



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**O uso do *delivery virtual* pelo restaurante
Picanha & Etc.**

Felipe Ribeiro Montenegro Castro Souza

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, junho de 2018.



Felipe Ribeiro Montenegro Castro Souza

O uso do *delivery virtual* pelo restaurante Picanha & Etc.

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador: Martim Francisco de Oliveira e Silva

Rio de Janeiro, junho de 2018.

Resumo

O objetivo deste artigo tecnológico foi identificar se houve geração de valor para o restaurante Picanha & Etc. em sua associação com a empresa de *delivery* virtual iFood. Para isso, foi realizada uma análise das receitas de vendas antes e depois da implantação da parceria. Além disso, foram efetuadas entrevistas com os proprietários do estabelecimento, para permitir também uma visão qualitativa. Com os resultados, foi possível verificar que os resultados da associação foram positivos, o que pode ser útil para ajudar na tomada de decisão de outros estabelecimentos que pensam em implementar um *delivery* virtual.

Palavras-chave:

Restaurante, Empreendedorismo, *Delivery*, *Delivery* Virtual, Serviço

Abstract

The purpose of this technological article was to identify the value for the Picanha & Etc. restaurant in its association with an iFood virtual delivery company. For this, an analysis of the revenues before and after the implementation of the partnership was carried out. In addition, interviews were conducted with the owners of the establishment to allow a qualitative view. The results of the association seemed positive, which can be of interest to other companies in the decision making process of implementing a similar virtual delivery system.

Key words:

Restaurant, Entrepreneurship, *Delivery*, Virtual *Delivery*, Service

Sumário

1. Introdução	5
1.1. Objetivo Final	6
1.2. Objetivos Intermediários	6
1.3. Delimitação e Foco do Estudo	6
1.4. Justificativa e Relevância do Estudo	6
2 . Contexto e realidade investigada	7
2.1. Setor de alimentação fora do lar	7
2.1.1. Resultados no Brasil	7
2.1.2. O setor no Rio de Janeiro	9
2.2. Delivery no Brasil	11
2.3. Picanha & Etc.	11
2.4. iFood	13
3 . Diagnóstico da situação	15
3.1. Implementação do delivery no Picanha & Etc.	15
3.2. Implementação do delivery virtual no Picanha & Etc.	16
3.3. Faturamento atual	17
4 . Análise da situação	18
4.1. Avaliação dos clientes	18
4.2. Avaliação dos faturamentos para o modelo de delivery virtual	19
4.3. Avaliação dos faturamentos para o modelo de delivery	20
5 . Conclusão e contribuição	22
6 . Referências bibliográficas	24

1. Introdução

O emprego de novas tecnologias de informação vem se disseminando em todos os tipos de empresas, produtos e serviços. A internet é uma ferramenta poderosa que pode ser usada em praticamente qualquer indústria e como parte de praticamente qualquer estratégia (Porter, 2001).

O setor de alimentação fora do lar representa 2,7% do PIB brasileiro e, apesar da queda geral de 3,6% desse indicador, o setor teve um crescimento de 3%, com um faturamento de R\$184 bilhões em 2016 segundo o Instituto Foodservice Brasil (IFB). Ainda de acordo com o instituto, os gastos médios do brasileiro nesse setor representam 33% do seu orçamento total com aquisição de alimentos (ABRASEL, 2016).

Um dos segmentos pertencentes ao setor de alimentação fora do lar é o de entregas a domicílio, ou *delivery*, que movimentou R\$9 bilhões em 2015 (ABRASEL, 2016). Um serviço que vem crescendo muito nesse segmento é o “*delivery* virtual”, que consiste no uso da internet através de plataformas digitais para realizar os pedidos dos clientes.

O iFood é uma plataforma digital de *delivery* líder na América Latina com 80% do market-share. Ela atua em 20 Estados no Brasil atendendo mais de 15.000 restaurantes e com uma média de 3 milhões de pedidos por mês. De acordo com a própria empresa, seu faturamento em 2015 atingiu R\$50 milhões. Para utilizar o serviço, a empresa cobra uma comissão de 12% sobre o valor dos pedidos, e é necessário que o restaurante possua um serviço de tele-entrega (*delivery* por telefone) há pelo menos 3 meses.

Este artigo tecnológico analisou o resultado financeiro do emprego da plataforma iFood no restaurante Picanha & Etc., localizado na orla da Barra da Tijuca (Rio de Janeiro) que funciona há 24 anos e conta com 48 funcionários fixos. O estabelecimento é especializado em carnes e frutos do mar, possuindo um cardápio variado com diversas entradas, pratos principais, sobremesas e bebidas. É um restaurante conhecido no bairro e possui uma clientela fiel, com muitos deles frequentando (ou utilizando o *delivery*) semanalmente há mais de dez anos.

Este artigo tecnológico buscou verificar se houve geração de valor para o restaurante Picanha & Etc. ao se associar com a empresa iFood para realizar seu serviço de *delivery* virtual.

1.1. Objetivo Final

O objetivo final desse artigo tecnológico foi verificar se a associação e a utilização do sistema de *delivery* virtual oferecido pela iFood adicionou valor para o restaurante Picanha & Etc.

1.2. Objetivos Intermediários

Para alcançar o objetivo final, os objetivos intermediários foram:

- Levantados os valores das receitas da empresa antes e depois da implementação do serviço de *delivery* de tele-entrega e virtual.
- Empreender e analisar entrevistas com os proprietários da empresa, para estudar os benefícios, custos e riscos, conferindo assim uma visão mais qualitativa ao estudo.

1.3. Delimitação e Foco do Estudo

A delimitação temporal principal do estudo foi o período compreendido entre os anos de 2002 a 2017, compreendendo períodos de tempo anteriores e posteriores à implantação do serviço de *delivery*. O foco da análise quantitativa este nas receitas de vendas da empresa. A análise qualitativa foi realizada a partir de uma entrevista com os proprietários do restaurante, de maneira a proporcionar uma visão mais estratégica dos resultados da formação da parceria.

1.4. Justificativa e Relevância do Estudo

O artigo deve ser relevante para a empresa, que não dispunha de uma análise quantitativa sobre adição (ou não) após a implementação desse serviço. Além disso, ele pode servir de base para outros estabelecimentos, principalmente os mais maduros, para analisar a opção de empregar um novo serviço de *delivery* com uma plataforma virtual.

2. Contexto e realidade investigada

2.1. Setor de alimentação fora do lar

2.1.1. Resultados no Brasil

O setor de alimentação fora do lar é diretamente afetado pela situação do mercado brasileiro. De acordo com o IBGE, o PIB (Produto Interno Bruto) do Brasil cresceu 1% em 2017, o que influenciou diretamente no poder de compra do consumidor e, consequentemente, no setor pois o brasileiro gasta aproximadamente 25% da sua renda com alimentação fora do lar (IBGE, 2016).

Segundo a ABRASEL (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes), o setor de alimentação fora do lar representou 2,7% do PIB brasileiro em 2016, quando foi observado um aumento de 3% nas vendas do setor em comparação com o ano anterior, gerando um faturamento de R\$184 bilhões (INSTITUTO FOODSERVICE BRASIL, 2016). Os resultados demonstram a resistência do setor, mesmo diante da crise vivida pelo país, que apresentou três anos consecutivos de queda em seu PIB entre 2014 e 2016. Em 2015, por exemplo, a alimentação fora do lar se manteve forte, gerando muitos empregos, aumentando seu faturamento e representando uma importante parcela do PIB (2,4%). Apesar da queda de 3,8% no Produto Interno Bruto em 2016, resultado que foi o pior apresentado em 25 anos, o setor de alimentação fora do lar teve um crescimento de 6,2%. A Figura 1 descreve mais alguns resultados do setor.

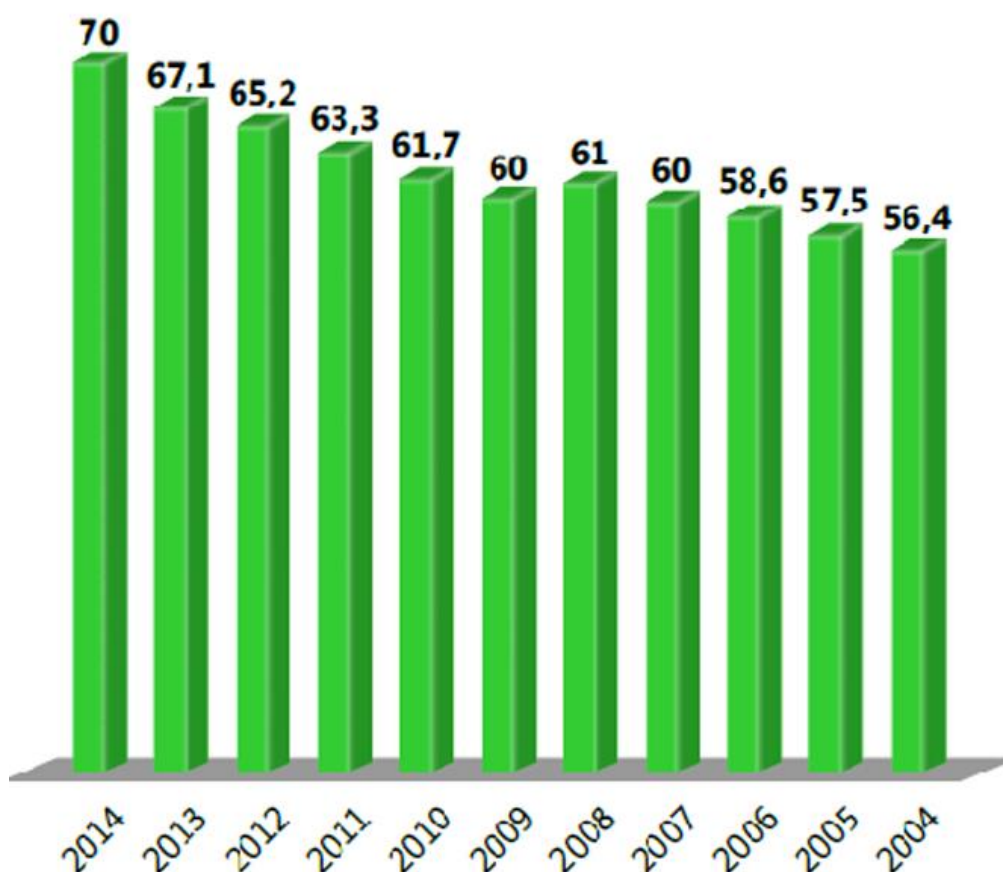
Figura 1: Resultados do setor em 2015



Fonte: Instituto Foodservice Brasil (2016)

Segundo estudo realizado pelo Instituto Foodservice Brasil em 2016, a falta de tempo é um dos principais fatores que fazem com que 34% do que os brasileiros adquiram alimentos fora do lar, em padarias, restaurantes, com vendedores ambulantes e até mesmo refeições congeladas (EXAME, 28/04/2017). Nos EUA o setor é ainda mais forte, onde 49% dos consumidores adquiram serviços de alimentação fora de casa. O estudo ainda indicou que existe uma relação direta entre a população economicamente ativa e as receitas do setor, pois quanto maior for a população, maiores tendem a ser seu gasto com alimentação fora do lar. No Brasil, o consumo é maior na população com idade entre 18 e 49 anos, que despendem em média R\$ 13/refeição. A Figura 2 indica a evolução do número de refeições fora do lar no Brasil entre 2004 e 2014.

Figura 2: Transações/dia na alimentação fora do lar (milhões)



Fonte: Alimentação Fora do Lar (2016)

2.1.2. O setor no Rio de Janeiro

O Rio de Janeiro é um município brasileiro, capital do estado homônimo, situado no Sudeste do país. É o maior destino turístico internacional do Brasil e da América Latina, sendo a cidade brasileira mais conhecida no exterior. Ela é a segunda maior metrópole do Brasil (depois de São Paulo), a sexta maior da América, a trigésima quinta do mundo e possui aproximadamente 6,5 milhões de pessoas (IBGE, 2017). A cidade possui o segundo maior PIB do país, com 5,19% do valor total, atrás apenas da primeira colocada, a cidade de São Paulo com 10,87. O Produto Interno Bruto per capita da cidade foi de R\$46.461,82. (IBGE, 2014). A Figura 3 indica os maiores municípios do país, de acordo com seu PIB.

Figura 3: Maiores municípios em participação no PIB brasileiro

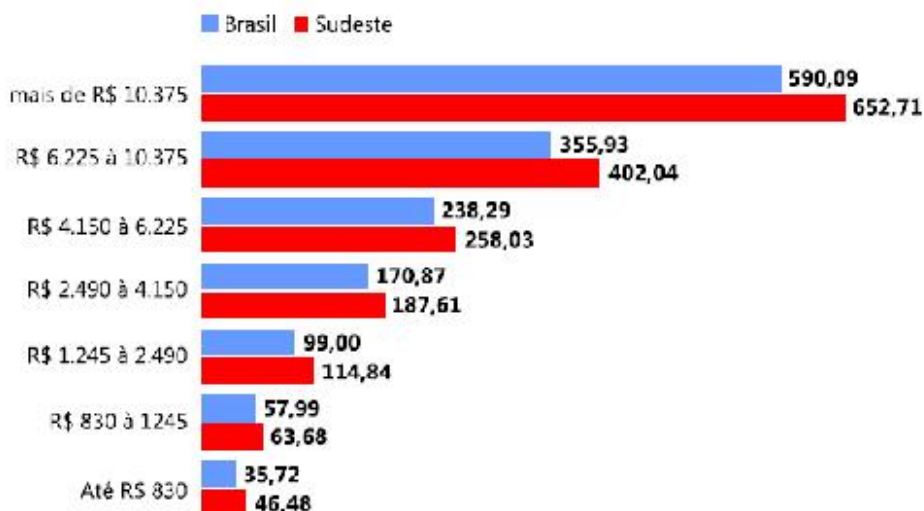


Fonte: IBGE (2017)

Além de ser uma das maiores economias do país, a cidade do Rio de Janeiro também é considerada uma das suas principais capitais gastronômicas, apresentando diversos estabelecimentos comerciais que possuem mais de 100 anos de funcionamento, como a Confeitaria Colombo, aberta em 1893 e tombada pelo Patrimônio Histórico e Artístico do estado um século depois. De acordo com a ABRASEL, o Rio é uma das cinco cidades com o maior número de restaurantes e bares do Brasil, o que torna a competição no setor muito intensa e estimula a busca de novas experiências gastronômicas pelo público local.

A região Sudeste é a que possui os maiores gastos com alimentação fora de casa em comparação com sua renda, tendo uma média mais alta do que brasileira, que é de 25%, como indicado na Figura 4.

Figura 4: Gastos com alimentação fora do lar em comparação com a renda familiar (R\$)



Fonte: Alimentação Fora do Lar (2016)

Além dos seus consumidores locais, o Rio de Janeiro também recebe muitos visitantes estrangeiros, que vem até a “cidade maravilhosa” para conhecer principalmente seus pontos turísticos, praias e sua gastronomia. De acordo com uma pesquisa realizada pela EMBRATUR (Instituto Brasileiro do Turismo), é o destino mais procurado pelos estrangeiros que viajam a lazer, e o segundo quando viajam a negócios ao país.

Apesar dessa preferência internacional, o estado enfrenta alguns problemas. Segundo um estudo divulgado pela Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), o turismo no estado do Rio de Janeiro deixou de faturar R\$ 657 milhões em receitas nos oito primeiros meses de 2017, devido à criminalidade. De acordo com estimativa da CNC, para cada aumento de 10% nos índices de criminalidade, a receita bruta das empresas que compõem a atividade turística do estado recua, em média, 1,8%. Entre as atividades que mais perderam estão os bares e restaurantes (R\$ 332,1 milhões).

Apesar destes problemas, o setor de alimentação fora do lar continua crescendo no Rio de Janeiro, principalmente com pedidos de *delivery*.

2.2. *Delivery* no Brasil

O serviço de *delivery* busca trazer mais conforto aos seus clientes, principalmente em um mundo em que as pessoas têm cada vez menos tempo livre, além de proporcionar a possibilidade de apreciar novos pratos sem que eles precisem sair de casa.

Segundo Tait (2010) esse modelo começou a ser usado com finalidade comercial nos EUA nos anos 1950. Anteriormente havia sido utilizado na Segunda Guerra Mundial, quando a “Women’s Volunteer Center” preparava alimentos e os entregava aos soldados. Depois disso, o modelo foi introduzido na Filadélfia, onde as pessoas preparavam alimentos e os entregavam aos necessitados.

No Brasil, o sistema de *delivery* movimentou R\$9 bilhões no ano de 2015 (ABRASEL, 2016) mesmo com a crise econômica no país. De acordo com dados de uma pesquisa realizada pelo iFood em parceria com o Ibope em 2016, 56% dos usuários desse tipo de serviço fazem pedidos semanalmente. Ainda de acordo com a ABRASEL, o serviço de *delivery* é responsável por 6% de todo faturamento gerado pelo setor de alimentação fora do lar.

O *delivery* virtual é um sistema novo que tem crescido não só no Brasil, mas no mundo inteiro. Esse modelo de serviço é caracterizado pelo uso da internet para realizar os pedidos em plataformas digitais. Com o aumento do uso de smartphones, essas plataformas encontraram um ambiente ideal para se desenvolver.

Segundo dados da pesquisa realizada pelo iFood em 2016, o uso de plataformas digitais como meio para realizar os pedidos aumenta a cada mês. De acordo com a análise feita, as plataformas digitais representavam 38% dos pedidos dos entrevistados (Estadão, 2016).

2.3. Picanha & Etc.

O restaurante Picanha & Etc. foi inaugurado em 1994 no bairro da Barra da Tijuca, Rio de Janeiro (RJ). Ele fica localizado na Avenida Lucio Costa no número 2900. Sua localização é privilegiada pois, além de estar muito próximo à praia, fica ao lado de um grande hotel (Windsor) e do condomínio Ocean Front, dois lugares com elevado número de clientes potenciais para o empreendimento.

Figura 5: Logomarca do restaurante Picanha & Etc.



Atualmente, o estabelecimento conta com 48 funcionários fixos, entre os quais três gerentes, diversos garçons, cozinheiros, atendentes, faxineiros e entregadores. O gerente mais antigo trabalha no restaurante há mais de 15 anos.

O cardápio inclui carnes, frutos do mar, petiscos, massas, bebidas e sobremesas. Como o nome indica, a especialidade da casa é a picanha, normalmente servida em uma chapa e assada na própria mesa do cliente. Segundo o proprietário do restaurante, essa ideia foi dada por um cliente da casa, que havia experimentado essa maneira de assar a carne em outro restaurante.

Figura 6: Picanha assada na chapa no restaurante Picanha & Etc.



O restaurante é conhecido no bairro não apenas pela sua localização privilegiada, mas principalmente pelo atendimento e qualidade da comida. O estabelecimento possui um serviço de *delivery* (tele-entrega) que funciona desde o ano 2002, gerando bom lucro e alcançando uma parcela importante do seu faturamento total. Além do *delivery* feito a partir de pedidos pelo telefone, há 5 anos foi implementado o serviço de *delivery* virtual, com o emprego da plataforma iFood. Nela o cliente pode realizar todo o pedido, incluindo o pagamento, pela internet através do sistema.

A qualidade apresentada no serviço gerou uma clientela fiel, com muitos deles frequentando (ou utilizando o *delivery*) semanalmente há mais de 10 anos.

Entre janeiro e maio de 2018 seu faturamento acumulado alcançou R\$1,7 milhões. O *delivery* representou 18% do faturamento total do restaurante, sendo 14% desse *delivery* efetuado de forma virtual (2% do faturamento total), a partir da plataforma iFood.

2.4. iFood

iFood é uma plataforma de *delivery* virtual fundada em 2011 pelo brasileiro Felipe Fioravante. No ano seguinte foi implantado o sistema para smartphones, a partir do aplicativo desenvolvido pela empresa. Em 2013 a empresa brasileira de TI Movable fez um investimento de R\$5,5 milhões na empresa que, no ano seguinte, realizou uma fusão com a concorrente RestauranteWeb, controlado pelo grupo britânico Just Eat.

Figura 7: Logomarca do iFood



Fonte: www.ifood.delivery/br

Em 2015 as empresas Mobile e Just Eat fizeram um novo aporte na companhia, investindo R\$125 milhões. Atualmente o iFood possui 9 subsidiárias: Papa Rango, Central do Delivery Ltda., Netcook Serviços Online Ltda., Adelivery.com Serviços Digitais LTDA., Alakarte, INSOLD - Inovação em Soluções Digitais Ltda., SpoonRocket Inc., Devorando, HelloFood Intermediation Business Ltda.

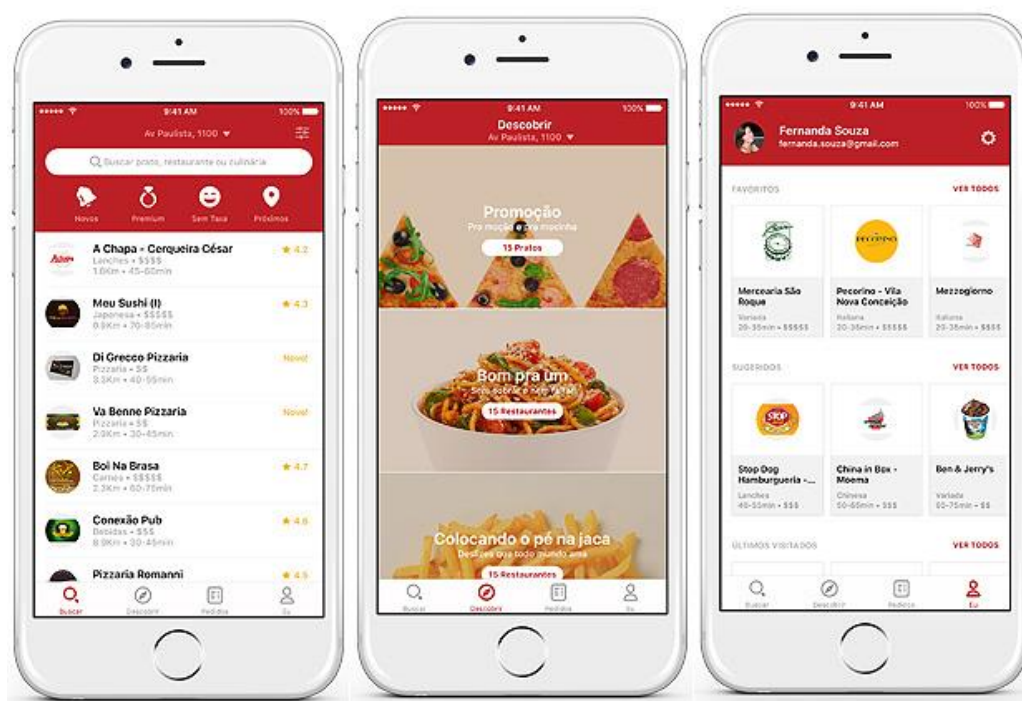
Hoje a Mobile detém 60% do negócio. “Dado o tamanho do mercado brasileiro, vimos na iFood potencial para se tornar um dos maiores competidores globais no mercado de delivery online”, disse Fabrício Bloisi, sócio da Mobile em entrevista à Exame (EXAME, 02/07/2015.)

O iFood é a plataforma digital de *delivery* líder na América Latina, atuando em 20 estados do Brasil, além de Argentina, Colômbia e México. O aplicativo possui 80% do market-share brasileiro atendendo a mais de 15.000 restaurantes. Em média, são realizados 3 milhões de pedidos por mês na plataforma.

O maior concorrente do iFood no Brasil é a empresa PedidosJá, controlada pela alemã Delivery Hero.

Em 2014 o iFood alcançou um faturamento anual de R\$50 milhões e, segundo seu antigo CFO e agora CEO, suas vendas aumentaram em 300% em 2015 (Época Negócios, 21/07/2016).

Figura 8: A plataforma no aplicativo do iFood para celular



Fonte: Diário do Nordeste (2016)

De acordo com a empresa, os restaurantes que se cadastram e começam a utilizar o sistema de *delivery* alcançam um crescimento médio de 30% em suas vendas. A taxa de serviço cobrada pelo iFood é de 12% sobre o valor total da compra, que só é paga após a conclusão do pedido no sistema.

3. Diagnóstico da situação

3.1. Implementação do *delivery* no Picanha & Etc.

Em 2002, após 8 anos de funcionamento, o restaurante já estava estabilizado e com uma clientela fiel. Sem a possibilidade de expandir o estabelecimento fisicamente, o dono resolveu iniciar um serviço de *delivery* como um teste. A motivação para essa ideia veio de dois fatores: o interesse dos clientes que moravam nos condomínios vizinhos ao restaurante de que a comida pudesse ser entregue em suas casas e a observação de que seus concorrentes já ofereciam o serviço de *delivery*.

No começo do ano de 2002, o serviço começou com pouco planejamento e de modo informal. Os pedidos eram entregues pelo próprio garçom nos condomínios vizinhos apenas para os clientes “fiéis”. Depois foi decidido oferecer o serviço para todos os clientes, sendo contratada uma empresa para disponibilizar os motoqueiros e compradas embalagens para transportar os pratos. Porém, após um mês de atividade, o serviço teve que ser suspenso em decorrência das reclamações dos clientes. O maior problema residia com a embalagem, feita de alumínio com uma tampa de papelão, o que permitia a dissipação do calor e a retenção da umidade, causando uma textura muito diferente da que os clientes estavam acostumados com as carnes, por exemplo. O serviço feito pelos motoqueiros também não era adequado: havia muita demora nas entregas e até mesmo perdas das fichas com os pedidos e endereços dos clientes. Além disso, outro problema era a falta de estrutura interna para receber os pedidos pois a atendente deveria, além de anotar e conduzir os pedidos de entregas externas, cuidar dos pagamentos no restaurante.

Após esse teste que durou apenas um mês, o dono da casa se reuniu com seu gerente para que corrigissem os erros e tornassem o serviço de *delivery* mais eficiente. A primeira medida foi a mudança da embalagem. A nova era feita de isopor, que permitia manter a temperatura da comida e não retinha sua umidade. Para melhorar as entregas, efetivou os motoqueiros e passou a introduzir uma taxa de entrega, que contribuía para o pagamento dos salários

desses funcionários. Além disto, restringiu os atendimentos aos bairros da Barra da Tijuca e Recreio e contratou mais recursos como uma atendente responsável unicamente pelo *delivery* do restaurante.

Todas essas mudanças foram importantes para oferecer um serviço de qualidade aos clientes, que logo notaram a diferença e aprovaram as melhorias. Nos primeiros meses as vendas do *delivery* representavam 6% das vendas do restaurante e, no ano seguinte, chegaram a 13%. Três anos depois a participação média anual do *delivery* chegou a 19% das vendas, valor similar aos atuais.

3.2. Implementação do *delivery* virtual no Picanha & Etc.

Da mesma forma que decidiu implementar o serviço de *delivery* ao notar que a concorrência já utilizava o serviço, o mesmo ocorreu no caso do *delivery* virtual. Segundo Porter em seu artigo “Estratégia e a Internet” (PORTER, 2001), “as companhias que terão sucesso serão aquelas que usarem a internet como um complemento para os modelos tradicionais de competição, não aquelas que preparam suas iniciativas de internet separadamente das operações estabelecidas”. Acompanhando a tendência do uso cada vez maior de smartphones e aplicativos, a necessidade de oferecer o serviço nesse meio foi visto como fundamental. Com o objetivo de oferecer mais um modelo de serviço para seus clientes, o dono do Picanha & Etc. procurou uma empresa para fornecer esse serviço.

A empresa escolhida, em 2013, foi o iFood, líder no mercado mundial nesse segmento que atende mais de 15.000 restaurantes em 20 estados do Brasil. Analisando os valores da comissão pela utilização da plataforma, a taxa de 12% sobre o valor total dos pedidos dos clientes pareceu adequada para os proprietários do restaurante.

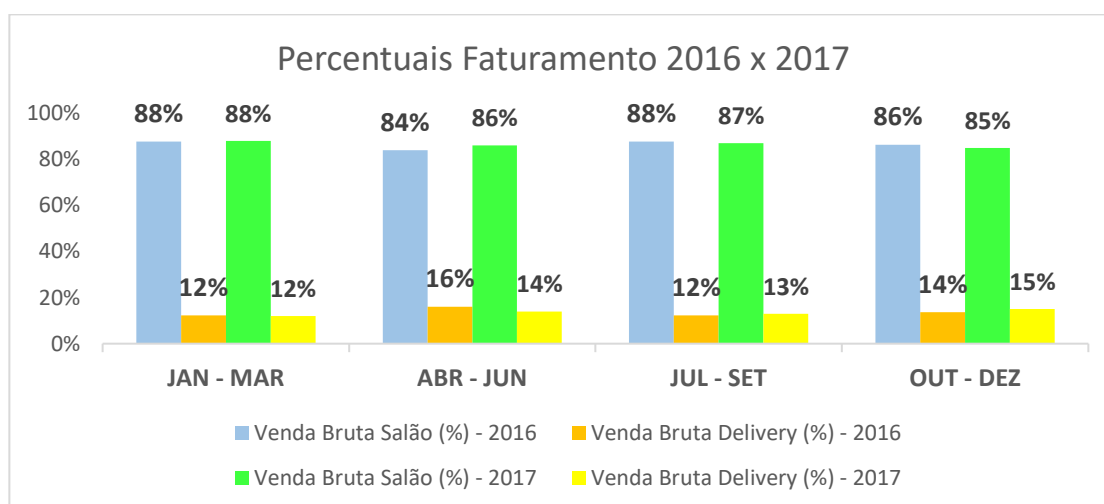
A implementação desse novo modelo se tornou mais fácil uma vez que o restaurante já possuía uma estrutura mais adequada ao atendimento de pedidos de *delivery*. Como não houve necessidade de aumentar a equipe ou estrutura para se adequar a esse novo modelo, a decisão se tornou mais simples. De acordo com Porter (2001), a internet é uma das ferramentas mais poderosas nos dias de hoje para melhorar a efetividade operacional. Ela proporciona um serviço com menos possibilidades de erros nos pedidos e uma maior facilidade para o pagamento pelos.

Além da maior facilidade com pedidos, o iFood conta com um serviço de feedback que pode ser dado pelo cliente, que pode atribuir uma nota e efetuar comentários na própria plataforma. As notas vão de 0 a 5 e, em junho de 2018 o restaurante Picanha & Etc. contava com uma nota média de 4,3. Além disso, nesse mês a página do restaurante possuía mais de 770 comentários feitos pelos clientes que realizaram pedido pela plataforma, sendo que a grande maioria elogiava tanto o serviço como os pratos.

3.3. Faturamento atual

A descrição das vendas realizadas “no salão” (dentro do restaurante) e por meio do serviço de *delivery* estão indicadas nas Figuras 9 e 10.

Figura 9: Proporção das vendas presenciais e no delivery



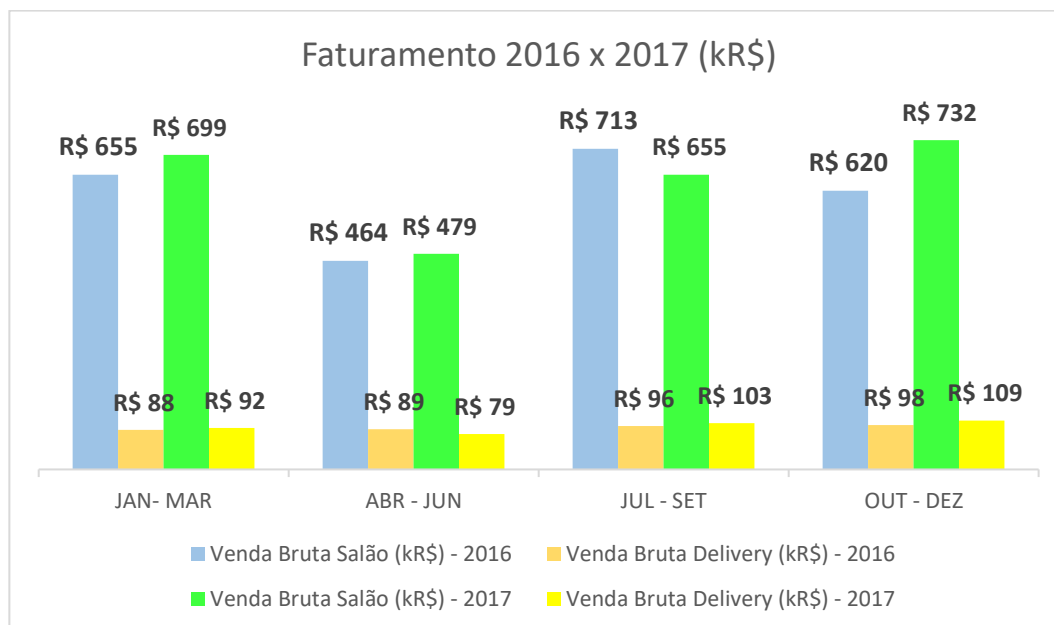
No período analisado, as vendas por meio do sistema de *delivery* se situaram entre 12% e 16% das vendas totais do restaurante.

De acordo com Porter em seu artigo “Estratégia e a Internet” (PORTER, 2001):

“tem sido amplamente assumido que a internet é canibalesca, que irá tomar o lugar de todas as formas convencionais de fazer negócios e revirar todas as vantagens tradicionais. Isso é um grande exagero... o risco de conflito entre canais também parece ser superestimado... em muitos casos a internet complementa, ao invés de canibalizar as atividades tradicionais e modos de competir.”

Na Figura 10 é possível notar que, no caso do restaurante Picanha & Etc., as vendas efetuadas pelo *delivery* não afetaram o faturamento “no salão”.

Figura 10: Faturamentos presenciais e no *delivery*



No período pode se observar que em 2016 as vendas totalizaram R\$2,823 milhões, sendo R\$371mil (13%) correspondentes ao serviço de *delivery* e, em 2017 as vendas alcançaram R\$2,565 milhões, sendo R\$383 mil (13%) correspondentes ao *delivery*.

4. Análise da situação

4.1. Avaliação dos clientes

A opinião dos clientes é um importante elemento para as empresas. Em relação ao serviço de *delivery*, Costa e Almeida (2007) afirmaram que a imagem do canal de distribuição notada pelo consumidor influencia diretamente em sua percepção do valor da marca. No caso da cidade do Rio de Janeiro, a intensa competição no segmento de alimentação fora do lar ajuda a destacar a importância do feedback dado pelos consumidores.

Após a realização do pedido na plataforma do iFood e seu recebimento, o cliente pode atribuir uma nota de 0 a 5 e escrever seus comentários sobre o serviço. No caso do Picanha & Etc., todos os comentários são respondidos pela equipe interna do restaurante, em especial as reclamações sobre os erros com o

o serviço. Com isso, a empresa tenta mostrar aos seus clientes que está preocupada em melhorar o atendimento oferecido.

Um cliente frequente do restaurante há 14 anos, Paulo descreveu seu último pedido em um comentário na plataforma no dia 24 de março de 2018:

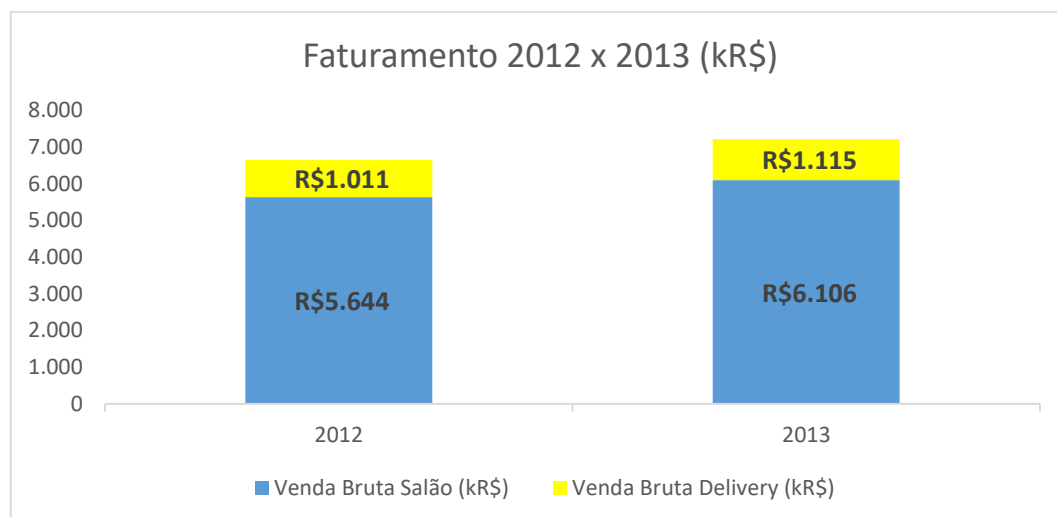
“Como sempre a carne e as guarnições estavam deliciosas! Peço frequentemente a comida do Picanha há muitos anos, mas continuo me surpreendendo! Com certeza é a melhor carne da Barra da Tijuca.”

Em uma entrevista informal feita com Paulo no próprio restaurante em abril, ele afirmou que o novo modelo de *delivery* oferecido tornou o processo de pedido ainda mais fácil e confiável. De acordo com o cliente:

“O serviço no Picanha sempre foi de muita qualidade, tanto no próprio restaurante quanto no delivery. As meninas que fazem o atendimento dos pedidos são extremamente atenciosas e fazem um ótimo trabalho, porém as vezes acontecem alguns erros no serviço. Com o uso do celular na plataforma do iFood para fazer os pedidos, a chance de a comida vir correta é maior, pois nós mesmos escolhemos dentro do que está no cardápio. Como já conheço o cardápio todo, fica ainda mais fácil! ”.

4.2. Avaliação dos faturamentos para o modelo de *delivery* virtual

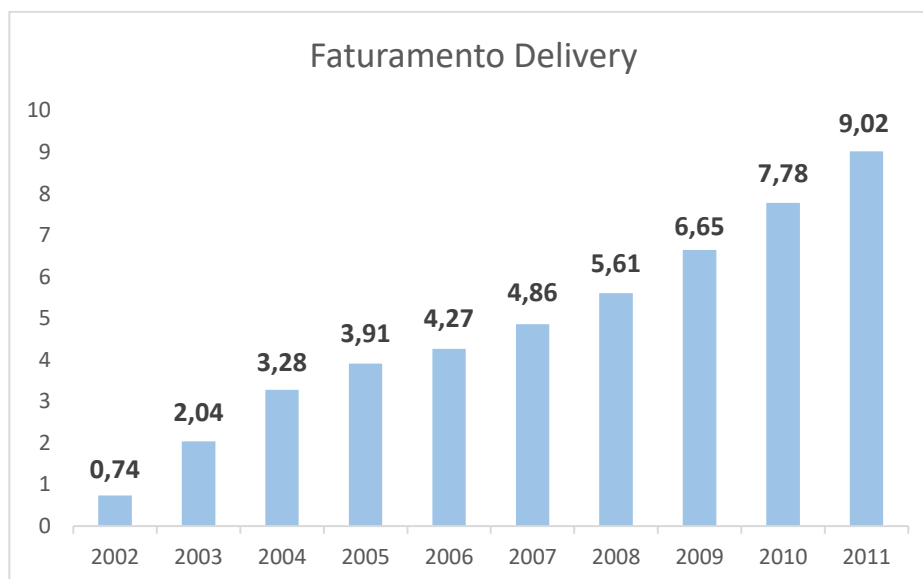
Na Figura 11 estão os valores das vendas no período anterior à implementação do modelo de *delivery* virtual, que ocorreu em fevereiro de 2013. O intuito dessa comparação foi analisar se houve crescimento não só no faturamento geral, como também no *delivery* total no ano da implementação.

Figura 11: Faturamentos presenciais e no *delivery* em 2012

Analisando os faturamentos, foi possível notar um crescimento nas vendas, não só presenciais, mas também no *delivery*. No comparativo dos dois anos, o ano de 2013 encerrou com um crescimento de 1% no faturamento do *delivery* geral.

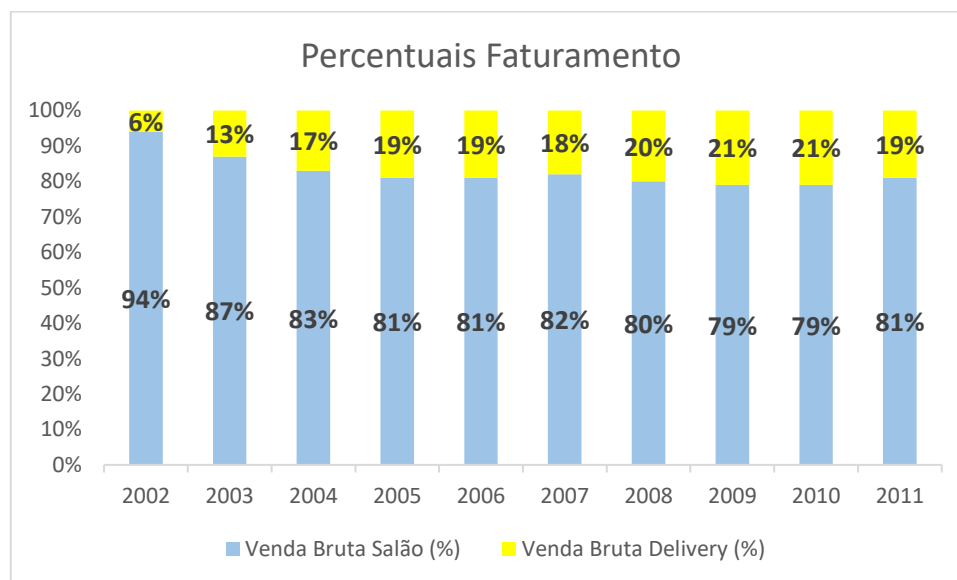
4.3. Avaliação dos faturamentos para o modelo de *delivery*

Abaixo foi apresentada uma análise feita no ano de 2012 pelo próprio Picanha & Etc., com o intuito de avaliar o crescimento do *delivery* dez anos após sua implementação, realizada em fevereiro de 2002, quando o serviço foi oferecido de forma definitiva. Foi usada uma escala de 0 a 10 para ilustrar os faturamentos anuais.

Figura 12: Faturamentos do *delivery*

Fonte: Picanha & Etc.

Com estes números, foi possível notar o crescimento que houve ao longo dos anos. Em 10 anos de funcionamento do modelo de *delivery*, o faturamento do serviço aumentou 12 vezes, com crescimento expressivo já no segundo ano de funcionamento.

Figura 13: Proporção das vendas presenciais e no *delivery*

Fonte: Picanha & Etc.

Os números do gráfico acima indicam a proporção do faturamento de *delivery* comparado às vendas feitas no “salão”. Foi possível notar o crescimento dessa proporção já no segundo ano e que, a partir de 2005, se fixou em uma proporção que permaneceu próxima até 2018, de aproximadamente 19%.

Essa análise serviu para mostrar a importância desse modelo para o restaurante, evidenciando o crescimento da receita com um aumento constante do percentual do *delivery* nos resultados. Dessa forma foi possível afirmar que o serviço de *delivery* representa aproximadamente um quinto do faturamento da empresa há mais de 12 anos.

Também foi importante analisar o lucro gerado por pratos individualmente. Tanto no “salão” quanto no *delivery*, os pratos com o maior número de vendas são a “Picanha com fritas” e a “Picanha à moda”, ambas com o produto mais vendido do restaurante, a picanha. Os dois pratos são cobrados por R\$117,00 (em maio de 2018), sendo a única diferença a taxa cobrada pela entrega no *delivery*. Considerando os custos fixos (salários, contas de água e luz, etc.) e também o custo do produto em si, os dois pratos geram um de lucro de aproximadamente R\$20,00.

5. Conclusão e contribuição

Este trabalho teve como objetivo analisar os resultados gerados pela implementação de um novo modelo de serviço oferecido pelo restaurante Picanha & Etc. Assim como a implementação do primeiro serviço de *delivery*, a ideia surgiu da identificação da necessidade de oferecer um meio digital para que seus clientes pudessem usufruir de seu produto. De acordo com Porter (2001), a internet é uma forma de complemento para serviços já estabilizados e prestados por empresas e, no caso do Picanha & Etc. isso foi evidenciado com o crescimento nas vendas e no serviço de *delivery* após o uso da internet para o atendimento. A partir de entrevistas informais não sistematizadas com o dono do estabelecimento e gerentes foi possível notar que a decisão não demandou uma mudança significativa em sua estrutura, que já estava acostumada com o serviço oferecido pelo telefone.

Ainda segundo Porter em seu artigo “Strategy and the Internet” (PORTER, 2001), existem duas maneiras de se obter vantagem competitiva: atingindo custos mais baixos ou se diferenciando. No caso do restaurante Picanha & Etc., a diferenciação pode ser observada no modo de preparo inovador da

picanha, que é assada em uma chapa ferro e que se tornou o prato mais vendido do restaurante.

O trabalho contou com o apoio de uma base teórica e notícias para embasar seus argumentos com o intuito de mostrar a real situação e ambiente em que a empresa está inserida. Além disso, a entrevista de um cliente e a análise das avaliações feitas através da plataforma do iFood serviram para mostrar a visão dos consumidores do serviço que é prestado.

Como conclusão, não apenas unicamente a partir da evolução das vendas, mas também do feedback dos clientes, foi que a decisão de inserir esse novo modelo de *delivery* foi correta e oportuna. Com isso a empresa conseguiu aumentar seu faturamento com o *delivery* em geral, além de trazer mais comodidade para seus clientes. Cabe ressaltar que o aumento do serviço de *delivery* não canibalizou as vendas do “salão”, que continua representando o maior faturamento da empresa.

Com a situação atual da segurança no Estado do Rio de Janeiro, a existência do serviço de *delivery* também pode reduzir os riscos de queda das vendas, uma vez que muitos clientes estão cada vez evitando sair de suas casas.

Esse trabalho pode ajudar estabelecimentos que tenham a intenção de implementar um novo modelo de serviço para seus clientes, principalmente se o caso for o *delivery*. Em um mercado tão competitivo onde os consumidores buscam cada vez mais a comodidade e o conforto, o modelo de vendas pela internet pode gerar aumentos de receita com baixos custos adicionais, tendo em vista a menor necessidade de investimentos em infraestrutura para os processos.

Sugestões para pesquisas futuras incluem a avaliação do impacto da coexistência de vendas presenciais e pela internet de estabelecimentos comerciais como o varejo, de grande ou pequeno porte, para diversos segmentos de produtos.

6. Referências bibliográficas

ABRASEL - Empresas faturam R\$ 9 bilhões com serviço delivery em 2015 - <http://www.abrasel.com.br/atualidade/noticias/4232-29032016-empresas-faturam-r-9-bilhoes-com-servico-delivery-em-2015-.html> - Acesso em: 18/03/2018, 2016.

ABRASEL - Alimentação fora do lar movimenta bilhões de reais - <http://www.abrasel.com.br/component/content/article/7-noticias/5465-17082017-alimentacao-fora-do-lar-gera-bilhoes-de-reais.html> - Acesso em: 18/03/2018, 2017

AGÊNCIA BRASIL - Rio perdeu R\$ 657 milhões em turismo por causa da violência, diz CNC - <http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2017-10/rio-perdeu-r-657-milhoes-em-turismo-por-causa-da-violencia-diz-cnc> - Acesso em: 06/04/2018, 2017.

AGÊNCIA DE NOTÍCIAS IBGE - PIB avança 1,0% em 2017 e fecha ano em R\$ 6,6 trilhões - <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2013-agencia-de-noticias/releases/20166-pib-avanca-1-0-em-2017-e-fecha-ano-em-r-6-6-trilhoes.html> - Acesso em: 02/04/2018, 2018.

ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR - Quanto fatura a Alimentação Fora do Lar (Food Service)? Disponível em: <><http://alimentacaoforadolar.com.br/faturamento-do-setor/>. Acesso em: 02/04/2018. 2016.

COSTA, Luiz; ALMEIDA, Victor. Imagem do canal de distribuição como fator antecedente das dimensões da percepção do valor da marca na perspectiva do consumidor. EnANPAD, XXX, Salvador/BA – Brasil, 2006.

DIÁRIO DO NORDESTE. iFood atualiza sua plataforma e agora oferece sugestões de restaurantes para os usuários. Disponível em: <<http://diariodonordeste.verdesmares.com.br/suplementos/tecno/online/ifood-atualiza-sua-plataforma-e-agora-oferece-sugestoes-de-restaurantes-para-os-usuarios-1.1642579>>. Acesso em 18/3/2018, 2016.

ECOMMERCE NEWS – Delivery de comida cresce 37% no Rio – Disponível em: <https://ecommercenews.com.br/noticias/balancos/delivery-de-comida-cresce-37-no-rio/> - Acesso em: 22/04/2018, 2016.

ÉPOCA NEGÓCIOS – Aplicativo brasileiro iFood vai operar no México – Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2016/07/aplicativo-brasileiro-ifeed-vai-operar-no-mexico.html> - Acesso em: 22/04/2018, 2017.

ESTADÃO – Pesquisa indica que 56% das pessoas fazem pedidos semanais via delivery – Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/suas-contas,pesquisa-indica-que-56-das-pessoas-fazem-pedidos-semanais-via-delivery,10000060142> - Acesso em: 18/03/2018, 2016.

EXAME - Segundo pesquisa, 34% dos brasileiros gastam com alimentação fora do lar – Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/dino/segundo-pesquisa-34-dos-brasileiros-gastam-com-alimentacao-fora-do-lar-shtml/> - Acesso em: 18/03/2018, 2017.

EXAME. 02/07/2015 – Cardápio ampliado - <https://exame.abril.com.br/pme/cardapio-ampliado/> - Acesso em: 06/04/2018

EXAME. Segundo pesquisa, 34% dos brasileiros gastam com alimentação fora do lar. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/dino/segundo-pesquisa-34-dos-brasileiros-gastam-com-alimentacao-fora-do-lar-shtml>. Acesso em: 07/05/2018, 2017.

GLOBO – PIB recua 3,6% em 2016, e Brasil tem pior recessão da história - Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/noticia/pib-brasileiro-recua-36-em-2016-e-tem-pior-recessao-da-historia.ghtml> - Acesso em: 18/03/2018, 2017.

IBGE. <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rj/rio-de-janeiro/panorama> - Acesso em: 02/04/2018, 2017.

INSTITUTO FOODSERVICE BRASIL – Desenvolvimento de indicadores setoriais. Disponível em: <http://www.institutofoodservicebrasil.org.br/> . Acesso em: 22/02/2018, 2016.

MINISTÉRIO DO TURISMO – Rio de Janeiro e São Paulo são as mais visitadas por estrangeiros – Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/6512-rio-de-janeiro-e-s%C3%A3o-paulo-s%C3%A3o-as-mais-visitadas-por-estrangeiros.html>>. Acesso em: 06/04/2018, 2016.

PEQUENAS EMPRESAS & GRANDES NEGÓCIOS.– Ser empreendedor é executar bem, diz criador do iFood – Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2016/05/ser-empendedor-e-executar-bem-diz-criador-do-ifood.html>>. Acesso em: 22/04/2018, 2016.

PORTER, Michael E. Strategy and the Internet. Harvard Business School Press, 2001.

TAIT, Horace. Food Delivery Services – A History. Disponível em: <<http://ezinearticles.com/?A-History-of-Food-Delivery-Services&id=5357077>>. Acesso em 6/4/2018, 2010.

VALOR ECONÔMICO - PIB brasileiro cresce 1% em 2017 após dois anos de queda, mostra IBGE. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/5354759/pib-brasileiro-cresce-1-em-2017-apos-dois-anos-de-queda-mostra-ibge>>. Acesso em: 07/03/2018, 2018.