
**O IMPACTO DAS *FOOD DELIVERY APPLICATIONS* NA INDÚSTRIA DA
RESTAURAÇÃO: A PERCEÇÃO DE GESTORES DE RESTAURANTES NA ZONA
METROPOLITANA DO PORTO**

Jorge J. C. Boabaid

Dissertação

Mestrado em Inovação e Empreendedorismo Tecnológico

Orientadora

Prof. Sandra Maria Fevereiro Marnoto, PhD

2021

Agradecimentos

Não posso deixar de agradecer a todas as pessoas que ajudaram nesta jornada.

Primeiro, à Prof. Sandra Maria Fevereiro Marnoto por compartilhar grande parte do seu tempo e dos seus conhecimentos para a realização deste trabalho. Ao Prof. João José Pinto Ferreira, gostava de agradecer o direcionamento e a sua disponibilidade durante os dois anos do curso de mestrado.

À minha namorada Aline Calvete, por todo o suporte diário, compartilhando as dores e as alegrias do percurso. E por último, mas não menos importante, gostava de agradecer aos meus pais, Luiz Felipe Boabaid e Ana Claudia Boabaid, por todo apoio dado nos momentos e decisões que me trouxeram até aqui.

A todos, muito obrigado.

Abstract

This dissertation investigates the use of FDAs (Food Delivery Applications) by restaurants. It aims to understand and classify the significant perceived impacts of this technological innovation on the ecosystem, customer relationship and value proposition of restaurants from the perspective of restaurant managers.

Recently an expressive number of studies have investigated the motivation for the use of FDAs by users. However, little has been discussed about the impact of these platforms on the restaurant's ecosystem. This study is based on a qualitative research to achieve the proposed objectives, using semi-structured interviews (case study) with entrepreneurs and restaurant managers.

This research suggests that FDAs represent a new channel for restaurants that can be considered a facilitator to leverage sales, even assuming a survival role during the pandemic. However, there is a perceived trade-off: the practices, policies and strategies implemented by these platforms result in (1) a loss of independence in terms of sales control by restaurant management; (2) changes in customer behaviour and expectations; (3) in making it more challenging to manage and build customer loyalty; and (4) negatively affect the value proposition of restaurants.

This study suggests that managers and restaurant owners should be aware of the implications of these platforms in their business. Ideally, we recommend that they seek differentiation through a unique value proposition, avoiding exclusive dependence on this channel and working on strategies to improve customer relationship and loyalty.

Keywords: Food Delivery Application; Restaurant Industry; Delivery; Customer Relationship; Value Proposition

Resumo

Este trabalho investiga a utilização das FDAs (*Food Delivery Applications*) por parte dos restaurantes. Tem como objetivo compreender e classificar os principais impactos percebidos, na perspectiva dos gestores dos restaurantes, desta inovação tecnológica no ecossistema, na relação entre os restaurantes e os seus clientes e na proposta de valor dos restaurantes.

Recentemente um número expressivo de estudos investigou as motivações de uso das FDAs por parte dos utilizadores. Contudo, a literatura tem devotado pouca atenção à percepção dos gestores dos restaurantes quanto ao impacto destas plataformas no ecossistema da restauração. Para atingir os objetivos propostos, recorreremos à pesquisa qualitativa, baseada em entrevistas semiestruturadas (estudo de caso) junto a empresários e gestores de restaurantes.

Os resultados desta investigação sugerem que as FDAs representam um novo canal para os restaurantes, e podem ser consideradas um facilitador para alavancar as vendas, inclusivamente assumindo um papel de sobrevivência durante a pandemia. Porém, na perspectiva dos gestores dos restaurantes, existe um *trade-off*: as práticas, políticas e estratégias implementadas por estas plataformas provocam (1) a perda de controlo das vendas dos restaurantes (dependência); (2) na mudança de comportamento e expectativas dos clientes; (3) na maior dificuldade de gestão e fidelização dos consumidores; e (4) afetam negativamente a proposta de valor dos restaurantes.

De forma prática, sugerimos que gestores e donos de restaurantes estejam atentos às implicações destas plataformas em seus negócios. Idealmente, recomendamos que busquem diferenciação através de uma proposta de valor ‘única’, evitando a dependência exclusiva deste canal, trabalhando estratégias para melhorar o relacionamento e lealdade com os clientes.

Palavras-chave: Aplicações de entrega de comida; Restauração; Entrega de Refeições Online; Relacionamento com clientes; Proposta de Valor

Índice

Capítulo 1 - Introdução	1
1.1 Introdução ao tema.....	1
1.2 Motivações.....	2
1.3 Objetivos.....	2
1.4 Estrutura do documento	2
Capítulo 2 - Revisão da Literatura.....	5
2.1 Introdução da Revisão de Literatura	5
2.2 <i>Online Food Delivery</i>	5
2.3 As práticas e estratégias implementadas pelas FDAs	8
2.4 O contexto dos Restaurantes.....	10
Capítulo 3 - Metodologia.....	15
3.1. Introdução da Metodologia.....	15
3.2 Estratégia de Pesquisa.....	16
3.3 Seleção dos Casos de Estudo	18
3.4 Instrumento de recolha de dados – Guião da Entrevista.....	19
Capítulo 4 - Resultados Empíricos e Análise dos Dados	23
4.1. Resultado e Análise dos 4 casos de estudo	23
4.2 <i>Cross-Analysis</i> dos Casos	34
4.3 Discussão dos Resultados da Cross-Analysis.....	41
Capítulo 5 - Conclusões, sugestões e limitações	45
Referências	49
Apêndice 1 - Revisão da Literatura.....	55
Apêndice 2 - Guião da Entrevista com Gestores dos restaurantes.....	65

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Caracterização dos restaurantes da pesquisa	19
Tabela 2 - Etiquetas utilizadas nas percepções no Negócio	21
Tabela 3 - Etiquetas utilizadas nas percepções de Relacionamento com Clientes	21
Tabela 4 - Etiquetas utilizadas nas percepções da Proposta de Valor	21
Tabela 5 - Resultados e análise do Restaurante "A"	26
Tabela 6 - Resultados e análise do Restaurante "B"	29
Tabela 7 - Resultados e análise do Restaurante "C"	31
Tabela 8 - Resultados e análise do Restaurante "D"	34
Tabela 9 - Comparativo da análise dos casos	35
Tabela 10 - Principais impactos percebidos em relação à revisão de literatura	43

Lista de Figuras

Figura 1 - O <i>Gap</i> da Literatura	16
Figura 2 - Considerações dos aspetos para preparação da metodologia.....	17
Figura 3 - Processo de estudo do trabalho	17
Figura 4 - Relação sugerida dos impactos de negócio percecionados	37
Figura 5 - O ciclo de dependência percebido	38
Figura 6 - Impactos percecionados no relacionamento com os clientes.....	39
Figura 5 - Impacto no VPC e mudanças na Proposta de Valor dos restaurantes.....	41
Figura 8 - Generalização dos impactos percecionados no ecossistema.....	47

Lista de Abreviações

OFD – *Online Food Delivery*

FDA – *Food Delivery Applications*

APP – *Aplicações mobile*

VPC – Valor percebido pelo Cliente

PN – Percepção de Impacto no Negócio

PC – Percepção de Impacto no Relacionamento com Cliente

PV – Percepção de Impacto no Proposta de Valor

Capítulo 1 - Introdução

1.1 Introdução ao tema

Na última década, assistimos à forma como a tecnologia mudou radicalmente a maneira como vivemos (Niu et al., 2021). Indústrias inteiras mudaram, como é o exemplo da hoteleira com o AirBnB, a de transportes urbanos com a Uber, e, mais recentemente, com a crise do COVID-19, vê-se um movimento de enorme tração de mudanças na indústria da Restauração, com os sistemas de *Online Food Delivery* (OFD) (Pigatto et al., 2017). A indústria de *Online Food Delivery* (Entrega de comidas online) refere-se ao mercado de compras de refeições prontas utilizando canais conectados à *Internet*, com objetivo de consumo imediato (Statista, 2021). Com apenas alguns cliques, os consumidores podem desfrutar da sua refeição favorita, no seu restaurante de eleição.

A utilização dos sistemas *online* de pedidos, já pode ser considerado uma tradição da nova geração de consumidores, que preferem gastar mais para receberem refeições prontas para consumo, e que já se acostumaram com o conforto do pedido em casa, da entrega instantânea e dos pagamentos facilitados, dando mais valor à velocidade e conveniência (Das & Ghose, 2019; Senthil et al., 2020). Neste conceito, existem duas soluções: (1) Entrega direta do Restaurante ao Consumidor e (2) Entrega Plataforma-a-Consumidor. Dentro do conceito da segunda solução, existem as chamadas *Food Delivery Applications* (Aplicações de entrega de comida), que são intermediários logísticos responsáveis pelo processo de entrega de refeições prontas, feitas por restaurantes, direto aos consumidores.

Em Portugal, a indústria de OFD está em rápida expansão, com um crescimento de 13.5%, comparado ao primeiro semestre de 2020, e tem a expectativa de alcançar a receita total de aproximadamente €160 milhões em 2021 (Statista, 2021).

A principal razão deste crescimento foi a popularização e adoção em massa das FDAs por parte dos utilizadores, e está a mudar completamente o panorama da restauração, que é o agente foco desta pesquisa. Apesar de ser um fenómeno recente, o tema atrai a atenção de investigadores, com grande parte dos estudos realizados procurando entender as motivações dos utilizadores relativamente ao uso destas aplicações (Chandra, Y. U., & Cassandra, 2019; Cho et al., 2019; Yeo et al., 2017). Contudo, poucos estudos procuram entender as motivações e implicações no contexto dos restaurantes (Chhonker & Narang, 2020; Das & Ghose, 2019; Niu et al., 2021). Qual é o *trade-off* entre a promoção da marca, número de vendas, margens, posicionamento, controlo da operação e relacionamento com

os clientes, entre outros? Quais os impactos para os restaurantes? Estas, entre outras questões, encontram-se pouco investigadas. Por essa razão, o objetivo dessa dissertação é entender as implicações destas recentes inovações tecnológicas (FDAs), num setor tradicional como é o da restauração.

1.2 Motivações

O principal fator de motivação para abordar este tema é o facto de o autor estar a empreender na indústria de alimentos prontos, com foco na comercialização através de canais eletrónicos. Ao estudar estes canais, a consolidação e crescimento recente do das “*Delivery Apps*” chamou a atenção. Naturalmente, alguns questionamentos surgiram: “Quais são as razões?”; “As motivações dos negócios e utilizadores?”; “Quais os impactos para o setor tradicional?”; “Trata-se de um canal sustentável?”. Procurando responder a tais questionamentos, este trabalho surgiu.

1.3 Objetivos

Dados o contexto de oportunidade, bem como o *gap* encontrado na revisão de literatura, a questão de partida que dá começo a esta pesquisa é o seguinte:

1.3.1 Objetivo geral: Entender e classificar o impacto das FDAs na indústria da restauração, a partir da percepção dos gestores.

1.3.2 Objetivos específicos:

1. Entender e classificar os impactos que as estratégias e práticas das FDAs possuem no ecossistema da restauração, na percepção dos gestores de restaurantes.
2. Entender e classificar os impactos que a adoção das FDAs possui no relacionamento entre clientes e restaurantes, na visão dos gestores restaurantes.
3. Entender e classificar os impactos que a adoção das FDAs possui na proposta de valor dos restaurantes, sob o ponto de vista dos gestores dos restaurantes.

A pesquisa atual visa contribuir para a literatura científica e para a indústria de restauração. Para o primeiro, contribuiremos com a análise das percepções e visões dos gestores dos restaurantes. Para a indústria, com reflexões na direção da sustentabilidade do relacionamento entre FDAs e restaurantes.

1.4 Estrutura do documento

Para conseguir atender a todos os objetivos propostos, a pesquisa está dividida em cinco capítulos, como se segue:

Capítulo 1 – Introdução ao tema e importância do tópico tratado, os motivos intrínsecos do autor para realizar a pesquisa, os objetivos da pesquisa e a forma com que o trabalho é estruturado;

Capítulo 2 – Revisão de literatura do tema, abordando os principais conceitos de OFD, as razões de crescimento e estruturando a revisão de acordo com as principais conclusões e temáticas dos autores analisados;

Capítulo 3 – Apresentação da metodologia escolhida e utilizada pelo autor da dissertação. Considerando ser um trabalho exploratório, julgou-se adequado o uso do método qualitativo, para seguir com análise de estudos múltiplos de casos de restaurantes;

Capítulo 4 – Descrição dos principais resultados obtidos no estudo, a análise e discussão dos mesmos;

Capítulo 5 – Expõe as conclusões, as limitações e o direcionamento para trabalhos futuros.

Em apêndice, encontram-se: (1) Tabela complementar do trabalho sistemático de revisão de literatura; e (2) Guião da entrevista (instrumento de metodologia) desenvolvido com base na revisão de literatura.

Capítulo 2 - Revisão da Literatura

2.1 Introdução da Revisão de Literatura

Seguindo as recomendações dos autores Pinto Ferreira et al., (2020), o investigador utilizou rigorosamente a base da SCOPUS para estudar, analisar e obter informações científicas, bem como para encontrar os *gaps* da literatura acerca do tópico (ver **Apêndice 1**). Grande parte dos estudos existentes sobre FDAs (*Food Delivery Applications*) e OFD (*Online Food Delivery*) estudam as motivações dos utilizadores para usar este tipo de plataformas. Apesar de a indústria de restauração ser uma temática bastante explorada pela literatura em muitos outros contextos, o tratamento específico desta inovação tecnológica ainda pode ser considerado um tema nascente. A literatura pode ser dividida de acordo com os principais agentes: (1) utilizadores; (2) plataformas (FDAs); e (3) restaurantes. Relativamente aos (1) utilizadores, os principais tópicos abordados são as motivações de uso, a análise comportamental, a experiência e aceitação tecnológica (e.g. Cho et al., 2019; Ye-Eun et al., 2017). Os artigos que tratam das (2) plataformas analisam principalmente os conteúdos, as funcionalidades, a lucratividade e as estratégias de preço adotadas pelas FDAs (Furunes & Mkono, 2019; Pigatto et al., 2017; Seghezzi & Mangiaracina, 2020; Tong et al., 2020). Os estudos relativos aos (3) restaurantes podem ser considerados iniciais e exploratórios, e visam debater os benefícios e pontos de atenção da utilização dos sistemas de OFD por parte destes negócios (Chhonker & Narang, 2020; Das & Ghose, 2019; Niu et al., 2021). A maior parte dos artigos incluídos na revisão de literatura tiveram como contexto a Ásia. Os restantes foram desenvolvidos na Itália, Brasil e Estados Unidos.

A seção seguinte (2.2) trata dos principais conceitos e definições de OFD e FDA, respetivamente, bem como o contexto no qual estão inseridas. Na secção 2.3, tratamos das políticas, práticas e estratégias das FDAs, encontradas na literatura, e, por último, na secção 2.4 analisamos o contexto dos restaurantes neste ecossistema, explorando temas como a relação restaurante-cliente e a proposta de valor.

2.2 Online Food Delivery

Os autores Furunes & Mkono (2019) argumentam que os ganhos que tivemos como sociedade foram indubitáveis: conseguimos ser muito mais produtivos e eficazes do que antes, mas, em simultâneo, estamos muito mais conectados, o tempo todo – e isso faz com que atividades básicas, como cozinhar, sejam facilmente terceirizadas. Ainda, Yeo

et al. (2017), expõem que com o crescimento do *e-commerce* (comércio eletrônico), os clientes podem comprar basicamente qualquer produto a partir do conforto das suas casas, a qualquer momento, de forma extremamente conveniente. É nesta conjuntura que surgiu e cresceu a indústria de *Online Food Delivery*, onde os utilizadores, através de uma *interface* tecnológica (*web* e/ou *mobile*), recebem em instantes a comida pedida diretamente através dos canais próprios dos seus restaurantes favoritos, ou através das muitas opções de plataformas tecnológicas, também conhecidas por *Food Delivery Applications* (Pigatto et al., 2017; Ray et al., 2019).

As Food Delivery Applications “FDAs”

No contexto do mercado de *Online Food Delivery*, estabeleceu-se, nos últimos anos, um segmento com grande adoção por partes dos consumidores: O de *Food Delivery Applications*, que consiste em um *marketplace*¹ que conecta o cardápio de milhares de restaurantes com os consumidores (Pigatto et al., 2017). O modelo do negócio destas aplicações é a tecnologia (plataforma), que relaciona restaurantes, estafetas e consumidores finais (Ray et al., 2019). Os autores Furunes & Mkono (2019), descrevem o processo de funcionamento das FDAs: Os clientes abrem o ‘app’, escolhe um ou mais produtos das ementas disponíveis de vários restaurantes, e finalizam a compra online. O restaurante então aceita a encomenda, e o cliente pode acompanhar o progresso do pedido através da aplicação. O restaurante produz a refeição, entrega a encomenda ao estafeta, que entrega a comida pré-paga ao cliente. O modelo de receita é baseado na cobrança de uma taxa de serviço para cobrir os custos operacionais, paga pelos clientes.

As FDAs focam-se na facilidade de uso dos ‘apps’, utilizando listagens (estilo tradicional de listagem imobiliária) e algoritmos de recomendação para os utilizadores, facilitando a tomada de decisão dos clientes (Ray et al., 2019). Todos os agentes envolvidos nesta plataforma obtém benefícios: restaurantes, que podem focar no processo operacional, e não precisam investir em espaços físicos para aumentarem as vendas (Edelman et al., 2016; Niu et al., 2021); clientes, que contam com diversas opções de pedidos, métodos de pagamentos digitais, acesso às avaliações e opiniões (Pigatto et al., 2017); e claro, as

¹*Marketplace* é uma plataforma onde os vendedores se reúnem para vender os seus produtos ou serviços para uma base de clientes. O papel do *marketplace owner* (FDAs, neste caso) é reunir os vendedores certos e os clientes certos para conduzir as vendas através da plataforma. Os vendedores têm um lugar para ganhar visibilidade e vender os seus produtos, e o *owner* ganha uma comissão de cada venda (Pavlou & Gefen, 2004).

próprias FDAs, que obtêm ganhos financeiros através das comissões das transações, que variam entre 15 - 30% do valor de cada pedido (He et al., 2019; Pigatto et al., 2017).

He et al. (2019), dizem que as FDAs otimizam as experiências com as entregas dos pedidos, pois as plataformas possuem tecnologia eficiente para otimizar as rotas de entrega e aumentar assim a satisfação dos consumidores.

Crescimento e consolidação das FDAs

Para ter-se ideia da transformação do mercado de serviços alimentares, em 2017, nos Estados Unidos, 95% dos restaurantes sinalizavam as suas ordens de *delivery* (entregues à casa do cliente) utilizando papel e caneta, e 80% do total de restaurantes não ofereciam nenhuma opção de *delivery*, mesmo por canais diretos. Pelo lado dos restaurantes, o movimento das FDAs começou a ganhar força quando alguns restaurantes em Los Angeles começaram a fazer parcerias com algumas *startups* de base tecnológica locais, que prometiam revolucionar o mercado da restauração no mundo. Efetivamente, viram as suas vendas aumentarem entre 3% a 30% por semana (Cho et al., 2019).

Pelo lado dos utilizadores, a facilidade de uso e a conveniência trazida por essas aplicações móveis foram os principais motivos para a popularização dos sistemas de pedidos de alimentos *online* (Pigatto et al., 2017). Segundo Gupta & Duggal (2020), a variedade de gastronomias e ementas especiais de chefes, numa única plataforma, permitem que as pessoas não tenham mais que carregar panfletos, salvar números telefônicos, e ligar para pedir comida.

Essa grande demanda fez com que as FDAs fossem canais quase obrigatórios para os restaurantes, tornando-se o método mais popular para gerar novos clientes e aumentar a receita dos restaurantes (Cho et al., 2019). Os restaurantes viram as FDAs com grande interesse, pois fornecem um canal adicional e têm o potencial de reduzir o custo com aquisição de clientes, que normalmente é de 30-40% da receita (Ye-Eun et al., 2017).

O crescimento foi significativo e novos modelos de negócios de restaurantes pensados exclusivamente nestes canais começaram a surgir, como são os casos das *Cloud Kitchens*² (restaurantes virtuais); onde o foco exclusivo é nas entregas (*delivery*), sem oferecer

²*Cloud Kitchens* - Também conhecidas como *Delivery Kitchens*, funcionam como centro de preparo de alimentos para restaurantes, sem atendimento presencial a clientes, e funcionam também como *hubs* para aumentar a capacidade de alcance, atuando no modelo *delivery-only* (Muller, 2018).

opção aos clientes finais de consumir os alimentos no local. O modelo permite a redução de alguns custos - como, por exemplo, os relativos ao espaço, que pode ser menor e menos luxuoso, e a redução do número de funcionários, não precisando destes para atender às mesas - ganhando assim vantagem competitiva (Senthil et al., 2020).

O Contexto do COVID-19

Antes mesmo da crise sanitária atual do COVID-19, as FDAs tornavam-se, gradualmente, uma ferramenta de sobrevivência para os restaurantes (Ray et al., 2019). A partir de março de 2020, a particularidade dos confinamentos e a impossibilidade de atender clientes presencialmente, foram catalisadores para que a indústria de FDAs obtivesse crescimento exponencial, incentivando consumidores e restaurantes a adotar estes canais *online*. Para uma parcela significativa de restaurantes, em épocas de confinamentos restritos, este canal representou o único meio de sobrevivência (Limsarun et al., 2021). A explicação para este contexto pode ser ligada a uma das características destas aplicações, que é a facilidade e a velocidade de pagamento, sem necessidade de manipular dinheiro papel ou cartões, a *e-wallet*³, que permite que os clientes guardem os seus dados de pagamento em uma aplicação segura, e que com poucos toques, façam o processo de pagamento (Chandra, Y. U., & Cassandra, 2019; Troise et al., 2020). Tal característica permitiu ultrapassar a barreira em certos períodos de confinamento da pandemia, em que os restaurantes como alternativa às FDAs só podiam servir os clientes através do sistema *take-away*, mas que por receio de contágio, muitos clientes preferiram não o fazer, dando assim maior tração às FDAs, e pressionando restaurantes tradicionais a irem para estes canais (Zhao & Bacao, 2020).

Segundo Niu et al. (2020), estados de emergência, como é o exemplo da pandemia do coronavírus, dão ainda mais poder às FDAs, as quais se beneficiam da escassez de canais, cobrando comissões altas e taxas logísticas significativas.

2.3 As práticas e estratégias implementadas pelas FDAs

A globalização e a adoção de tecnologias, como é o caso das FDAs, trouxeram consigo grande número de oportunidades para os empreendedores expandirem e crescerem as suas operações. No entanto, de acordo com Bhotvawala et al. (2016) e Mehendale (2020), no

³ *E-wallet*: Infraestrutura digital (“carteira digital”) que guarda as informações dos cartões de crédito, sem a necessidade de manusear fisicamente. Permite que transações sejam feitas rapidamente, através da criptografia (Chandra, Y. U., & Cassandra, 2019).

caso da restauração a indústria aparenta ter chegado em numa saturação de mercado, com muitas plataformas concorrentes, com poucas diferenças entre propostas de valor, utilizando *venture capital* (grupos de investimento) para financiar promoções pouco usuais na indústria da restauração, com o objetivo final de adquirir novos clientes. Segundo Chhonker & Narang (2020), tais estratégias acabam por criar uma distopia na relação de consumo entre restaurantes e consumidores finais, onde os benefícios ficam limitadas às FDAs e aos clientes finais. Pelo lado dos restaurantes, a margem cai representativamente, devido às altas taxas de comissões cobradas, fazendo com que alguns se sintam pressionados a aumentar os preços nos canais *online*, perdendo competitividade (Niu et al., 2021).

Cho et al. (2019) argumentam que aqueles restaurantes que decidem entrar para o mercado das FDAs irão encontrar um cenário de competitividade intensa, precisando investir dinheiro em *marketing* nas próprias plataformas, para que a sua loja virtual apareça entre as primeiras opções da aplicação. He et al. (2019) complementam dizendo que quem detêm o poder nestes casos são as plataformas. Caso alguma FDA decida mudar as políticas de entrega (aumento de comissão, por exemplo) afetará diretamente as vendas do restaurante. Dependendo da demanda e disponibilidade que os estafetas vinculados às FDAs estão a ter no momento de algum pedido, bem como a política de incentivos que são oferecidos a estes trabalhadores, o tempo de espera dos consumidores será afetado. Ou seja, as plataformas detêm um grande poder, e são imperativos do desempenho do mercado de OFD. Chhonker & Narang (2020) destacam dois pontos que podem impactar negativamente os restaurantes: (1) a Dependência tecnológica e (2) Estratégias de aquisição de clientes em massa através de descontos. Ao encontro desse estudo, Kapooer e Vij (2018) e Chandra, Y. U., e Cassandra (2019) argumentam que um dos fatores mais relevantes para os clientes, em relação à realização dos pedidos, é de que a plataforma tenha algum tipo de sistema de descontos, nomeadamente *vouchers*, recebimento do dinheiro de volta (*cashback*); entre outros. A significatividade dos descontos é tão forte que Senthil et al. (2020) sugerem que dar descontos seja a principal atividade promocional dos restaurantes para ter sucesso nas FDAs. Independente do ponto de análise (FDA; restaurante ou consumidor final) a orientação por preços está sempre presente, inclusive com recomendações para que os restaurantes baixem os seus preços, do contrário, não terão sucesso nas plataformas (Gunden et al., 2020). Esse contexto cria

um ciclo, onde os clientes finais (utilizadores) das FDAs têm sempre a expectativa de economizar quando fazem compras através destes canais (Kapoor & Vij, 2018).

Segundo Mehendale (2020), a explicação para estas práticas e estratégias podem ser a competição agressiva para aquisição de clientes, entre as FDAs. Além da competitividade, a necessidade de grandes quantidades de capital a ser investida em infraestrutura tecnológica, faz com que esses negócios atraíam investidores, que por sua vez, querem recuperar de forma rápida seus investimentos, acelerando a prática de estratégias agressivas de crescimento de mercado.

2.4 O contexto dos Restaurantes

Até pouco tempo atrás, os serviços de *delivery* eram oferecidos exclusivamente pelos próprios restaurantes, na maior parte das vezes por telefone. Estes estabelecimentos eram os responsáveis por tudo, com uma estrutura completa para atender desde os pedidos, à preparação da comida, pagamento, até a entrega final do produto. Com a chegada destas plataformas digitais (FDAs), os restaurantes ganharam uma nova opção, a qual permite que foquem apenas no processo operacional (Pigatto et al., 2017).

Cho et al. (2019) dizem que antes da chegada das FDAs, o serviço de *delivery* era extremamente limitado, estando presente apenas em alguns tipos de restaurantes, como é o caso das pizarias. O crescimento das FDAs, e popularização destas plataformas junto ao público consumidor, fez com que restaurantes de todos os segmentos comessem a atuar no mercado das plataformas, criando um cenário de competitividade intensa.

A elevada concorrência não é novidade para a indústria da restauração, a qual se caracteriza por trabalhar com margens de lucro líquido extremamente pequenas. Por exemplo, se um restaurante possui um crescimento anual de vendas de 3 até 7%, é algo notável num mercado tão competitivo (Cho et al., 2019).

De acordo com Furunes & Mkono (2019), a inovação trazida pelas FDAs representa tanto uma oportunidade quanto desafios para os restaurantes, e que esses modelos de atuação baseados em inovações tecnológicas nem sempre implicam em melhorias de serviços prestados. De acordo com Chhonker e Narang (2020) novos restaurantes que abrem os seus negócios, hoje, acabam por ser tecnologicamente dependentes das FDAs. Tal dependência tem como consequência as comissões cobradas, que variam entre 15 e 30% da receita total dos pedidos, mais a taxa logística entre 1,5 até 3 euros por entrega. Isso

pode representar um grande impacto na receita dos restaurantes, prejudicando fortemente as margens de lucro. Em contrapartida, Gunden et al. (2020) argumentam que as FDAs podem ser como os olhos e ouvidos dos restaurantes. Isto é, a tecnologia pode ajudar com a obtenção de dados, que antes os restaurantes não tinham, como taxas de conversão, dicas para melhoria; entre outros. Por ser um segmento marcado, muitas vezes, por empreendedores pouco experientes, estes ficam atraídos com as vantagens oferecidas pelas FDAs. Esses gestores, muitas vezes, perdem o controle das suas operações para as próprias *delivery apps*, e tudo isso causa uma perda de confiança dos restaurantes nas novas tecnologias, declínio de lucros e margens, devido às altas comissões, levando, muitas vezes, à inviabilidade operacional dos restaurantes (Chhonker & Narang, 2020).

O relacionamento com clientes

Em um ambiente de extrema competitividade e desafios, como é a realidade da indústria da restauração, conseguir satisfazer os clientes não é o suficiente. A chave para sobrevivência e sucesso, neste contexto extremamente competitivo, é obter a lealdade dos clientes (Suhartanto et al., 2019). Com uma vasta gama de restaurantes que oferecem uma variedade de opções à escolha, tornou-se um desafio para os restaurantes reter clientes a longo prazo. Os clientes tornam-se fiéis às aplicações de entrega de alimentos e não aos restaurantes (Das & Ghose, 2019).

O relacionamento e lealdade dos clientes pode ser medido pela intenção de recompra, a continuidade da relação a longo prazo, o referenciamento positivo a novos clientes (*word-of-mouth*⁴), e, o mais importante, a lealdade atitudinal e comportamental, que contribui em última análise, para a rentabilidade global da empresa, oferecendo a base para a criação de uma vantagem competitiva saudável. Além disso, os benefícios de criar e manter a fidelidade dos clientes representa a redução de custos de *marketing* e proporciona o aumento de lucros (Bowden, 2009; Han & Ryu, 2009; Jani & Han, 2011; Jin et al., 2013). De acordo com Kivela et al. (2000), os restaurantes são extremamente dependentes de clientes fiéis, pois não só trazem receitas recorrentes, como também proporcionam previsibilidade, segurança e prazer para os envolvidos no negócio.

⁴*word-of-mouth* - WOM *marketing* é quando o interesse de um consumidor pelo produto ou serviço de uma empresa se reflete nos seus diálogos diários. Essencialmente, é publicidade gratuita desencadeada pelo consumidor quando uma experiência supera as expectativas iniciais (Han & Ryu, 2009).

Existem outras cinco dimensões que podem interferir no relacionamento e lealdade dos clientes: qualidade alimentar, qualidade do serviço, preço, localização e ambiente (Hyun, 2010; Jani & Han, 2011). Embora a qualidade do relacionamento seja um determinante significativo dos comportamentos pós-compra, os investigadores concordam que a percepção de qualidade e valor também influenciam positivamente a lealdade dos clientes (Kim & Han, 2008). O único estudo encontrado na elaboração desta revisão de literatura em direção às variáveis que influenciam a lealdade dos clientes no contexto de OFD foi de Suhartanto et al., (2019), que analisaram as dimensões de qualidade do serviço eletrônico e a qualidade da comida em relação ao valor percebido e a satisfação dos clientes, onde todas dimensões foram significativas para a lealdade do cliente *online*.

No contexto das FDAs, os autores Furunes & Mkono (2019), relatam que existem problemas percebidos pelos clientes relativamente à falta de profissionalismo do estafeta, e que este problema afeta diretamente a experiência dos clientes. Os autores sugerem que mesmo que a experiência alimentar do *delivery* seja conceptualmente diferente da experiência tradicional de restaurantes (o *delivery* é baseado em logística e o tradicional em hospitalidade) os clientes tendem a comparar as experiências entre os dois tipos de serviço. Os consumidores percebem o *delivery* como um produto único, sem ‘costuras’.

A proposta de valor

De acordo com Osterwalder (2014) a Proposta de Valor (*Value Proposition*) é referente ao valor que determinada empresa cria para os seus clientes e parceiros. É uma visão global da reunião das ofertas, produtos e serviços, que juntos representam valor para um cliente específico. Descreve a forma como a empresa se diferencia dos seus concorrentes e é a razão pela qual os clientes comprem da empresa, e não de outra.

No contexto dos restaurantes, a literatura não trata da proposta de valor, e sim do valor percebido pelos clientes (VPC). O valor percebido pelos clientes pode ser definido como o resultado de uma avaliação das recompensas e sacrifícios relativos associados à uma oferta, e é um fator crítico na avaliação e tomada de decisão em relação aos restaurantes. Por ter um cunho pessoal, o valor percebido é subjetivo (Kim & Han, 2008). Jin et al., (2012) dizem que a imagem da marca também é um conceito vital no comportamento dos consumidores em relação ao valor percebido das ofertas, e posterior comportamento.

Além de influenciar a tomada de decisões na fase de pré-consumo, o VPC também influencia a satisfação e as intenções comportamentais dos clientes na fase pós-compra.

Outras dimensões que também interferem no VPC: qualidade da comida, o ambiente, o preço, e as dimensões do relacionamento com os clientes, como satisfação (atender à necessidade) e a lealdade do cliente (Itani et al., 2019; Jin et al., 2012).

Isso sugere uma forte ligação entre a proposta de valor e o relacionamento com os clientes, e por isso, uma estratégia de restauração centrada na criação de mais valor e na construção de relações de qualidade com os clientes é eficaz na obtenção de mais lucros, aumentando a vantagem competitiva. A literatura sugere que os gestores devem certificar-se de criar estratégias centradas no valor ao planearem os seus itens de *menu*, qualidade de serviço e gestão de relações com os clientes. Para além do valor funcional que os clientes percebem dos alimentos e serviços dos restaurantes, é importante que os gestores implementem certas táticas que possam apoiar uma estratégia de *marketing* baseada no valor, tais como assegurar que os empregados tenham conhecimento dos produtos servidos e que possuam as competências transversais necessárias (por exemplo, sociável e simpático), o que de forma global aumentam o valor percebido pelos clientes (Itani et al., 2019; Jin et al., 2012; Kim & Han, 2008).

No contexto das FDAs, sob a perceção dos clientes dos restaurantes, existe um elo muito significativa entre a qualidade da comida (restaurante) e o serviço eletrónico prestado (FDA), onde o serviço prestado pelo estafeta e pela plataforma afetam a experiência gastronómica. Pode-se considerar que o serviço prestado pelas plataformas é, portanto, uma extensão do serviço dos restaurantes (Suhartanto et al., 2019). Neste sentido, Das & Ghose (2019), salientam que problemas de qualidade durante a fase de *delivery* acontecem com frequência, e que todas problemas de qualidade resultam numa experiência negativa de clientes, que direta ou indiretamente prejudicam a imagem dos restaurantes.

Capítulo 3 - Metodologia

3.1. Introdução da Metodologia

Conforme Creswell (2014), ao planejar um projeto de pesquisa, o investigador precisa identificar qual metodologia seguir. Essa decisão é feita de acordo com a soma de três fatores: suposições filosóficas da “Visão de Mundo”, o desenho específico da pesquisa, e o método de pesquisa. Entretanto, o principal fator que deve influenciar uma abordagem é a categoria de problema que está a ser estudado e as questões que devem ser respondidas (Creswell, 2014).

O foco na problemática, descrita acima, e consequente(s) pergunta(s) de pesquisa, vão ao encontro de Hevner et al. (2004) que acreditam que o paradigma da *design-science* (ciência de desenho de pesquisa) é criação de um desenho eficaz, e não a busca pela “verdade” (2004, p.80), ou realidade completa do mundo.

Ainda, seguindo Hevner et al., (2004, p. 82) “Researchers, reviewers, and editors must use their creative skills and judgment to determine when, where, and how to apply each of the guidelines in a specific research project”. O que significa que o pesquisador tem mais consciência do seu impacto na pesquisa, logo também mais controle sobre as limitações de seu estudo.

Com base no exposto, e devido ao escopo do projeto (Impacto das FDAs na indústria da restauração), optamos pela realização de estudos de caso. De acordo com Yin (2017), questões (problemas) que trazem o teor “Como?” e “Porquê?”, devem ser efetivamente endereçadas através de Estudo de Caso. Estudos de caso também são os mais adequados quando o interesse principal de um ou mais casos, ou setor, tem como objetivo descrever suas particularidades (Merriam, 2009; Stake, 2015).

Ainda de acordo com Yin (2017), um estudo de caso tem quatro etapas: Primeiro, conceber o estudo de caso; 2. Conduzir o estudo de caso; 3. Analisar as evidências do estudo de caso, e 4. Desenvolver conclusões, recomendações e implicações. De acordo com Tellis (1997, p. 18) “a case study is a reliable methodology when executed with due care”, portanto, as diretrizes propostas serão rigorosamente seguidas.

Utilizando a metodologia do Estudo de Caso e considerando as segmentações encontradas na indústria de restaurantes, seguiremos um *study design* de casos múltiplos, que, de acordo com Yin (2017), permite-nos explorar as diferenças dos casos e encontrar pontos

comuns entre eles, tirando assim conclusões mais precisas, ou como sugerem Hevner et al. (2004), eficazes para responder às perguntas de pesquisa.

3.2 Estratégia de Pesquisa

Depois de realizada a revisão da literatura (ver Apêndice 1), fica claro que a temática ainda está em fase inicial e que os desdobramentos da indústria são controversos e imprevisíveis, dependendo do agente que está a ser analisado. A popularização recente desta tecnologia, bem como as mudanças comportamentais trazidas pela crise do COVID, tornam relevantes que os impactos das FDAs sejam analisados do ponto de vista dos restaurantes. Temas como as práticas de aquisição de clientes através de estratégias de descontos, relacionamento com os clientes e o impacto na proposta de valor possuem lacunas a serem preenchidas (Figura 1).

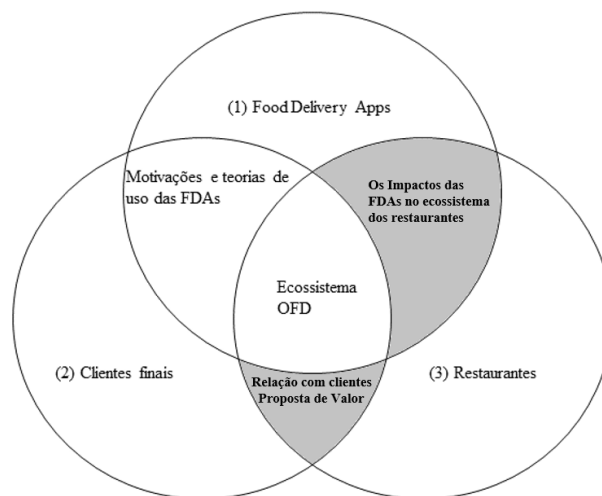


Figura 1 - O Gap da Literatura.

Tendo em conta os resultados da revisão da literatura e os objetivos apresentados no Capítulo 1, este trabalho procura responder às seguintes questões de pesquisa:

- 1) Como as práticas e estratégias das FDAs afetam a percepção dos gestores dos restaurantes em relação aos seus negócios?
- 2) Como o crescimento e utilização massiva das *Delivery Apps* impacta os restaurantes, no que tange o Relacionamento com os clientes?
- 3) Como o crescimento e utilização massiva das *Delivery Apps* impacta os restaurantes, no que tange a Proposta de Valor?

Levando em consideração tais questões de pesquisa, a metodologia da pesquisa foi pensada em estruturar aspetos que pudessem responder às questões propostas e objetivos do trabalho, e para isso, como se pode observar na **Figura 2**, os aspetos foram definidos como: Percepções das práticas e políticas das FDAs; Impactos no Relacionamento com Clientes e Impactos na Proposta de Valor.

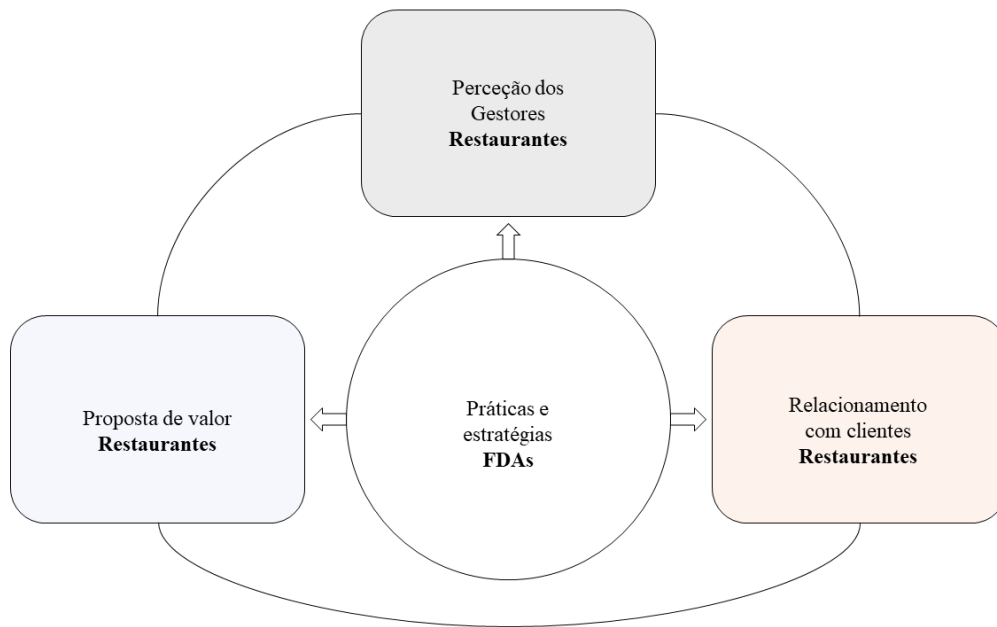


Figura 2 - Considerações dos aspetos para preparação da metodologia.

O processo do estudo que resultou neste trabalho, ilustrado abaixo na **Figura 3**, iniciou com a revisão da literatura, relativa às palavras-chave “*Food*” e “*Delivery*”, seguido pela determinação dos *gaps* de literatura, objetivos da pesquisa, métodos e a seleção dos estudos de caso. Seguiu-se a Análise dos dados obtidos e a sua discussão e conclusões finais.

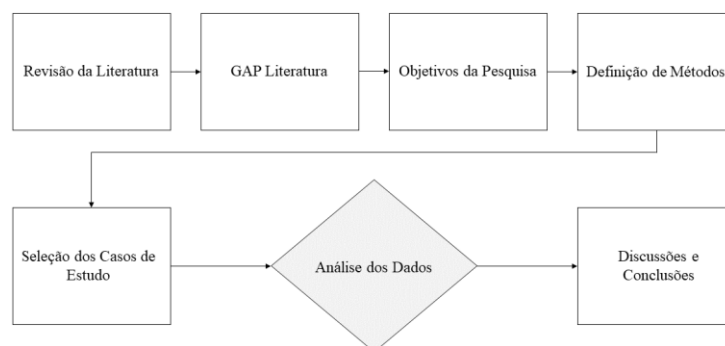


Figura 3 - Processo de estudo do trabalho

3.3 Seleção dos Casos de Estudo

Críticas à elaboração de Estudos de Caso

Uma das críticas à elaboração de estudos de caso é a dificuldade em generalizar a partir dos resultados obtidos. Segundo Easton (2010), estas críticas têm como origem a abordagem positivista, que defende que generalização a partir de uma amostra, é o objetivo principal de pesquisa. Easton (2010) aproxima-se de Hevner et al. (2004), ao defender que é impossível descobrir ou descrever totalmente a realidade. Se tomarmos uma posição realista sobre o que uma pesquisa pode fazer, um caso é suficiente para generalizar para o contexto em que foi obtido o resultado, não para toda população (Easton, 2010). Easton (2010) ainda complementa a dizer que muitos pesquisadores falham ao compreender a explicação de Yin quando procuram estudar mais de um caso, como se aumentar o número de casos permitisse aumentar o poder explicativo do trabalho que estão a desenvolver. De acordo com Yin (2017), não se deve confundir um grupo de estudos de casos com uma amostra. Deve ser um processo visto como se tratasse de experiências múltiplas. Na realização de experiências múltiplas deve-se seguir uma lógica de repetição, ou seja, prever os mesmos resultados para todos os casos estudados, ao contrário da lógica de “amostra”. Nessa situação, os casos estudados são vistos como vários sujeitos dentro de uma experiência (Yin, 2017).

Pelo caráter exploratório do estudo de caso, bem como da necessidade dos objetivos de pesquisa, foi escolhido pelo autor a realização de estudos de caso. Para obter a amplitude e profundidade necessária, considerou-se que restaurantes de diferentes características e de diferentes segmentos fossem escolhidos. Foi utilizada a plataforma UberEats (a mais popular) para fazer prospeção inicial de restaurantes, e a seguir foram caracterizados quanto ao tipo de atuação e produtos. Foram, portanto, escolhidas empresas que formassem um grupo complementar, seguindo os requisitos: (1) estar listado numa FDA; (2) Pelo menos uma empresa listada exclusivamente em única FDA; (3) Pelo menos uma empresa “*Delivery-Only*”; e (4) Localizados na região metropolitana do Porto, Portugal. A partir destas definições, algumas empresas foram listadas e categorizadas (conforme **Tabela 1**). Depois, foram realizadas tentativas de contacto por e-mail e mensagens no Instagram. Sem muita dificuldade, 4 gestores aceitaram participar da pesquisa.

Tabela 1 - Caracterização dos restaurantes da pesquisa

Características	Restaurante “A”	Restaurante “B”	Restaurante “C”	Restaurante “D”
Segmento de atuação	Frango frito	<i>Snack</i> Português	Saudável / <i>Vegan</i>	Hambúrguer
Cargo do entrevistado	Gestor proprietário- empregado	Gestor proprietário- empregado	Gestor proprietário- empregado	Gestor proprietário- empregado
Nº Funcionários	3	4	9	5
Tempo de atividade	1 ano e 3 meses	3 anos e 6 meses	1 ano e 9 meses	2 anos e 3 meses
Quantidade FDAs parceiros	3	6	1	2
Serviço de <i>Delivery</i> direto?	Sim; 1 estafeta	Não	Não	Sim; 2 estafetas
Possui serviço no local?	<i>Take-away</i>	À Mesa e <i>Take- away</i>	À Mesa e <i>Take- away</i>	À Mesa e <i>Take- away</i>

3.4 Instrumento de recolha de dados – Guião da Entrevista

O instrumento de recolha de dados escolhido foi a elaboração de entrevistas semiestruturadas. Esta opção teve como objetivo garantir que os assuntos mais importantes sobre a perspetiva dos restaurantes fossem abordados durante os estudos de caso, e para garantir que temas sensíveis à resposta das questões de pesquisa fossem comentados durante as conversas. A razão em seguir uma entrevista semiestruturada permite que a interação seja profunda, flua de forma mais natural junto ao entrevistado, com menos viés e que pontos previamente não planeados pudessem ter espaço de exposição, complementando objetivos e trazendo razões indiretas para determinados comportamentos (Yin, 2017).

Durante as entrevistas, procurou-se criar um ambiente de conversa, sempre tendo cuidado para não direcionar as respostas e dando prioridade à fala do entrevistado. Todas as entrevistas foram realizadas por videoconferência, utilizando o *software* Google Meet – preferiu-se este método devido à facilidade da gravação da conversa, e posterior análise extensiva, bem como devido à crise sanitária vivida no período das conversas. Foi pedido aos entrevistados que, sempre que possível, dessem exemplos concretos para cada uma

das respostas. Todas 4 entrevistas aconteceram em abril de 2021, e tiveram duração média de 1 hora.

O guião da entrevista (ver **Apêndice 2**) foi dividido em cinco grupos, baseados na revisão de literatura: contextualização e caracterização; percepção das práticas das FDAs; Impactos e mudanças no relacionamento com clientes; Impactos e mudanças na Proposta de Valor e Estrutura Financeira; e Percepções Sobre o Futuro. Em cada um destes grupos de questões, pretendeu-se obter as seguintes informações:

I. Caracterização e contextualização

Neste grupo de questões introdutórias, procurou-se obter informações relativas à atividade da empresa, o tempo de atuação, o número de funcionários, quais e quantas aplicações trabalham, entre outras informações relativas à história do restaurante no contexto das plataformas.

II. As práticas e estratégias das FDAs

Neste ponto, procurou-se entender as percepções das práticas de obtenção de clientes, e as nuances de relacionamento por parte das aplicações de *delivery* junto aos restaurantes. Permitiu comparar as problemáticas descritas na revisão de literatura, os pontos positivos e negativos, as motivações, diferenciação entre os serviços e políticas implementadas pelas aplicações.

III. Impactos e mudanças no Relacionamento com Clientes

Com esta secção, procurou-se perceber as mudanças no perfil dos clientes, as mudanças de hábitos e o impacto das aplicações nas relações de longo prazo junto aos clientes.

IV. Mudanças na Proposta de Valor e Estrutura Financeira

De forma inter-relacionada, procuramos entender como a atuação nas aplicações mudou (ou não) o produto e serviço oferecido pelos restaurantes, seja relacionado a posicionamento de mercado e concorrência, à qualidade dos produtos, de expectativas – bem como mudanças na estrutura de custos e preços, os quais podem interferir no valor percebido pelos clientes.

V. Percepções sobre o futuro da indústria

Através de perguntas abertas, e aproveitando a possibilidade das reflexões feitas pelos gestores durante toda conversa, procurou-se entender qual o entendimento e próximos passos do restaurante dentro do contexto das *delivery apps*.

Análise dos dados

O principal método para análise dos dados obtidos nos estudos de caso foi o de “Identificação de Padrões”, que segundo Yin (2017) permite que sejam identificados determinados padrões dentro de cada um dos casos estudados, comparando com as teorias encontradas na literatura. Os dados foram analisados a utilizar técnicas analíticas qualitativas, incluindo codificação (através do *software* Taguette), desenvolvimento temático e comparação dos temas com a literatura existente (Braun & Clarke, 2006). Foram então formados quadros descritivos e interpretativos relativos à categoria do restaurante em termos de impactos percebidos. Com objetivo de organizar e facilitar o entendimento do leitor, durante a análise dos resultados foram utilizadas etiquetas para identificar padrões encontrados nas percepções dos gestores, conforme Tabela 2, Tabela 3 e Tabela 4.

Tabela 2 - Etiquetas utilizadas nas percepções dos impactos das FDAs no negócio

Etiqueta	Descrição da Percepção do Impacto das FDAs no Negócio (PN)
PN0	Aumento de vendas; reforço positivo ao uso das apps
PN1	Maior divulgação da marca
PN2	Dependência das FDAs para vendas e operação
PN3	Complementaridade, sem dependência percebida
PN4	Manipulação do posicionamento do negócio pelas ‘apps’
PN5	Menores margens
PN6	FDAs possuem controlo do mercado
PN7	FDAs fomentam práticas agressivas de descontos
PN8	Clientes condicionados e “viciados” em descontos
PN9	Aumento significativo da concorrência; Agressividade e/ou canibalismo
PN10	Mais informações sobre o mercado a partir do uso do <i>backoffice</i> das FDAs
PN11	Sentimento de perda de controlo da operação/vendas

Tabela 3 - Etiquetas utilizadas nas percepções dos impactos das FDAs (Relacionamento com Clientes)

Etiqueta	Descrição da Percepção do Impacto das FDAs no Relacionamento com Clientes (PC)
PC1	Sem acesso direto ao cliente; aumenta dificuldade da gestão do relacionamento
PC2	Clientes possuem muitas opções; aumenta dificuldade de fidelização
PC3	Clientes repetem os pedidos; ajuda na fidelização dos clientes

Tabela 4 - Etiquetas utilizadas nas percepções dos impactos das FDAs (Proposta de Valor)

Etiqueta	Descrição da Percepção do Impacto das FDAs na Proposta de Valor (PV)
PV0	Sem mudanças na Proposta de Valor

Etiqueta	Descrição da Percepção do Impacto das FDAs na Proposta de Valor (PV)
PV1	Menor valor percebido do produto e marca dentro do <i>marketplace</i>
PV2	Mudança da proposta de valor para operar nas FDAs
PV3	Perde-se qualidade nos produtos nas vendas via FDA

Capítulo 4 - Resultados Empíricos e Análise dos Dados

Este capítulo começa com a apresentação dos 4 casos de restaurantes, e é estruturado de forma a responder às três questões de pesquisa. Os casos são divididos em 4 partes: Primeiro, a descrição do caso de estudo relativamente ao contexto inserido do restaurante; 2. A percepção dos impactos causados pelas FDAs na indústria dos restaurantes (relativamente às estratégias e práticas implementadas pelas FDAs); 3. O impacto percecionado no relacionamento com os clientes e; 4. O impacto percecionado na Proposta de Valor e VPC. Durante o texto, são utilizadas etiquetas (PN - Percepção do Negócio; PC - Percepção ‘Cliente’; e PV - Percepção ‘Valor’) que ajudam a identificar as percepções dos gestores em cada um dos temas tratados. A legenda para cada uma das diferentes etiquetas encontra-se na subseção da Metodologia, em [Análise dos Dados](#).

4.1. Resultado e Análise dos 4 casos de estudo

4.1.2 Restaurante “A”

Descrição do caso de estudo

O caso “A” (ver Tabela 5) trata-se de um restaurante com modelo de atuação no formato *delivery-only*⁵, sendo a primeira unidade de uma franquia brasileira no exterior. Têm como produto principal o frango frito, e segundo o gestor-proprietário Hamilton Q., procura diferenciação através da qualidade superior e de porções maiores do que a concorrência. O restaurante começou a operar logo no primeiro *lockdown*, em março de 2020, e não deixou de funcionar desde este momento, mesmo durante todas as outras fases do confinamento decorrentes da pandemia. Está localizado no distrito do Porto, em Paranhos. Possui 3 empregados, incluindo o gestor, a esposa e uma auxiliar de cozinha. Conta também com estafetas parceiros (motoristas dedicados ao restaurante) para fazer as entregas dos pedidos realizados por canais diretos. Atualmente, opera com 3 FDAs, sendo a UberEats a principal (cerca de 80% das vendas totais), seguido por Glovo e TakeAway. Desde o começo da operação, estão presentes nestas plataformas, dentre as quais, estiveram, inicialmente, em exclusividade na UberEats, num acordo que incluía comissões ligeiramente mais baixas (27% vs. 30%), e ajuda na área do *marketing*. Pouco

⁵ *Delivery-only* é um modelo focado exclusivamente na entrega das refeições direto à casa dos clientes, sem qualquer tipo de atendimento presencial (Muller, 2018).

tempo depois, decidiram cessar este acordo, pois entenderam que as promessas não eram cumpridas. Hoje, a comissão cobrada pelas FDAs varia entre 10% e 30%, dependendo da plataforma e da utilização ou não de estafetas ‘terceiros’ (motoristas dedicados aos pedidos das plataformas).

O gestor relata que as principais motivações para uso das plataformas são o aumento de vendas e a divulgação da marca num canal tão popular, segundo Hamilton Q. “a pessoa abre o celular, e a gente ‘tá lá... isso é muito bom” (comunicação pessoal, 3 de abril, 2021), além disso, a *e-wallet* e o facto de não precisar de lidar com dinheiro também são pontos positivos para o uso das ‘apps’ (PN0; PN1).

Na procura de otimizar a margem líquida e reduzir comissões, o restaurante também possui canal próprio de *delivery*, com dois estafetas ‘parceiros’ a fazer entregas. Além disso, tem como estratégia a tentativa de transferir os clientes das FDAs para o seu canal direto, através do envio de panfletos e uma ementa diferente, com preços mais baixos. Da receita total do restaurante, cerca de 80% são provenientes das FDAs, e 20% das vendas diretas, o que torna o restaurante significativamente dependente das FDAs, na perspectiva do entrevistado (PN2).

RQ1 - Perceção das estratégias e práticas das FDA

De maneira geral, Hamilton Q. demonstrou-se revoltado ao expor algumas práticas comuns às FDAs. Entende que, hoje, as plataformas detêm controlo do mercado, estão numa situação muito confortável em relação aos restaurantes, devido principalmente à pandemia, que provocou o aumento da procura das FDAs por parte dos clientes, bem como o do número de restaurantes, gerando uma concorrência ainda mais agressiva (PN6; PN9). Pensa que tal situação resulta num comportamento oportunista por parte das FDAs, que não prestam o nível de serviço esperado pelos restaurantes. Relata, por exemplo, muita dificuldade em conseguir entrar em contacto com o apoio técnico e com o setor comercial das plataformas, o que afeta significativamente as vendas⁶. O gestor entende que existe uma manipulação de mercado por parte das FDAs, diz receber pedidos em frequência e horários pouco usuais, sugerindo que as FDAs manipulam o

⁶ No caso específico do Restaurante A, não estavam a conseguir contacto para renovar o contrato junto ao UberEats, e devido à falta de resposta, durante dias não conseguiram operar neste canal (Hamilton Q., comunicação pessoal, 3 de abril, 2021).

posicionamento⁷ do seu restaurante para os utilizadores, fazendo-lhe sentir que não possui controlo do restaurante nas ‘apps’ (PN4; PN11).

Apesar de não terem experiência em período anterior à pandemia, o gestor notou uma queda no valor da venda média (*ticket* médio), e expôs que ao longo do tempo a preferência dos clientes acaba por ser itens mais baratos, e que isso prejudica muito o restaurante ao diminuir as margens (PN5). Indicou ainda que existe um fomento muito forte de descontos por parte das plataformas, sendo inclusivamente comum ele recorrer à concorrência para balizar os descontos dados (PN7). Percebe as práticas de desconto como muito agressivas, unilaterais (onde apenas o restaurante renuncia à sua quota de receita), e que tais ações possuem um resultado prático insignificante na aquisição de novos clientes - lembrou o caso em que colocou 100 hambúrgueres por 1 euro e esgotou em menos de 10 pedidos. Entende que existe uma parcela significativa de clientes que são completamente dependentes dos descontos oferecidos, relatando alguns casos em que os clientes lhe enviam mensagens através das redes sociais, questionando sobre o desconto do dia, e quando a resposta é negativa, não realizam nenhum pedido (PN8). Hamilton Q. diz que “Muitos não estão procurando pelo seu produto, eles estão procurando o melhor preço” (comunicação pessoal, 3 de abril, 2021). Entende que o aumento do número de concorrentes a trabalhar exclusivamente através destas plataformas transformou o ambiente extremamente competitivo, fomentando um estado de canibalismo entre os restaurantes (PN9). “Tá ruim com a Uber? Pior sem a Uber” (comunicação pessoal, 3 de abril, 2021).

Relativamente ao futuro, devido aos problemas de relacionamento, e insatisfação (dificuldades do novo contrato com a UberEats) com as FDAs planeiam em breve trabalhar também com serviço de mesa e esplanada (*in-loco*).

RQ2 - Impacto no Relacionamento com clientes

O relacionamento com os clientes, do ponto de vista do gestor, corresponde às expectativas prévias, considerando que as FDAs são partes integrantes do modelo de atuação. Desde o início da operação, veem que o perfil dos clientes não mudou: público entre 18 e 30 anos, composto maioritariamente por estudantes. Relata ter muita

⁷ Posicionamento nas FDAs: Refere-se à ordem com que o restaurante aparece para os utilizadores. Quanto mais popular o restaurante, quanto mais oferece descontos e melhor é avaliado, mais próximo do topo aparece (Pigatto et al., 2017).

dificuldade em fazer a gestão do relacionamento com os clientes, pelo facto de que a única informação à qual têm acesso é o primeiro nome do cliente (PC1). Apesar de todas as dificuldades, entende que ainda existe fidelização de parte dos clientes: “tem uma parcela importante de clientes que, conseguimos ver na aplicação, que pede várias vezes, que vai depois para o nosso WhatsApp, mas de maneira geral é um grande desafio” (Hamilton Q., comunicação pessoal, 3 de abril, 2021).

RQ3 - Impacto na Proposta de Valor

Sobre a Proposta de Valor, o empreendedor demonstrou neutralidade, devido às expectativas estarem próximas da realidade - trata-se de modelo de negócios e proposta de valor pensada para priorizar o sistema de entregas (*delivery-only*) (PV0). Pensa não existirem problemas em relação ao formato de diferenciação nas aplicações, está satisfeito com a apresentação das ementas, das fotos e do nível de diferenciação que o restaurante possui nas ‘apps’. Os impactos percecionados são em maioria eventos que fogem do planeado, como, por exemplo, os frequentes problemas que enfrentam com estafetas ‘terceiros’, como roubo, pedidos não entregues, demoras, entre outros, que afetam a percepção do cliente sobre o valor da empresa, gerando também problemas de avaliação do restaurante nas plataformas e reduzindo o valor percebido da marca (PV1).

Tabela 5 - Resultados e análise do Restaurante “A”

Restaurante “A”	Percepções do gestor
RQ1. Percepção dos impactos das FDAs no negócio	(PN0) Aumento de vendas; reforço positivo ao uso das apps (PN1) Maior divulgação da marca (PN2) Dependência das FDAs para vendas e operação (PN4) Manipulação do posicionamento do negócio pelas ‘apps’ (PN5) Menores margens (PN6) FDAs possuem controlo do mercado (PN7) FDAs fomentam práticas agressivas de descontos (PN8) Clientes condicionados e “viciados” em descontos (PN9) Aumento significativo da concorrência; Agressividade e/ou canibalismo (PN11) Sentimento de perda de controlo da operação/vendas
RQ2. Percepção dos impactos no relacionamento com cliente	(PC1) Sem acesso direto ao cliente; aumenta dificuldade da gestão do relacionamento
RQ3. Percepção dos impactos na proposta de valor	(PV0) Sem mudanças na Proposta de Valor (PV1) Menor valor percebido do produto e marca dentro do <i>marketplace</i>

4.1.3 Restaurante “B”

Descrição do caso de estudo

A partir de uma estratégia multicanais, o Restaurante “B” (ver Tabela 6) vende refeições e hambúrgueres com um pão típico da Ilha da Madeira, conhecido também como “Bolo do Caco”.

Localizado no centro comercial Alameda, o negócio teve início em janeiro de 2018, apenas com o canal físico. Até pouco, o restaurante tinha 9 colaboradores, mas, hoje, devido à pandemia, possui apenas 4 funcionários. De acordo com Elizabeth T. (gestora-proprietária), o restaurante opera com 6 plataformas, sendo a UberEats e a Glovo as principais. Relatam não possuir nenhum acordo de exclusividade, e assim sendo, as comissões cobradas pelas ‘apps’ é de 30% (não trabalham com estafetas ‘parceiros’). Começaram a trabalhar com as FDAs no meio do primeiro ano e, desde então, testemunharam o crescimento significativo do canal *online*, que hoje representa 50% da receita total das vendas - e relata que não consegue enxergar o restaurante a sobreviver sem as FDAs (PN2). Segundo a gestora, o principal motivo para a presença do restaurante nas FDAs é o aumento das vendas (PN0). Além disso, o *backoffice*⁸ da plataforma da UberEats é outra motivação importante - relata que o sistema da empresa entrega informações importantes de mercado, de histórico de vendas e sugestões de ações para melhorias em geral (PN10). Diz ter sentido muito o impacto da pandemia nas vendas *in-loco*, pois estão próximos de atividades comerciais importantes (estádio de futebol e salas comerciais). Relatou que as plataformas representaram para o restaurante o único canal de vendas durante os confinamentos, e reconheceu que isso retira dela o controlo das vendas realizadas (PN11).

RQ1 - Perceção das estratégias e práticas das FDA

Apesar de ser compreensiva, a entrevistada entende que existem comportamentos abusivos e de controlo das divulgações dos restaurantes consoante a participação ou não nas promoções sugeridas pelas FDAs: “Como gestora, eu acho que é o trabalho deles, tenho que compreender, penso que é parte do *marketing*, e lá está. Sei que se eu quiser o meu restaurante entre os dez primeiros, vou ter que pagar” (Elizabeth T., comunicação pessoal, 13 de abril, 2021) (PN4). Apesar de não apresentar reclamações incisivas,

⁸ *Backoffice* das FDAs - software de gestão oferecidos por algumas FDAs, que proporciona a gestão de todas as etapas do negócio para as vendas realizadas através das plataformas (Pigatto et al., 2017).

reconhece que para estar no topo da aplicação, e aumentar as vendas, precisa entrar em práticas agressivas de desconto: “Quando vê um restaurante entre os 10 primeiros, o próprio restaurante se quer entrar, tem que pagar... se houvesse maior controlo das promoções, as vendas seriam mais bem distribuídas por todos os restaurantes” (Elizabeth T., comunicação pessoal, 13 de abril, 2021) (PN7). Ela entende que isso faz com que os clientes sejam mais sensíveis ao preço, e usa exemplos, dizendo que quando oferecem uma “simples” promoção de entrega grátis, as vendas chegam a aumentar 50% (Elizabeth T., comunicação pessoal, 13 de abril, 2021) (PN8).

Apesar de se mostrar insatisfeita com algumas nuances do uso das *delivery apps*, ela entende que os canais *online* são o futuro do negócio, por isso, planeia abrir mais quatro restaurantes virtuais (*ghost kitchen*), em breve.

RQ2 - Impacto no Relacionamento com clientes

Segundo a gestora, o perfil dos clientes permanece o mesmo: adultos, entre 30 e 50 anos, pertencentes à classe média e classe média alta. Recentemente, percebe uma mudança no comportamento destes clientes, que segundo ela, buscam produtos com mais descontos, mas diz não saber se é pela crise, ou se é por outro motivo. Além disso, percebe algumas dificuldades na gestão dos clientes através das plataformas, onde não consegue responder a comentários e avaliações. Esta situação fá-la pensar que o cliente está agora muito distante (PC1). Percebe também que o número de restaurantes concorrentes está a crescer, e com isso, a dificuldade em fidelizar clientes aumentou - segundo ela, os clientes hoje possuem muitas opções, “uma vantagem para o cliente” (Elizabeth T., comunicação pessoal, 13 de abril, 2021) (PC2). De modo geral, apesar desta percepção relativa às dificuldades na gestão e fidelização dos clientes, a entrevistada dá a entender ser um *trade-off* que vale a pena ser feito.

RQ3 - Impacto na Proposta de Valor

Durante as conversas a gestora revelou que abrirá mais quatro lojas virtuais (*ghost kitchens*), ou seja, mudará ligeiramente a proposta de valor do restaurante, que engloba o atendimento presencial. A ideia principal é atingir um raio geográfico maior, mas sem mudanças radicais no posicionamento e diferenciação da marca (PV0). Na conceção da gestora, é natural que os produtos vendidos via *delivery* percam a qualidade, mas é a insatisfação com o serviço de entrega dos estafetas ‘terceiros’, vinculados às ‘apps’, o que mais afeta a percepção de valor dos produtos (PV3). Traz relatos de experiências negativas vividas por clientes, como demoras exacerbadas devido à recolha de múltiplos pedidos

por um único motorista. Segundo ela, esse tipo de experiência reflete na avaliação do restaurante na ‘app’, e invariavelmente, acaba por mudar a percepção de potenciais clientes sobre o produto [\(PV1\)](#).

Tabela 6 - Resultados e análise do Restaurante "B"

Restaurante “B”	Percepções do gestor
RQ1. Percepção dos impactos das FDAs no negócio	(PN0) Aumento de vendas; reforço positivo ao uso das apps (PN2) Dependência das FDAs para vendas e operação (PN4) Manipulação do posicionamento do negócio pelas ‘apps’ (PN7) FDAs fomentam práticas agressivas de descontos (PN8) Clientes condicionados e “viciados” em descontos (PN10) Mais informações sobre o mercado a partir do uso do <i>backoffice</i> das FDAs (PN11) Sentimento de perda de controlo da operação/vendas
RQ2. Percepção dos impactos no relacionamento com cliente	(PC1) Sem acesso direto ao cliente; aumenta dificuldade da gestão do relacionamento (PC2) Clientes possuem muitas opções; aumenta dificuldade de fidelização
RQ3. Percepção dos impactos na proposta de valor	(PV0) Sem mudanças na Proposta de Valor (PV1) Menor valor percebido do produto e marca dentro do <i>marketplace</i> (PV3) Perde-se qualidade nos produtos nas vendas via FDA

4.1.4 Restaurante “C”

Descrição do caso de estudo

Através de um modelo de negócios de bufete ‘*all you can eat*’, o restaurante “C” (ver Tabela 7) vende refeições “completas” e saudáveis para o nicho *vegan*. Conforme o gestor-proprietário Pedro R., trata-se de uma franquia com 10 restaurantes no Porto, dos quais o entrevistado é dono de duas unidades, uma localizada no Mercado Beira-Rio em Gaia, e outra no Norte *Shopping*, no Porto - ambas abriram no primeiro semestre de 2019. No total, as duas unidades empregam 9 funcionários. Relativamente às FDAs, possuem acordo de exclusividade com a UberEats. Este acordo foi feito pelo dono da franquia e permite que paguem uma taxa de comissões mais baixa: 20%. O principal objetivo no canal, apontado pelo gestor, é o de promoção da marca, e em segundo lugar a complementaridade das vendas, representando um ligeiro aumento de vendas - atualmente, a FDA representa de 5 a 7% da faturação total dos restaurantes [\(PN0; PN3\)](#). Adicionalmente, nota que as plataformas permitem que os restaurantes cheguem a clientes que jamais saberiam da existência dos estabelecimentos, através de uma aplicação já otimizada [\(PN1\)](#). Vale notar que por entender que não conseguiriam suportar

os custos da operação, preferiram manter os restaurantes fechados durante a fase de confinamento.

RQ1 - Percepção das estratégias e práticas das FDA

Pedro R. considera que existe uma prática de descontos muito agressiva, alavancada por grandes redes internacionais de restaurantes, nomeadamente McDonalds, Burger King, entre outras (PN9). Relata que existe encorajamento por parte das plataformas para fazer promoções, mas que entrar nestes ciclos de descontos e procurar competir com estas grandes redes não é um caminho o qual considera sustentável (PN7). Percebe que existe uma relação entre os descontos oferecidos e o posicionamento dos restaurantes nas ‘apps’: “Para mim, é impensável poder estar no topo da aplicação, pois nunca vou ter uma grande promoção para oferecer... as comissões já são leoninas, não é?” (Pedro R., comunicação pessoal, 15 de abril, 2021) (PN4). Diz que colocar desconto em cima das comissões cobradas é “impossível”, pois “esmagaria” as margens, que já são ligeiramente reduzidas (PN5). Em contrapartida, entende que as características dos seus restaurantes, que trabalham com um público mais focado na sustentabilidade, dentro de um nicho *vegan*, faz com que não precise se preocupar com as guerras de preço em relação à concorrência. Relativamente ao futuro, não considera e não vê vantagem em aumentar a participação dos restaurantes nas plataformas. Porém, reconhece que os canais *online* tendem a crescer, e diz ser preciso atenção às práticas “leoninas” das plataformas.

RQ2 - Impacto no Relacionamento com clientes

Apesar da estratégia de nicho pensada pela marca, relata que naturalmente perdem o controlo de atendimento e gestão dos clientes a partir dos pedidos das FDAs, por necessitar de um intermediário para qualquer questão que precise ser tratada (PC1). Diz que em determinados horários, existe uma demanda significativa nas plataformas, e que, aliado aos poucos funcionários de cozinha (apenas dois) acaba por ter problemas em atender à demanda dos pedidos “*online*” e às demandas dos clientes “*offline*”. Na concepção do gestor, devido ao restaurante atuar num nicho onde o consumidor é muito fiel, diz não ter dificuldades com a fidelização dos clientes, e inclusivamente pensa que os canais ajudam a fidelizar clientes, devido à divulgação da marca: “Fiquei a saber que os clientes são fidelizados nos dois canais, vejo que eles repetem os pedidos, e acabamos por ver o mesmo comportamento que temos fisicamente” (Pedro R., comunicação pessoal, 15 de abril, 2021) (PC3).

RQ3 - Impacto na Proposta de Valor

Segundo o gestor, existe uma perda significativa na proposta de valor dos seus restaurantes. Diz que a proposta muda completamente ao operar nas FDAs, pois precisa limitar a oferta significativamente, não tendo como oferecer o serviço de bufete, e acaba por ter um modelo de atuação *à lá carte* nos canais *online* (PV2). Questões como comoditização⁹ e experiência integrada¹⁰ surgem durante a conversa. Entende que o valor do produto é afetado através do canal de *delivery*, que é impossível manter a qualidade da comida, e ainda citou problemas frequentes com estafetas ‘terceiros’, que por vezes entregam múltiplos pedidos, de múltiplos restaurantes, demorando muito e acabando por afetar ainda mais o produto, e consequentemente o valor percebido pelos clientes (PV1; PV3).

Tabela 7 - Resultados e análise do Restaurante "C"

Restaurante “C”	Percepções do gestor
RQ1. Percepção dos impactos das FDAs no negócio	(PN0) Aumento de vendas; reforço positivo ao uso das apps (PN1) Maior divulgação da marca (PN3) Complementaridade, sem dependência percebida (PN4) Manipulação do posicionamento do negócio pelas ‘apps’ (PN5) Menores margens (PN7) FDAs fomentam práticas agressivas de descontos (PN9) Aumento significativo da concorrência; Agressividade e/ou canibalismo
RQ2. Percepção dos impactos no relacionamento com cliente	(PC1) Sem acesso direto ao cliente; aumenta dificuldade da gestão do relacionamento (PC3) Clientes repetem os pedidos; ajuda na fidelização dos clientes
RQ3. Percepção dos impactos na proposta de valor	(PV1) Menor valor percebido do produto e marca dentro do <i>marketplace</i> (PV2) Mudança da proposta de valor para operar nas FDAs (PV3) Perde-se qualidade nos produtos nas vendas via FDA

4.1.5 Restaurante “D”

Descrição do caso de estudo

O restaurante “D” (ver tabela 8) tem como negócio principal a venda de hambúrgueres, através de um modelo de atuação multicanal. Está localizado na ‘Baixa’ do Porto (centro), e está em funcionamento desde março de 2019. Possuem 4 funcionários, número que é

⁹ Comoditização é quando os produtos perdem a capacidade de se diferenciar no mercado, sendo percebidos pelos clientes como iguais ou muito parecidos (Black, 1976).

¹⁰ Experiência integrada - O serviço oferecido pelas FDAs é visto como uma extensão do produto do restaurante - problemas em um ou outro, afetam toda a experiência (Suhartanto et al., 2019).

variável, de acordo com a demanda dos clientes. Quem explicou as *nuances* do restaurante foi o gestor-proprietário, Bernardo P.

Segundo o gestor, estão a operar junto às plataformas UberEats e Glovo (a operação esteve a funcionar durante o confinamento), mas exploram também o canal de vendas direto de *delivery*. Disse que negociaram propostas com as FDAs para trabalhar com exclusividade, mas decidiram não avançar por entender que perderiam vendas. Por possuírem estafetas ‘parceiros’, as comissões pagas às FDAs ficam entre 15 e 30%. Começaram a operar com as plataformas logo no começo, seis meses após a abertura, e hoje, as vendas nas plataformas correspondem a 65% das vendas totais, o que segundo o gestor, foi um aumento significativo das vendas (PN0). O gestor entende a participação nas FDAs como algo vital ao seu negócio, e apesar de reconhecer dependência para vendas, diz não renunciar às vantagens oferecidas (PN2). Classifica as FDAs como “um mal necessário” (Bernardo P., comunicação pessoal, 16 de abril, 2021). Além disso, percebe muito valor no sistema *backoffice* oferecido pela UberEats: “nesses sistemas conseguimos informações que jamais conseguiríamos com os nossos sistemas próprios” (Bernardo P., comunicação pessoal, 16 de abril, 2021) (PN10).

RQ1 - Estratégias e práticas FDAs

O gestor demonstrou ser bastante compreensível com as práticas das aplicações, mas percebe existir um grande desafio imposto aos restaurantes, devido às altas comissões cobradas, as quais não consegue repassar significativamente ao cliente, perdendo margem líquida (PN5).

Relativamente às práticas de descontos, o gestor diz: “Antigamente você ia a uma pizaria e não chegava ao balcão e pedia um desconto. Hoje, as plataformas além de incentivarem e destacarem os restaurantes que dão descontos, possuem um filtro para descontos, e as pessoas vão direto para essa opção. Eu vejo isso por mim. Eu faço isso (risos). De certa forma, somos um *commodity*¹¹, talvez a percepção de qualidade para as pessoas não seja tão visível, não sei) (...com certeza as pessoas procuram mais descontos)” (Bernardo P., comunicação pessoal, 16 de abril, 2021) (PN4; PN7 e PN8)

¹¹ *Commodity*: produtos com baixo ou nenhum teor de diferenciação; produtos em estado puro (Black, 1976).

Para fugir do ciclo de práticas de descontos sugeridas pelas FDAs, o empreendedor procura alternativas de investimento em *marketing*, como, por exemplo, investir em canais alternativos: “a gente faz esse jogo sugerido pelos *aplicativos*, e realmente aumentam as vendas, mas não é sustentável, não é? Então, às vezes, a gente tenta equilibrar com campanhas em redes sociais, para tentar atingir um público que possa fidelizar mais” (Bernardo P., comunicação pessoal, 16 de abril, 2021). Mas confessa ter receio de ser esquecido pelos clientes caso pare de usar as FDAs.

Para a expansão futura do restaurante, pensam em trabalhar em modelo *delivery-only*, focando exclusivamente em cozinhas virtuais, sem serviço de mesa. Não apenas através das FDAs, mas também focar nos canais diretos, pois entende que ficaria muito dependente e “engessado”, obrigando-o alcançar um volume de vendas muito significativo para ter um retorno financeiro satisfatório.

RQ2 - Relacionamento com clientes

O restaurante encontra desafios tanto na gestão dos clientes, quanto na fidelização deles. A combinação de uma localização onde se hospedam muitos turistas, com a utilização das FDAs, faz com que as dificuldades sejam latentes: “As únicas informações que tu tens do cliente é o endereço e o nome, além do número de telefone que a plataforma disponibiliza” (Bernardo P., comunicação pessoal, 16 de abril, 2021) [\(PC1\)](#). A forma como o restaurante se relaciona mudou “100%”. É necessário oferecer um atendimento de excelência e não há margem para erro, muito devido às avaliações, *feedbacks* e *ranking* que as FDAs propõem. Segundo o gestor, com apenas uma nota negativa, o restaurante já cai consideravelmente no *ranking* de avaliações. Por estar num raio geográfico muito turístico, entende que não tem como contornar os problemas de fidelização do cliente, diz possuir um perfil de consumidor muito ‘transacional’ (pouca recorrência) e que mesmo assim, executa estratégias para tentar atrair os clientes para o canal direto: a cada encomenda via FDA, encaminha uma ementa (panfleto) com preços mais baixos, para estimular pedidos diretos [\(PC2\)](#).

RQ3 - Proposta de Valor

Bernardo P. revela perceber que é difícil diferenciar o restaurante nas FDAs. Apesar de incluir elementos na proposta de valor, como: comprar produtos frescos, comprar uma matéria-prima superior e recorrer a produtos orgânicos, o gestor sente muita dificuldade em fazer com que o cliente perceba estas características. Na opinião do gestor, os clientes das FDAs deixam de vivenciar um ponto importante do restaurante: “o nosso atendimento

é muito personalizado, nada mecânico, tentamos criar uma ligação com o cliente, queremos que todo o processo seja marcante... treinamos os nossos estafetas, e por não termos *controle* dos estafetas vinculados aos *aplicativos*, ficamos sem saber como foi essa interação com o cliente, mas sabemos que é pior” (Bernardo P., comunicação pessoal, 16 de abril, 2021), e isso, na visão do gestor, faz com que o valor percebido pelos clientes seja menor (PV1).

Tabela 8 - Resultados e análise do Restaurante "D"

Restaurante “D”	Percepções do gestor
RQ1. Percepção dos impactos das FDAs no negócio	(PN0) Aumento de vendas; reforço positivo ao uso das apps (PN2) Dependência das FDAs para vendas e operação (PN4) Manipulação do posicionamento do negócio pelas ‘apps’ (PN5) Menores margens (PN7) FDAs fomentam práticas agressivas de descontos (PN8) Clientes condicionados e “viciados” em descontos (PN10) Mais informações sobre o mercado a partir do uso do <i>backoffice</i> das FDAs
RQ2. Percepção dos impactos no relacionamento com cliente	(PC1) Sem acesso direto ao cliente; aumenta dificuldade da gestão do relacionamento (PC2) Clientes possuem muitas opções; aumenta dificuldade de fidelização
RQ3. Percepção dos impactos na proposta de valor	(PV1) Menor valor percebido do produto e marca dentro do <i>marketplace</i>

4.2 Cross-Analysis dos Casos

Na seção anterior, apresentamos e analisamos os quatro estudos de caso no enquadramento temático que resulta da revisão da literatura. Os casos estudados são contrastantes, tanto em relação ao segmento de atuação, quanto pelas estratégias utilizadas nas plataformas. Nesta secção, através da identificação de padrões nos casos estudados (ver **Tabela 9**), e comparação dos resultados obtidos, realizamos uma análise comparativa, procurando explorar os impactos percecionados mais recorrentes e os mais contrastantes, bem como as particularidades face ao encontrado na literatura (ver **Tabela 10**), que suporta a investigação.

Tabela 9 - Comparativo da análise dos casos

Restaurante	RQ1 - Impactos percebidos das práticas e estratégias das FDAs nos negócios	RQ2 - Impactos percebidos na relação com clientes	RQ3 - Impactos percebidos na Proposta de Valor
Restaurante A	(PN0) Aumento de vendas; reforço positivo ao uso das apps (PN1) Maior divulgação da marca (PN2) Dependência das FDAs para vendas e operação (PN4) Manipulação do posicionamento do negócio pelas 'apps' (PN5) Menores margens (PN6) FDAs possuem controle do mercado (PN7) FDAs fomentam práticas agressivas de descontos (PN8) Clientes condicionados e "viciados" em descontos (PN9) Aumento significativo da concorrência; Agressividade e/ou canibalismo (PN11) Sentimento de perda de controle da operação/vendas	(PC1) Sem acesso direto ao cliente; aumenta dificuldade da gestão do relacionamento	(PV0) Sem mudanças na Proposta de Valor (PV1) Menor valor percebido do produto e marca dentro do <i>marketplace</i>
Restaurante B	(PN0) Aumento de vendas; reforço positivo ao uso das apps (PN2) Dependência das FDAs para vendas e operação (PN4) Manipulação do posicionamento do negócio pelas 'apps' (PN7) FDAs fomentam práticas agressivas de descontos (PN8) Clientes condicionados e "viciados" em descontos (PN10) Mais informações sobre o mercado a partir do uso do <i>backoffice</i> das FDAs (PN11) Sentimento de perda de controle da operação/vendas	(PC1) Sem acesso direto ao cliente; aumenta dificuldade da gestão do relacionamento (PC2) Clientes possuem muitas opções; aumenta dificuldade de fidelização	(PV0) Sem mudanças na Proposta de Valor (PV1) Menor valor percebido do produto e marca dentro do <i>marketplace</i> (PV3) Perde-se qualidade nos produtos nas vendas via FDA
Restaurante C	(PN0) Aumento de vendas; reforço positivo ao uso das apps (PN1) Maior divulgação da marca (PN3) Complementaridade, sem dependência percebida (PN4) Manipulação do posicionamento do negócio pelas 'apps' (PN5) Menores margens (PN7) FDAs fomentam práticas agressivas de descontos (PN9) Aumento significativo da	(PC1) Sem acesso direto ao cliente; aumenta dificuldade da gestão do relacionamento (PC3) Clientes repetem os pedidos; ajuda na fidelização dos clientes	(PV1) Menor valor percebido do produto e marca dentro do <i>marketplace</i> (PV2) Mudança da proposta de valor para operar nas FDAs (PV3) Perde-se qualidade nos

Restaurante	RQ1 - Impactos percebidos das práticas e estratégias das FDAs nos negócios	RQ2 - Impactos percebidos na relação com clientes	RQ3 - Impactos percebidos na Proposta de Valor
	concorrência; Agressividade e/ou canibalismo		produtos nas vendas via FDA
Restaurante D	(PN0) Aumento de vendas; reforço positivo ao uso das apps (PN2) Dependência das FDAs para vendas e operação (PN4) Manipulação do posicionamento do negócio pelas ‘apps’ (PN5) Menores margens (PN7) FDAs fomentam práticas agressivas de descontos (PN8) Clientes condicionados e “viciados” em descontos (PN10) Mais informações sobre o mercado a partir do uso do <i>backoffice</i> das FDAs	(PC1) Sem acesso direto ao cliente; aumenta dificuldade da gestão do relacionamento (PC2) Clientes possuem muitas opções; aumenta dificuldade de fidelização	(PV1) Menor valor percebido do produto e marca dentro do <i>marketplace</i>

4.2.1 (RQ1) Impactos percebidos no negócio em relação às estratégias e práticas das FDAs

Aumento das vendas e reforço positivo das ‘apps’ (PN0)

Em todos os casos, há o consenso de que um dos impactos da utilização das FDAs é o aumento das vendas, o que confere reforço positivo (motivação) em relação ao uso das FDAs pelos restaurantes. O aumento de vendas, naturalmente, é um grande atrativo destes canais para os restaurantes - por exemplo, os restaurantes “B” e “D”, os quais, inicialmente, não recorriam às plataformas para operar: contudo, viram estes canais *online* superando o volume de vendas dos canais *offline*, e hoje, no caso do restaurante “B”, representa 50% da faturação total e no caso do restaurante “D”, 65% da faturação total. O restaurante A, que já possuía a premissa de operar nas FDAs como canal principal, tem 80% das vendas realizadas através das plataformas. O restaurante “C”, que representa um diferencial no grupo de restaurantes, ao usar as FDAs como um canal secundário e complementar, viu um ligeiro aumento de vendas, pequena uma complementaridade (FDAs correspondem a apenas 7% da faturação total).

Fomento a descontos (PN7) e clientes condicionados (“viciados”) (PN8)

Três dos quatro restaurantes (“A”, “B” e “D”) apresentam relatos diretos de um ecossistema que fomenta de forma agressiva a prática de descontos. Mesmo o restaurante “C”, que diretamente ignora os ciclos de descontos sugeridos pelas ‘apps’, reconhece

também a existência de tais práticas. Todos percebem que as estratégias são insustentáveis para os restaurantes, e que acabam por causar mudanças no comportamento dos consumidores, que segundo eles, são condicionados pelos descontos (ver **Figura 4**). Foram comuns relatos de episódios caricatos pela procura incessante de descontos por parte dos clientes. Segundo o restaurante “B” e “C”, existe uma conexão entre o posicionamento dos restaurantes, os descontos dados e as vendas, pois os restaurantes com descontos mais agressivos são recompensados com melhor colocação na *listing* das plataformas.

Os restaurantes “C” e “D” apresentam alternativas para “fugir” do ciclo de descontos: quando percebem que os descontos estão muito agressivos, por vezes, decidem não participar e investem em outras ações de *marketing*, para tentar captar clientes fora das *delivery apps*. O restaurante “D” sugere que uma das principais causas desses ciclos não é exclusivamente a concorrência, mas sim a presença de redes internacionais ‘bilionárias’, que possuem capacidade de vender os seus produtos com margem zero, apenas para conquistar o mercado.

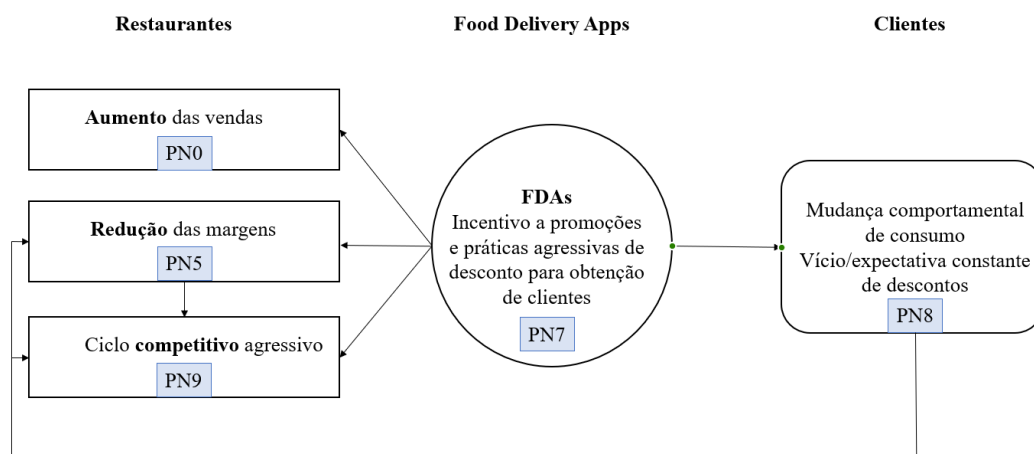


Figura 4 - Relação sugerida dos impactos de negócio percebidos

Dependência das FDAs (PN2; PN3) e Perda do Controle (PN6; PN11)

Três dos quatro restaurantes (restaurante “A”; “B”; “D”) relatam dependência da tecnologia para operação e/ou viabilidade financeira do negócio. O único que não relatou dependência é o Restaurante “C”, que recorre à estratégia de diferenciação do modelo de atuação (bufete), além de uma estratégia de nicho (*vegan*). A dependência, na visão dos

gestores, está conectada ao peso das vendas via ‘apps’ na faturação total, além do receio de ser esquecido pelos clientes, conforme relatado pelo gestor do restaurante “D”.

A perda do controlo das vendas é exposta de forma significativa e direta nos casos “A”, “B” e de forma subjetiva e indireta no caso “D” (ver **Figura 5**). Nos primeiros dois casos, a sensação está ligada à perceção de manipulação das ‘apps’ relativamente ao posicionamento dos restaurantes nas listagens. Também, entendem que por existir uma oferta muito grande de restaurantes, faz com que as *delivery apps* percebam que estão em total controlo do mercado, e no caso do restaurante “A”, gerando muitas reclamações, insatisfação e problemas de relacionamento.

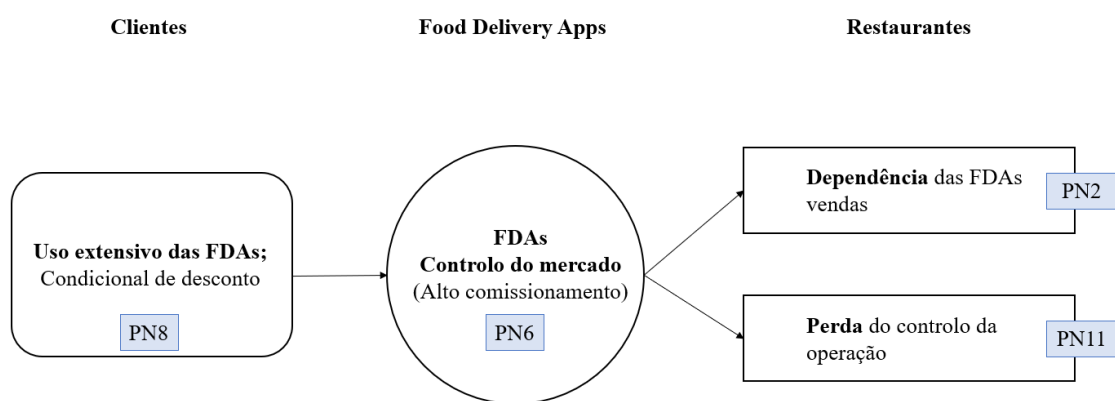


Figura 5 - O ciclo de dependência percebido

4.2.2 (RQ2) Impacto no Relacionamento com Clientes

Maior dificuldade na gestão dos clientes (PC1)

De forma unânime entre os restaurantes, uma das principais mudanças percecionada é a forma como se relacionam ou deixam de se relacionar com os clientes. Segundo os gestores, isso deve-se à impossibilidade de contato direto entre restaurante e cliente. Pensam que antes das FDAs, em alguns casos, os clientes criavam laços de amizade, com maior facilidade - segundo o gestor Hamilton, “...poucos tem essa ligação afetiva hoje, n’ê?” (comunicação pessoal, 3 de abril, 2021). Para o gestor do restaurante “D”, além de não ter o acesso direto ao cliente, a experiência do *delivery* por um terceiro, muitas vezes sem ter recebido qualquer formação, pode afetar também negativamente a gestão e relacionamento com os clientes.

Maior dificuldade em fidelizar o cliente (PC2)

No entendimento de 3 dos 4 gestores entrevistados, a dificuldade em fidelizar os clientes aumentou, principalmente devido à concorrência e aos comportamentos dos clientes nas ‘apps’ (ver **Figura 6**). O único restaurante que enxerga as FDAs como um facilitador na fidelização dos clientes é o “C”. Segundo o gestor, isso acontece devido ao seu posicionamento num nicho *vegan*, que segundo ele, possui clientes mais leais. Para contornar os desafios na fidelização dos clientes os restaurantes tentam fomentar os canais diretos, recorrendo a mecanismos como panfletos, com ementas e promoções exclusivas. Mesmo assim, relatam que os resultados não são significativos, pois percebem que não possuem capacidade de entregar alguns benefícios que as plataformas entregam, como a *e-wallet* e o rastreamento de encomendas: “a pessoa não tem necessidade de manusear dinheiro. Não precisa interagir com o estafeta, pode acompanhar em tempo real a entrega do pedido, e com a pandemia isso ficou muito forte, elas preferem cadastrar o cartão e fazer logo o pagamento *online*, e nós não temos como oferecer isso” (Bernardo P., comunicação pessoal, 16 de abril, 2021).

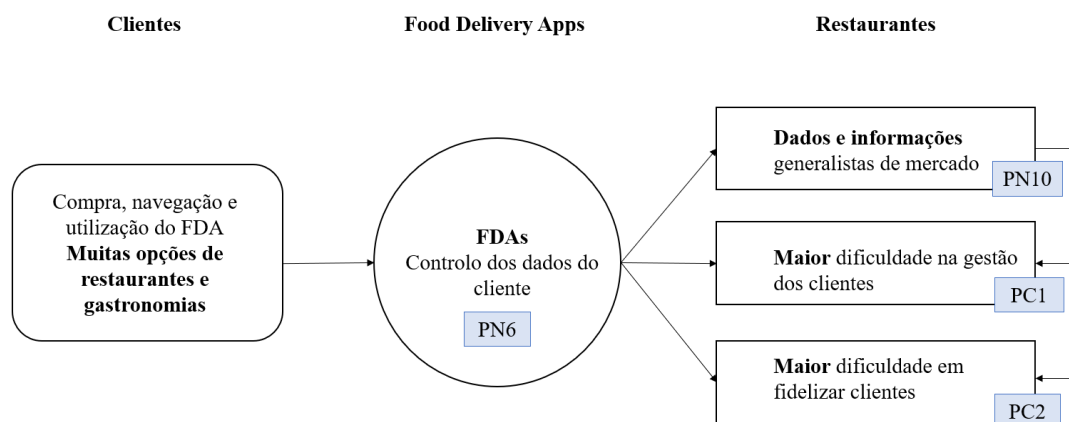


Figura 6 - Impactos percebidos no relacionamento com os clientes

4.2.3 (RQ3) Impacto na Proposta de Valor

Sem mudanças na proposta de valor (PV2)

Com exceção do restaurante “C”, nenhum outro muda a proposta de valor significativamente para operar nas FDAs. No caso do restaurante “C”, é imperativa a mudança na proposta de valor para participar das FDAs - isso ocorre devido à limitação da oferta, que presencialmente é um bufete, e *online*, torna-se *à lá carte*.

Menor valor percebido (PV1)

Todos os restaurantes entendem que os seus produtos são afetados negativamente ao utilizar as FDAs, resultando num menor valor percebido pelos clientes (ver **Figura 7**). Um dos impactos percecionados, para os restaurantes que possuem atendimento no local (“B”, “C” e “D”) é que os clientes deixam de experienciar parte importante da proposta de valor, como, por exemplo, o serviço de atendimento e a qualidade dos alimentos mais frescos, ou mesmo o bufete. O gestor Pedro R., exemplifica: “Tem alguns pontos importantes que os clientes deixam de experienciar do nosso produto, porque servimos bufete... naturalmente estou a limitar o cliente em relação àquilo que é a minha oferta” (comunicação pessoal, 15 de abril, 2021). Em contrapartida, o Restaurante “A”, por ter um modelo de atuação pensado exclusivamente no *delivery*, sem atendimento presencial, entende que não existem prejuízos nesse sentido.

Outra questão é a perceção dos clientes como experiência única, onde na maior parte das vezes não diferenciam o produto dos restaurantes, do serviço prestado pelos estafetas vinculados às FDAs. Nesse sentido, os recorrentes problemas com o serviço prestado pelos estafetas, contribuem para que o valor percecionado pelo cliente seja prejudicado. Conectado aos problemas de experiência do *delivery* das FDAs, está o sistema de avaliações introduzidos pelas plataformas. Segundo Bernardo P., “dependendo do número de avaliações que tem na plataforma, uma única experiência negativa afeta o *ranking*” (comunicação pessoal, 16 de abril, 2021). A gestora Elizabeth T., complementa: “O estafeta as vezes trabalha com várias plataformas, e vai recolher pedidos em 3-4 restaurantes para 3-4 clientes, e as vezes as comidas perdem-se ou demoram imenso para chegar à casa dos clientes, e isso é horrível... a não ser que o cliente esteja vidrado na aplicação, ele não vai ver que a culpa não foi nossa” (comunicação pessoal, 13 de abril, 2021).

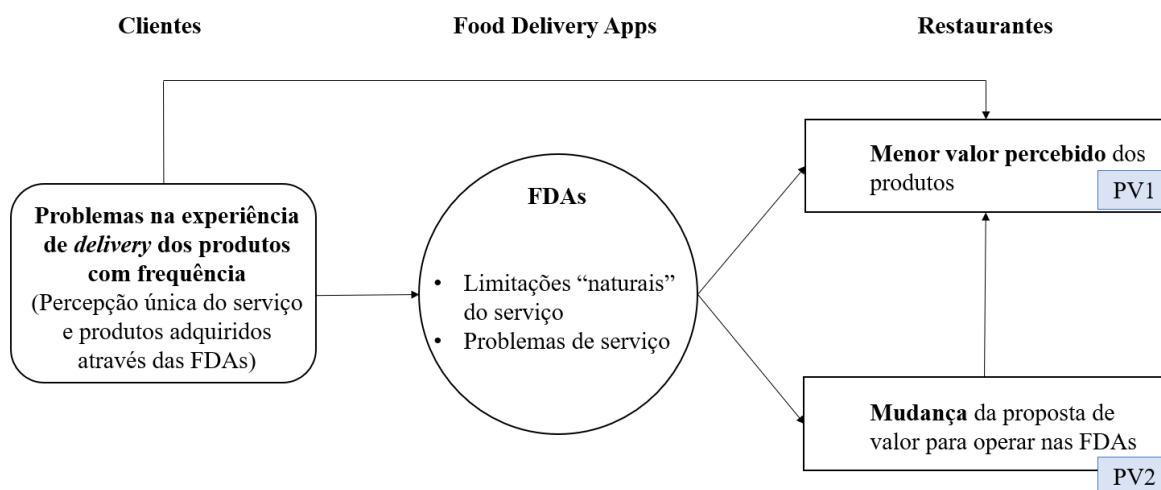


Figura 7 - Impacto no VPC e mudanças na Proposta de Valor dos restaurantes

4.3 Discussão dos Resultados da Cross-Analysis

Na revisão de literatura, dentro do nosso melhor esforço, não foram encontrados estudos que tratassem dos impactos nas vendas e margens dos restaurantes, por isso, não temos nenhum ponto de análise da literatura para comparar.

Ao encontro da percepção de Perda de Controle por parte dos restaurantes “A”, “B” e “C”, os autores Niu et al. (2021) argumentam que estados de emergências e situações excepcionais, como é o caso do coronavírus, aumentam o poder das FDAs, fazendo com que os restaurantes percam o controle de suas operações. Nesse mesmo sentido, Chhonker e Narang (2020) relatam que as FDAs podem causar dependência das FDAs, como foram os casos dos restaurantes “A”, “B” e “C”. Mas diferente do que sugere os autores, o restaurante “C”, através de uma estratégia de nicho, parece conseguir operar nas FDAs sem nenhum tipo de dependência.

A percepção de descontos agressivos por parte de todos os gestores vai ao encontro do que Chhonker & Narang (2020) sugerem, que as FDAs estão a criar dependência tanto em restaurantes, quanto clientes, devido às estratégias de aquisição de utilizadores através de *deep discounting*. De forma análoga, Niu et al. (2021) dizem que os restaurantes acabam por aumentar os preços nas plataformas, e mesmo assim, acabam por perder margens - o que vai ao encontro dos relatos dos gestores dos restaurantes “A”, “C” e “D”.

Todos os entrevistados relatam a percepção de que para ganhar destaque na listagem das ‘apps’, os restaurantes precisam entrar em ciclos agressivos de descontos. Próximo a isso,

Cho et al. (2019) e He et al. (2019) também sugerem que os restaurantes precisam dar descontos para que as lojas virtuais ganhem destaque no contexto das FDAs. De forma análoga à percepção de todos os gestores, de que os clientes acabam por serem condicionados e motivados por descontos, os estudos de Kapooer e Vij (2018), Chandra, Y. U., e Cassandra (2019) e Senthil et al. (2020) sugerem o mesmo.

Em relação ao relacionamento com os clientes, similar ao que sugerem Das & Ghose (2019), de que com o número de opções e quantidade de concorrentes faz com que seja cada vez mais difícil ter a lealdade do cliente, os restaurantes “A”, “B” e “D” relatam maior dificuldade na fidelização dos clientes, bem como aumento da dificuldade da gestão devido à falta acesso direto aos consumidores. Questões relacionadas à gestão de clientes no contexto das FDAs, não são comentadas na revisão de literatura (dentro dos nossos melhores esforços).

De acordo com os gestores, são frequentes os casos de problemas nos serviços prestados na fase de *delivery* das FDAs, especificamente em relação aos estafetas, que trabalham com múltiplas plataformas em simultâneo, fazendo com que os pedidos demorem a chegar aos consumidores. Esta percepção é diferente do que sugerem He et al. (2019), ao mencionarem que os pedidos através da logística das plataformas possuem uma experiência otimizada, devido à tecnologia implementada para as rotas de entrega. A tecnologia das FDAs, porém, não tem como prever a atuação dos estafetas em mais de uma plataforma.

Em relação à Proposta de Valor das FDAs, diferente do que sugerem Bhotvawala et al. (2016) e Mehendale (2020), ao dizerem que as FDAs saturaram o mercado e que não existem diferenças na proposta de valor das plataformas, os gestores percebem que existem diferenças significativas entre as FDAs. Conforme os relatos dos restaurantes “B” e “D”, as informações de mercado e o sistema *backoffice* oferecido pela UberEats representa um importante diferencial na proposta de valor da plataforma.

De acordo com Suhartanto et al. (2019), existe uma relação direta entre a qualidade do serviço eletrônico prestado (FDA) e a percepção de qualidade da comida. De forma próxima, os gestores percebem que existe relação entre o valor percebido pelos clientes e as experiências de *delivery*. Ainda no sentido de valor percebido e proposta de valor, ao encontro do que sugerem Itani et al. (2019), Jin et al. (2012), Kim & Han (2008), que dizem que os restaurantes devem criar estratégias e táticas de marketing centradas no

valor a ser oferecido aos clientes, o restaurante “C” entende que devido à proposta de nicho, consegue operar de forma mais sustentável dentro das FDAs, percebendo a fidelização dos clientes provenientes do uso das plataformas.

Tabela 10 - Principais impactos percebidos em relação à revisão de literatura

Esquema	Impacto percebido	Referências bibliográficas
Práticas e estratégias FDAs	Aumento das vendas e reforço positivo das ‘apps’ (PN0)	-
	Dependência das FDAs (PN2; PN3) e Perda do Controlo (PN6; PN11)	(Chhonker & Narang, 2020; Niu et al., 2021)
	Fomento a descontos (PN7) e clientes condicionados (“viciados”) (PN8)	(Chandra, Y. U., & Cassandra, 2019; Chhonker & Narang, 2020; Cho et al., 2019; He et al., 2019; Kapoor & Vij, 2018; Niu et al., 2021; Senthil et al., 2020)
Impacto Relacionamento com Clientes	Maior dificuldade na gestão dos clientes (I6)	-
	Maior dificuldade em fidelizar os clientes	(Das & Ghose, 2019)
Impacto na Proposta de Valor	Mudanças na Proposta de Valor	-
	Menor valor percebido pelos clientes	(Itani et al., 2019; N. Jin et al., 2012; Kim & Han, 2008; Suhartanto et al., 2019; He et al., 2019;)

O futuro dos restaurantes nas FDAs (Impactos sugeridos no futuro)

Três diferentes padrões de impactos futuros foram descritos. O restaurante “A”, caracterizado por operar exclusivamente no canal de *delivery*, entende que precisa diversificar os canais para ser menos dependente das FDAs, por isso, futuramente pensa em abrir uma loja física com atendimento de mesa; os restaurantes “B” e “D” procurarão aumentar a participação junto aos canais de *delivery*, incluindo as FDAs, o “B” quer abrir mais algumas lojas virtuais (*ghost kitchen*). O restaurante “C”, que se caracteriza por procurar um posicionamento exclusivo no mercado, não possui planos para aumentar a participação nas FDAs.

Capítulo 5 - Conclusões, sugestões e limitações

Através da resposta às questões de pesquisa, cumpriu-se o objetivo principal, que propõe entender e classificar os impactos das FDAs na indústria da restauração, sob perspectiva dos gestores dos restaurantes. O propósito desta dissertação era preencher um *gap* encontrado na literatura nascente das *Food Delivery Applications*, relativo à percepção dos gestores dos restaurantes quanto aos impactos causados pelas FDAs na indústria de restauração, na gestão do relacionamento restaurante-cliente, e proposta de valor dos restaurantes. Primeiro, exploramos quais são os principais conceitos que envolvem a inovação tecnológica das FDAs, e identificamos as principais práticas e estratégias descritas na literatura. Com o estudo de caso de 4 restaurantes, através de entrevistas semiestruturadas, pudemos entender que elementos, encontrados na literatura, foram validados, como o Ciclo de Dependência Tecnológica, e as práticas agressivas de descontos por parte das FDAs (Chhonker & Narang, 2020); quais elementos que não encontraram suporte empírico nestes casos, como o financiamento de descontos por parte das plataformas (Mehendale, 2010); bem como as percepções e implicações práticas das FDAs na indústria da restauração, a partir do ponto de vista dos gestores (Figura 8).

A análise dos quatro casos permitiu-nos confirmar a heterogeneidade de situações existentes no contexto das FDAs. No caso dos restaurantes, essa heterogeneidade existe não apenas nos segmentos, mas nas diversas formas de atuação, e de pensamento entre os gestores. Esses diferentes aspetos enriquecem o nosso conhecimento sobre o objeto de estudo. O estudo procurou também trazer elementos novos à literatura, como é o exemplo da temática da (1) Proposta de Valor, da (2) Gestão do Relacionamento com os clientes e (3) fidelização.

Conclusões da investigação

Impacto na indústria da restauração (ecossistema)

1. Conforme a expectativa da literatura, as FDAs são uma realidade no mercado, e não devem perder força tão cedo (Mehendale, 2020; Senthil et al., 2020). Nesse sentido, as FDAs possuem o impacto sugerido de aumentar as vendas dos restaurantes (PN0).

Sobre o relacionamento entre FDAs, restaurantes e consumidores

2. A partir da percepção dos gestores, o estudo identificou as práticas e estratégias adotadas no setor em resposta ao surgimento das plataformas, e o impacto dessas. Assim, o estudo identificou que, as plataformas:
 - a. Criam dependência de vendas para os restaurantes (PN2), o que, aliado à percepção de manipulação do posicionamento do negócio nas listagens das ‘apps’, resulta num sentimento de perda de controlo da operação por parte dos gestores (PN4 e PN11). Ver a ‘sequência de dependência sugerida’ na Figura 4.
 - b. Incentivam a prática de descontos (PN7), que acaba por fomentar uma competição agressiva (PN9), levando a mudanças nas expectativas e comportamentos dos clientes (PN8) - ver Figura 5.

Sobre a gestão do relacionamento restaurante-consumidor

3. Na maior parte dos casos, o uso extensivo das plataformas por parte dos restaurantes também impacta na gestão e relacionamento com o cliente de forma negativa. A existência de um intermediário (FDA) faz com que a dificuldade de gestão dos clientes pelos restaurantes seja maior (PC1); E o grande número de concorrentes e opções nas ‘apps’, faz com que a fidelização dos clientes seja também mais dificultada (PC2) - ver Figura 6.

Sobre a Proposta de Valor e o Valor Percebido pelos Clientes

4. Existe uma distopia entre a Proposta de Valor planeada pelos restaurantes e o valor percebido pelos clientes. Na percepção dos gestores, as FDAs impactam negativamente através de más experiências de *delivery*, em alguns casos limitando as ofertas (PV2), fazendo com que globalmente o valor percebido pelos consumidores seja menor, mesmo quando não existe nenhuma mudança na proposta de valor dos restaurantes (PV1) - ver Figura 7.

De forma geral, a **Figura 8**, ilustra os 4 pontos de conclusão ponderados acima.

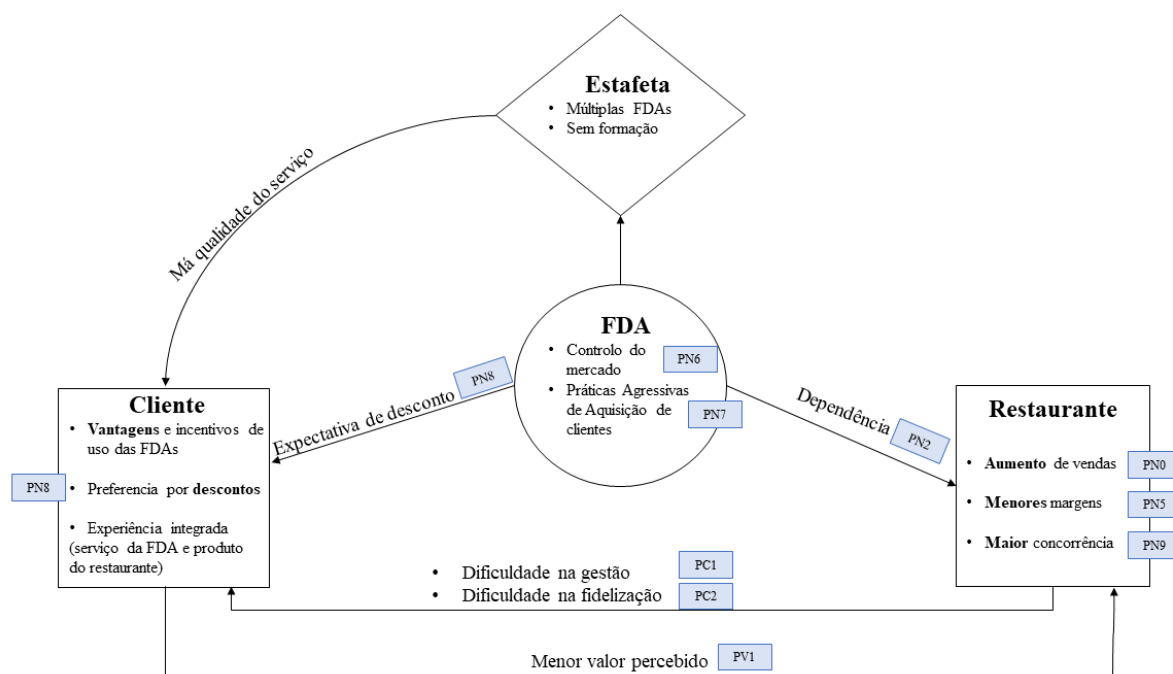


Figura 8 - Generalização dos impactos percebidos no ecossistema

Possíveis impactos ou utilização da pesquisa no setor

Considerando que as FDAs já possuem e tendem a possuir efeitos significativos na economia nacional, trazer atenção a estes impactos podem ser útil para todos *stakeholders*. Se a tendência encontrada neste estudo exploratório se confirmar, a problemática irá possivelmente demandar que as autoridades portuguesas intervenham no mercado, a coibir práticas destrutivas. Isso iria ao encontro de Chhonker & Narang (2020), que recomendam existir um corpo regulador do mercado criado pelas FDAs, a ajudar os gestores de restaurantes de forma a minimizar os potenciais impactos negativos.

Especificamente para os restaurantes, conforme sugerem Gunden et al., (2020) àqueles que pretendem crescer e continuar a operar no contexto das FDAs, devem procurar diferenciação e comunicação clara da proposta de valor, para minimizar os impactos negativos no VPC. O caso do Restaurante ‘C’ é um bom exemplo no sentido de destas estratégias de diferenciação.

Para as FDAs, este estudo parece sugerir a necessidade de criar propostas de valor aos restaurantes que sejam mais sustentáveis, num sentido de ganha-ganha. Um bom exemplo neste contexto é a UberEats, que, em contrapartida aos impactos negativos, consegue

oferecer aos restaurantes um diferencial a partir de um sistema de gestão facilitado no *backoffice* da plataforma.

Concluindo, entendemos que esse trabalho respondeu a todas as questões propostas de maneira satisfatória “(1) Como as práticas e estratégias das FDAs afetam a percepção dos gestores dos restaurantes em relação aos seus negócios?”; “(2) Como o crescimento e utilização massiva das *Delivery Apps* impacta os relacionamentos restaurante-cliente?” e “(3) Como a adoção das *Delivery Apps* impacta os restaurantes, no que tange a Proposta de Valor?”. Trouxemos evidências e levantamos novos questionamentos importantes para o mercado, bem como para a academia.

Limitações do trabalho

Como limitações do trabalho, existe o horizonte temporal de um período de pandemia, o qual acelerou a adoção dos FDAs. Portanto, a experiência obtida acaba por ser muito conectada a um período atípico, não permitindo a observação mais detalhada dos desdobramentos da utilização e dos impactos das *delivery apps* no período pós-pandemia. Outro fator que limitou os resultados obtidos foi a impossibilidade de acompanhar os estudos de caso de forma próxima, indo até os locais, devido ao confinamento. Convém não deixar de mencionar outras categorias de plataformas não analisadas no trabalho, que também possuem componentes e estratégias parecidas com as FDAs, como são o caso da Zomato, Fork; entre outros - é possível que tais aplicações voltem a ganhar mercado, num período pós-confinamento.

Trabalhos futuros

Novos trabalhos podem focar em nichos específicos, trabalhar com caracterizações singulares, como, por exemplo, apenas de restaurantes com mais tempo de mercado, ou apenas restaurantes com modelo de atuação *delivery-only*, para que evidências mais apuradas possam ser obtidas. Além disso, o trabalho pode ser replicado com outros grupos de restaurantes, em outras localidades geográficas, e como alternativa também pode-se aplicar o método quantitativo para verificar se as evidências encontradas são estatisticamente significantes em determinada amostra. Outras sugestões de trabalho incluem estudos longitudinais, para perceber o impacto financeiro que as FDAs têm na economia de Portugal, e quais poderão ser os impactos de longo prazo da utilização extensiva desta nova tecnologia.

Referências

- Ahn, J., & Kwon, J. (2021). Examining the relative influence of multidimensional customer service relationships in the food delivery application context. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2020-0973>
- Bhotvawala, M. A., Bidichandani, N., Balihallimath, H., & Khond, M. P. (2016). Growth of food tech: A comparative study of aggregator food delivery services in india. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 140–149.
- Black, F. (1976). The pricing of commodity contracts. *Journal of Financial Economics*, 3(1–2), 167–179. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90024-6](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90024-6)
- Bowden, J. (2009). Customer engagement: A framework for assessing customer-brand relationships: The case of the restaurant industry. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 18(6), 574–596. <https://doi.org/10.1080/19368620903024983>
- Chandra, Y. U., & Cassandra, C. (2019). Stimulus Factors of Order Online Food Delivery. 2019 International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech) | 10.1109/ICIMTech.2019.8843715. *2019 International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech)*, 1, 330–333. <https://sci-hub.tw/10.1109/icimtech.2019.8843715>
- Chhonker, M. S., & Narang, R. (2020). Understanding food delivery-apps and FHRAI guidelines: A restaurant entrepreneur's perspective. *GIT2020 Conference Proceedings, January*, 338–344.
- Cho, M., Bonn, M. A., & Li, J. (Justin). (2019). Differences in perceptions about food delivery apps between single-person and multi-person households. *International Journal of Hospitality Management*, 77(June), 108–116. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.019>
- Clark, M. A., & Wood, R. C. (1998). Consumer loyalty in the restaurant industry - a preliminary exploration of the issues. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(4), 139–144. <https://doi.org/10.1108/09596119810222104>
- Das, S., & Ghose, D. (2019). Influence of online food delivery apps on the operations of

- the restaurant business. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(12), 1372–1377.
- Easton, G. (2015). *One Case Study is Enough Lancaster University Management School Working Paper One case study is enough Geoff Easton The Department of Marketing. January 2010.*
- Edelman, B. G., Geradin, D., As, C. I. T. E., & Ech, S. T. A. N. T. (2016). http://nlcmf.lci.kent.edu/About_the_NLCMF/whatR1.htm 01.03.14. 293–328.
- Eresia-Eke, C. E., Pretorius, E. M., Korkie, L. H., & Pretorius, M. (2020). Subliminal contributions of service quality dimensions to customer satisfaction in food delivery businesses. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 9(4), 655–668. <https://doi.org/10.46222/ajhtl.19770720-43>
- Furunes, T., & Mkono, M. (2019). Service-delivery success and failure under the sharing economy. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(8), 3352–3370. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2018-0532>
- Gilitwala, B., & Nag, A. K. (2019). A study of factors influencing repurchase intention of online food delivery in Bangkok, Thailand. *International Journal on Emerging Technologies*, 10(3), 193–201.
- Gunden, N., Morosan, C., & DeFranco, A. L. (2020). Consumers' persuasion in online food delivery systems. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 11(3), 495–509. <https://doi.org/10.1108/JHTT-10-2019-0126>
- Gupta, M. (2019). A Study on Impact of Online Food delivery app on Restaurant Business special reference to zomato and swiggy. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 6(1), 889–893. <http://ijrar.com/>
- 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 and Tourism Research*, 33(4), 487–510. <https://doi.org/10.1177/1096348009344212>
- He, Z., Han, G., Cheng, T. C. E., Fan, B., & Dong, J. (2019). Evolutionary food quality and location strategies for restaurants in competitive online-to-offline food ordering and delivery markets: An agent-based approach. *International Journal of Production Economics*, 215, 61–72. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.05.008>

- Hevner, A. R., March, S. T., Park, J., & Ram, S. (2004). Design science in information systems research. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 28(1), 75–105. <https://doi.org/10.2307/25148625>
- Hyun, S. S. (2010). Predictors of relationship quality and loyalty in the chain restaurant industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 251–267. <https://doi.org/10.1177/1938965510363264>
- Itani, O. S., Kassar, A. N., & Loureiro, S. M. C. (2019). Value get, value give: The relationships among perceived value, relationship quality, customer engagement, and value consciousness. *International Journal of Hospitality Management*, 80(March 2018), 78–90. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.01.014>
- Jain, R., Verma, M., & Jaggi, C. K. (2021). Impact on bullwhip effect in food industry due to food delivery apps. *Opsearch*, 58(1), 148–159. <https://doi.org/10.1007/s12597-020-00469-2>
- Jani, D., & Han, H. (2011). Investigating the key factors affecting behavioral intentions: Evidence from a full-service restaurant setting. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(7), 1000–1018. <https://doi.org/10.1108/095961111111167579>
- Jin, N. (Paul), Line, N. D., & Goh, B. (2013). Experiential Value, Relationship Quality, and Customer Loyalty in Full-Service Restaurants: The Moderating Role of Gender. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 22(7), 679–700. <https://doi.org/10.1080/19368623.2013.723799>
- Jin, N., Lee, S., & Huffman, L. (2012). Impact of Restaurant Experience on Brand Image and Customer Loyalty: Moderating Role of Dining Motivation. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 29(6), 532–551. <https://doi.org/10.1080/10548408.2012.701552>
- Kapoor, A. P., & Vij, M. (2018). Technology at the dinner table: Ordering food online through mobile apps. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 43(September 2017), 342–351. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.04.001>
- Kaur, P., Dhir, A., Ray, A., Bala, P. K., & Khalil, A. (2020). Innovation resistance theory perspective on the use of food delivery applications. *Journal of Enterprise Information Management*. <https://doi.org/10.1108/JEIM-03-2020-0091>

- Kim, W., & Han, H. (2008). Determinants of restaurant customers' loyalty intentions: A mediating effect of relationship quality. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 9(3), 219–239. <https://doi.org/10.1080/15280080802412727>
- Kivela, J., Inbakaran, R., & Reece, J. (2000). Consumer research in the restaurant environment. Part 3: Analysis, findings and conclusions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(1), 13–30. <https://doi.org/10.1108/09596110010304984>
- Limsarun, T., Navavongsathian, A., Vongchavalitkul, B., & Damrongpong, N. (2021). Factors Affecting Consumer's Loyalty in Food Delivery Application Service in Thailand. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 1025–1032. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.1025>
- Mehendale, S. (2020). *Food - delivery start-ups : In search of the core Scanned by CamScanner. October 2016.*
- Muller, C. (Boston U. S. of H. A. (2018). Restaurant Delivery: Are the “ ODP ” the Industry ’ s “ OTA ”? *Boston Hospitality Review*.
- Niu, B., Li, Q., Mu, Z., Chen, L., & Ji, P. (2021). Platform logistics or self-logistics? Restaurants' cooperation with online food-delivery platform considering profitability and sustainability. *International Journal of Production Economics*, 234(May 2020), 108064. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108064>
- Pavlou, P. A., & Gefen, D. (2004). Building effective online marketplaces with institution-based trust. *Information Systems Research*, 15(1). <https://doi.org/10.1287/isre.1040.0015>
- Pigatto, G., Machado, J. G. de C. F., Negreti, A. dos S., & Machado, L. M. (2017). Have you chosen your request? Analysis of online food delivery companies in Brazil. *The Eletronic Library*, 34(1), 1–5.
- Pinto Ferreira, J. J., Mention, A.-L., & Torkkeli, M. (2020). Phrasing the giant: on the importance of rigour in literature search process. *Journal of Innovation Management*, 8(2), 1–10. https://doi.org/10.24840/2183-0606_008.002_0001
- Preetha, S., & Iswarya, S. (2019). Factors influencing the intension to use food online order and delivery appvia platforms-using tam(Technology acceptance model). *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 7(6), 1141–1147.

- Quevedo-Silva, F., Freire, O., Lima-Filho, D. D. O., Brandão, M. M., Isabella, G., & Moreira, L. B. (2016). *Intentions to purchase food through the internet: developing and testing a model*.
- Ray, A., Dhir, A., Bala, P. K., & Kaur, P. (2019). Why do people use food delivery apps (FDA)? A uses and gratification theory perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51(March), 221–230. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.05.025>
- Saad, A. T. (2020). Factors affecting online food delivery service in Bangladesh: an empirical study. *British Food Journal*, 123(2), 535–550. <https://doi.org/10.1108/BFJ-05-2020-0449>
- Seghezzi, A., & Mangiaracina, R. (2020). On-demand food delivery: investigating the economic performances. *International Journal of Retail and Distribution Management*. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-02-2020-0043>
- Senthil, M., Gayathri, N., & Chandrasekar, K. S. (2020). Changing paradigms of indian foodtech landscape-Impact of online food delivery aggregators. *International Journal on Food System Dynamics*, 11(2), 139–152. <https://doi.org/10.18461/ijfsd.v11i2.46>
- Suhartanto, D., Helmi Ali, M., Tan, K. H., Sjahroeddin, F., & Kusdibyo, L. (2019). Loyalty toward online food delivery service: the role of e-service quality and food quality. *Journal of Foodservice Business Research*, 22(1), 81–97. <https://doi.org/10.1080/15378020.2018.1546076>
- Tellis, W. (1997). Application of a Case Study Methodology. *The Qualitative Report*, 3(3), 1–19. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/1997.2015>
- Tong, T., Dai, H., Xiao, Q., & Yan, N. (2020). Will dynamic pricing outperform? Theoretical analysis and empirical evidence from O2O on-demand food service market. *International Journal of Production Economics*, 219(July 2019), 375–385. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.07.010>
- Troise, C., O'Driscoll, A., Tani, M., & Prisco, A. (2020). Online food delivery services and behavioural intention – a test of an integrated TAM and TPB framework. *British Food Journal*, 123(2), 664–683. <https://doi.org/10.1108/BFJ-05-2020-0418>
- Xu, X., & Huang, Y. (2019). Restaurant information cues, Diners' expectations, and need

- for cognition: Experimental studies of online-to-offline mobile food ordering. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51(February), 231–241. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.06.010>
- Ye-Eun, S., Jeon, S.-H., & Jeon, M.-S. (2017). The Effect of Mobile Food Delivery Application Usage Factors on Customer Satisfaction and Intention to Reuse. *Culinary Science & Hospitality Research*, 23(1), 37–47. <https://doi.org/10.20878/cshr.2017.23.1.005>
- Yeo, V. C. S., Goh, S. K., & Rezaei, S. (2017). Consumer experiences, attitude and behavioral intention toward online food delivery (OFD) services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 35(December 2016), 150–162. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.12.013>
- Zhao, Y., & Bacao, F. (2020). What factors determining customer continuingly using food delivery apps during 2019 novel coronavirus pandemic period? *International Journal of Hospitality Management*, 91(May), 102683. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102683>

Apêndice 1 - Revisão da Literatura

Método utilizado para a revisão de literatura

Seguindo as recomendações de Pinto Ferreira et al., (2020) foi utilizado uma abordagem sistemática e rigorosa para revisão de literatura, que consistiu na utilização de termos “*Delivery*” e “*Food*” no dia 4 de março de 2021. A combinação resultou em 8.649 artigos, e devido ao alto número de estudos, utilizou-se o critério de limitar a ‘área de pesquisa’ para “*Business, Management and Accounting*”, resultando em 144 documentos. Como se trata de uma inovação recente, que ganhou popularidade a partir de 2016 (Hirschberg et al., 2016), os resultados foram limitados entre 2016 e 2021, resultando em 104 documentos. Depois disso, foram ainda limitados trabalhos apenas língua portuguesa e inglesa, resultando finalmente em 102 documentos. Após leitura do título e resumo (*abstract*) dos 102 documentos, foram selecionados 43 documentos. Com o uso das credenciais da universidade, do EndNote e do Google, todos os documentos foram encontrados para leitura completa. Destes, 25 artigos foram incluídos na revisão de literatura, e outros 5 foram incluídos após pesquisa no *Google Scholar* com os termos “*Food Delivery Application*”. O principal critério de inclusão foi o artigo abordar a perspectiva de um dos três agentes envolvidos: A plataforma, o utilizador ou o restaurante. Os artigos que não apresentam os critérios, foram excluídos. O “*string*” final empregado na Scopus, foi: (KEY (delivery and food)) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA,"BUSI")) AND (LIMIT-TO (PUBYEAR,2021) OR LIMIT-TO (PUBYEAR,2020) OR LIMIT-TO (PUBYEAR,2019) OR LIMIT-TO (PUBYEAR,2018) OR LIMIT-TO (PUBYEAR,2017) OR LIMIT-TO (PUBYEAR,2016)) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE,"English"))

Após identificar o *gap* de literatura, foram incluídos também artigos com o objetivo de contextualizar os conceitos relacionados com os objetivos de pesquisa, nomeadamente , o (1) Relacionamento com clientes e (2) Proposta de Valor. Esses artigos foram selecionados também a partir da base de dados da Scopus, com a seguinte *string*: KEY (restaurant AND "customer loyalty" OR "relationship" OR "value proposition") AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "SOCI")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , "English"))

Foram obtidos 88 documentos, listados por ordem de relevância. Definiu-se o seguinte critério de inclusão: o artigo tratar como tema central a análise da indústria dos restaurantes, e como variáveis incluir pelo menos um dos assuntos: relacionamento com

os consumidores, lealdade dos consumidores ou proposta de valor. Após leitura do resumo dos 88 artigos, 12 foram selecionados para investigação completa, e depois da leitura destes artigos, 10 foram finalmente incluídos na revisão de literatura.

Revisão FDAs - KEY “Food” and “Delivery”

Autor e Ano	Método e Ponto de Análise	Conceitos	Conclusões	Limitações e Pesquisa futura
(Yeo et al., 2017)	Quantitativo (n=224); centrado no comportamento do cliente	Propõe um modelo teórico baseado na "contingency Framework and Extended model Of IT Continuance" e testa hipóteses em relação às motivações da utilização dos OFD por parte dos utilizadores.	Os fatores de uso das ‘apps’ (Nível de informação; Pagamento e Segurança; Usabilidade e Conveniência) possuem poder de aumentar a satisfação do cliente (H1) e aumentam a chance de reuso da ‘app’ (H2)	Replicar em outros países e novos contextos.
(Cho et al., 2019)	Quantitativo (n=311); centrado na percepção de valor do cliente	Explora cinco atributos de qualidade das ‘apps’ em relação ao valor percebido pelos utilizadores, atitudes e intenções de utilizar de forma contínua. Ainda, em cima destas análises, ele aplica a variável de pessoas que moram sozinhas e pessoas que moram com outras.	Confiabilidade como o factor mais importante na ‘app’; Design, conveniência e número de opções também se destacam como qualidades que estimulam a utilização contínua.	Trabalhos futuros devem investigar do ponto de vista dos restaurantes para determinar quais são os atributos importantes, e possíveis problemas que possam existir.
(Ray et al., 2019)	Misto. <i>Open-essay</i> (Qualitativo, n = 125, utilizadores); questionário online (n=395; utilizadores FDA)	Desenvolveu um instrumento que mede uso e gratificação (U&G) por trás da utilização das FDAs - bem como as associações destes dois pontos.	Experiência do cliente, procura de restaurantes, facilidade de uso e opções são antecedentes importantes das intenções de uso das FDAs.	Outros países; focar em problemáticas dos funcionários e dos vendedores, bem como dos estafetas.
(He et al., 2019)	Proposta de modelo matemático (económico) envolvendo os 3 agentes (Cliente, restaurante e plataforma)	Artigo sobre a qualidade da comida e a localização dos restaurantes, sendo estas duas questões importantes no mercado emergente de FDAs.	Os comportamentos dos clientes têm um impacto significativo nas decisões dos restaurantes relacionadas a qualidade. A localização do	Devem focar no gerenciamento das operações dos pedidos online, devido à importância que têm para os restaurantes.

			restaurante não é tão importante, devido à inteligência aplicada das FDAs.	
(Pigatto et al., 2017)	Qualitativo e exploratório (obtenção de dados e análise de dados de uma amostra de 30 FDAs).	Caracterizar a performance das FDA (OFD) brasileiros, bem como os conteúdos dos sites e transações.	Conteúdo, funcionalidade e usabilidade são os principais factores (proposta de valor) dessas empresas (websites).	
(Furunes & Mkono, 2019)	Qualitativo, obtendo dados de plataformas virtuais.	A partir das teorias de "Role" e "Script" explora as nuances da OFD em relação à <i>trend</i> na indústria de hospitalidade de "Economia Partilhada".	Depara-se com experiências negativas e positivas tanto para clientes e força de trabalho, e explicita os desafios enfrentados por tais agentes no contexto emergente das FDAs.	
(Quevedo-Silva et al., 2016)	Quantitativo, com base nos utilizadores (n=403);	A partir de um modelo de 2004 (<i>Grunert and Ramus</i>) propõe um atual e mais moderno, para entender as intenções de compra de comida pela internet (OFD).	Os resultados demonstram que a dificuldade de navegação das aplicações e riscos percebidos devem receber grande ênfase dos gerentes, tendo em vista que influenciam negativamente as atitudes e intenções dos utilizadores.	Utilizar novas metodologias, como entrevistas em profundidade, para permitir um melhor entendimento deste tipo de consumo e das intenções dos clientes.
(Zhao & Bacao, 2020)	Quantitativo (n=532, utilizadores FDA);	Entender quais factores determinam a utilização contínua das FDAs durante o período da pandemia (COVID-19).	Conforme a análise, pode-se concluir que as 4 variáveis estudadas emergem com significâncias estatísticas à intenção de uso das FDAs durante a pandemia.	Outras regiões, estudos longitudinais e métodos experimentais para diferentes situações.
(Xu & Huang, 2019)	Estudos experimentais; Estudantes universitários(n=149) - Centrado nos utilizadores	De que forma as informações que os restaurantes inserem nas FDAs influenciam as expectativas dos usuários para seus jantares: focando em imagens, mensagem e	As informações afetam as expectativas dos clientes dependendo do NFC (<i>Need for cognition</i>).	O Impacto das informações e “deixas” dos restaurantes nas FDAs e os resultados nas emoções de clientes, como atitudes e

		informação (comunicação).		intenção de compra.
(Das & Ghose, 2019)	Misto. Exploratório, analisando resposta de restaurantes de determinada cidade. Dados coletados com ajuda de questionário semi-estruturado.	Entender os benefícios e pontos de atenção sob a ótica dos restaurantes para a utilização de FDAs, voltado exclusivamente à área logística.	Uma série de impactos a nível do restaurante, tanto nas operações quanto em relação à <i>customer loyalty</i> e desafios no contexto das FDAs.	
(Tong et al., 2020)	Quantitativo, usa dados obtidos de pedidos efetuados em FDAs (240 mil pedidos). Centrado nas FDAs	Desenvolve uma teoria e demonstra comparando as estratégias de diferentes FDAs na China.	FDAs que adotam estratégias dinâmicas de preço têm melhor desempenho do que as estáticas. Clientes cada vez mais orientados a preços.	Estudos com mais dados, mais plataformas, em diferentes contextos e indústrias.
(Seghezzi & Mangiaracina, 2020)	Misto, com objetivo de desenvolver um modelo. Centrado nas FDAs.	Foca no processo logístico das FDAs em relação à entrega das refeições (LDMs) - <i>last-mile deliveries</i> , explorando a lucratividade deste factor.	Entrega grátis não é sustentável economicamente; Maior demanda não apenas reforça resultados positivos, como diminui os positivos; Aumento dos salários variáveis aumenta performance das FDAs.	Considerar outros elementos e variáveis que possam afetar a lucratividade dos negócios das FDAs.
(Kaur et al., 2020)	Misto. Ensaio quantitativo (n=125) e questionário quantitativo (n=366). Centrado nos utilizadores das FDAs.	Entender os factores e razões que explicam porque os usuários ainda resistem à utilização das FDAs	Associação negativa entre as barreiras de tradição e a intenção de utilizar.	
(Preetha & Iswarya, 2019)	Quantitativo, n = 108; centrado nos utilizadores.	Entender a frequência de uso e as determinantes as quais os utilizadores engajam nas 'apps' a partir do modelo TAM (<i>Technology Acceptance Model</i> - 1996)	A qualidade da aplicação 'explica' os atributos do modelo TAM (<i>Perceived Usefulness; Perceived Ease of use</i>)	

(Gunden et al., 2020)	Quantitativo, n = 333; centrado nos utilizadores.	Desenvolve e valida um modelo conceitual que explica a persuasão exercida pelas informações presentes nas FDAs.	Clientes orientados por preços antes de navegar, seja por procura de ‘utilidade’ quanto de ‘desejos’.	Estudas novas variáveis que possam determinar como o cliente percebe valor e é persuadido.
(Senthil et al., 2020)	Quantitativo, n = 388, centrado nos utilizadores.	Teoria central do estudo é na percepção dos clientes no factor desconto em cima do ambiente de FDAs, bem como mudanças geracionais.	Restaurantes devem dar mais descontos, tendo em vista que essa é a razão principal da utilização das FDAs	
(Chandra, Y. U., & Cassandra, 2019)	Quantitativo, n = 187, centrado nos utilizadores.	Quais factores fazem pessoas interessadas em <i>food delivery</i> ? Para tal, utilizam o <i>SOR Model (Stimulus Organism Response Model)</i>	Privacidade, Informação são as características mais importantes. Menos significantes são <i>Perceived Usefulness</i> .	Encontrar outros factores de estímulos, bem como verificar os estímulos em outros contextos.
(Gilitwala & Nag, 2019)	Quantitativo, n = 400, centrado nos utilizadores.	Medir a intenção de recompra em relação a uma ‘app’ específica na Tailândia - analise a partir de cinco factores independentes (<i>Perceived Ease of Use</i> , Benefícios, Reputação, <i>Delivery</i> e Satisfação do Cliente)	Todas variáveis independentes tem correlação positiva com a reutilização da ‘app’.	Mais ou outras variáveis independentes ou desenvolver um novo <i>framework</i> conceitual.
(Troise et al., 2020)	Quantitativo, n = 425, centrado nos utilizadores.	Integra o <i>framework</i> de TAM (<i>Technology acceptance model</i>) com o TPB (<i>Theory of planned behavior</i>) para entender os principais drivers da intenção de uso das FDAs por parte dos utilizadores. Faz também uso do contexto da pandemia.	Factores externos e subjetivos tem maior força do que os comportamentais, como é o exemplo da crise do coronavírus.	Explorar outras características e variáveis, explorar novos utilizadores, outros contextos, e incluir outras áreas geográficas.
(Niu et al., 2021)	Desenvolvimento de novo modelo a partir da econometria.	Trata a questão de benefícios e precificação para um restaurante escolher o que é melhor: logística própria no contexto OFD ou se é utilizar FDAs.	Restaurantes preferem utilizar FDAs quando o potencial do mercado online é pequeno. Quando o mercado cresce, a tendência é utilizar logística própria.	Testar modelos alternativos e mercados alternativos.
(Saad, 2020)	Qualitativo e exploratório, n = 177,	Entender as escolhas dos consumidores no	Tempo de espera, Qualidade do	Incluir teste de modelo dos

	centrado nos utilizadores.	contexto de compra de comidas online. Explorar o comportamento da indústria emergente de FDAs.	Serviço, Preço e Condição da Comida afetam diretamente a experiência de <i>delivery</i> , formando o primeiro <i>bundle</i> . O segundo é constituído por número de restaurantes, <i>menu</i> , <i>tracking service</i> e atitude do estafeta, sendo estes os factores indirectos.	benefícios marginais para uma conclusão mais concreta.
(Jain et al., 2021)	Pesquisa secundária, mista.	Investiga a relação do efeito "chicote" em uma <i>e-supply chain</i> , neste caso a indústria de FDA.	<i>E-supply chain</i> aumentam previsibilidade de demanda, reduzindo o efeito chicote.	
(Eresia-Eke et al., 2020)	Quantitativo; centrado nos utilizadores.	Quais as dimensões de qualidade de serviço (subliminares) que afetam a satisfação dos clientes.	Regressão Linear deste modelo explica 60% da satisfação dos clientes. A aparência estética das bicicletas, motocicletas, containers de comida impactam. Todas pessoas envolvidas na prestação de serviço devem deter conhecimento dos processos.	
(Ye-Eun et al., 2017)	Quantitativo, n = 55, centrado nos utilizadores.	Investigar factores de utilização na satisfação dos usuários e intenção de reutilização das 'apps'.	Factor de informação <i>up-to-date</i> , Conveniência de Pagamento, <i>Easy-to-order</i> são significativos.	Investigar outras áreas de geográficas.
(Suhartanto et al., 2019)	Quantitativo, n = 405, centrado nos utilizadores.	Avaliar a influencia da qualidade da comida e do "e-service" em relação à qualidade e <i>Customer Loyalty</i> .	A qualidade da comida tem efeito direto na lealdade do cliente, mas não o <i>e-service</i> .	Estudos longitudinais para relacionar associação de causalidade entre as variáveis.
(Kapoor & Vij, 2018)	Misto, grupo de foco e quantitativo (n=350), centrado nos utilizadores.	Entender como FDAs influenciam a decisão de compra do consumidor e como gera a conversão de vendas.	<i>Visual Design</i> , <i>Information Design</i> e <i>Navigational Design</i> afetam a taxa de conversão das FDAs - grupo de foco identificou	Utilizar dados de compras incluindo todos os dados dos clientes.

			também "collaboration design".	
(Gupta, 2019)	Pesquisa secundária.	Entender o impacto das FDA nos restaurantes e as estratégias dos FDAs no contexto indiano.	Sem resultados descritos.	
(Ahn & Kwon, 2021)	Quantitativo, n = 217, centrado nos utilizadores.	Entender o potencial de relacionamento (<i>Relationship Theory</i>) derivado da experiência de comércio <i>mobile</i> , especificamente no caso de FDAs.	FDAs devem aumentar a percepção de troca económica, e para tal, precisam ter uma estratégia de preços mais agressiva para que os clientes tenham percepção de 'ganhareм mais'.	
(Chhonker & Narang, 2020)	Qualitativo, pesquisa com 4 donos de restaurantes, entrevista semi-estruturada. Centrado nos restaurantes.	Investiga as comissões e possíveis impactos que a utilização das FDAs podem ter nos restaurantes.	Altas comissões podem causar dependência, fazendo com que haja perda de controlo da operação e perda da confiança no relacionamento com as FDAs. Mostra também que as estratégias para atrair clientes faz com que os lucros e o valor percebido pelos clientes diminuam.	

Revisão 2 - KEY (restaurant AND "customer loyalty" OR "relationship" OR "value proposition")

Autor e Ano	Método e Ponto de Análise	Conceitos	Conclusões
(Han & Ryu, 2009)	Fatores de espaço físico em relação à lealdade do cliente. Estudo quantitativo.	<i>physical environment; price perception; customer satisfaction; customer loyalty; restaurant industry</i>	Os três fatores do ambiente físico influenciaram fortemente a forma como os clientes percecionavam o preço, e esta percepção do preço, por sua vez, melhorou o nível de satisfação do cliente e influenciou directa/indirectamente a sua lealdade
(Hyun, 2010)	Determinar quais fatores influenciam a qualidade do relacionamento e a lealdade do cliente, bem como as conexões entre estes dois fatores. Estudo quantitativo.	<i>relationship quality; loyalty; satisfaction; trust; chain restaurant</i>	A análise dos dados indicou que estes cinco atributos influenciam a formação da lealdade, com impacto mediado pela qualidade do relacionamento. Influenciam também a satisfação do cliente, com a satisfação a influenciar formação de lealdade directa e indirectamente através da confiança.
(Kivela et al., 2000)	Investiga as percepções dos clientes sobre satisfação alimentar. Estudo quantitativo.	<i>Restaurants, Customer satisfaction, Customer loyalty</i>	Globalmente, os resultados deste estudo podem ser resumidos como tendo proporcionado: uma compreensão mais clara das percepções dos clientes sobre a satisfação alimentar; umas compreensões mais claras dos restaurantes atribuem ao desempenho que determina a satisfação como consequência da experiência alimentar; e uma previsão robusta lealdade como resultado da satisfação alimentar
(Bowden, 2009)	Estudo qualitativo para investigar as fases de engajamento do cliente e as relações dos clientes com a marca, usando o caso da indústria de restaurantes.	<i>Relationship marketing, customer loyalty, customer engagement, customer-brand relationship, consumption stage, restaurants</i>	Os resultados do estudo indicam que o papel dos mediadores relacionais difere entre segmentos de clientes novos e de compra repetida (lealdade)

(Jani & Han, 2011)	Investigação sobre os principais fatores que afetam as intenções comportamentais de clientes na indústria de restauração (<i>full-service</i>) Estudo quantitativo.	<i>Affect;</i> <i>Behavioural intentions;</i> <i>Consumer behaviour;</i> <i>Hospitality services;</i> <i>Perceived price;</i> <i>Relationship quality;</i> <i>Restaurants;</i>	Afeto é notado como um grande contribuinte tanto para a satisfação do cliente como para as suas intenções comportamentais. A satisfação do cliente é um antecedente direto à confiança, mas indireto ao compromisso. Impacta diretamente o desempenho do serviço na satisfação do cliente.
(Jin et al., 2013)	Investigação sobre o papel do gênero (variável) sobre o valor, a qualidade de relacionamento e a lealdade de clientes em restaurantes Estudo quantitativo.	<i>full-service restaurants,</i> <i>experiential value,</i> <i>relation- ship quality,</i> <i>loyalty,</i> <i>gender,</i> <i>structural equation modeling</i>	Os resultados revelaram que as percepções de valor experiencial dos clientes são significantes preditores da qualidade da relação, e que o gênero modera (1) a relação entre a qualidade da relação, e a lealdade comportamental e (2) a relação entre a lealdade atitudinal e a lealdade comportamental.
(Kim & Han, 2008)	Investigação sobre as determinantes da lealdade dos clientes, as intenções e a qualidade de relacionamentos no contexto do restaurante. Trabalho quantitativo.	<i>Full-service restaurant;</i> <i>Loyalty intentions;</i> <i>Perceived quality;</i> <i>Perceived value;</i> <i>Relationship quality</i>	A qualidade da relação foi considerada como um mediador parcial na relação entre o valor percebido e as intenções de lealdade dos clientes na indústria dos restaurantes.
(N. Jin et al., 2012)	Estudo sobre o impacto da experiência em restaurantes relativamente à imagem das marcas e à lealdade dos clientes. Pesquisa quantitativa.	<i>Restaurant experiences;</i> <i>brand image;</i> <i>customer loyalty;</i> <i>dining motivation</i>	Os resultados deste estudo sugerem que: (a) o ambiente de um restaurante e a qualidade alimentar influenciam positivamente a imagem de marca e a satisfação dos clientes, (b) as percepções dos clientes sobre a equidade dos preços não influenciam a imagem de marca, mas afetam a satisfação dos clientes, (c) o desenvolvimento de uma imagem de marca positiva dos clientes não conduz à satisfação, mas influencia a lealdade nos restaurantes de serviço completo, e (d) as motivações gastronômicas dos clientes moderam a relação entre as experiências gastronômicas e as percepções da imagem de marca.
(Itani et al., 2019)	Investiga as relações de percepção de valor e valor percebido pelos clientes, envolvendo variáveis de relacionamento,	<i>Commitment;</i> <i>Customer engagement;</i> <i>Customer value;</i> <i>Relationship quality;</i>	Pesquisa sugere suporte a todas as hipóteses, e que existem ligações entre engajamento, relacionamento, qualidade percebida, consciência de valor, satisfação, confiança para a experiência e percepção <i>overall</i> de um

	engajamento e consciência. Estudo quantitativo.	<i>Restaurant; Satisfaction; Trust; Value consciousness</i>	consumidor em relação a um restaurante.
--	--	--	--

Apêndice 2 - Guião da Entrevista com Gestores dos restaurantes

Fase	Objetivo	Questão	Referência Literatura
Contextualização	Introduzir o entrevistado à temática e objetivos da pesquisa.	1. Apresentação do pesquisador	
		2. Objetivo da pesquisa	
		3. Agradecimento prévio	
Caracterização	Neste grupo de questões introdutórias, procurou-se entender informações relativas à atividade da empresa, o tempo de atuação, o número de funcionários, quais e quantas aplicações trabalham, entre outras informações relativas à história do restaurante.	4. É gestor-proprietário ou é gestor-empregado?	
		5. Em quais <i>Delivery Apps</i> Opera?	
		6. Há quanto tempo opera com as FDAs?	
		7. Opera com canal próprio?	
		8. Quais os principais objetivos do uso das FDAs?	
		9. De que forma opera em condições “normais” (COVID-19)?	
Perceções das Práticas das FDAs	Neste ponto, procurou-se entender as perceções das práticas de obtenção de clientes, e as nuances de relacionamento por parte de das aplicações de <i>delivery</i> junto aos restaurantes. Os pontos positivos, as motivações, os problemas, a diferenciação entre os serviços, os conflitos de canais diretos e de terceiros, e políticas implementadas pelas aplicações.	10. Quais são e qual a vossa opinião sobre as estratégias de aquisição de cliente?	(Chhonker & Narang, 2020)
		11. Como funciona as comissões das diferentes FDAs?	(Yeo et al., 2017)
		12. O que mais gosta do serviço das FDAs?	(Das & Ghose, 2019)
		13. O que menos gosta das FDAs?	(Das & Ghose, 2019)
		14. O vosso negócio é dependente da tecnologia das FDAs, hoje?	(Chhonker & Narang, 2020)
		15. Possui maior ou menor controlo da operação com as FDAs?	(Chhonker & Narang, 2020)
		16. Existe alguma FDA que se destaque em relação à proposta de valor?	(Suhartanto et al., 2019)
		17. De que forma a concorrência influencia a vossa participação nas FDAs?	(Ray et al., 2019)
Impactos na gestão e relacionamento com os clientes	Com esta secção, procurou-se perceber as mudanças no perfil	18. Qual o perfil do vosso cliente hoje? Mudou com a utilização das FDAs?	(Jain et al., 2021); (Suhartanto et al., 2019)

	dos clientes, as mudanças de hábitos percebidas, a gestão de BackOffice e de informação das personas, o impacto das aplicações nas relações de longo prazo, contribuições e benefícios das aplicações em geral para o cliente.		
		19. Como as FDAs influenciam a fidelização dos clientes?	(Furunes & Mkono, 2019)
		20. Como a forma com que os clientes usam as FDAs influenciam no relacionamento entre cliente e restaurante?	(Yeo et al., 2017)
		21. Quais os principais desafios encontrados no relacionamento com os clientes das FDAs?	(Furunes & Mkono, 2019)
		22. Como os clientes enxergam o serviço e produto entregue por um intermediário? Há diferenciação?	(Cho et al., 2019); (Das & Ghose, 2019)
Impactos na Proposta de Valor	De forma inter-relacionada, procuramos entender como a atuação nas aplicações mudou (ou não) o produto e serviço oferecido pelos restaurantes, seja relacionado a posicionamento de mercado e concorrência, à qualidade dos produtos, de expectativas – bem como mudanças na estrutura de custos e preços.	23. O posicionamento da marca mudou com utilização das FDAs? Como?	(He et al., 2019; Osterwalder, 2014)
		24. Alguma característica da proposta de valor que muda online e offline?	(Seghezzi & Mangiaracina, 2020); (Eresia-Eke et al., 2020)
		25. Como o serviço da FDA afeta o seu produto?	(Xu & Huang, 2019)
		26. Alguma mudança realizada para operar junto à FDA?	(Suhartanto et al., 2019)
		27. De que forma consegue se diferenciar nas FDAs? Qual o grau de liberdade existente?	(Furunes & Mkono, 2019); (Gunden et al., 2020)
		28. Como a precificação afeta a proposta de valor?	(Tong et al., 2020); (Niu et al., 2021); (Ahn & Kwon, 2021)
		29. A precificação do seu produto mudou nas FDAs?	(Tong et al., 2020); (Niu et al., 2021); (Ahn & Kwon, 2021)
		30. A sua estratégia de preços diferente online e offline? Como?	(Tong et al., 2020)
		31. Como as FDAs afetaram o seu volume de vendas?	(Yeo et al., 2017); (Cho et al., 2019)
		32. Qual a representatividade percentual das FDAs nas suas vendas?	(Yeo et al., 2017); (Cho et al., 2019)

		33. Qual o impacto do comissões na sua margem?	(Kapoor & Vij, 2018)
		34. Como os custos do seu negócio mudaram com as FDAs? Quais surgiram, quais aumentaram e quais diminuíram?	(Xu & Huang, 2019)
Percepção do futuro	Enxergar a percepção de tendência da indústria e quais são os próximos passos pensados pelos gestores dos restaurantes	35. Como enxerga o futuro dos restaurantes e do vosso restaurante nas FDAs?	(He et al., 2019)
		36. Como enxerga o futuro da indústria de FDAs?	(He et al., 2019)
		37. Alguma questão que gostava de manifestar, que não tenha sido abordada?	(He et al., 2019)