, E. J., & Price, L. L. (1993). River magic: Extraordinary experience and the extended service encounter. *Journal of consumer research*, 20(1), 24-45. <https://doi.org/https://doi.org/10.1086/209331>
- Atwal, G., & Williams, A. (2017). Luxury brand marketing—the experience is everything! In *Advances in luxury brand management* (pp. 43-57). Springer. https://doi.org/DOI:10.1007/978-3-319-51127-6_3
- Babin, B. J., & Attaway, J. S. (2000). Atmospheric affect as a tool for creating value and gaining share of customer. *Journal of Business research*, 49(2), 91-99. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00011-9](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00011-9)

- Barbara, C., Cortis, D., Perotti, R., Sammut, C., & Vella, A. (2017). The european insurance industry: A PEST analysis. *International Journal of Financial Studies*, 5(2), 14. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/ijfs5020014>
- Barros, H. (2002). *Análise de projectos de investimento*.
- Barrows, C. W., & Johan, N. (2008). Hospitality management education. *The Sage handbook of hospitality management*, 146-162.
- Batat, W., Peter, P. C., Moscato, E. M., Castro, I. A., Chan, S., Chugani, S., & Muldrow, A. (2019). The experiential pleasure of food: A savoring journey to food well-being. *Journal of Business research*, 100, 392-399. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.024>
- Bateson, J. E. G., & Hoffman, D. (2001). *Marketing de Serviços*.
- Beckwith, H. (2001). *The invisible touch: The four keys to modern marketing*. Hachette UK.
- Beig, F. A., & Nika, F. A. (2019). Brand experience and brand equity. *Vision*, 23(4), 410-417. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0972262919860963>
- Beltagui, A., & Candi, M. (2018). Revisiting service quality through the lens of experience-centric services. *International Journal of Operations & Production Management*. <https://doi.org/DOI10.1108/IJOPM-06-2015-0339>
- Berry, L. L., Davis, S. W., & Wilmet, J. (2015). When the customer is stressed. *Harvard Business Review*, 93(10), 86-94.
- Beverland, M. B., Lindgreen, A., & Vanhamme, J. (2012). *Memorable customer experiences: A research anthology*. Gower Publishing, Ltd.
- Bigné, J. E., Andreu, L., & Gnoth, J. (2005). The theme park experience: An analysis of pleasure, arousal and satisfaction. *Tourism management*, 26(6), 833-844. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.05.006>
- Bitner, M. J. (1990). Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of marketing*, 54(2), 69-82. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/002224299005400206>
- Bitner, M. J. (2018). Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees [research-article]. *Journal of marketing*, 57-71. <https://doi.org/10.1177/002224299205600205>
- Bolton, R. N., & Myers, M. B. (2003). Price-based global market segmentation for services. *Journal of marketing*, 67(3), 108-128. <https://doi.org/10.1509/jmkg.67.3.108.18655>
- Booms, B. (1981). Marketing strategies and organizational structures for service firms. *Marketing of services*.
- Boswijk, A., Thijssen, T., & Peelen, E. (2007). *The experience economy: A new perspective*. Pearson Education.
- Bowen, D. E., & Schneider, B. (1985). Boundary-spanning-role employees and the service encounter: Some guidelines for management and research. *The service encounter*, 127, 148.
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: what is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of marketing*, 73(3), 52-68. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.052>
- Brealey, R. A., Myers, S. C., Allen, F., & Mohanty, P. (2018). *Principles of Corporate Finance*, 12/e (Vol. 12). McGraw-Hill Education.
- Brophy, K. (2016). *Guide to starting and operating a small business* (U. S. S. B. Administration, Ed.)
- Brown, S. W., & Swartz, T. A. (1989). A gap analysis of professional service quality. *Journal of marketing*, 53(2), 92-98. <https://doi.org/10.1177/002224298905300207>

- Cairns, K., Johnston, J., & Baumann, S. (2010). Caring about food: Doing gender in the foodie kitchen. *Gender & society*, 24(5), 591-615. <https://doi.org/10.1177/0891243210383419>
- Cambra-Fierro, J. J., Melero-Polo, I., & Vázquez-Carrasco, R. (2013). Customer engagement: Innovation in non-technical marketing processes. *Innovation*, 15(3), 326-336. <https://doi.org/10.5172/impp.2013.15.3.326>
- Caprariello, P. A., & Reis, H. T. (2013). To do, to have, or to share? Valuing experiences over material possessions depends on the involvement of others. *Journal of personality and social psychology*, 104(2), 199. <https://doi.org/10.1037/a0030953>
- Carù, A., & Cova, B. (2003). Revisiting consumption experience: A more humble but complete view of the concept. *Marketing theory*, 3(2), 267-286. <https://doi.org/10.1177/14705931030032004>
- Caruana, A., & Calleya, P. (1998). The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers. *International Journal of bank marketing*. <https://doi.org/10.1108/02652329810213510>
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long range planning*, 43(2-3), 195-215. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>
- Castor, B. V. J. (2000). Planejamento estratégico em condições de elevada instabilidade. *Revista da FAE*, 3(2).
- Çerri, S. (2012). Exploring the relationships among service quality, satisfaction, trust and store loyalty among retail customers. *Journal of Competitiveness*, 4(4).
- Chan, H., & Wan, L. C. (2008). Consumer responses to service failures: a resource preference model of cultural influences. *Journal of International Marketing*, 16(1), 72-97. <https://doi.org/doi.org/10.1509/jimk.16.1.72>
- Chaney, D., & Goulding, C. (2016). Dress, transformation, and conformity in the heavy rock subculture. *Journal of Business research*, 69(1), 155-165. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.029>
- Chang, T.-Y., & Horng, S.-C. (2010). Conceptualizing and measuring experience quality: the customer's perspective. *The Service industries journal*, 30(14), 2401-2419. <https://doi.org/10.1080/02642060802629919>
- Chen, H. (2006). Flow on the net—detecting Web users' positive affects and their flow states. *Computers in human behavior*, 22(2), 221-233. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2004.07.001>
- Chen, Y.-C., Tsui, P.-L., Chen, H.-I., Tseng, H.-L., & Lee, C.-S. (2019). A dining table without food: the floral experience at ethnic fine dining restaurants. *British Food Journal*. <https://doi.org/10.1108/BFJ-08-2018-0541>
- Chen, Y.-C. D., & Lee, C.-S. (2018). Is it the staff or is it the food? How the attire of restaurant employees affects customer judgments of food quality. *British Food Journal*. <https://doi.org/10.1108/BFJ-08-2017-0447>
- Chen, Y.-L., Chang, C.-L., & Yeh, C.-S. (2017). Emotion classification of YouTube videos. *Decision Support Systems*, 101, 40-50. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2017.05.014>
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, 11(3), 529-555. <https://doi.org/doi.org/10.1093/icc/11.3.529>
- Cho, J. (2006). The mechanism of trust and distrust formation and their relational outcomes. *Journal of retailing*, 82(1), 25-35. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2005.11.002>

- Chronis, A., & Hampton, R. D. (2008). Consuming the authentic Gettysburg: How a tourist landscape becomes an authentic experience. *Journal of Consumer Behaviour: An International Research Review*, 7(2), 111-126. <https://doi.org/10.1002/cb.241>
- Chua, B.-L., Kim, H.-C., Lee, S., & Han, H. (2019). The role of brand personality, self-congruity, and sensory experience in elucidating sky lounge users' behavior. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36(1), 29-42. <https://doi.org/10.1080/10548408.2018.1488650>
- Clark, T., Rajaratnam, D., & Smith, T. (1996). Toward a theory of international services: marketing intangibles in a world of nations. *Journal of International Marketing*, 4(2), 9-28. <https://doi.org/10.1177/1069031X9600400203>
- Collins, J. (2016). *Good to great: Why some companies make the leap and others don't*. Instaread.
- Conejo, F. J., Cunningham, L. F., & Young, C. E. (2020). Toward a Luxury Service Value Taxonomy: Empirical Evidence and Future Directions. *Services Marketing Quarterly*, 41(1), 1-21. <https://doi.org/10.1080/15332969.2019.1707374>
- Conrad, B., Alperstedt, G. D., & Santos, A. R. (2020). Inclusive Service Experience Management: a Framework from the Perspective of People with Visual Impairment. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21, 813-838. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i5.4027>
- Contiero, E., Ponsignon, F., Smart, P. A., & Vinelli, A. (2016). Contingencies and characteristics of service recovery system design: insights from retail banking. *International Journal of Operations & Production Management*. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-06-2015-0325>
- Conway, M. A., Anderson, S. J., Larsen, S. F., Donnelly, C. M., McDaniel, M. A., McClelland, A. G., Rawles, R. E., & Logie, R. H. (1994). The formation of flashbulb memories. *Memory & Cognition*, 22(3), 326-343.
- Coye, R. W. (2004). Managing customer expectations in the service encounter. *International Journal of service industry management*. <https://doi.org/10.1108/09564230410523330>
- Cremades, A. (2021). Executive Summary Template: What To Include. <https://www.forbes.com/sites/alejandrocremades/2018/07/31/executive-summary-template-what-to-include/> - acedido em dezembro, 2020
- Crisinel, A.-S., Cosser, S., King, S., Jones, R., Petrie, J., & Spence, C. (2012). A bittersweet symphony: systematically modulating the taste of food by changing the sonic properties of the soundtrack playing in the background. *Food Quality and Preference*, 24(1), 201-204. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2011.08.009>
- Crosby, L. A., & Stephens, N. (1987). Effects of relationship marketing on satisfaction, retention, and prices in the life insurance industry. *Journal of marketing research*, 24(4), 404-411. <https://doi.org/10.1177/002224378702400408>
- Csikszentmihalyi, M. (1988). Motivation and creativity: Toward a synthesis of structural and energistic approaches to cognition. *New Ideas in psychology*, 6(2), 159-176. [https://doi.org/10.1016/0732-118X\(88\)90001-3](https://doi.org/10.1016/0732-118X(88)90001-3)
- Dagger, T. S., & Sweeney, J. C. (2007). Service quality attribute weights: how do novice and longer-term customers construct service quality perceptions? *Journal of service research*, 10(1), 22-42. <https://doi.org/10.1177/1094670507303010>
- Dahringer, L. D. (1991). Marketing services internationally: barriers and management strategies. *Journal of Services Marketing*. <https://doi.org/10.1108/08876049110035576>

- Davis, P. J. (1987). Repression and the inaccessibility of affective memories. *Journal of personality and social psychology*, 53(3), 585. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.3.585>
- De Lencastre, P., & Côte-Real, A. (2010). One, two, three: A practical brand anatomy. *Journal of Brand Management*, 17(6), 399-412.
- De Rojas, C., & Camarero, C. (2008). Visitors' experience, mood and satisfaction in a heritage context: Evidence from an interpretation center. *Tourism management*, 29(3), 525-537. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.06.004>
- Deloitte. (2017). *Global Automotive Consumer Study: Future of Automotive Technologies*. @Deloitte. Retrieved dezembro from https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/consumer-business/GACS_report_ITA.pdf - acedido em janeiro, 2021
- Dezhi, L., & Wenjing, C. (2014). On The Art Of Making Business Plan-A Successful Case. Balkan Region Conference on Engineering and Business Education,
- Di-Clemente, E., Hernández-Mogollón, J. M., & Campón-Cerro, A. M. (2019). Food-based experiences as antecedents of destination loyalty. *British Food Journal*. <https://doi.org/10.1108/BFJ-07-2018-0419>
- Díaz-Garrido, E., Pinillos, M.-J., Soriano-Pinar, I., & García-Magro, C. (2018). Changes in the intellectual basis of servitization research: A dynamic analysis. *Journal of Engineering and technology management*, 48, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2018.01.005>
- Dodds, W. B., Monroe, K. B., & Grewal, D. (1991). Effects of price, brand, and store information on buyers' product evaluations. *Journal of marketing research*, 28(3), 307-319. <https://doi.org/10.1177/002224379102800305>
- Donthu, N., & Yoo, B. (1998). Cultural influences on service quality expectations. *Journal of service research*, 1(2), 178-186. <https://doi.org/10.1177/109467059800100207>
- Driscoll, M. P. (1994). *Psychology of learning for instruction*. Allyn & Bacon.
- Dubé, L., & Le Bel, J. (2003). The content and structure of laypeople's concept of pleasure. *Cognition and emotion*, 17(2), 263-295. <https://doi.org/10.1080/02699930302295>
- Dwesar, R., & Sahoo, D. (2020). Does service failure criticality affect global travellers' service evaluations? An empirical analysis of online reviews. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2020-0107>
- Edvardsson, B. (1996). Tjänsteutveckling med inbyggd kvalitet [Service development with in-built quality]. *Karlstad Research Center: Karlstad, Sweden*.
- Edwards, J. S. (2013). The foodservice industry: Eating out is more than just a meal. *Food Quality and Preference*, 27(2), 223-229. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2012.02.003>
- Ekman, P. (1992). An argument for basic emotions. *Cognition & emotion*, 6(3-4), 169-200. <https://doi.org/10.1080/02699939208411068>
- Elder, R. S., Aydinoglu, N. Z., Barger, V., Caldara, C., Chun, H., Lee, C. J., Mohr, G. S., & Stamatogiannakis, A. (2011). A sense of things to come: Future research directions in sensory marketing. In *Sensory marketing* (pp. 391-406). Routledge.
- Elliott, K. M., & Healy, M. A. (2001). Key factors influencing student satisfaction related to recruitment and retention. *Journal of marketing for higher education*, 10(4), 1-11. https://doi.org/doi.org/10.1300/J050v10n04_01
- Ellis, A., Park, E., Kim, S., & Yeoman, I. (2018). What is food tourism? *Tourism management*, 68, 250-263. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.03.025>
- Eric Markowitz. (2021). How to Write an Executive Summary. <https://www.inc.com/guides/2010/09/how-to-write-an-executive-summary.html> - acedido em julho, 2021

- Eurostat. (2020). *How much are households spending on eating-out?* Eurostat. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/EDN-20200101-2> - acessado em fevereiro, 2021
- Eurostat. (2021). *How much are households spending on eating-out?* Eurostat. Retrieved janeiro from <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/EDN-20200101-2> - acessado em fevereiro, 2021
- Falcão, R. F., Mazzero, S., Campomar, M. C., & Toledo, G. L. (2016). A criação de valor para o cliente com base nos processos estratégicos de segmentação e posicionamento. *Revista Interdisciplinar de Marketing*, 6(2), 25-41. <https://doi.org/10.4025/rimar.v6i2.28711>
- Farha, A. K. A., Koku, P. S., Al-Kwafi, S. O., & Ahmed, Z. U. (2019). Services marketing practices in diverse cultures: Canada compared to Qatar. *Journal of Services Marketing*. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2018-0062>
- Fichter, K., & Tiemann, I. (2020). Impacts of promoting sustainable entrepreneurship in generic business plan competitions. *Journal of Cleaner Production*, 267, 122076. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122076>
- Fiegel, A., Meullenet, J.-F., Harrington, R. J., Humble, R., & Seo, H.-S. (2014). Background music genre can modulate flavor pleasantness and overall impression of food stimuli. *Appetite*, 76, 144-152. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2014.01.079>
- Firat, A. F., & Venkatesh, A. (1995). Liberatory postmodernism and the reenchantment of consumption. *Journal of consumer research*, 22(3), 239-267. <https://doi.org/10.1086/209448>
- Fornerino, M., Helme-Guizon, A., & Gotteland, D. (2008). Movie consumption experience and immersion: impact on satisfaction. *Recherche et Applications en Marketing (English Edition)*, 23(3), 93-110. <https://doi.org/10.1177/205157070802300306>
- Freire, A. (2008). Livro Estratégia/Sucesso em Portugal. In: Lisboa: Verbo.
- Frost, W., Laing, J., Best, G., Williams, K., Strickland, P., & Lade, C. (2016). *Gastronomy, tourism and the media*. Channel View Publications.
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience:: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, 25(5), 395-410. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.005>
- Getz, D., & Robinson, R. N. (2014). "Foodies" and their travel preferences. *Tourism Analysis*, 19(6), 659-672. <https://doi.org/10.3727/108354214X14116690097693>
- Gianesi, I. G., & Corrêa, H. L. (1994). Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente. In *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente* (pp. 233-233).
- Gilmore, J. H., & Pine, B. J. (2002). Customer experience places: the new offering frontier. *Strategy & Leadership*. <https://doi.org/10.1108/10878570210435306>
- Gilovich, T., Kumar, A., & Jampol, L. (2015). A wonderful life: Experiential consumption and the pursuit of happiness. *Journal of consumer psychology*, 25(1), 152-165. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2014.08.004>
- Godovykh, M., & Tasci, A. D. (2020). Customer experience in tourism: A review of definitions, components, and measurements. *Tourism Management Perspectives*, 35, 100694. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100694>
- Gordon, R., Zainuddin, N., & Magee, C. (2016). Unlocking the potential of branding in social marketing services: Utilising brand personality and brand personality appeal. *Journal of Services Marketing*. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2015-0105>

- Grando, N. (2013, 2013-01-26). *O ciclo de adoção de Novos Produtos pelos Consumidores*. Neigrando. <https://neigrando.com/2013/01/26/o-ciclo-de-adocao-de-novos-produtos-pelos-consumidores/> - acessado em agosto, 2021
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of marketing*. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004784>
- Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European business review*. <https://doi.org/10.1108/09555340810886585>
- Grönroos, C. (2020). service marketing research priorities. *Journal of Services Marketing*. <https://doi.org/10.1108/JSM-08-2019-0306>
- Grossman, G. M., & Shapiro, C. (1988). Foreign counterfeiting of status goods. *The Quarterly Journal of Economics*, 103(1), 79-100. <https://doi.org/10.2307/1882643>
- Group, G. M. (2016). Portugueses são dos que mais vão comer fora. <https://www.dn.pt/sociedade/portugueses-sao-dos-que-mais-vaio-comer-fora-5390524.html> - acessado em fevereiro, 2021
- Guéguen, N., Hélène, L. G., & Jacob, C. (2004). Sound level of background music and alcohol consumption: An empirical evaluation. *Perceptual and motor skills*, 99(1), 34-38. <https://doi.org/10.2466/pms.99.1.34-38>
- Ha, J., & Jang, S. S. (2013). Determinants of diners' variety seeking intentions. *Journal of Services Marketing*. <https://doi.org/10.1108/08876041311309289>
- Hall, M., Sharples, L., Mitchell, R., Macionis, N., & Cambourne, B. (2003). *Food Tourism Around the World: Development Management and Markets* Butterworth. In: Oxford, UK: Heinemann.
- Han, H., & Ryu, K. (2009). The roles of the physical environment, price perception, and customer satisfaction in determining customer loyalty in the restaurant industry. *Journal of hospitality & tourism research*, 33(4), 487-510. <https://doi.org/10.1177/1096348009344212>
- Hannagan, T. J. (1992). *Marketing for the non-profit sector*. Macmillan International Higher Education.
- Hashim, N., & Hamzah, M. I. (2014). 7P's: A literature Review of Islamic marketing and Contemporary Marketing Mix. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 130, 155-159. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.019>
- Haslam, C., Tsitsianis, N., Andersson, T., & Gleadle, P. (2015). Accounting for business models: Increasing the visibility of stakeholders. *Journal of Business Models*.
- Heinonen, K., & Strandvik, T. (2009). Monitoring value-in-use of e-service. *Journal of service management*. <https://doi.org/10.1108/09564230910936841>
- Helmefalk, M., & Berndt, A. (2018). Shedding light on the use of single and multisensory cues and their effect on consumer behaviours. *International Journal of Retail & Distribution Management*. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-03-2018-0057>
- Herz, R. S. (2011). The emotional, cognitive, and biological basics of olfaction: Implications and considerations for scent marketing. *Sensory marketing*, 117-138.
- Hightower Jr, R., Brady, M. K., & Baker, T. L. (2002). Investigating the role of the physical environment in hedonic service consumption: an exploratory study of sporting events. *Journal of Business research*, 55(9), 697-707. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00211-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00211-3)
- Hill, D. (2003). *Body of truth: Leveraging what consumers can't or won't say*. John Wiley & Sons.
- Hofacker, C. F., De Ruyter, K., Lurie, N. H., Manchanda, P., & Donaldson, J. (2016). Gamification and mobile marketing effectiveness. *Journal of Interactive Marketing*, 34, 25-36. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2016.03.001>

- Hoffman, K. D., & Turley, L. W. (2002). Atmospherics, service encounters and consumer decision making: An integrative perspective. *Journal of Marketing theory and practice*, 10(3), 33-47. <https://doi.org/10.1080/10696679.2002.11501918>
- Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of consumer research*, 9(2), 132-140. <https://doi.org/10.1086/208906>
- Holmqvist, J., Ruiz, C. D., & Peñaloza, L. (2020). Moments of luxury: Hedonic escapism as a luxury experience. *Journal of Business research*, 116, 503-513. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.015>
- Holt, D. B. (1995). How consumers consume: A typology of consumption practices. *Journal of consumer research*, 22(1), 1-16. <https://doi.org/10.1086/209431>
- Holt-Hansen, K. (1968). Taste and pitch. *Perceptual and motor skills*, 27(1), 59-68. <https://doi.org/10.2466/pms.1968.27.1.59>
- Honig, B., & Karlsson, T. (2004). Institutional forces and the written business plan. *Journal of management*, 30(1), 29-48. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2002.11.002>
- Hoyer, W. D., Kroschke, M., Schmitt, B., Kraume, K., & Shankar, V. (2020). Transforming the customer experience through new technologies. *Journal of Interactive Marketing*, 51, 57-71. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2020.04.001>
- Hsieh, A. T., & Li, C. K. (2008). The moderating effect of brand image on public relations perception and customer loyalty. *Marketing intelligence & planning*. <https://doi.org/10.1108/02634500810847138>
- Hultén, B. (2013). Sensory cues as in-store innovations: Their impact on shopper approaches and touch behavior. *Journal of Innovation Management*, 1(1), 17-37.
- Hultén, B. (2015). *Sensory marketing: Theoretical and empirical grounds*. Routledge.
- Hultén, B., Broweus, N., & Van Dijk, M. (2009). What is sensory marketing? In *Sensory marketing* (pp. 1-23). Springer. https://doi.org/10.1057/9780230237049_1
- Huotari, K., & Hamari, J. (2017). A definition for gamification: anchoring gamification in the service marketing literature. *Electronic Markets*, 27(1), 21-31. <https://doi.org/10.1007/s12525-015-0212-z>.
- Hutter, K., & Hoffmann, S. (2014). Surprise, surprise. Ambient media as promotion tool for retailers. *Journal of retailing*, 90(1), 93-110. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2013.08.001>
- Hwang, E., Baloglu, S., & Tanford, S. (2019). Building loyalty through reward programs: The influence of perceptions of fairness and brand attachment. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 19-28. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.009>
- IAPMEI. (2021). *Missão, visão e valores*. <https://www.iapmei.pt/SOBRE-O-IAPMEI/Missao-Visao-Valores.aspx> - acessado em julho, 2021
- IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, I. P. (2016). Guia Explicativo para a Criação do Plano de Negócios e do seu Modelo Financeiro <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Documentos-Financiamento/ComoElaborarPlanodeNegocioGuiaExplicativo.aspx> - acessado em julho, 2021
- Ihtiyar, A., Barut, M., & Ihtiyar, H. G. (2019). Experiential marketing, social judgements, and customer shopping experience in emerging markets. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. <https://doi.org/10.1108/APJML-02-2018-0081>
- IMR. (2019). *Aumenta o consumo fora de casa em Portugal*. Instituto de Marketing Research. <https://www.imr.pt/pt/noticias/aumenta-o-consumo-fora-de-casa-em-portugal> - acessado em julho, 2021

- INE. (2021). *Portal do INE*. INE. https://ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&userLoadSave=Load&userTableOrder=9965&tipoSeleccao=0&contexto=pq&selTab=tab1&submitLoad=true&xlang=pt - acedido em julho, 2021
- Isenberg, D. J. (2008). The global entrepreneur. *Harvard Business Review*, 86(12), 107-111.
- Jaakkola, E. (2011). Unraveling the practices of “productization” in professional service firms. *Scandinavian journal of management*, 27(2), 221-230. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2011.03.001>
- Jaakkola, E., Helkkula, A., & Aarikka-Stenroos, L. (2015). Service experience co-creation: conceptualization, implications, and future research directions. *Journal of service management*. <https://doi.org/10.1108/JOSM-12-2014-0323>
- Jain, R., Aagja, J., & Bagdare, S. (2017). Customer experience—a review and research agenda. *Journal of Service Theory and Practice*. <https://doi.org/10.1108/JSTP-03-2015-0064>
- Jain, R., Sahney, S., & Sinha, G. (2013). Developing a scale to measure students’ perception of service quality in the Indian context. *The TQM Journal*. <https://doi.org/10.1108/17542731311307456>
- Jang, S. S., & Namkung, Y. (2009). Perceived quality, emotions, and behavioral intentions: Application of an extended Mehrabian–Russell model to restaurants. *Journal of Business research*, 62(4), 451-460. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.01.038>
- Jazayeri, A., & Park, K. (2019). How to write an effective business plan in medicine. *Gastroenterology*, 156(5), 1243-1247. <https://doi.org/10.1053/j.gastro.2019.03.003>
- Jiang, Y. (2020). A cognitive appraisal process of customer delight: The moderating effect of place identity. *Journal of Travel Research*, 59(6), 1029-1043. <https://doi.org/10.1177/0047287519872827>
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12), 57-68.
- Josiam, B. M., & Henry, W. (2014). Eatertainment: Utilitarian and hedonic motivations for patronizing fun experience restaurants. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 144, 187-202. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.287>
- Kapferer, J.-N., & Bastien, V. (2012). *The luxury strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands*. Kogan page publishers.
- Keh, H. T., & Pang, J. (2010). Customer reactions to service separation. *Journal of marketing*, 74(2), 55-70. <https://doi.org/10.1509/jm.74.2.55>
- Keiningham, T. L., Morgeson III, F. V., Aksoy, L., & Williams, L. (2014). Service failure severity, customer satisfaction, and market share: An examination of the airline industry. *Journal of service research*, 17(4), 415-431. <https://doi.org/10.1177/1094670514538119>
- Kensinger, E. A. (2004). Remembering emotional experiences: The contribution of valence and arousal. *Reviews in the Neurosciences*, 15(4), 241-252. <https://doi.org/10.1515/REVNEURO.2004.15.4.241>
- Khan, I., Fatma, M., Kumar, V., & Amoroso, S. (2020). Do experience and engagement matter to millennial consumers? *Marketing intelligence & planning*. <https://doi.org/10.1108/MIP-01-2020-0033>
- Khanna, P., & Mishra, S. (2012). Power of senses in branding and its impact on consumer. *VSRD International Journal of Business and Management Research*, 2(12), 620-623.
- Kidwell, B., Hardesty, D. M., & Childers, T. L. (2008). Consumer emotional intelligence: Conceptualization, measurement, and the prediction of consumer decision making. *Journal of consumer research*, 35(1), 154-166. <https://doi.org/10.1086/524417>

- Kim, B., Wang, S., & Heo, C. Y. (2017). Sensory marketing in hotels. *Routledge handbook of hospitality marketing*, 245.
- Kim, B., Yoo, M., & Yang, W. (2020). Online engagement among restaurant customers: The importance of enhancing flow for social media users. *Journal of hospitality & tourism research*, 44(2), 252-277. <https://doi.org/10.1177/1096348019887202>
- Kim, C., Takashima, K., & Newell, S. (2018). How do retailers increase the benefits of buyer innovativeness? An intra-and inter-organization perspective. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. <https://doi.org/10.1108/APJML-03-2017-0043>
- Kim, S., & Mattila, A. S. (2011). An examination of electronic video clips in the context of hotel Websites. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 612-618. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.11.005>
- Kim, W. C. (2004). A Estratégia do Oceano Azul.
- Kim, W. G., & Moon, Y. J. (2009). Customers' cognitive, emotional, and actionable response to the servicescape: A test of the moderating effect of the restaurant type. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 144-156. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.06.010>
- Kivela, J., Inbakaran, R., & Reece, J. (1999). Consumer research in the restaurant environment, Part 1: A conceptual model of dining satisfaction and return patronage. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1108/09596119910272739>
- Kivits, R., Stierand, M., & Wood, R. (2011). The 4M model of the meal experience. *Culinary arts and sciences VII*, 41.
- Klatzky, R. (2010). Touch: A Gentle Tutorial with Implications for Marketing [w:] A. Krishna (ed.), Sensory Marketing. Research on the Sensuality of Products. In: Routledge Taylor & Francis Group, New York, London.
- Kline, C., Lee, S. J., & Knollenberg, W. (2018). Segmenting foodies for a foodie destination. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 35(9), 1234-1245. <https://doi.org/10.1080/10548408.2018.1488647>
- Knöferle, K., & Spence, C. (2012). Crossmodal correspondences between sounds and tastes. *Psychonomic bulletin & review*, 1-15.
- Knollenberg, W., Duffy, L. N., Kline, C., & Kim, G. (2021). Creating competitive advantage for food tourism destinations through food and beverage experiences. *Tourism Planning & Development*, 18(4), 379-397. <https://doi.org/10.1080/21568316.2020.1798687>
- Ko, E., Costello, J. P., & Taylor, C. R. (2019). What is a luxury brand? A new definition and review of the literature. *Journal of Business research*, 99, 405-413. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.08.023>
- Koklic, M. K., Kukar-Kinney, M., & Vegelj, S. (2017). An investigation of customer satisfaction with low-cost and full-service airline companies. *Journal of Business research*, 80, 188-196. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.05.015>
- Koo, M., & Fishbach, A. (2010). A silver lining of standing in line: Queuing increases value of products. *Journal of marketing research*, 47(4), 713-724. <https://doi.org/10.1509/jmkr.47.4.713>
- Kotler, P. (2000). *Marketing management: The millennium edition* (Vol. 199). Prentice Hall Upper Saddle River, NJ.
- Kotler, P., & Clarke, R. (1987). Consumer analysis. Marketing for Health Care Organizations. In: England Cliffs, Prentice-Hall, NJ.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Marketing management 12th edn* Pearson Prentice Hall. Upper Saddle River NJ.

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management: Philip Kotler, Kevin Lane Keller*. Pearson.
- Krishen, A. S., Berezan, O., Agarwal, S., & Robison, B. (2020). Harnessing the waiting experience: anticipation, expectations and WOM. *Journal of Services Marketing*. <https://doi.org/10.1108/JSM-10-2019-0382>
- Krishna, A. (2011). *Sensory marketing: Research on the sensuality of products*. Routledge.
- Krishna, A. (2012). An integrative review of sensory marketing: Engaging the senses to affect perception, judgment and behavior. *Journal of consumer psychology*, 22(3), 332-351. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2011.08.003>
- Krishna, A., & Morrin, M. (2008). Does touch affect taste? The perceptual transfer of product container haptic cues. *Journal of consumer research*, 34(6), 807-818. <https://doi.org/10.1086/523286>
- Kumar, A., & Gilovich, T. (2015). Some “thing” to talk about? Differential story utility from experiential and material purchases. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 41(10), 1320-1331. <https://doi.org/10.1177/0146167215594591>
- Kumar, R. (2008). How experiential marketing can be used to build brands—a case study of two specialty stores. *Innovative Marketing*, 4(2), 70-76.
- Kuppelwieser, V. G., & Klaus, P. (2020). a primer for inclusive service marketing theory. *Journal of Services Marketing*. <https://doi.org/10.1108/JSM-04-2020-0128>
- Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2011). *Essentials of marketing*. Cengage Learning.
- Laroche, M., McDougall, G. H., Bergeron, J., & Yang, Z. (2004). Exploring how intangibility affects perceived risk. *Journal of service research*, 6(4), 373-389. <https://doi.org/10.1177/1094670503262955>
- Larsen, P., Tonge, R., & Lewis, A. (2007). Strategic planning and design in the service sector. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/00251740710727232>
- LaSalle, D., & Britton, T. A. (2002). Priceless: Turning Ordinary Products into Extraordinary Experiences (Бесценное: превращение обычных товаров в необыкновенный опыт).
- Lee, M.-Y., Atkins, K. G., Kim, Y.-K., & Park, S.-H. (2006). Competitive analyses between regional malls and big-box retailers: a correspondence analysis for segmentation and positioning. *Journal of Shopping Center Research*, 13(1), 81-98.
- Lee, S. A., & Oh, H. (2017). Sharing travel stories and behavioral outcomes: A case of travel. *Tourism management*, 62, 147-158. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.04.005>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*, 80(6), 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Leyva, M., Hechavarria, J., Batista, N., Alarcon, J. A., & Gomez, O. (2018). A framework for PEST analysis based on fuzzy decision maps. *Revista espacios*, 39(16).
- Lii, Y.-s., & Sy, E. (2009). Internet differential pricing: Effects on consumer price perception, emotions, and behavioral responses. *Computers in human behavior*, 25(3), 770-777. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2009.02.005>
- Lin, W.-B. (2006). Correlation between personality characteristics, situations of service failure, customer relation strength and remedial recovery strategy. *Services Marketing Quarterly*, 28(1), 55-88. https://doi.org/10.1300/J396v28n01_04
- Lindon, D. (2004). *Mercator XXI-Teoria e prática do Marketing*. Leya.
- Lindstrom, M. (2013). Brand Sense: Os segredos sensoriais que nos levam a comprar. Lisboa, Gestão Plus Edições.

- Lovelock, C., & Gummesson, E. (2004). Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives. *Journal of service research*, 7(1), 20-41. <https://doi.org/10.1177/1094670504266131>
- Lovelock, C. H., & Wright, L. (2016). *Principles of service marketing and management*. Prentice Hall.
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2006). Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing theory*, 6(3), 281-288. <https://doi.org/10.1177/1470593106066781>
- Luther, W. M. (2001). *The marketing plan: How to prepare and implement it*. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Lyubomirsky, S., & Layous, K. (2013). How do simple positive activities increase well-being? *Current directions in psychological science*, 22(1), 57-62. <https://doi.org/10.1177/0963721412469809>
- Mahajan, P., & Golahit, S. (2019). Service marketing mix as input and output of higher and technical education: A measurement model based on students' perceived experience. *Journal of Applied Research in Higher Education*. <https://doi.org/10.1108/JARHE-01-2019-0022>
- Mahmood, R., & Khan, S. M. (2014). Impact of service marketing mixes on customer perception: a study on Eastern Bank Limited, Bangladesh. *European Journal of Business and Management*, 6(34), 164-167.
- Maklan, S. (2012). EXQ: a multiple-item scale for assessing service experience. *Journal of service management*. <https://doi.org/10.1108/09564231211208952>
- Malhotra, N. K., Ulgado, F. M., Agarwal, J., Shainesh, G., & Wu, L. (2005). Dimensions of service quality in developed and developing economies: multi-country cross-cultural comparisons. *International marketing review*. <https://doi.org/10.1108/02651330510602204>
- Martelo-Landroguez, S., & Martin-Ruiz, D. (2016). Managing knowledge to create customer service value. *Journal of Service Theory and Practice*. <https://doi.org/10.1108/JSTP-06-2014-0137>
- Martens, M., Skaret, J., & Lea, P. (2010). Sensory perception of food products affected by different music genres. In (pp. 1.124): Vitoria-Gasteiz Espanha.
- Maslow, A. H. (2013). *A Theory of Human Motivation*.
- Mattila, A. S. (1999). The role of culture and purchase motivation in service encounter evaluations. *Journal of Services Marketing*. <https://doi.org/10.1108/08876049910282655>
- Mauborgne, W. C. K. R. (2018). *A Estratégia Oceano Azul-Como criar mais mercado e tornar a concorrência irrelevante*. Leya.
- McCabe, D. B., & Nowlis, S. M. (2003). The effect of examining actual products or product descriptions on consumer preference. *Journal of consumer psychology*, 13(4), 431-439. https://doi.org/10.1207/S15327663JCP1304_10
- McCarron, A., & Tierney, K. J. (1989). The effect of auditory stimulation on the consumption of soft drinks. *Appetite*, 13(2), 155-159. [https://doi.org/10.1016/0195-6663\(89\)90112-8](https://doi.org/10.1016/0195-6663(89)90112-8)
- McDonald, M. (2007). *Malcolm McDonald on marketing planning: understanding marketing plans and strategy*. Kogan Page Publishers.
- McKeever, M. (2016). *How to write a business plan*. Nolo.
- McNally, G. (2013). Business Model: External Environment. <https://documents.in/document/what-is-a-business-model-model-business-model-external-environment-ginger.html> - acedido em julho, 2021

- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 116.
- Meyer, W.-U., Reisenzein, R., & Schützwohl, A. (1997). Toward a process analysis of emotions: The case of surprise. *Motivation and Emotion*, 21(3), 251-274.
- Meyers-Levy, J., Bublitz, M. G., & Peracchio, L. A. (2011). The sounds of the marketplace: The role of audition in marketing. In *Sensory marketing* (pp. 167-186). Routledge.
- Miao-Que, L., & Yi-Fang, C. (2010). The influence of store environment on perceived experiential value and behavior intention. *Asia Pacific Management Review*, 15(2).
- Mollen, A., & Wilson, H. (2010). Engagement, telepresence and interactivity in online consumer experience: Reconciling scholastic and managerial perspectives. *Journal of Business research*, 63(9-10), 919-925. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.05.014>
- Moreira, A. C., Fortes, N., & Santiago, R. (2017). Influence of sensory stimuli on brand experience, brand equity and purchase intention. *Journal of Business Economics and Management*, 18(1), 68-83. <https://doi.org/10.3846/16111699.2016.1252793>
- Morrin, M., & Ratneshwar, S. (2003). Does it make sense to use scents to enhance brand memory? *Journal of marketing research*, 40(1), 10-25. <https://doi.org/10.1509/jmkr.40.1.10.19128>
- Nadanyiova, M., Klietkova, J., & Kolencik, J. (2018). Sensory marketing from the perspective of a support tool for building brand value. *Economics and Culture*, 15(1), 96-104. <https://doi.org/10.2478/jec-2018-0011>
- Nadiri, H., & Gunay, G. N. (2013). An empirical study to diagnose the outcomes of customers' experiences in trendy coffee shops. *Journal of Business Economics and Management*, 14(1), 22-53. <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.631742>
- Namkung, Y., & Jang, S. (2007). Does food quality really matter in restaurants? Its impact on customer satisfaction and behavioral intentions. *Journal of hospitality & tourism research*, 31(3), 387-409. <https://doi.org/10.1177/1096348007299924>
- Namkung, Y., & Jang, S. C. S. (2010). Effects of perceived service fairness on emotions, and behavioral intentions in restaurants. *European Journal of marketing*. <https://doi.org/10.1108/03090561011062826>
- Nayeem, T., Murshed, F., & Dwivedi, A. (2019). Brand experience and brand attitude: examining a credibility-based mechanism. *Marketing intelligence & planning*. <https://doi.org/10.1108/MIP-11-2018-0544>
- Neuhofer, B., Celuch, K., & To, T. L. (2020). Experience design and the dimensions of transformative festival experiences. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2020-0008>
- Nielsen. (2016). *Global ingredient and out of home dining trends report*. The Nielsen Company. <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/global-ingredient-and-out-of-home-dining-trends-aug-2016.pdf> - acedido em janeiro, 2021
- Niepel, M., Rudolph, U., Schützwohl, A., & Meyer, W.-U. (1994). Temporal characteristics of the surprise reaction induced by schema-discrepant visual and auditory events. *Cognition & emotion*, 8(5), 433-452. <https://doi.org/10.1080/02699939408408951>
- Nikolai, L. A. (2006). How to integrate a business plan into your introductory accounting course. *Journal of Accounting Education*, 24(2-3), 72-84. <https://doi.org/10.1016/j.jaccedu.2006.07.003>
- Nilsson, E., & Ballantyne, D. (2014). Reexamining the place of servicescape in marketing: a service-dominant logic perspective. *Journal of Services Marketing*. <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2013-0004>
- Normann, R. (1991). *Service management: strategy and leadership in service business*. Wiley.

- Norton, D. W. (2003). Toward meaningful brand experiences. *Design Management Journal (Former Series)*, 14(1), 19-25. <https://doi.org/10.1111/j.1948-7169.2003.tb00335.x>
- Nueno, J. L., & Quelch, J. (1998). The mass marketing of luxury. *Business Horizons*, November/December. [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(98\)90023-4](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(98)90023-4)
- Nunes, J. C., & Cavique, L. (2008). *Plano de marketing: estratégia em acção*. Leya.
- O'Sullivan, E. L., & Spangler, K. J. (1998). *Experience marketing: strategies for the new Millennium*. Venture Publishing Inc.
- Ojasalo, J. (2001). Managing customer expectations in professional services. *Managing Service Quality: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/09604520110391379>
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of marketing research*, 17(4), 460-469. <https://doi.org/10.1177/002224378001700405>
- Onkvisit, S., & Shaw, J. J. (1989). Service marketing: Image, branding, and competition. *Business Horizons*, 32(1), 13-19.
- Österle, B., Kuhn, M. M., & Henseler, J. (2018). Brand worlds: Introducing experiential marketing to B2B branding. *Industrial Marketing Management*, 72, 71-98.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Criar modelos de negócio. *Alfragide: Dom Quixote*. *Título original: Business model generation*.
- Ostrom, A. L., Bitner, M. J., Brown, S. W., Burkhard, K. A., Goul, M., Smith-Daniels, V., Demirkan, H., & Rabinovich, E. (2010). Moving forward and making a difference: research priorities for the science of service. *Journal of service research*, 13(1), 4-36. <https://doi.org/10.1177/1094670509357611>
- Othman, B., Harun, A., Rashid, W., Nazeer, S., Kassim, A., & Kadhim, K. (2019). The influences of service marketing mix on customer loyalty towards Umrah travel agents: Evidence from Malaysia. *Management Science Letters*, 9(6), 865-876. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.002>
- Othman, B. A., Harun, A., De Almeida, N. M., & Sadq, Z. M. (2020). The effects on customer satisfaction and customer loyalty by integrating marketing communication and after sale service into the traditional marketing mix model of Umrah travel services in Malaysia. *Journal of islamic marketing*. <https://doi.org/10.1108/JIMA-09-2019-0198>
- Padgett, D., & Allen, D. (1997). Communicating experiences: A narrative approach to creating service brand image. *Journal of advertising*, 26(4), 49-62. <https://doi.org/10.1080/00913367.1997.10673535>
- Palmer, A. (2001). *Principles Of Services Marketing*, McGraw-Hill Companies. UK (United Kingdom).
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. 1988, 64(1), 12-40. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00084-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00084-3)
- Park, S., Yang, Y., & Wang, M. (2019). Travel distance and hotel service satisfaction: An inverted U-shaped relationship. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 261-270. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.05.015>
- Pauwels, P., & de Ruyter, K. (2005). Research on international service marketing: Enrichment and challenges. In *Research on International Service Marketing: A state of the Art*. Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1474-7979\(04\)15001-1](https://doi.org/10.1016/S1474-7979(04)15001-1)
- Peck, J. (2011). Does touch matter? Insights from haptic research in marketing. In *Sensory marketing* (pp. 47-62). Routledge.

- Pelet, J.-É., Ettis, S., & Cowart, K. (2017). Optimal experience of flow enhanced by telepresence: Evidence from social media use. *Information & Management*, 54(1), 115-128. <https://doi.org/10.1016/j.im.2016.05.001>
- Peri, C. (2006). The universe of food quality. *Food Quality and Preference*, 17(1-2), 3-8. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2005.03.002>
- Pihlström, M., & Brush, G. J. (2008). Comparing the perceived value of information and entertainment mobile services. *Psychology & Marketing*, 25(8), 732-755. <https://doi.org/10.1002/mar.20236>
- Pina, R., & Dias, Á. (2021). The influence of brand experiences on consumer-based brand equity. *Journal of Brand Management*, 28(2), 99-115.
- Pine, J., & Gilmore, J. (1999). *The Experience Economy*, Harvard Business School Press. Boston, MA.
- Pinson, L. (2008). *Anatomy of a Business Plan: A Step-by-step Guide to Building the Business and Securing Your Company's Future*. Aka associates.
- Pizam, A. (2010). Creating memorable experiences. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.04.003>
- Polegato, R., & Bjerke, R. (2019). Looking forward: anticipation enhances service experiences. *Journal of Services Marketing*. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2018-0064>
- PORDATA. (2021). PORDATA. <https://www.pordata.pt/Portugal/> - acedido em agosto, 2021
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. In: New York: Free Press.
- Portugal2020. (2021). *O que é o Portugal 2020 | Portugal 2020*. Retrieved agosto from <https://www.portugal2020.pt/content/o-que-e-o-portugal-2020> - acedido em agosto, 2021
- Rajagopal, & Rajagopal, A. (2020). Impact of consumer education and knowledge on purchase intentions within services industry: a study of symbiotic analysis in Mexico. *International Journal of Services and Operations Management*, 35(1), 58-77. <https://doi.org/https://doi.org/10.1504/IJSOM.2020.104334>
- Ramaswamy, V. (2011). It's about human experiences... and beyond, to co-creation. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 195-196. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.030>
- Ramos, C., Sampaio, A., & Rodrigues, P. (2020). The Human Senses as Consumption and Brand Identity Boosters. In *Marketing and Smart Technologies* (pp. 253-267). Springer.
- Ranteallo, I. C., & Andilolo, I. R. (2017). Food Representation and media: Experiencing culinary tourism through foodgasm and foodporn. In *Balancing Development and Sustainability in Tourism Destinations* (pp. 117-127). Springer.
- Rather, R. A., & Hollebeek, L. D. (2021). Customers' service-related engagement, experience, and behavioral intent: Moderating role of age. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 60, 102453. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102453>
- Reinoso Carvalho, F., Wang, Q. J., De Causmaecker, B., Steenhaut, K., Van Ee, R., & Spence, C. (2016). Tune that beer! Listening for the pitch of beer. *Beverages*, 2(4), 31. <https://doi.org/10.3390/beverages2040031>
- Reinsdorf, M. B., & Slaughter, M. J. (2009). *International trade in services and intangibles in the era of globalization* (Vol. 69). University of Chicago Press.
- Rhee, H. T., Yang, S.-B., & Kim, K. (2016). Exploring the comparative salience of restaurant attributes: A conjoint analysis approach. *International Journal of Information Management*, 36(6), 1360-1370. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.03.001>

- Richards, G. (2012). Food and the tourism experience: major findings and policy orientations. *Food and the tourism experience*, 13-46.
- Richards, G. (2015). Evolving gastronomic experiences: From food to foodies to foodscapes. *Journal of Gastronomy and Tourism*, 1(1), 5-17. <https://doi.org/10.3727/216929715X14298190828796>
- Richards, G. (2021). Evolving research perspectives on food and gastronomic experiences in tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2020-1217>
- Richardson, J. E. (2005). The business model: an integrative framework for strategy execution. Available at SSRN 932998. <https://doi.org/10.2139/ssrn.932998>
- Ritter, T. (2014). Alignment² [Alignment Squared]: Driving Competitiveness and Growth through Business Model Excellence.
- Robinette, S., & Brand, C. (2001). *Emotion marketing: The hallmark way of winning customers for life*. McGraw Hill Professional.
- Rogers, E. M., & Cartano, D. G. (1962). Methods of measuring opinion leadership. *Public opinion quarterly*, 435-441.
- Rohit, A., Jacobson, R., Kline, P., & Obeid, M. (2020). *O futuro da experiência do cliente: serviço personalizado e diferenciado para todos os clientes*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/the-future-of-customer-experience-personalized-white-glove-service-for-all/pt-BR> - acedido em janeiro, 2021
- Rosenbaum, M. S., & Massiah, C. (2011). An expanded servicescape perspective. *Journal of service management*. <https://doi.org/10.1108/09564231111155088>
- Rossiter, J. R., & Percy, L. (1980). Attitude change through visual imagery in advertising. *Journal of advertising*, 9(2), 10-16. <https://doi.org/10.1080/00913367.1980.10673313>
- Rothaermel, F. T., Kotha, S., & Steensma, H. K. (2006). International market entry by US internet firms: An empirical analysis of country risk, national culture, and market size. *Journal of management*, 32(1), 56-82. <https://doi.org/10.1177/0149206305277793>
- Rousseau, J. A. (1997). *Manual de distribuição*.
- Roy, S. K., Gruner, R. L., & Guo, J. (2020). Exploring customer experience, commitment, and engagement behaviours. *Journal of Strategic Marketing*, 1-24. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2019.1642937>
- Rudmin, F., & Cappelli, M. (1983). Tone–taste synesthesia: A replication. *Perceptual and motor skills*. <https://doi.org/10.2466/pms.1983.56.1.118>
- Russell, J. A., & Pratt, G. (1980). A description of the affective quality attributed to environments. *Journal of personality and social psychology*, 38(2), 311. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.38.2.311>
- Rust, R. T., & Oliver, R. L. (2000). Should we delight the customer? *Journal of the Academy of marketing Science*, 28(1), 86-94.
- Saiidi, U. (2016). Millennials are prioritizing ‘experiences’ over stuff. *CNBC*. Retrieved. www.cnbc.com/2016/05/05/millennials-are-prioritizing-experiences-over-stuff.html/ - acedido em fevereiro, 2021
- Sammur-Bonnici, T., & Galea, D. (2015). PEST Analysis, Chapter Published in: Wiley Encyclopedia of Management. Hoboken: Wiley, 12.
- Sanchez-Hernandez, M. I., & Miranda, F. J. (2011). Linking internal market orientation and new service performance. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/14601061111124894>

- Santich, B. (2004). The study of gastronomy and its relevance to hospitality education and training. *International Journal of Hospitality Management*, 23(1), 15-24. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(03\)00069-0](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(03)00069-0)
- Sasser, W. E., Olsen, R. P., & Wyckoff, D. D. (1978). *Management of service operations: Text, cases, and readings*. Allyn and Bacon.
- Savas-Hall, S., Koku, P. S., & Mangleburg, T. (2020). Consumers' Perception of Service Newness and Its Marketing Implications. *Services Marketing Quarterly*, 41(1), 35-48. <https://doi.org/10.1080/15332969.2019.1707373>
- Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. *Journal of marketing management*, 15(1-3), 53-67. <https://doi.org/10.1362/026725799784870496>
- Schmitt, B., & Zarantonello, L. (2013). Consumer experience and experiential marketing: A critical review. *Review of marketing Research*. [https://doi.org/10.1108/S1548-6435\(2013\)0000010006](https://doi.org/10.1108/S1548-6435(2013)0000010006)
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1999). Understanding customer delight and outrage. *Sloan management review*, 41(1), 35-45.
- Schouten, J. W., McAlexander, J. H., & Koenig, H. F. (2007). Transcendent customer experience and brand community. *Journal of the Academy of marketing Science*, 35(3), 357-368.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199-207. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.10.014>
- Shibly, S. A., & Chatterjee, S. (2020). Surprise rewards and brand evaluations: The role of intrinsic motivation and reward format. *Journal of Business research*, 113, 39-48. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.009>
- Shostack, G. L. (1977). Breaking free from product marketing. *Journal of marketing*, 41(2), 73-80. <https://doi.org/10.1177/002224297704100219>
- Sibec. (2021, 2017-02-17). *FINICIA*. <https://www.sibec.pt/sem-categoria/finicia/> - acedido em agosto, 2021
- Silva, E. S., & Queirós, M. (2013). Análise de investimentos em ativos reais–Volume 1: abordagem convencional. In: *Vida Económica*.
- Siu, N. Y.-M., Wan, P. Y. K., & Dong, P. (2012). The impact of the servicescape on the desire to stay in convention and exhibition centers: The case of Macao. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 236-246. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.06.011>
- Sivadas, E., & Baker-Prewitt, J. L. (2000). An examination of the relationship between service quality, customer satisfaction, and store loyalty. *International Journal of Retail & Distribution Management*. <https://doi.org/10.1108/09590550010315223>
- Solomon, M. R. (2016). *O Comportamento do consumidor-: comprando, possuindo e sendo*. Bookman Editora.
- Spence, C., Puccinelli, N. M., Grewal, D., & Roggeveen, A. L. (2014). Store atmospherics: A multisensory perspective. *Psychology & Marketing*, 31(7), 472-488. <https://doi.org/10.1002/mar.20709>
- Strombeck, S. D., & Shu, S.-T. (2016). The pursuit of social recognition through luxury service brands. *Services Marketing Quarterly*, 37(4), 241-254. <https://doi.org/10.1080/15332969.2016.1217682>
- Suarez, F. F., & Lanzolla, G. (2007). The role of environmental dynamics in building a first mover advantage theory. *Academy of Management Review*, 32(2), 377-392. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24349587>
- Sulek, J. M., & Hensley, R. L. (2004). The relative importance of food, atmosphere, and fairness of wait: The case of a full-service restaurant. *Cornell Hotel and Restaurant*

- Administration Quarterly*, 45(3), 235-247.
<https://doi.org/10.1177/0010880404265345>
- Sweeney, J. C., Soutar, G. N., & McColl-Kennedy, J. R. (2011). The marketing practices-performance relationship in professional service firms. *Journal of service management*. <https://doi.org/10.1108/09564231111136845>
- Tabi, C., & Adams, S. (2016). Service quality and customer satisfaction in public transport operations. *International Journal of Services and Operations Management*, 25, 531. <https://doi.org/10.1504/IJSOM.2016.080279>
- Tan, K. C., & Pawitra, T. A. (2001). Integrating SERVQUAL and Kano's model into QFD for service excellence development. *Managing Service Quality: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000006520>
- Tantanatewin, W., & Inkarojrit, V. (2018). The influence of emotional response to interior color on restaurant entry decision. *International Journal of Hospitality Management*, 69, 124-131. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.09.014>
- Teeroovengadum, V., Kamalanabhan, T., & Seebaluck, A. K. (2016). Measuring service quality in higher education: Development of a hierarchical model (HESQUAL). *Quality Assurance in Education*. <https://doi.org/10.1108/QAE-06-2014-0028>
- Teixeira, S. (2017). *Gestão das organizações*.
- Thabit, T., & Raewf, M. (2018). The evaluation of marketing mix elements: A case study. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 4(4). <https://doi.org/10.23918/ijsses.v4i4p100>
- TheFork. (2019). *Comportamento do consumidor nos restaurantes de Portugal*. TheFork.
- TheFork. (2021). *TheFork - Reserve nos melhores restaurantes da Europa*. <https://www.thefork.pt/> - acedido em setembro, 2021
- Thomas, D. F., Gudmundson, D., Turner, K., & Suhr, D. (2014). Business Plan Competitions and Their Impact on New Ventures' Business Models. *Journal of Strategic Innovation & Sustainability*, 10(1).
- Thomas, H. (2007). An analysis of the environment and competitive dynamics of management education. *Journal of Management Development*. <https://doi.org/10.1108/02621710710720040>
- Thomsen, T. U., Holmqvist, J., von Wallpach, S., Hemetsberger, A., & Belk, R. W. (2020). Conceptualizing unconventional luxury. In: Elsevier.
- Toffler, A. (1970). Future shock, (63rd printing). Bantam, NY, New York, 276.
- Tsai, Y.-C., Chang, H.-C., & Ho, K.-C. (2015). A study of the relationship among brand experiences, self-concept congruence, customer satisfaction, and brand preference. *Contemporary Management Research*, 11(2). <https://doi.org/10.7903/cmr.12970>
- Tsaur, S.-H., Chiu, Y.-T., & Wang, C.-H. (2007). The visitors behavioral consequences of experiential marketing: An empirical study on Taipei Zoo. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 21(1), 47-64. https://doi.org/10.1300/J073v21n01_04
- Tu, R., Feng, W., Lin, C., & Tu, P. (2018). Read into the lines: the positive effects of queues. *Journal of Service Theory and Practice*. <https://doi.org/10.1108/JSTP-07-2017-0119>
- Turismo de Portugal, I. (2011). O Turismo na Economia: Evolução do Contributo do Turismo para a Economia Portuguesa 2000-2010. *Direção de Estudos e Planeamento Estratégico*. Lisboa-Portugal, Setembro de.
- Turner, V. (1969). *The Ritual Process: Structure and Anti-Structure* Ithaca. NY: Cornell.
- Tynan, C., & McKechnie, S. (2009). Experience marketing: a review and reassessment. *Journal of marketing management*, 25(5-6), 501-517. <https://doi.org/10.1362/026725709X461821>

- Tynan, C., McKechnie, S., & Chhuon, C. (2010). Best Effective Cheap Assignment, Essay, Thesis and Technical Solution Help. *Journal of Business research*, 63, 1156-1163. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.10.012>
- Van Boven, L., & Gilovich, T. (2003). To do or to have? That is the question. *Journal of personality and social psychology*, 85(6), 1193.
- Vasconcelos, A. M., Barichello, R., Lezana, Á., Forcellini, F. A., Ferreira, M. G. G., & Miguel, P. A. C. (2015). Conceptualisation of the service experience by means of a literature review. *Benchmarking: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2013-0078>
- Vilnai-Yavetz, I., & Tifferet, S. (2009). Images in academic web pages as marketing tools: Meeting the challenge of service intangibility. *Journal of Relationship Marketing*, 8(2), 148-164. <https://doi.org/10.1080/15332660902876893>
- Vitorino filho, V. A., Peresin, G. L., & Sacomano Neto, M. (2011). Vantagem competitiva: uma releitura teórica de Porter. CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO—ADMINISTRAÇÃO (CONVIBRA), VIII,
- Von Wallpach, S., Hemetsberger, A., Thomsen, T. U., & Belk, R. W. (2020). Moments of luxury—A qualitative account of the experiential essence of luxury. *Journal of Business research*, 116, 491-502. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.060>
- Wakefield, K. L., & Blodgett, J. G. (1999). Customer response to intangible and tangible service factors. *Psychology & Marketing*, 16(1), 51-68. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6793\(199901\)16:1<51::AID-MAR4>3.0.CO;2-0](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6793(199901)16:1<51::AID-MAR4>3.0.CO;2-0)
- Waldfoegel, S. (1948). The frequency and affective character of childhood memories. *Psychological Monographs: General and Applied*, 62(4), i. <https://doi.org/10.1037/h0093581>
- Walls, A., Okumus, F., Wang, Y., & Kwun, D. J.-W. (2011). Understanding the consumer experience: An exploratory study of luxury hotels. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20(2), 166-197. <https://doi.org/10.1080/19368623.2011.536074>.
- Wang, Q., & Spence, C. (2018). Assessing the influence of music on wine perception among wine professionals. *Food science & nutrition*, 6(2), 295-301. <https://doi.org/10.1002/fsn3.554>
- Wang, X. (2011). The effect of unrelated supporting service quality on consumer delight, satisfaction, and repurchase intentions. *Journal of service research*, 14(2), 149-163. <https://doi.org/10.1177/1094670511400722>
- Wen, B., & Chi, C. G. q. (2013). Examine the cognitive and affective antecedents to service recovery satisfaction: A field study of delayed airline passengers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1108/09596111311310991>
- Wen, T., Qin, T., & Liu, R. R. (2019). The impact of nostalgic emotion on brand trust and brand attachment: An empirical study from China. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. <https://doi.org/10.1108/APJML-09-2018-0390>
- Westwood, J. (2002). *The marketing plan: a step-by-step guide*. Kogan Page Publishers.
- Wickham, P. A. (2006). *Strategic entrepreneurship*. Pearson Education.
- Wiedmann, T., & Lenzen, M. (2018). Environmental and social footprints of international trade. *Nature Geoscience*, 11(5), 314-321.
- Williams, A. (2006). Tourism and hospitality marketing: fantasy, feeling and fun. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1108/09596110610681520>

- Wirtz, J. (2020). Service products, development of service knowledge and our community's target audience. *Journal of Services Marketing*. <https://doi.org/10.1108/JSM-03-2020-0086>
- Wirtz, J., Holmqvist, J., & Fritze, M. P. (2020). Luxury services. *Journal of service management*. <https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2019-0342>
- Wirtz, J., & Lovelock, C. (2016). *Services marketing: People, technology, strategy*. World Scientific Publishing Company. [https://doi.org/10.1044/1059-0889\(2011/10-0028](https://doi.org/10.1044/1059-0889(2011/10-0028)
- Wolf, T., Weiger, W. H., & Hammerschmidt, M. (2020). Experiences that matter? The motivational experiences and business outcomes of gamified services. *Journal of Business research*, 106, 353-364. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.058>
- Wu, H.-Y., Lin, Y.-K., & Chang, C.-H. (2011). Performance evaluation of extension education centers in universities based on the balanced scorecard. *Evaluation and Program Planning*, 34(1), 37-50. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2010.06.001>
- Xu, X. (2020). Examining the role of emotion in online consumer reviews of various attributes in the surprise box shopping model. *Decision Support Systems*, 136, 113344. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2020.113344>
- Yang, S.-H. (2009). Using blogs to enhance critical reflection and community of practice. *Journal of Educational Technology & Society*, 12(2), 11-21.
- Yang, W., & Mattila, A. S. (2016). Why do we buy luxury experiences? Measuring value perceptions of luxury hospitality services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2014-0579>
- Yeoh, J. P., & North, A. C. (2010). The effects of musical fit on choice between two competing foods. *Musicae Scientiae*, 14(1), 165-180. <https://doi.org/10.1177/102986491001400107>
- Zarantonello, L., & Schmitt, B. H. (2010). Using the brand experience scale to profile consumers and predict consumer behaviour. *Journal of Brand Management*, 17(7), 532-540. <https://doi.org/10.1057/bm.2010.4>
- Zeithaml, V., & Berry, L. (1996). & Parasuraman, A.(1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of marketing*, 60(2). <https://doi.org/10.2307/1251929>
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2013). *Services Marketing*. Chapter 3: Customer Expectations of Service. In: New York: McGraw-Hill Irwin.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2014). *Marketing de serviços-: a empresa com foco no cliente*. AMGH Editora.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., Berry, L. L., & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. Simon and Schuster.
- Zhang, J., Beatty, S. E., & Walsh, G. (2008). Review and future directions of cross-cultural consumer services research. *Journal of Business research*, 61(3), 211-224. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.06.003>
- Zhang, M., Li, Y., Gu, R., & Luo, C. (2021). What type of purchase do you prefer to share on social networking sites: Experiential or material? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58, 102342. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102342>

Apêndice I – Investimento em fundo de Maneio



Empresa: Blindly
Euros

Investimento em Fundo Maneio Necessário

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500
Clientes	273	425	1 725	2 687	3 288	3 724
Inventários						
Estado	443					
*						
*						
TOTAL	3 216	2 925	4 225	5 187	5 788	6 224
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	290	294	257	260	264	268
Estado	1 451	3 876	27 682	42 614	52 553	59 523
*						
TOTAL	1 741	4 170	27 938	42 874	52 818	59 792
Fundo Maneio Necessário	1 475	-1 245	-23 713	-37 687	-47 030	-53 568
Investimento em Fundo de Maneio	1 475	-2 720	-22 467	-13 974	-9 343	-6 538
* A considerar caso seja necessário						
ESTADO	1 008	3 876	27 682	42 614	52 553	59 523
SS	1 013,54	1 013,54	2 108,17	2 213,58	2 828,28	3 543,77
IRS	437,50	437,50	910,00	955,50	1 220,84	1 529,68
IVA	-443,40	2 424,98	24 663,58	39 444,78	48 504,26	54 449,78

Apêndice II – Investimento



Empresa: Blindly

Euros

Investimento

Investimento por ano	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Propriedades de investimento						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
Total propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções						
Equipamento Básico						
Equipamento de Transporte						
Equipamento Administrativo	5 000		4 000		1 500	1 500
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
Total Activos Fixos Tangíveis	5 000		4 000		1 500	1 500
Activos Intangíveis						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento						
Programas de computador	1 500		1 000			
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis						
Total Activos Intangíveis	1 500		1 000			
Total Investimento	6 500		5 000		1 500	1 500
IVA	23%	1 495		1 150		345
					345	345
Valores Acumulados	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Propriedades de investimento						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
Total propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções						
Equipamento Básico						
Equipamento de Transporte						
Equipamento Administrativo	5 000	5 000	9 000	9 000	10 500	12 000
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
Total Activos Fixos Tangíveis	5 000	5 000	9 000	9 000	10 500	12 000
Activos Intangíveis						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento						
Programas de computador	1 500	1 500	2 500	2 500	2 500	2 500
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis						
Total Activos Intangíveis	1 500	1 500	2 500	2 500	2 500	2 500
Total	6 500	6 500	11 500	11 500	13 000	14 500
Total Depreciações & Amortizações	1 500	1 500	2 633	2 133	2 433	1 400
Depreciações & Amortizações acumuladas	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis	1 000	2 000	3 800	5 600	7 700	9 100
Activos Intangíveis	500	1 000	1 833	2 167	2 500	2 500
TOTAL	1 500	3 000	5 633	7 767	10 200	11 600
Valores Balanço	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis	4 000	3 000	5 200	3 400	2 800	2 900
Activos Intangíveis	1 000	500	667	333		
TOTAL	5 000	3 500	5 867	3 733	2 800	2 900

Apêndice III – Financiamento



Empresa: Blindly
Euros

Financiamento

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Investimento	7 975	-2 720	-17 467	-13 974	-7 843	-5 038
Margem de segurança	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Necessidades de financiamento	8 100	-2 700	-17 600	-14 100	-7 900	-5 100

Fontes de Financiamento	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Meios Libertos			234 252	440 157	547 700	617 076
Capital	5 000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios	15 000					
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito						
Subsídios						
TOTAL	20 000		234 252	440 157	547 700	617 076

Apêndice IV – Financiamento



Empresa: **Blindly**
Euros

Ponto Crítico Operacional Previsional

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Vendas e serviços prestados	79 788,77	124 388,53	505 017,44	793 044,55	972 463,97	1 105 293,43
Variação nos inventários da produção						
CMVMC						
FSE Variáveis						
Margem Bruta de Contribuição	79 788,77	124 388,53	505 017,44	793 044,55	972 463,97	1 105 293,43
Ponto Crítico	137 831,25	139 118,25	183 768,94	189 664,65	221 768,81	257 582,03

Apêndice V – Cash Flows



Empresa: Blindly
Euros

Mapa de Cash Flows Operacionais

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	-45 004	-13 342	231 619	438 024	545 266	615 676
Depreciações e amortizações	1 500	1 500	2 633	2 133	2 433	1 400
Provisões do exercício						
	-43 504	-11 842	234 252	440 157	547 700	617 076
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	-1 475	2 720	22 467	13 974	9 343	6 538
CASH FLOW de Exploração	-44 979	-9 122	256 720	454 131	557 042	623 614
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-6 500		-5 000		-1 500	-1 500
Free cash-flow	-51 479	-9 122	251 720	454 131	555 542	622 114
CASH FLOW acumulado	-51 479	-60 601	191 119	645 250	1 200 792	1 822 906

Apêndice VI – Plano de Financiamento



Empresa: Blindly

Euros

Plano de Financiamento

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	-56 542	-13 230	323 882	605 513	753 128	849 111
Capital Social (entrada de fundos)	5 000					
Outros instrumentos de capital	15 000					
Empréstimos Obtidos						
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN		2 720	22 467	13 974	9 343	6 538
Proveitos Financeiros						
Total das Origens	-36 542	-10 509	346 349	619 487	762 471	855 649
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo	6 500		5 000		1 500	1 500
Inv Fundo de Maneio	1 475					
Imposto sobre os Lucros				57 758	146 008	181 755
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos						
Encargos Financeiros						
Total das Aplicações	7 975		5 000	57 758	147 508	183 255
Saldo de Tesouraria Anual	-44 517	-10 509	341 349	561 730	614 963	672 394
Saldo de Tesouraria Acumulado	-44 517	-55 027	286 323	848 052	1 463 016	2 135 410
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	-44 517	-55 027	286 323	848 052	1 463 016	2 135 410
Soma Controlo						

Acerto do modelo

Apêndice VII – Principais Indicadores



IAPMEI
Parcerias para o Crescimento

Empresa: Blindly

Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Taxa de Crescimento do Negócio		56%	306%	57%	23%	14%
Rentabilidade Líquida sobre as vendas	-75%	-14%	50%	55%	56%	56%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Return On Investment (ROI)	-960%	-1269%	90%	53%	39%	30%
Rendibilidade do Activo	-960%	-1269%	111%	71%	52%	40%
Rotação do Activo	1276%	8871%	181%	97%	69%	54%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	109%	24%	141%	71%	47%	35%
INDICADORES FINANCEIROS	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Autonomia Financeira	-880%	-5191%	64%	75%	82%	86%
Solvabilidade Total	10%	2%	277%	402%	565%	735%
Cobertura dos encargos financeiros	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
INDICADORES DE LIQUIDEZ	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Liquidez Corrente	0,02	-0,03	2,71	4,00	5,64	7,34
Liquidez Reduzida	0,02	-0,03	2,71	4,00	5,64	7,34
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Margem Bruta	-6 011	37 302	428 987	715 873	894 135	1 025 790
Grau de Alavanca Operacional	10%	-210%	139%	123%	123%	125%
Grau de Alavanca Financeira	100%	100%	100%	100%	100%	100%

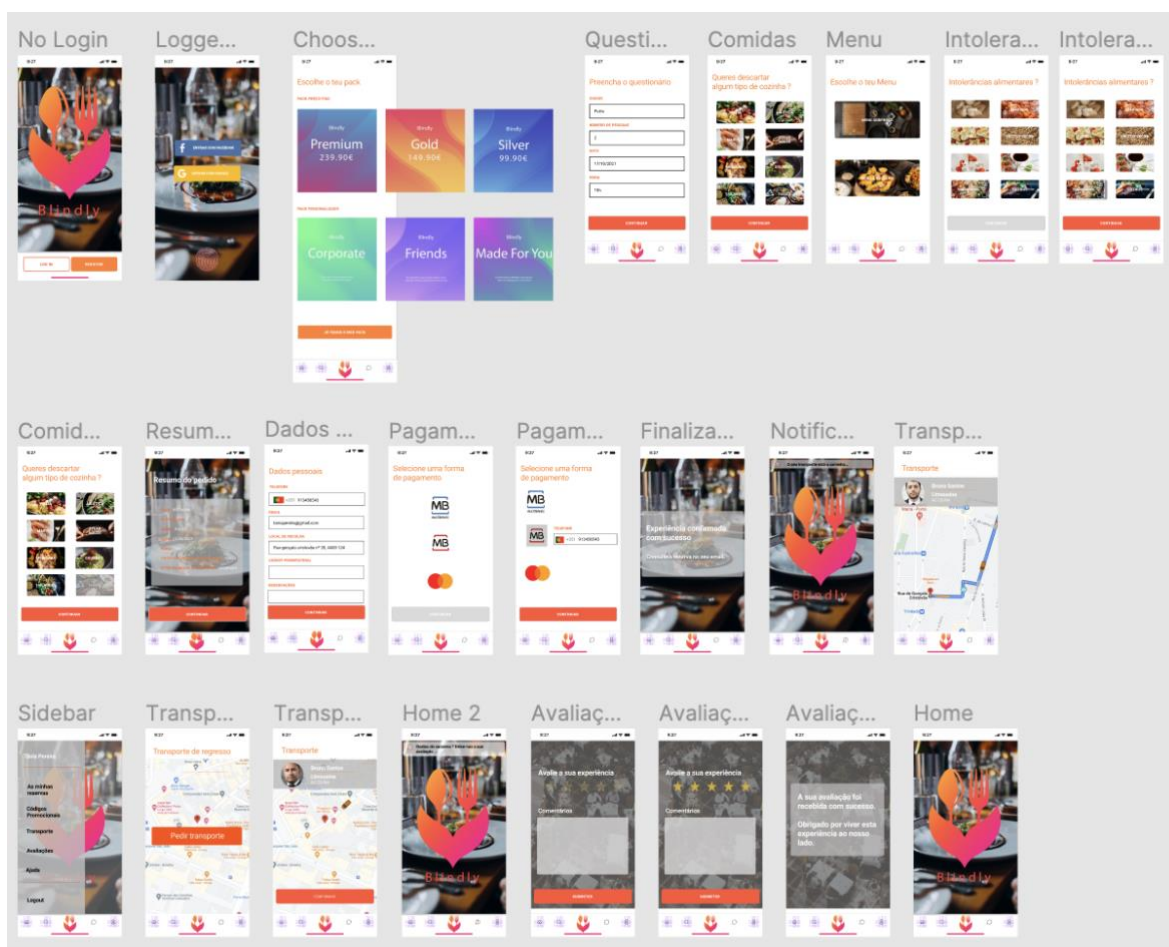
Apêndice VIII – Previsão de vendas dos Packs Personalizáveis

		2022	2023	2024	2025	2026	2027
Taxa de variação dos preços			1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%
VENDAS - MERCADO NACIONAL		2022	2023	2024	2025	2026	2027
Pack Corporate		50 000	78 663	319 370	437 616	533 017	622 164
Quantidades vendidas		25	39	155	209	251	289
Taxa de crescimento das unidades vendidas			55,00%	300,00%	35,00%	20,00%	15,00%
Preço Unitário (estimativa para 50 pessoas)		2 000,00	2 030,00	2 060,45	2 091,36	2 122,73	2 154,57
Pack Friends		24 000	37 271	151 319	238 063	302 043	352 560
Quantidades vendidas		40	61	245	379	474	545
Taxa de crescimento das unidades vendidas		0%	53,00%	300,00%	55,00%	25,00%	15,00%
Preço Unitário (estimativa para 15 pessoas)		600,00	609,00	618,14	627,41	636,82	646,37
Made For You		27 000	41 108	166 896	237 160	276 825	309 075
Quantidades vendidas		15	23	90	126	145	159
Taxa de crescimento das unidades vendidas		0%	50,00%	300,00%	40,00%	15,00%	10,00%
Preço Unitário (estimativa para 30 pessoas com serviços complementares)		1 800,00	1 827,00	1 854,41	1 882,22	1 910,45	1 939,11
TOTAL		101 000	157 041	637 586	912 840	1 111 884	1 283 798
Média de crescimento			52,67%	300,00%	43,33%	20,00%	13,33%
Custo médio de um serviço personalizável		1 466,67					
Valor médio de comissão		513,3333333					

Apêndice IX – Previsão de vendas em mercados externos

		2025	2026	2027
Taxa de variação dos preços			1,50%	1,50%
VENDAS - MERCADO INTERNACIONAL	Margem Bruta	2025	2026	2027
Pack Silver para 2 pessoas	100,00%	7 194	11 683	18 973
Quantidades vendidas		300	480	768
Taxa de crescimento das unidades vendidas			60,00%	60,00%
Preço Unitário		23,98	24,34	24,70
Pack Gold para 2 pessoas	100,00%	9 913	15 093	21 447
Quantidades vendidas		230	345	483
Taxa de crescimento das unidades vendidas		0%	50,00%	40,00%
Preço Unitário		43,10	43,75	44,40
Pack Premium para 2 pessoas	100,00%	14 467	21 291	31 335
Quantidades vendidas		180	261	378
Taxa de crescimento das unidades vendidas		0%	45,00%	45,00%
Preço Unitário		80,37	81,58	82,80
TOTAL		31 574	48 067	71 755
Valor médio de preço unitário		49,15		
Média de crescimento			51,67%	48,33%

Apêndice X – Protótipo da Aplicação Mobile



O funcionamento integral da aplicação pode ser consultado em:
<https://www.youtube.com/watch?v=gMD7rTQt8ww>