



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM  
MARKETING**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE MARKETING: *THE SKINNY BAGEL*

JOANA BRANDO F. G. QUILHÓ

MARÇO - 2015



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM  
MARKETING**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE MARKETING: *THE SKINNY BAGEL*

JOANA BRANDO F. G. QUILHÓ

**ORIENTAÇÃO:**

PROFESSOR DOUTOR FERNANDO BROCHADO

MARÇO - 2015

## Resumo

No presente projeto é apresentado um plano de marketing para um negócio de restauração com previsão para entrar no mercado em Janeiro de 2015.

A marca, com o nome *The Skinny Bagel*, apresenta um modelo de restauração pouco comum em Portugal – *Food Truck* - restaurante móvel que irá deslocar-se pelas ruas de Lisboa, indo ao encontro dos consumidores, servindo refeições rápidas, leves e saudáveis. O produto é um tipo de pão americano, pouco comercializado em Portugal - Bagel, que os clientes poderão combinar com diversos recheios à escolha.

Na revisão da literatura serão analisados aspetos como a gestão no setor da restauração, os critérios de escolha do consumidor, a qualidade do serviço, e a importância dos *social media* no relacionamento com o cliente.

Neste trabalho, inicialmente, é feita uma caracterização do setor da restauração em Portugal e em Lisboa. Seguidamente, é apresentado um plano de marketing com o objetivo de criar uma estratégia a curto prazo para a *Food Truck The Skinny Bagel*.

Palavras-chave: *fast casual*, *food truck*, pequeno negócio, plano de marketing.

## **Abstract**

In this project we present a marketing plan for a real catering business with a forecast to enter the market in late January 2015: The Skinny Bagel.

The Skinny Bagel is a brand with an innovative concept of a mobile catering establishment - Food Truck. This restaurant will take to the streets of Lisbon by meeting consumers with fast, light and healthy meals. The product marketed is an American type of bread, bagel, which customers can combine with various fillings to choose from.

In the literature review will be analyzed some aspects such as management in the catering sector, consumer behavior, quality of service, and the importance of social media in customer relationship.

In this final work of master is initially made a characterization of the sector in Portugal and Lisbon and a marketing plan is presented with the objective to create a short-term strategy for The Skinny Bagel Food Truck.

Keywords: fast casual, food truck, marketing plan, small business.

<b>RESUMO</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>2</b>
<b>PARTE I –REVISÃO DA LITERATURA</b>	<b>6</b>
1. Plano de Marketing: Conceito e etapas	6
2. A gestão da qualidade do serviço na restauração	10
3. Critérios de escolha de restaurantes e comportamento do consumidor	13
4. O papel dos <i>social media</i> na gestão do relacionamento com o cliente	14
5. Novas tendências da restauração	15
6. Metodologia	16
<b>PARTE II - THE SKINNY BAGEL – O RESTAURANTE MÓVEL</b>	<b>19</b>
1. Segmentos de mercado	19
2. Estrutura do mercado	19
3. O Mercado	19
3.1. Portugal	19
3.2. Lisboa	20
<b>PARTE III - PLANO DE MARKETING THE SKINNY BAGEL</b>	<b>21</b>
1. Diagnóstico	21
1.1. Contexto	21
1.2. Envolventes	21
1.3. Análise Cliente	23
1.3.1. Comportamento do consumidor e teste de conceito	23
1.4. Análise da Concorrência	24
1.5. Análise de Competências	25
2. Análise SWOT	27
3. Objetivos	28
4. Estratégia de Marketing	29
4.1. Segmentação do Fast Casual	30
4.2. Localização	31
4.3. Posicionamento	31
5. Marketing Mix	32
5.1. Experiência	32
5.1.1. Produto	32
5.1.2. Serviço	34
5.2. Preço	34
5.3. Distribuição/Local	35
5.4. Comunicação	35
5.5. Processos	36
5.6. Evidências Físicas	37
5.7. Pessoas	38
6. Planeamento e Controlo	38
6.1. Calendarização	38
6.2. Orçamento	39
6.3. Previsão	39
6.4. Métricas de Controlo	39
<b>CONCLUSÃO</b>	<b>40</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>41</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>44</b>

## Introdução

O presente projeto tem como objetivo a criação de um plano de marketing para um pequeno negócio de restauração móvel. A marca *The Skinny Bagel* tem um produto pouco comercializado em Portugal e um conceito diferenciador: o restaurante é uma *Food Truck* de *Bagels* com refeições *Fast Casual*.

Na elaboração deste projeto foi realizada uma revisão de literatura baseada no material teórico e empírico do percurso académico e literatura de áreas associadas à restauração e gestão de serviços. A informação da empresa foi recolhida através de trabalho de campo com a mentora e proprietária do negócio.

É importante referir que os dados relativos a *Fast Casual* e *Food Truck* em Portugal são escassos ou inexistentes. Este facto foi um dos principais motivos da escolha do tema, bem como a convicção de que o projeto reúne as condições para ser um caso de sucesso.

Partindo da contextualização e dos pressupostos atrás explicitados, esta investigação centra-se na construção de um plano de marketing que vise delinear uma estratégia a curto-prazo com o principal objetivo de dar a conhecer aos consumidores a marca, que entrará no mercado em Janeiro 2015.

Os princípios epistemológicos subjacentes à construção do objeto de estudo conduziram à delimitação da área temática na qual se situaria o trabalho de investigação, centrando-se, essencialmente, nos impactos da apresentação de um plano de marketing na promoção de produtos e serviços de restauração.

Neste capítulo, é apresentada uma introdução ao projeto abordado neste plano de marketing, os objetivos a atingir, metodologia e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo consiste na revisão de literatura. Define um plano de marketing, a sua importância e objetivos. Adicionalmente são analisados aspetos como critérios de escolha no setor da restauração, a qualidade do serviço e a gestão do relacionamento através dos *Social media*. É realizado um enquadramento do setor da restauração do global para o específico, e uma breve análise ao setor em Portugal e em Lisboa e ao local da *Food Truck*, Cais do Sodré (Mercado da Ribeira).

No terceiro capítulo, é feita a elaboração de um plano de marketing para a marca. Na primeira etapa é realizada uma análise / diagnóstico e construção da análise SWOT, permitindo a criação de objetivos e de uma estratégia de mercado. Serão definidos os 7 P's do marketing-mix e, por último, são apresentados o planeamento e as métricas de controlo do plano de marketing delineado.

## Parte I – Revisão da Literatura

### 1. Plano de Marketing: Conceito e etapas

O conceito de Marketing Empresarial relaciona-se com a visão da empresa, nomeadamente, com a forma de pensar, planear e agir da mesma. Cada situação específica exige uma análise e uma forma de agir, de acordo com o período de tempo, metas e objetivos definidos. As decisões estratégicas de uma empresa são estabelecidas a longo prazo, enquanto as estratégias de marketing são para o curto prazo, fazendo uso do marketing-mix. Segundo McDonald (2008) o conceito de marketing “implica que todas as atividades de uma organização são impulsionadas por um desejo de satisfazer as necessidades dos clientes” (p.28). As medidas de marketing são ações e decisões definidas pela gestão.

Westwood (2006) refere que planear é fundamental para a gestão e diz-nos que o planeamento deve identificar segmentos e as oportunidades de negócio mais promissoras. A empresa deve contornar as dificuldades de mercado e captar o *target* para manter uma posição de mercado vantajosa.

Mais uma vez, McDonald (2008, p.30) lembra-nos que “o objetivo do plano de marketing é identificar e construir vantagens competitivas.” Philip Kotler (2010) refere que o plano de marketing é um dos componentes fundamentais do processo de marketing; a sua utilização torna a empresa menos vulnerável às crises, devido ao seu poder de antecipação.

A elaboração do plano de marketing é uma prática comum há mais de 20 anos nos EUA. Em Portugal, só se lhe começou a dar a importância devida a partir do momento em que as entidades financeiras exigiram um Plano de Negócios às empresas para, por exemplo, atribuição de crédito.

O plano de marketing junta todas as informações estruturadas sobre os mercados e sugestões de medidas e ações de intervenção para atingir objetivos. Obtém-se informação detalhada, definem-se que canais de marketing e ferramentas devem ser utilizadas para atingir o público-alvo. Efetuam-se análises macro ao ambiente externo e interno e análises SWOT (Pontos Fortes ou Forças, Pontos Fracos ou Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, do original em inglês: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) para descrever como beneficiar dos pontos fortes e como minimizar os pontos fracos (Davis et al., 2012).



O plano de marketing consiste na tomada de diversas decisões de forma antecipada e explícita. Ao longo do tempo, esta ferramenta de trabalho tem vindo a ganhar maior visibilidade e importância nas empresas. O plano parte de uma visão geral para o particular, analisa e projeta decisões num curto espaço de tempo - entre 3 a 4 meses (Lindon et al., 2009).

O plano de marketing pode resumir-se a um modelo de seis etapas: análise da situação, objetivos, estratégia, tática, ação e controlo. As primeiras três etapas respondem a três questões: Onde estamos? Onde queremos ir? E como vamos lá chegar?

A estrutura de um plano de marketing pode variar entre vários autores, embora o seu conteúdo seja semelhante. O plano de marketing ligado aos serviços tem particularidades. Todas as ações são focadas na criação de imagem da empresa suportadas pela qualidade desse serviço.



Fig.1 - Etapas de plano marketing (Kotler & Keller, 2006)

Segundo Kotler & Keller (2006, p.60-61) existem cinco fases para construir um plano de marketing:

- 1) Sumário: A primeira fase do plano de marketing “deve iniciar-se com um breve resumo das principais metas e recomendações.” (Kotler & Keller, 2006, p.60).

“Nesta primeira fase do plano, o ideal é incluir todos os pontos-chave que o operador desejar colocar para captar a atenção de potenciais investidores. As palavras-chave de um bom sumário identificam o nome da empresa, o tipo de restaurante, o seu único ponto de venda, o crescimento das tendências do mercado e recentes, a equipa de gestão e os seus pontos fortes, as necessidades de financiamento e projeções, como o investimento será aplicado e apresentado numa linha de tempo e projetando o retorno de investimento (ROI).” (Davis et al., 2012, p.111).

No plano de marketing do setor da restauração, a partir da segunda parte do plano, é fornecida uma visão detalhada da empresa e da natureza da oferta do produto/serviço. São apresentados a história do conceito, desenvolvimento do negócio e definição da missão. Inclui o desenvolvimento operacional do funcionamento do restaurante, descrição do conceito e apresentação das vantagens do restaurante face à concorrência. (Davis et al., 2012).

- 2) **Análise do Contexto:** na análise situacional realiza-se uma “prospecção do meio envolvente e do mercado para averiguar se estão reunidas as condições favoráveis à atividade da empresa – análise de dados relevantes sobre vendas, custos, mercado, concorrentes e forças macroeconómicas.” (Kotler & Keller, 2006, p.60).

Todas as informações reunidas em estudos de viabilidade devem ser utilizadas. Nesta fase o local deve ser descrito e o mercado local definido e analisado, bem como a tendência da indústria e da concorrência real e potencial. As ameaças e vantagens da envolvente identificada na análise PESTAL devem ser divulgadas, tal como, as ameaças e vantagens no mercado resultantes da análise SWOT (Davis et al., 2012, p.111-112). E, segundo Kotler (2003), a diferenciação é a definição de um conjunto de diferenças significativas que permite distinguir a oferta da empresa dos concorrentes.

- 3) **Opções Estratégicas:** durante a estratégia de Marketing o *brand manager* “define a missão e os objetivos de marketing e financeiros. O *brand manager* também define os grupos e as necessidades que as ofertas de mercado se destinam a satisfazer (segmentação). De seguida, estabelece o posicionamento competitivo e propõe os objetivos a alcançar. Tudo isto é elaborado em conjunto com outras áreas organizacionais, tais como compras, produção, vendas, finanças e recursos humanos, para garantir que a empresa pode fornecer suporte adequado para a estratégia de marketing implementada. A estratégia deve ser específica sobre a estratégia de marca e estratégia de clientes.” (Kotler & Keller, 2006, p.60).

“Esta fase enquadra as principais decisões relativas à segmentação que a empresa deve tomar face ao mercado. A segmentação é essencial para construir um plano e saber agir perante o mercado.” (Debois, 2005, p.244).

São utilizadas variáveis de segmentação para os mercados. As mais comuns são a segmentação mais tradicional como a demográfica, socioeconómica, para além da psicográfica, e comportamental. As empresas costumam, na sua análise de segmentação, utilizar uma ou mais variáveis (segmentação multicritério) para criar segmentos (Kotler & Armstrong, 2010).

Nesta fase, a empresa, para além de desenvolver uma estratégia de posicionamento, deve comunicá-la através das características do produto ou serviço que serão definidas na fase seguinte: o marketing-mix. No caso da oferta de serviços a empresa deve definir variáveis tais como produto, preço, distribuição, comunicação, pessoal, evidências físicas e processos (Kotler, 2006). Os componentes do mix de marketing podem mudar a posição competitiva da empresa.

O marketing-mix clássico é, geralmente, constituído por 4 P's (Kotler & Keller, 2006): produto, preço, distribuição e comunicação, em que apenas os três primeiros P's referidos são fixos. A curto-prazo, a comunicação é uma variável instável. Mas, com as alterações nos mercados, todas as variáveis se tornaram instáveis, podendo sofrer alterações a qualquer momento.

Segundo Chai Goi (2009), no artigo *A Review of Marketing Mix: 4Ps or More? do Internacional Journal of Marketing Studies*, foi na década de 80, que existiram várias propostas para novos P's do marketing-mix dos serviços. Chai Goi cita diversos autores e teorias, como por exemplo, Booms e Bitner (1980) que acrescentam 3P's (pessoas, provas físicas e processos); Judd (1987) que propôs um quinto P (de pessoas); Magrath (1986) sugere a adição de 3P's (pessoal, instalações físicas e gestão de processos). Também em 1986, Philip Kotler acrescenta poder político e formação de opinião pública. Na década de 90, Baumgartner (1991) sugere o conceito de 15P's; Vignalis & Davis (1994) sugerem a adição de S (serviço) para o marketing-mix. Goldsmith (1999) sugere que deve ser de 8 P's (produto, preço, distribuição, promoção, os participantes, evidência física, processo e personalização) (Baumgartner, 1991; Vignalis & Davis, 1994; Goldsmith, 1999, citados por Goi, 2009). “No setor da restauração para além dos 4P's clássicos acrescentaram-se mais 3P's de Bitner.” (Davis et al. , 2012, p.314).

- 4) Implementação e investimento (previsão): nesta fase a estratégia é testada e é realizada uma projeção financeira. “Projeções incluem uma previsão de vendas, uma previsão de despesas e uma análise do *break even point*. No lado das receitas, as projeções devem calcular um volume de vendas previsto por mês. Nas despesas, devem demonstrar os custos de produção e os custos de marketing. O *break even point* irá demonstrar quantas unidades devem ser vendidas mensalmente para compensar os custos fixos e custos variáveis médios por unidade mensal.” (Kotler & Keller, 2006, p.61).
  
- 5) *Follow Up*: na etapa de Controlo definem-se medidas de controlo para verificar e ajustar a execução do plano. Normalmente, as metas e o orçamento são definidos para cada mês ou trimestre para que a administração possa rever os resultados de cada período e tomar decisões de melhoramento quando necessário. Devem ser tomadas diversas medidas internas e externas para avaliar o progresso e sugerir possíveis modificações. Algumas organizações incluem planos de contingência que definem a gestão de medidas a tomar em resposta às evoluções ambientais específicas, tais como guerras de preços.” (Kotler & Keller, 2006, p.61).

## 2. A gestão da qualidade do serviço na restauração

O setor da restauração é cada vez mais exigente e salienta a prestação de serviço de alto nível: atendimento ao cliente e a melhoria da qualidade. No estilo de vida das sociedades atuais tomar refeições fora de casa tornou-se comum, apesar do contexto económico nem sempre ser o mais favorável. Assim, os clientes procuram novos sabores, ambiente agradável e lembranças positivas.

Davis et al., no livro *Food and Beverage Management* (2012, p.333) justifica o crescimento deste setor devido ao conhecimento e sofisticação dos clientes que surge do aumento de artigos, programas televisivos, canais televisivos ligados a este assunto que torna o consumidor cada vez mais exigente com gosto pelos alimentos, por novos sabores e pelas experiências. Os consumidores procuram diversificação de locais, sabores e experiências, que cada vez é mais difícil de satisfazer.

No estudo *Experiential Value, Relationship, Quality and Customer Loyalty in Full-Service Restaurants: The Moderating Role of Gender*, a estratégia-chave para a criação

da vantagem competitiva é a qualidade. Os clientes da atualidade procuram experiências memoráveis nos serviços, sendo essas experiências refletidas em quatro vertentes: serviço, *return on investment* (ROI), relacionamento e lealdade do cliente. A experiência de consumo pode ser um componente essencial para compreender o valor atribuído, especialmente nas indústrias de serviços (Keng et al., 2007, citado por Jin, Line & Goh, 2013).

Os restaurantes são constantemente desafiados a introduzir novos e inovadores produtos / conceitos ou desenvolver mais métodos de prestação de serviços eficientes que atraiam os consumidores e contribuam para a compra repetida. A experiência no setor da restauração tem dois elementos: o tangível – pode ser melhorado (decoreção, menu, entre outros) e o intangível – serviço de restauração que requer mais atenção (Davis et al., 2005, p.24-25).

De acordo com o artigo *Does Restaurant Performance Meet Customers' Expectations? An Assessment Of Restaurant Service Quality Using a Modified Dinerserv Approach* (2010), Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) argumentaram que a qualidade do serviço é universal, mais duradoura do que a satisfação, e é, portanto, a melhor forma de avaliar o comportamento dos consumidores. E definiu a qualidade como diferença entre as expectativas e percepção do serviço e a experiência do cliente. Tal como Zeithaml et al. (1990, citados por Markovic, Raspor & Šegarić, 2010), referem a qualidade do serviço como a medida que define o sucesso, por corresponder às expectativas dos clientes.

A qualidade de serviço na indústria da restauração é difícil de avaliar. Wu e Liang (2009) afirmaram que o serviço no restaurante consiste em três elementos principais: ambiente (decoreção, design, música, iluminação), empregados (simpatia, habilidades profissionais, confiabilidade) e clientes (inclui a interação com outros clientes).

Existem dois modelos de medição de qualidade, segundo o artigo *Does Restaurant Performance Meet Customers' Expectations? An Assessment of Restaurant Service Quality Using a Modified Dineserv Approach* (2010). Parasuraman et al. (1985, 1988) desenvolveram um modelo, usualmente denominado por SERVQUAL, que comporta duas secções: uma secção é composta por 22 itens que medem as expectativas dos consumidores e a outra secção inclui 22 itens que medem a percepção dos consumidores do serviço que receberam. O modelo avalia a qualidade do serviço tendo por base cinco dimensões: (1) tangível, (2) fiabilidade, (3) capacidade de resposta, (4) garantia, e (5) a empatia.

Mais tarde, segundo o artigo *Dineserv: A Tool for Measuring Service Quality in Restaurants* (2012), foi desenvolvido por Stevens, Knutson e Patton (1995) um modelo adaptado da escala SERVQUAL, designado por DINESERV, que consiste numa escala composta por 29 itens, que pretende medir as expectativas e percepções dos clientes. Este modelo baseia-se na escala de Parasuraman et al. (1988).

A qualidade influencia a lealdade e a intenção de consumo. Assim, o restaurante deve manter um menu consistente em qualidade. Os clientes da atualidade são cada vez mais exigentes e interessados na forma como são confeccionadas as refeições, a alta qualidade e proveniência dos ingredientes e o sabor. Os clientes têm um padrão de fatores influenciadores na escolha de refeições, procurando refeições saudáveis e experiências novas e positivas (Ryu & Han, 2010).

O estudo *Influence of the Quality of Food, Service, and Physical Environment on Customer Satisfaction and Behavioral Intention in Quick-Casual Restaurants: Moderating Role of Perceived Price*, de Kisang e Heesup (2010), aponta como chave de sucesso de um restaurante *Fast Casual*, a alta qualidade dos alimentos.

Existem muitos fatores que podem influenciar as avaliações dos restaurantes em relação à qualidade. No artigo *Dinerserv: A Tool for Measuring Service Quality in Restaurants* (2012), a qualidade dos alimentos, o ambiente físico e o serviço prestado são os principais componentes da qualidade global do serviço de restaurante (Dulen 1999; Susskind & Chan, 2000). Entre esses atributos, a qualidade dos alimentos é a mais importante dimensão da experiência de restaurante (Sulek & Hensley, 2004).

No artigo, *The Effects of Customer's Perceptions of Brand Personality in Casual Theme Restaurants* (Kim, Magnini & Singal, 2011), refere que a qualidade pode ser refletida na intenção de compra e no passa-palavra (do original em inglês: *word-of-mouth*). O *word-of-mouth* é um factor com grande importância para os consumidores na decisão de compra.

É a constante procura da qualidade que, aliada ao aumento da exigência por parte dos clientes e consumidores, tem conduzido as empresas a um maior nível de competição (Davis et al., 2012). É desta forma que as empresas necessitam cada vez mais de se conhecer a si próprias, no sentido de organizarem a sua estratégia.

O sucesso do marketing nos serviços irá depender do prestador, e este deve encorajar os clientes para participar e partilhar a experiência de serviço (Mathwick et al., 2001).

A internet é, nos dias de hoje, a plataforma virtual com grande influência na escolha do cliente onde pode ser partilhada, com o mundo, a opinião, após o serviço. A qualidade

do serviço é a base para a construção da imagem de marca do restaurante. (Davis et al., 2012, p.367).

A missão do marketing de um serviço, como no ramo da restauração, é criar relacionamentos a longo-prazo (fidelização) (Kotler & Armstrong, 2010).

Segundo o artigo, *Dineserv: A Tool for Measuring Service Quality in Restaurants* (2012, p.4), os restaurantes que oferecerem aos clientes serviços com qualidade têm um forte posicionamento de mercado (Stuart & Tax, 1996; Wong et al., 1999). A qualidade do relacionamento em restaurantes tem impacto positivo na retenção de clientes (De Wulf et al., 2001; Verhoef, 2003).

### **3. Critérios de escolha de restaurantes e comportamento do consumidor**

Há necessidade de compreender e identificar as variáveis que influenciam a mente dos clientes, na escolha de restaurante. O sucesso do conceito de restaurante, a longo prazo, depende da capacidade dos proprietários desenvolverem a sua posição, e comercializarem um produto e/ou serviço que esteja centrado na necessidade do cliente – a busca da alma do negócio (Auty, 1992, citado por Madanoglu, Erdem & Grusoy (2008).

Existem diversas variáveis de escolha de um restaurante. A principal, que tem maior destaque em diversos estudos, é a qualidade do serviço prestado. Os serviços têm características específicas. São intangíveis, inseparáveis, variáveis, e perecíveis. (Kotler & Armstrong, 2010).

A crise económica tem impacto no consumo. Segundo um estudo de PriceWaterCoupers, em 2014 houve uma quebra de 25% face a 2013. Isto acontece, em economia, segundo Varian (2010), pois o consumo de uma refeição num local de restauração é considerado um bem de luxo. Assim, o seu consumo aumenta quando o rendimento aumenta.

Lai (2014) no artigo, *The Roles of Value, Satisfaction, and Commitment in the Effect of Service Quality on Customer Loyalty in Hong Kong–Style Tea Restaurants* cita os autores Cronin et al. (1997), Cronin, Brady e Hult, (2000), Hellier et al. (2003), Keeney (1999); e Zeithaml et al. (1988); que referem que o valor pago pelo cliente pode ser descrito como a avaliação global do cliente do património líquido do serviço ou produtos com base na sua avaliação do que é recebido (benefícios proporcionados pelo serviço), contra o que é oferecido (custos ou tempo sacrificado, esforço e custos de oportunidade para a aquisição e utilização do serviço).

Segundo Davis et al. (2012) o género de restaurante escolhido depende da ocasião da refeição. Existem seis ocasiões que afetam a escolha; vertente social como a celebração de algo ou para convivência; tipo de negócio; a disponibilidade/tempo/localização; atmosfera e o serviço; o preço que é o fator que segmenta o consumidor e influencia na decisão por impulso; e por último o menu.

Alguns estudos demonstram que no caso do *Fast Food*, “a escolha do restaurante depende do dia e do momento do dia (perspetiva temporal) assim como estar só ou acompanhado (perspetiva social). Existem também critérios de satisfação, no *Fast Food*, onde a rapidez do serviço é mais importante que a variedade do menu “ (Miller & Ginter, 1979, citados por Dubois, 2008, p.236).

#### **4. O papel dos *social media* na gestão do relacionamento com o cliente**

Vanniarajan e Meharajan (2012) citam Parsons (2002) que afirmou que a comunicação deverá ter uma forte e positiva influência sobre a relação entre os restaurantes e os seus clientes.

A evolução da tecnologia permitiu a facilidade de comunicação e a informação instantânea com a internet, plataformas de redes sociais, *smartphones*, reformulando os processos sociais de comportamentos entre as pessoas, a envolvência e o meio virtual.

A comunicação via *web* levou alguns estudiosos a questionar a importância do lugar, pois o uso da tecnologia da informação tem afetado a perceção e o comportamento humano e, por consequência, a forma de identificar os ambientes.

No estudo, *From Place to Nonplace: A Case Study of Social Media and Contemporary Food Truck* (Wessel, 2012, p.3) é referido que hoje em dia o ambiente é criado muitas vezes através do uso de tecnologias de informação que reformula e modifica a forma como o lugar é interpretado. Segundo alguns autores (Mason & Jennings, 1982; Pascal, 1987; Negroponte, 1995) as tecnologias levam à redução do contacto cara a cara. Por outro lado, Wessel (2012) cita teóricos como Stephen Graham (1997) que acreditam que a tecnologia de informação irá reforçar a comunicação e criar uma nova abordagem de lugar. Melvin Webber (1964) criou a teoria *non-place*, afirmando que a acessibilidade através de meios de comunicação, em vez da proximidade física, é a condição necessária de lugar e esse lugar é territorial. É o quotidiano urbano que exige que haja novas relações sociais que são dependentes das comunicações e da interação virtual que transcendem o lugar. Esta teoria surge de dois fatores: económicos e tecnológicos que aceleraram mudanças nas funções heterogéneas e significados de lugares. Os lugares



são fabricados e convertidos em paisagens temáticas (Soja, 1992; Sorkin, 1992, citados por Wessel, 2012). As *Food Truck*, segundo o estudo *From Place to Nonplace: A Case Study of Social Media and Contemporary Food Truck* (Wessel, 2012), este tipo de restaurante consegue gerar facilmente multidões de clientes antes mesmo de estacionar, usando as plataformas de *social media*. Os clientes, ao terem informação em tempo real do lugar da *Food Truck* e dos menus ficam mais propensos a consumir. O principal efeito de informação em tempo real é assegurar que os vendedores têm clientela suficiente, qualquer que seja a escolha e definição da localização. Segundo Davis et al., no livro *Food and Beverage Management* (2012), o marketing via internet é a forma mais rápida e com menos gastos associados que permite comunicar com uma audiência global e pode oferecer uma mais ampla e profunda informação para os clientes sendo uma mais valia para os pequenos negócios comunicarem através dos *social media* para ganhar maior visibilidade.

## 5. Novas tendências da restauração

Os consumidores estão cada vez mais atentos às tendências da restauração, e deslocam-se em busca de novas experiências gastronómicas partilhando com a comunidade através de redes sociais – surge assim um novo consumidor - *Foodie* (Barr & Levy, 1984, citados por Watson, Morgan & Hemmington 2008, p.289).

“O *Foodie* é uma pessoa que é muito muito muito interessado em alimentos. Foodies são aqueles que falam sobre o alimento em qualquer ocasião - suspiram sobre restaurantes e receitas. Eles consideram um alimento , uma arte, como uma pintura de um autor de renome ou uma peça de teatro (Barr & Levy, 1984, citados por Watson, Morgan & Hemmington 2008, p.289)

Durante o dia-a-dia cada vez mais a evolução da tecnologia está presente e influencia as relações sociais. Todas as opiniões são partilhadas em rede devido ao fator tecnológico. As *Food Truck* são exemplo da junção do fator económico, social e tecnológico, que permitem a alteração da perceção e o significado dos lugares (Wessel, 2012).

Há uma nova geração de restaurantes que “seguem” o consumidor situando-se em locais pouco *standard*, fazendo surgir um novo conceito - restaurantes *Fast Casual*. No livro *Food & Beverage Management* (p.359) é citado Mintel (2011), e o seu estudo, que caracteriza o conceito *Fast Casual* como “restaurantes de serviço limitado que criam

uma sofisticada experiência fornecendo uma refeição rápida (semi-preparada) utilizando ingredientes frescos e saudáveis com um preço flutuante entre o preço das ofertas de *Fast Food* e o preço de um serviço completo”. As plataformas *social media* contribuem para o sucesso destes novos tipos de negócio, que para além de permitir a comunicação entre fornecedores e cliente também permite a mobilização dos vendedores para locais *standard* e sazonais (Wessel, 2012). William Whyte (1980) no estudo *The Social Life of Small Urban Spaces*, indicou que as pessoas muitas vezes são atraídas para espaços públicos pela presença de outras pessoas, uma característica de socialização em que um estímulo fornece um vínculo social entre as pessoas. E existem também, fatores naturais, como sol, sombra, vento, árvores e água contribuindo significativamente para ativar espaços públicos. O mesmo autor afirma que quando os locais de restauração são bem construídos ajudam a dar vida a um espaço.

As *Food Truck* são consideradas restaurantes móveis, constituídos por carrinhas que vendem diversos tipos de refeições em diversos locais das cidades. “Serviço que fornece refeições em vários locais em todas as cidades (...) muitos *chefs* de cozinha encontraram neste tipo de negócio uma forma de tornar o seu negócio mais gratificante, flexível e financeiramente viável” (Shouse, 2011, p.52).

As *Food Truck* surgiram no final de 2000 nos EUA no início da recessão económica. Era apenas uma medida para combater a crise económica, mas em poucos anos, este tipo de negócio que era provisório solidificou, e foi ampliando e multiplicando-se desde então (Shouse, 2011). Apesar do facto dos proprietários de *Food Truck* enfrentarem uma infinidade de obstáculos para operar e manter o serviço, a grande procura cria um fluxo contínuo de clientes sem sinais de diminuição. As tecnologias de informação, nos dias de hoje, apoiam e desempenham um papel fundamental neste tipo de negócio. Esta tendência tem alterado e criado uma nova perceção de alguns lugares da cidade.

## 6. Metodologia

O projecto da *Food Truck* de *Bagels* teve início em Maio de 2013. A ideia surgiu de Catarina Pyrrait após ter vivido em Londres. Um dia já em Lisboa, apeteceu-lhe um *Bagel* e percebeu que não havia nenhum sítio com essa especialidade. Habituada a comer *Bagels* pelas ruas de Londres lançou-se no desafio de criar uma *Food Truck* de *Bagels* em Lisboa.

A construção de um negócio exige execução de muitas tarefas com persistência. Em Junho de 2013, Catarina Pyrrait iniciou essa jornada com uma prospeção de Mercado,

“Onde se vendiam *Bagels* em Lisboa?”. Concluiu que apenas era vendido em algumas padarias menos tracionais consideradas *gourmet* como a Quinoa, o Pão Nosso e Choupana. Abordados os proprietários destas padarias informaram que o *Bagel* é um pão consumido principalmente em refeições leves, servidas pela hora do almoço.

Enquanto Catarina Pyrrait trabalhava no seu projeto necessitou de entender como funciona a restauração e entender o cliente e todas as envolventes de um serviço e tornou-se colaboradora da cadeia de *Fast Food* McDonald’s.

No seu tempo livre realizava trabalho de campo, visitava as padarias e provava *Bagels*. A busca pela receita era a prioridade. Foram feitos contactos e encomendas de *Bagels* de Nova Iorque e Londres para saborear *Bagels* de outros locais. Os contactos feitos no exterior foram também uma grande ajuda para entender como funciona uma *Food Truck*. Após existir uma receita começaram os almoços e jantares experimentais. Eram servidos *Bagels* feitos com diversas receitas e tinham diversos recheios, eram feitas propostas e críticas. Com o decorrer destes jantares criaram-se menus finais e chegou-se à receita ideal do *Bagel*.

Ao mesmo tempo era efetuada uma prospeção à concorrência, “Quem são as *Food Truck* em Lisboa? O que vendem?”. Em Fevereiro 2014, o projeto Lisboa sobre Rodas estava a arrancar, projeto esse que consiste em *Food Truck* que vendem refeições de géneros variados: sushi, hambúrgueres, tostas, entre outros. Em concorrência de produto, apenas a Hamburgueria da Parada é concorrente.

Foi feito trabalho de campo consistindo em observação e algumas experiências gastronómicas em negócios concorrentes “O que vendem?” “Quanto vendem?” “Quem são os clientes?” “O que consomem?”. Esta fase teve especial participação de Francisco Sá, proprietário da Hamburgueria da Parada e do bar *Le Chat*, disponibilizando-se para uma conversa casual sobre o seu negócio. Esta ajuda foi fundamental para compreender como é gerido um restaurante *Food Truck*.

A pesquisa exploratória através da técnica painel de especialistas teve a participação de dois proprietários de padarias *gourmet* e três proprietários de *Food Truck*. Nesta fase foram esclarecidos pontos essenciais do plano em três campos: financeiro, mercado e cliente. O painel consistiu em entrevistas casuais com algumas perguntas - chave relativas à implementação e ao desenvolvimento de um negócio de rua. Outras questões surgiram na conversa levando as entrevistas a tocar em outros pontos relevantes, o que permitiu extrair mais informações.

Para a prospeção do cliente foi utilizado o método quantitativo. Foram realizados inquéritos com o apoio da plataforma eletrônica *qualtrics*, de construção, de divulgação e recolha de respostas, de questionários *online*. Foram recolhidas cerca de quinhentas e setenta respostas onde 510 foram validadas para análise. O inquérito era constituído por vinte e uma perguntas, a maioria, de resposta fechada. No início existiam mais cinco perguntas sociodemográficas em que a pergunta sobre a localidade do inquirido funcionava como pergunta filtro. O inquérito estava dividido em três temas: a influência do *facebook* na restauração, hábitos alimentares e o produto *Bagel* (Anexo 1).

Todos os dados aqui apresentados correspondem à realidade, apenas os dados financeiros sofreram algumas alterações por questão de confidencialidade.

A base teórica deste trabalho foram aulas lecionadas durante o currículo académico como plano de marketing e marketing de serviços. Foram também utilizadas obras bibliográficas do programa. Outros textos académicos e obras foram consultados e retirados das bases de dados contratadas pelas universidades públicas e que são agregadas em plataformas, como por exemplo, b-on.

O foco da pesquisa foram temas como restauração, pequeno negócio, comportamento do consumidor face à restauração e marketing ligado à restauração.

## **Parte II - *The Skinny Bagel* – o restaurante móvel**

*O The Skinny Bagel*, é um restaurante que, segundo a Classificação das Atividades Económicas, se insere no código CAE 56 (Anexo 2). O restaurante tem um conceito inovador e um produto diferenciador. A principal característica é a mobilidade, podendo ir ao encontro dos clientes. Está programado para circular pela zona de Lisboa a partir de Janeiro de 2015.

### **1. Segmentos de mercado**

O mercado da restauração tem diversos segmentos de mercado (Anexo 3 – Fig.1). *The Skinny Bagel* está inserido em dois segmentos: *Fast Casual* e *Food Truck*.

### **2. Estrutura do mercado**

A restauração é um setor caracterizado por ser um mercado fragmentado. É um setor onde existem muitas empresas que satisfazem necessidade do apetite do cliente e o desejo de consumir um género de comida. É um setor onde há poucas barreiras à entrada no mercado. A concorrência é vasta e há apenas alguns graus de diferenciação entre si, considerando-se aspetos como o género de comida e outros. A segmentação é a chave do sucesso para a criação de um posicionamento de mercado (Kotler & Armstrong, 2010) (Anexo 3 – Fig. 2).

### **3. O Mercado**

#### **3.1. Portugal**

Em Portugal, existiram dois acontecimentos entre 2009-2014 que foram responsáveis pelo decréscimo do volume de negócios no setor. Esses fatores foram a crise económica e o aumento do IVA (23%) aplicado como medida de austeridade em 2012. (Anexo 3- Fig.3).

Desde 2009, existiu um conjunto variado de fatores como a alteração estrutural dos padrões de consumo, o aumento da taxa de poupança e a redução do rendimento disponível das famílias, derivado da conjuntura macroeconómica mais pessimista.

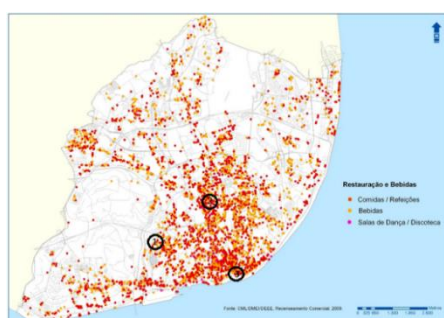
A Associação de Hotelaria, Restaurantes e Similares de Portugal (AHRSP) registava que existiam 257,4 mil postos de trabalho no primeiro trimestre de 2014, representando menos 12.800 postos de trabalho (-4,7%), face ao período homólogo. A diferença ainda

é maior, relativamente ao trimestre anterior, registando uma perda de 37.200 postos de trabalho (-12,6%) (Publituris, 2014).

Ainda segundo a mesma Associação, entre Outubro de 2013 e Março de 2014, perderam-se 56.800 postos de trabalho, um aumento de 100% face ao período homólogo anterior, o que, segundo as contas da AHRESP, se materializou numa perda de 315,5 postos de trabalho, por dia.

### 3.2. Lisboa

Em 2009, segundo os dados do site da Câmara Municipal de Lisboa, havia na cidade 17.346 estabelecimentos, dos quais 5.693 (32,8%) eram de restauração e bebidas, empregando cerca de 19.309 pessoas. Estes estabelecimentos têm localização diversificada apesar de haver uma tendência para existir concentração junto das zonas ribeirinhas da cidade, no centro histórico e nos centros empresariais.



**Figura 2 – Estabelecimentos na zona ribeirinha em Lisboa (2009)**

De acordo com dados recolhidos no site da Câmara Municipal de Lisboa desde 2013 têm existido alterações neste ramo de atividade. A principal tendência mais proeminente é o aumento da diversidade nos formatos, nas atividades e tipos de serviço dos estabelecimentos de restauração e bebidas. Esta tendência crescente, obrigou a CML a alterar a legislação da ocupação do espaço público (Licenciamento Zero) em Janeiro de 2015.

A *The Skinny Bagel* terá o formato de uma *Food Truck* que vai ao encontro da tendência identificada pela Câmara Municipal de Lisboa.

## **Parte III - Plano de Marketing *The Skinny Bagel***

### **1. Diagnóstico**

#### ***1.1. Contexto***

O setor da restauração está a inovar, com novos conceitos e produtos. As ideias são, muitas vezes, retiradas do estrangeiro como as *Food Truck* e o conceito *Fast Casual*.

O conceito de *Fast Casual* é de origem americana e tem invadido as grandes cidades europeias cosmopolitas dando lugar a restaurantes modernos com um ambiente confortável e convidativo, onde são servidas refeições rápidas semelhantes a *Fast Food* mas confeccionadas com ingredientes frescos e saudáveis. Este conceito inovador é uma tendência dos novos restaurantes em Lisboa. (Anexo 4). A maioria dos restaurantes *Fast Casual* em Lisboa são hamburguerias com conceito *gourmet*. No público consumidor deste tipo de alimentação, nota-se a preocupação diária em tomar refeições rápidas e económicas e, ao mesmo tempo, de qualidade e saudáveis.

O consumo no setor da restauração deriva dos hábitos alimentares dos consumidores e estes são influenciados por fatores como: preço, qualidade, disponibilidade, saúde, diferenciação, tradição, conveniência e sustentabilidade (Shouse, 2011). A crise tem colocado as famílias portuguesas em situações financeiras fragilizadas e o preço por vezes é mais importante que a qualidade da refeição. São os fatores externos, que muitas vezes, criam entraves ao funcionamento de um restaurante (Davis et al., 2012). Os problemas causados são resolvidos através da gestão dos fatores internos da empresa, mas esta nem sempre é a solução.

#### ***1.2. Envoltentes***

Existem diversos fatores externos suscetíveis de influenciar os resultados da empresa de forma direta ou indireta – análise PESTAL. Este modelo permite olhar atentamente para compreender o ambiente em que a empresa opera e, assim, obter melhor compreensão do negócio (Davis et al., 2012).

Análise	Causa	Efeito
Política (Medidas Políticas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas de austeridade: IVA sobre a restauração aumentou de 13% para 23%. (Fonte: Diário de Notícias)</li> </ul>	Aumento nos preços para suportar os custos de produção e impostos.
Económica (Impacto Económico)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PIB: aumento homólogo de 1,1% em termos reais no terceiro trimestre de 2014 (Fonte: INE)</li> <li>• Taxa Desemprego diminuiu (14,6%); a taxa de desemprego para os jovens com menos de 25 diminuiu (36,1%), mas ainda em valores elevados (Fonte: Eurostat)</li> <li>• Consumo Privado: 1,8% em 2014 (Fonte: INE)</li> </ul>	A crise económica influencia o consumo dos portugueses que, com menos poder de compra, optam por não consumir refeições fora de casa como medida de poupança.
Social (Comportamentos da Sociedade)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obesidade em Portugal está a crescer (Fonte: DGS - Direção Geral Saúde)</li> <li>• Hábitos de consumo dos portugueses alteraram com crise económica (Fonte: Diário Económico)</li> <li>• Preocupação dos Portugueses em comer refeições saudáveis é cada vez maior. (Fonte: DGS - Direção Geral Saúde)</li> </ul>	Os problemas de saúde causados pelo peso em excesso devido a ingestão de refeições fora de horas e pouco saudáveis têm alertado os portugueses. É a geração mais jovem que se preocupa com a imagem, com a saúde e com a alimentação.
Tecnológica (Meios Tecnológicos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de <i>smartphones</i>, <i>tablets</i>, entre outros, com acesso à internet</li> <li>• A rede social mais utilizada pelos portugueses é o <i>Facebook</i></li> <li>• <i>Instagram</i>: Rede social com maior crescimento (Fonte: <i>Jornal i</i>)</li> </ul>	A internet disponibiliza informação de forma fácil e rápida. Os consumidores de hoje procuram cada vez mais saber o que há por detrás da marca. A internet permite ao consumidor estar informado e ser um consumidor racional que valoriza a opinião de outros consumidores.
Ambiental (Questões ambientais)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocupação ambiental</li> <li>• Mudanças de clima: tempo inconstante e os custos das energias (Fonte: Quercus)</li> <li>• Investimento em energia renovável cada vez maior mas não suficiente (Fonte: Ministério Ambiente)</li> </ul>	As alterações climáticas têm influencia direta no setor primário. Há escassez de produtos agrícolas, aumentam os preços dos bens, afetando o setor alimentar.
Legal (Legislação)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ASAE: Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (Fonte: ASAE)</li> <li>• Regulamento CE 852/2004</li> <li>• HACCP: Segurança alimentar na confeção das refeições (Fonte: HACCP)</li> <li>• Associação Nacional de Empresas de Segurança Alimentar</li> <li>• Licença de circulação em Lisboa (Fonte: CML)</li> </ul>	A qualidade de um produto alimentar começa pela escolha dos alimentos e pela higiene na sua confeção. As entidades reguladoras exigem que sejam cumpridas regras para que o produto final seja um alimento de qualidade sem colocar em risco a saúde dos consumidores. É obrigatório cumprir todos os critérios exigidos para oferecer um produto de qualidade ao consumidor.



### ***1.3. Análise Cliente***

O consumidor português tem sofrido grandes alterações no seu perfil principalmente devido à crise económica; e num setor como a restauração é evidente a queda do consumo.

#### ***1.3.1. Comportamento do consumidor e teste de conceito***

Para compreender os potenciais consumidores da *The Skinny Bagel* foi elaborado um inquérito (Anexo 1) que abordava questões sobre hábitos alimentares *mais* precisamente *Fast Food*, *Foodtrucks* e *Bagels* na Zona de Lisboa.

Neste estudo sobre o consumidor, por questionário *online*, foram obtidas 577 respostas. Na fase inicial, havia uma pergunta filtro referente à área de residência. Assim, dos 577 respondentes apenas 510 foram validados para análise tendo em conta as respostas positivas e completas quanto a ser morador(a) em Lisboa (zona onde o negócio está inserido). (Anexo 1 – Fig.1)

A sociedade está em constante mudança e o hábito de tomar refeições fora é algo recente e comum na geração mais nova. Dos inquiridos, com idades abrangentes entre 16 e os 65 anos, apenas 11% não têm o hábito de tomar refeições fora.

Grande parte dos inquiridos (89%) que frequentam estabelecimentos de restauração, a maioria fá-lo por conveniência/tempo durante a semana; durante o fim-de-semana frequentam-nos numa perspetiva social. Da amostra, 11% frequenta 4 a 5 vezes por semana locais de restauração e a maioria (63%) está empregada. (Anexo 5.2 – Fig. b).

A escolha de um restaurante depende de fatores individuais e momentâneos (meio envolvente, sentimentos, tempo, etc). Este facto verificou-se nos inquéritos, quando inquiridas sobre *Fast Food*, a maioria procura um serviço rápido (56%) e preço baixo (27%), deixando de parte a qualidade dos alimentos (8%). (Anexo 1 – Fig.4).

O género de comida *Casual Fast* ou *Fast Food* atrai um perfil de consumidores jovens que são os consumidores alvo da *The Skinny Bagel*, com idades entre os 18-35 anos. Essencialmente jovens adultos com rendimento, empregados (Anexo 5 – Fig. 2), em que a ocasião de compra é a conveniência ou atividade social.

São consumidores informados, socialmente ativos e consideram muito importante estar a par das mais recentes tendências tecnológicas, como por exemplo, a presença nas redes sociais, nomeadamente no *Facebook* (Anexo 1 – fig. 2).

#### **1.4. Análise da Concorrência**

O setor da restauração está inserido num modelo de mercado fragmentado. Isto significa que, é um mercado onde existem bastantes empresas com produtos semelhantes quase homogêneos. Não existem substitutos perfeitos, pois cada restaurante tem fatores de diferenciação. A *The Skinny Bagel* tem dois fatores de diferenciação que se destacam: o produto e a localização.

Assim, foi efetuada uma análise à concorrência de acordo com os dois fatores de diferenciação: o produto – venda de refeições em pão - formato de *sandwich*. (Anexo 6 – fig.4); e localização - especificamente a área onde se encontrará a *Food Truck* – Cais do Sodré. (Mercado da Ribeira, anexo 6 – fig.3). Encontramos no Cais do Sodré conceitos de restaurantes menos tradicionais e inovadores que vão ao encontro de um perfil de consumidor mais jovem.

Os principais concorrentes em conceito são as *Food Trucks* do Projeto “Lisboa sobre Rodas” que têm um modelo de negócio semelhante e usufruem de uma oferta diversificada. Em produto, o principal concorrente em Lisboa, é o restaurante Raffi’s, que abriu em Janeiro de 2015.

É notório, em toda a área de Lisboa, o aumento de restaurantes com o conceito de *Fast Casual*. É a tendência da restauração – experiências novas – refeições *Fast Food* confeccionadas com ingredientes *Healthy Food* num ambiente descontraído e em locais inesperados.

#### **Vantagem Competitiva**

O Modelo de Michael Porter (1979) de Vantagens Competitivas ajuda a empresa a compreender o segmento de *Fast Casual* e a conhecer as ameaças e vantagens do negócio (Anexo 6 – fig 1.).

As vantagens identificadas, neste negócio, são a diferenciação de produto - a entrada de novos concorrentes para a *The Skinny Bagel* é um fator que não preocupa a empresa, pois não existem ainda muitas marcas que vendam *bagels*, conceito de restaurante ainda pouco usual e com custos baixos. A utilização de uma *Food Truck* para venda de refeições é uma tendência recente e surgiu como medida de diminuição de custos fixos e tem associado um investimento inicial baixo. Por último, a vantagem de ser um mercado de produtos *commodities* – venda de um produto alimentar.

Este setor tem algumas condicionantes, como o poder dos clientes. Este é um mercado fragmentado com muita rivalidade implicando que o preço do menu seja semelhante ao da concorrência produto/local. O cliente define as alterações no produto e no preço face à localização onde se encontrará. O negócio das *Food Truck* tem focalização num preço médio de refeição entre 7 e 12€ tal como os preços dos principais restaurantes do segmento *Fast Casual* localizados em Lisboa. O *The Skinny Bagel* pode tirar vantagem disso, pois os seus preços variam entre 5 e 7€ o menu. (Anexo 6- fig.2)

A longo-prazo, a principal vantagem competitiva da *Food Truck* é ter um ponto de venda fixo e outro móvel que irá permitir lidar com diferentes perfis de consumidores, diariamente.

Por agora, numa fase inicial, a revelação do local será feita nas redes sociais funcionando como estratégia de criar uma relação de proximidade com o cliente. A circulação da carrinha também permitirá visibilidade e familiaridade despertando o interesse dos consumidores pela marca.

### ***1.5. Análise de Competências***

#### ***A empresa***

Empresa | BASTANTEFÁCIL, LDA.

Registo | Julho 2013

Nome da Empresa | *The Skinny Bagel*

Sócios | *The Skinny Bagel* é constituída por dois sócios.

Capital Social | 100€

Ramo de atividade/ Código CAE | Serviços de Restauração e Organização de Eventos

#### ***Slogan***

O *slogan* da *Food Truck The Skinny Bagel* é “*The Real One Bagel*” transmitindo a busca, por parte da criadora do projeto, pela receita ideal com sabor único e autêntico de um *bagel* de Wall Street.

#### ***Missão***

O *The Skinny Bagel* é uma marca com conceito diferenciador reconhecida pelos *Bagels* únicos - proporcionando refeições de qualidade e serviço de excelência oferecendo a melhor experiência de *Street Food* em Lisboa.

### ***Recursos Humanos***

A política de desenvolvimento dos Recursos humanos visa satisfazer as necessidades da *The Skinny Bagel* selecionando, potenciando e capacitando os melhores profissionais ao serviço da empresa. A *The Skinny Bagel* é uma empresa de dimensão pequena. A equipa é constituída por três pessoas: Criadora do Projeto/Sócia: Catarina Pyrrait, responsável pelas atividades de comercialização; Sócio/Advogado: Jaime Redondo, responsável pelas matérias jurídicas; TOC: Nuno Noronha, responsável pelo departamento contabilístico (Anexo 7). A empresa empregará mais trabalhadores para completar a atividade de comercialização.

Nos restantes serviços, como por exemplo, de produção do pão *Bagel* e logística, a empresa recorrerá a fornecimento de serviços externos (em forma de parcerias).

Estando o projeto na fase inicial, é possível afirmar que a equipa é suficiente atendendo às necessidades iniciais da criação de um restaurante.

### ***Recursos Financeiros***

A empresa foi constituída em Julho de 2013, sendo uma empresa nova que entrará no mercado em Março de 2015. Já detém as infraestruturas e os equipamentos que irão permitir a circulação do restaurante móvel e venda de *Bagels* e obter retorno.

### ***Recursos Técnicos***

Uma *Food Truck* que serve refeições necessita de condições específicas e utensílios próprios para produção de refeições de qualidade numa cozinha certificada.

### ***Fornecedores***

Todos os fornecedores são marcas portuguesas, conceituadas e certificadas. (Anexo 8)

### ***Parcerias***



Quinoa Lisboa – Bagels: A receita do pão Bagels é receita única criada por Catarina Pyrrait e a produção é feita na fábrica da marca parceira Quinoa.

O *The Skinny Bagel* tem para oferecer, diariamente, três tipos de *Bagels* deliciosos e saudáveis. Na sua produção são utilizados apenas ingredientes de origem biológica.



Delta Café – Café: É possível saborear diversos tipos de café na *Food Truck* com a máquina Delta Q Qool.



Refood - Parceria Social: Todos os excedentes alimentares do dia serão doados à organização que será responsável pela distribuição. O Projeto Refood procura acabar com o desperdício de alimentos dos restaurantes locais.

### ***Fatores Críticos de Sucesso***

- Notoriedade e imagem de marca
- Qualidade dos alimentos
- Serviço rápido e de qualidade
- *Staff* com competências de atendimento ao público/cliente
- Parceiros estratégicos e parcerias de negócio

## **2. Análise SWOT**

A matriz SWOT- *Strengths* (Pontos Fortes), *Weaknesses* (Pontos Fracos), *Opportunities* (Oportunidades) *and Threats* (Ameaças) é, segundo Kotler (2003), uma ferramenta de análise que identifica as necessidades da empresa e as suas vantagens no mercado, permitindo construir um diagnóstico estratégico de uma empresa (Anexo 9).

### ***Análise Interna***

**Pontos Fortes:** O *bagel* é um ponto de diferenciação frágil no mercado. É um pão com receita única de Catarina Pyrrait e pode ser apreciado com diversas combinações. A “*The Skinny Bagel*” foca-se em oferecer aos lisboetas, comida saudável e confeccionada no momento. Mas a venda usufrui de um conceito forte.

**Pontos Fracos:** A principal dificuldade é a capacidade de armazenamento da “*The Skinny Bagel*” para poder vender grande número de refeições sem perder qualidade. Outra preocupação são os fornecedores, a “*The Skinny Bagel*” procura ter alimentos confeccionados com condimentos portugueses e 100% naturais, a custos baixos.

### ***Análise Externa***

**Oportunidades:** No mercado da Restauração é importante identificar as oportunidades que permitem aumentar o lucro, expandir o negócio ou introduzir novos produtos e tirar vantagem das tendências do mercado (Shouse, 2011).

A *The Skinny Bagel* é um exemplo de uma tendência da restauração - as *Food Truck* – com local inesperado ou não previamente conhecido, de alimentação rápida, de preço um pouco acima da concorrência (estratégia de preço desnatação) e saudável, representativo do conceito de *Fast Food* com preocupação - *Healthy Food*.

**Ameaças:** A crescente adesão de restaurantes às *Food Truck* como modo de venda de refeições é uma preocupação da *The Skinny Bagel* devido à semelhança de experiência e à variedade que os consumidores terão quando em determinado local têm de fazer uma escolha.

Observando a Análise SWOT, o *The Skinny Bagel*, sendo um negócio inovador, tem como ponto forte o produto diferenciador que caracteriza a própria marca. Mas poderá sofrer ameaças por parte do mercado em geral devido às tendências do ramo e forte concorrência e que devem ser antecipadas. Em contrapartida, as oportunidades identificadas deverão ser os pontos de partida do negócio.

### 3. Objetivos

A matriz Ansoff relaciona duas dimensões: produto e mercado, e assim identifica as oportunidades e vantagens; e constrói os objetivos da estratégia a implementar num negócio (Anexo 10). Analisando a matriz, a marca deve estruturar uma estratégia de desnatação. É uma marca nova com um produto diferenciador num mercado saturado.

#### **Objetivos estratégicos:**

- Implementação e divulgação da marca nas redes sociais (*facebook* e *instagram*)
- Visibilidade da marca/familiaridade - circulação da carrinha
- Angariação de clientes – satisfação e fidelização

#### **Visão**

*The Skinny Bagel* um restaurante móvel, vende refeições em bagels o seu produto especializado tem ponto de venda diferenciador *Food Truck* que irá circular em Lisboa . Com a estabilidade do negócio está previsto abertura de um ponto de venda fixo em Lisboa e a expansão do negócio em outras cidades de Portugal .

#### **Valores**

- Diferenciação e distinção: dinamização do mercado da restauração
- Excelência no serviço: produtos de qualidade, frescos e de origem nacional servidos em materiais recicláveis – boa imagem de mercado
- Versatilidade: produto novo no mercado, grande variedade de sabores, menus adequados à sazonalidade e hora do dia.
- Responsabilidade Social

### ***Previsões***

- Criação de marca
- Fidelização de clientes
- Diferenciação de mercado
- Loja fixa em Lisboa em menos de um ano
- Vendas - retorno do investimento em 70%, no primeiro ano

## **4. Estratégia de Marketing**

O planeamento estratégico consiste na criação de uma estratégia a longo prazo que assegura a sustentabilidade e o crescimento da empresa (Kotler & Armstrong, 2010).

*The Skinny Bagel* é um pequeno negócio de restauração com um conceito pouco desenvolvido em Portugal. Segundo o modelo de Porter, há risco elevado de entrada de novas empresas, sendo essencial focar-se na diferenciação do produto face à concorrência.

A estratégia da marca *The Skinny Bagel* passará, também, pela fidelização dos clientes e pela deslocação até ao consumidor apresentando um produto único no mercado Lisboaeta – o *Bagel*. Este tipo de pão, produzido com receita caseira com diversas combinações de sabores, proporcionará uma experiência distinta. Cria-se assim uma inter-relação marca/cliente, sendo cada situação comercial identificada como única e personalizada - o *bagel* é confeccionado no momento do pedido, com produtos frescos, criando assim uma relação de confiança na marca *The Skinny Bagel*.

#### 4.1. Segmentação do Fast Casual

A segmentação é a identificação e criação de um grupo de consumidores que respondem da mesma forma a um determinado estímulo de acordo com as suas preferências, desejos e necessidades (Kotler & Keller, 2006, p.240).

No setor da alimentação, existem cinco principais critérios demográficos e geográficos para definir segmento de mercado: (1) idade, (2) ciclo da família (3) rendimento, (4) sociodemográfico e (5) localização geográfica. (Davis et al., 2012, p.310)

A segmentação-alvo de *Fast Casual* caracteriza-se por um grupo de consumidores movidos pela curiosidade e aventureiros. Procuram benefícios distintos: refeições leves confeccionadas no momento com produtos frescos com alta qualidade, a um preço acessível, num restaurante fora do comum em locais da moda.

##### 4.1.1. Target

Seguindo os critérios de Davis et al. (2012), a *The Skinny Bagel* tem como target residentes ou trabalhadores da área de Lisboa que têm o hábito de tomar refeições fora de casa; consumidores com hábitos citadinos que estão atentos às novas tendências e seguem as modas da restauração, neste caso, Street Food e Fast Casual – perfil cosmopolita.



**Fig.3 - Critérios de público-alvo**

O público-alvo da *The Skinny Bagel* são os consumidores com idades entre 18-35 anos, jovens adultos e com rendimento, na área de Lisboa, ligados e atentos às redes sociais. Curiosos e recetivos a novos produtos, novos sabores e novas experiências gastronómicas.



A médio prazo, com a *Food Truck* em movimento por locais estratégicos de Lisboa, também poderá ser feito um target geográfico de acordo com as necessidades dos clientes, aplicando-se medidas de marketing customizado como menus especiais, posicionando o preço com base na disponibilidade a pagar de acordo com o perfil dos consumidores.

#### **4.2. Localização**

A localização do projeto *The Skinny Bagel* terá como objetivo inicial estar em feiras e eventos privados, na zona de Lisboa, como por exemplo, festivais de música. E ter como local de permanência, o Mercado da Ribeira, situado no Cais do Sodré em Lisboa.

#### **4.3. Posicionamento**

O posicionamento de mercado proporciona ao produto/serviço uma imagem clara, diferente e desejável na mente do público-alvo (Solomon, 2008).

**Conceito:** Restaurante com formato de *Food Truck* que circula em Lisboa. O produto-chave são *Bagels*, pão consumido nos EUA, produzidos com receita portuguesa. Recheados com ingredientes portugueses e 100% naturais. O restaurante é indicado para quem procure novas experiências gastronómicas associadas a um estilo de vida saudável. Os *Bagels* e a *Food Truck* posicionam a marca como sendo dinâmica, jovem, cosmopolita, com as necessidades do cliente no centro da preocupação da marca.

Na matriz BCG (anexo 12), um instrumento de diferenciação comercial, demonstra que o *The Skinny Bagel* tem uma tipologia de negócio focada nas vantagens especializadas em que as vantagens competitivas têm grande peso no negócio, justificando assim o preço superior em comparação com a concorrência: qualidade do serviço e do produto.

A construção do posicionamento foi feita com base nos dois fatores referidos pelos inquiridos na decisão de escolha de uma refeição num estabelecimento: a relação qualidade-preço (Anexo 1 – Fig. 3). O mapa perceptual permite constatar (Anexo 13) que, face aos concorrentes em produto, a marca *The Skinny Bagel* posiciona-se com preço mais elevado face a concorrência.

## 5. Marketing Mix

O marketing-mix é o conjunto de ferramentas operacionais do marketing que a empresa utiliza para obter a resposta desejada do público-alvo (Kotler & Keller, 2006, p.53).

### 5.1. Experiência

A estratégia da empresa foca-se na diferenciação do produto e por localização face à concorrência. Como antes referido, apenas existe em Lisboa um estabelecimento de restauração com produto-chave como o pão *Bagel*. Podemos considerar que o produto se situa numa fase de introdução, quanto ao ciclo de vida, em que a maioria da população não está familiarizada tal como com o conceito das *Food Truck* que se afasta das típicas *roulottes* de comida pouco ou nada saudável.



A estratégia da marca é a experiência transmitida através da qualidade dos *Bagels* e das diferentes combinações de sabor. Apostando num serviço composto por diversas características (anexo 14), a opinião do cliente é o centro das decisões. Será necessário implementar a longo prazo métricas de satisfação e processos de *follow-up*.

#### 5.1.1. Produto

O produto-chave é um pão de origem judaica, o *bagel*, de 120 gramas produzidos com receita própria, em Sintra, na fábrica da parceira Quinoa. Os produtos alimentares utilizados na confeção do *Bagel* são frescos e de origem portuguesa fornecidos por empresas certificadas, de forma a garantir a qualidade.

No ato de consumo, é dado ao cliente a opção de menu que inclui batatas ou salada e bebida. O cliente pode escolher 14 recheios diferentes para o *Bagel*, que poderá ser doce ou salgado (Anexo 15).

#### Marca

A marca é a representação simbólica de uma empresa que permite o reconhecimento imediato pelos consumidores. É através da marca que conseguimos que o consumidor reconheça de imediato o produto fornecido e crie associações-chave do produto na sua mente. São os elementos que constituem a marca que reforçam a notoriedade e criam associações fortes, positivas e únicas (Solomon, 2008).

### ***Nome da Marca***

A construção de uma marca respeita alguns importantes critérios. No caso da marca *The Skinny Bagel*, os principais critérios, segundo Solomon (2008), são:

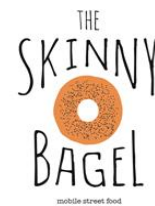
- Memorável – Facilmente reconhecido tem palavra *bagel*
- Significativo – Tem como sugestão o tipo de produto
- Apelativo – a palavra *Skinny* associada à comida saudável
- Passível de proteção – Marca com patente
- Transferível – *Bagel*, produto internacional, a base de todos os produtos

O nome da marca *The Skinny Bagel* é um nome descritivo e identifica de imediato o produto base sugerindo uma refeição saudável composta pelo pão *Bagel*.

### ***Logótipo***

O logótipo da marca *The Skinny Bagel* é bastante concreto e centrado na ilustração, criado pelo Designer Francisco Dias. O logótipo tem dois elementos:

- Ilustração de um *Bagel*, criando uma associação forte e direta ao produto, memorável e simples.
- Nome da Marca.



A principal cor do logótipo é cor-de-laranja. Cor viva, com muita luminosidade, que está associada a um estado de euforia e energia, e muito utilizada para chamar a atenção dos consumidores em áreas de negócio ligadas a alimentação e refeições fora de casa.

### ***Food Truck***

Sendo o *Bagel* um pão vendido nos EUA, a marca decidiu manter a tradição da venda de rua utilizando uma carrinha *vintage* Citroen H Van de 1974. (Anexo 18) O objetivo é estar presente inicialmente em eventos e feiras; tal como em locais estratégicos espalhados por Lisboa. A localização deverá privilegiar lugares inesperados, de forma a dinamizá-los; e proporcionar a descoberta deste novo conceito. A divulgação da localização é feita através das redes sociais.

No inquérito, 63% dos inquiridos não sabe o que é uma *Food Truck*, mas reconhecem o conceito associado à palavra *roulotte*. Consideram que este segmento de mercado vende refeições de *Fast Casual*. Segundo o estudo realizado, apenas 13% tem o hábito de consumir nestes locais (Anexo 1 – Fig.5).

### ***Embalagem***

A embalagem é também importante no desenvolvimento do capital da marca por criar pontos-de-diferença reforçando a notoriedade e a imagem de marca. A embalagem é o último “vendedor”; a forma como é apresentada no momento em que o consumidor adquire o bem é bastante importante (Solomon, 2008).

A principal preocupação da marca *The Skinny Bagel* é a criação de embalagens e invólucros de material reciclável, um apelo à razão e ao coração do cliente, transmitindo os valores da marca e a preocupação com o meio ambiente.

As embalagens serão cor-de-laranja e branco às riscas com o logótipo. O objetivo principal é a captação da atenção do consumidor (Anexo 17). Apresenta um padrão com cores vivas, é jovem como o projeto e transmite energia e entusiasmo, algumas das características da marca. É uma cor convidativa ao olhar do consumidor.

### ***5.1.2. Serviço***

*The Skinny Bagel* é uma *Food Truck* que presta um serviço – *Street food* – venda de refeições confeccionadas com produtos 100% naturais e de produção portuguesa. Diferencia-se no conceito e do tipo de comida da maior parte das *Food Trucks* existentes na área de Lisboa. Os *bagels* são confeccionados na carrinha e servidos no momento, com qualidade e rapidez.

Este serviço vai ao encontro do cliente. A partir de Março de 2015, e a curto prazo o local será fixo no Cais do Sodré (Mercado da Ribeira) e durante o fim-de-semana os locais serão escolhidos conforme o programa cultural de Lisboa (eventos e feiras sazonais).

### ***5.2. Preço***

A fixação de preço numa empresa é afetada por fatores internos e externos (Kotler, 2003). A estratégia de preços delineada pela marca *The Skinny Bagel* está definida para preços desnatação, tendo preços um pouco elevados em comparação a outras cadeias de alimentação com produtos semelhantes (Anexo 8 – Tabela 2).

O mercado influencia a fixação do preço, mas este depende essencialmente dos fatores internos (objetivos da empresa, estratégia do marketing-mix e os custos) (Kotler, 2003). No restaurante *The Skinny Bagel*, a razão para se verificar um preço acima da concorrência é pela marca ser nova no mercado– fase de introdução (ciclo de vida) – nesta fase inicial existem fatores que justificam preço acima da concorrência: (1) custos são elevados (pesquisa, desenvolvimento de produto); (2) os stocks não são regulares; (3) custos de divulgação; (4) é gasto muito tempo consumindo mais recursos de gestão; (5) as vendas são realizadas pela primeira vez e depende do sucesso da comunicação/promoção do produto; (6) o lucro é mínimo e serve para diminuir o financiamento. Nesta fase é comum haver perda (Davis et al., 2012, p.315). Os preços dos *Bagels* variam consoante o recheio e os menus. Foram feitos estudos de mercado a concorrentes com produtos semelhantes para chegar aos preços finais. Os preços dos produtos foram fixados supondo margem de 35% de lucro na abertura da *Food Truck* (Anexo 20). Foram utilizados como critérios os custos de deslocação e o custo de produção.

Menu		PREÇO
Basics	Bagel Basic + Bebida + Café	4€
Fancy	Bagel + Batata + Bebida + Café	6,5€

Inicialmente, o *The Skinny Bagel* pretende maximizar o volume de vendas e aumentar quota de mercado e no futuro chegar a outras localidades.

A estratégia de *The Skinny Bagel* será de preço de desnatação para atingir um segmento mercado menos sensível ao preço permitindo posicionar o produto e aumentar o retorno.

### 5.3. Distribuição/Local

A venda dos produtos *The Skinny Bagel* é realizada na *Food Truck*, uma loja física móvel que circulará por locais da Área Metropolitana de Lisboa, com local fixo de venda a curto prazo, no Mercado da Ribeira.

Os custos de distribuição/logística deste negócio são muito específicos devido à característica do negócio (Anexo 21).

### 5.4. Comunicação

No início, a comunicação e divulgação do produto é essencial para o negócio. É necessário ter um plano de comunicação com objetivos a curto prazo para apresentar o produto e dar a conhecer a marca.

A estratégia de comunicação permite captar a relação que o cliente tem com o produto e os pontos a melhorar do ponto de vista do consumidor, para aumentar a sua satisfação e torná-lo um cliente fidelizado à marca (Anexo 19).

Todas as estratégias têm o objetivo de aumentar a notoriedade e criar uma imagem forte, de forma a tornar o conceito familiar, e por consequência, aumentar a experimentação do produto, a intenção de compra e recompra, e passa-palavra – aumento de clientes e de vendas.

## **5.5. Processos**

### **5.5.1. Criação do negócio**

A criação de um negócio de restauração envolve bastantes processos e será feito um resumo das etapas essenciais.

Inicialmente foi realizado um projeto de pesquisa ao conceito e ao produto. Verificou-se que em Portugal é difícil encontrar pontos de venda de *Bagels* mas que no mundo existem diversos locais principalmente nos EUA. É também comum na Europa, como em Londres. Esta tendência foi constatada no inquérito. Confirmada a viabilidade do projeto em Lisboa, iniciou-se a busca de informação para entrada no setor, licenças e certificados para iniciar uma atividade de venda móvel de refeições.

O nome da empresa foi uma grande etapa que exigiu muito tempo e criatividade, tal como o logótipo. Ultrapassada essa etapa, a marca foi registada.

A primeira etapa do produto, a mais importante, e talvez a mais difícil, foi encontrar a receita ideal. De seguida, iniciaram-se testes ao pão *Bagel* e aos menus a disponibilizar. Foram pedidas opiniões, sugestões e críticas para aperfeiçoamento da oferta de recheios e do próprio *Bagel* (consistência, tamanho e sabor). A última etapa a ser concluída esteve relacionada com a aquisição da *Food Truck* que exigiu a alteração e transformação de uma Citroen H Van de 1974, num restaurante móvel.

### **5.5.2. O negócio**

Para assegurar que a produção de *Bagels* é rigorosa de acordo com as regras da ASAE, os pães são produzidos em Sintra, na panificadora da marca parceira Quinoa. A entrega dos *Bagels* será feita diariamente, na carrinha. Para garantia da qualidade dos *Bagels* na *Food Truck* apenas estão presentes quantidades para confeção diária, sendo a

quantidade excedente guardada em armazém. No final de um dia de trabalho, a carrinha é recolhida para uma garagem.

### **5.5.3. Food Truck**

O processo na venda do *Bagel*, inicia-se pelo atendimento rápido e atencioso ao cliente. O cliente faz o pedido do *bagel*. O funcionário que se encontra na cozinha começa a preparar o pedido. O funcionário da caixa é obrigado a informar da possibilidade de escolha de menu e o valor do acréscimo. Caso o cliente escolha a opção menu, leva consigo um pacote de batatas fritas ou salada e uma bebida à escolha. No final do pedido, o cliente faz o pagamento.

### **5.6. Evidências Físicas**

A maior característica dos serviços é serem intangíveis. (Kotler & Keller, 2006, p.374). Todos os elementos que compõem o serviço para além dos intangíveis da empresa são importantes e representam os aspetos tangíveis:

#### **Food Truck The Skinny Bagel**

##### **➤ Exterior**

A Citroen H Van de 1974 foi o modelo *vintage* escolhido pela *The Skinny Bagel* para ser a sua imagem de marca. A carrinha remodelada tornou-se um restaurante móvel. Do lado esquerdo, tem janela para proceder aos pedidos dos clientes. O *design* é muito simples, as cores são as da marca (branco e cor-de-laranja) e com o logótipo em destaque (Anexo16).

##### **➤ Interior**

A transformação da carrinha permite a preparação dos *bagels* no momento do pedido. A carrinha estará totalmente equipada, o interior será branco e cor-de-laranja com um padrão ainda não definido e na parede principal estarão os menus.

#### **Menu**

Os menus terão imagens ilustrativas dos *Bagels* para facilitar aos clientes a escolha do menu e cativar quem passa pela *Food Truck*. (Anexo 15).

## ***Fardas***

As fardas utilizadas pelos colaboradores serão *t-shirts* com o logótipo da marca (Anexo 18).

### **5.7. Pessoas**

No total, a empresa é composta por três pessoas e conta com algumas parcerias. A curto-prazo serão feitas contratações. A *Food Truck* necessitará de dois trabalhadores em *part-time* e três em ocasiões especiais como eventos. As competências exigidas serão motivação, eficiência e lidar com o cliente sempre de forma simpática e atenciosa. É importante que o trabalhador entenda e se identifique com os valores e a missão da marca.

Como toda a comunicação da empresa passa essencialmente pelo *facebook* e *instagram*, a médio-prazo irá contratar-se um gestor de conteúdo de redes sociais para diariamente captar a atenção dos utilizadores da rede e manter o contacto com o cliente, criando uma relação de proximidade.

## **6. Planeamento e Controlo**

### **6.1. Calendarização**

Em 2013, surgiu a ideia da criação do projeto *The Skinny Bagel*. Foram realizados estudos de viabilidade que demonstraram resultados positivos devido ao conceito *Food Truck*. Em 2014, surgiram modelos de negócio semelhantes com o projeto da CML – “Lisboa sobre Rodas” - que trouxe algumas dificuldades na obtenção de licença de circulação da *Food Truck*, conseguida em meados de Outubro de 2014.

Ainda não existe data definida para a venda nas ruas de Lisboa, mas em Março de 2015 será possível visitar a *Food Truck* no Mercado da Ribeira e em eventos sazonais como a Moda Lisboa. Toda a ação de marketing para o lançamento já está delineada e terá início cerca de duas semanas antes da abertura oficial.

Os lisboetas não estão ainda familiarizados com o conceito. Os primeiros meses serão um teste de mercado. Para divulgação, existirão campanhas sazonais, a primeira será o menu de Primavera e servirá de preparação e teste à adesão das campanhas planeadas ao longo de 2015.

O objetivo é dar a conhecer os *Bagels*, a marca e o conceito *Food Truck*. E utilizar essa experiência como estudo para a construção do objetivo de 2016.



Toda a estratégia da empresa desde 2013 até às ações previstas a realizar em 2015 foram mapeadas (Anexo 22).

### **6.2. Orçamento**

O orçamento do arranque do projeto e custos de produção e os gastos mensais constam do Anexo 24.

### **6.3. Previsão**

Para o cálculo do lucro inicial do negócio, foi feita uma previsão a nível mensal, supondo que em média a *The Skinny Bagel* realiza 35 vendas diárias de menus com um preço médio de 6€. Os valores da previsão encontram-se no Anexo 20 - fig.2.

### **6.4. Métricas de Controlo**

A marca *The Skinny Bagel* criou um plano de métricas para medir as expectativas do cliente, o retorno das ações de marketing, a sua performance financeira como marca. As métricas permitem acompanhar a evolução do projeto e servem de apoio ao cumprimento de todos os objetivos (marketing e financeiro) delineados no plano (Anexo 24).

## Conclusão

A elaboração de um plano de marketing para um negócio novo num mercado bastante competitivo foi essencial para captar a perceção do funcionamento do mercado e criar estratégias competitivas e de diferenciação face à concorrência.

A restauração em Portugal é um setor que está saturado. Começam a surgir novos modelos de negócio, novos conceitos e novos produtos. Da pesquisa elaborada verifica-se essa tendência na concorrência. Em Lisboa encontramos cada vez mais e diferentes conceitos de restaurantes. Os novos tipos de restaurantes estão presentes nas redes sociais, e o *word-of-mouth* tem uma grande influência nos potenciais consumidores desse produto.

A economia portuguesa, nos últimos anos tem decrescido ou estagnado, pelo que se tem verificado um aumento da poupança, que resulta na diminuição do consumo de refeições fora-de-casa e aumento da poupança, que resulta na diminuição do consumo de refeições deste tipo, por parte das famílias. Para agravamento da situação, o governo tomou medidas de austeridade, uma subida para 23% de IVA neste setor.

Na análise diagnóstica, o fator que influencia cada vez mais os portugueses na escolha da alimentação é o preço, devido à crise económica.

Os factos socioeconómicos influenciam também as marcas na constituição do preço de um produto. A restauração está saturada e é preciso diferenciar e criar formas de sobressair face à concorrência. O *The Skinny Bagel* destaca-se pelo serviço móvel e pelo produto, o pão *Bagel*.

O conceito *Food Truck* trazido dos Estados Unidos para a Europa, neste caso, afasta-se do conceito de *Fast Food* e aproxima-se do *Healthy food* apresentando refeições leves e saudáveis de *Fast Casual*. Assim, o seu preço em comparação aos seus concorrentes diretos em produto é ligeiramente mais caro mas tem qualidade superior.

O sucesso da marca *The Skinny Bagel* depende de como será feita a gestão da sua diferenciação. O foco da marca é a satisfação e bem-estar do cliente servindo refeições de qualidade com os melhores produtos através de um serviço personalizado e rápido.

## Referências

### Artigos

Ekinci Y., Dawes P. L., & Massey G. R. (2008). An extended model of the antecedents and consequences of consumer satisfaction for hospitality services. *European Journal of Marketing*, 42 (2), 35-68.

Goi, C. L. (2009). A review of marketing mix: 4Ps or more? *Internacional Journal of Marketing Studies*, 1 (1), 1-15.

Jin, N. H., 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 & Management*, 22 (7) 679-700.

Kim D., Magnini V.P., & Singal M.,(2011). The effects of customers' perceptions of brand personality in casual theme restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 448-558.

Lai I. K. W. (2014). The roles of value, satisfaction, and commitment in the effect of service quality on customer loyalty in Hong Kong– style tea restaurants. *Cornell Hospitality Quarterly – Restaurant Management*, 56 (1), 118– 138.

Madanoglu, M. , Erdem, M. & Grusoy, D. (2008). Risk return and cost of equity of small and large casual-dining restaurant. *International Journal of Hospitality Management* 27, 109–118.

Markovic S., Raspor S., & Šegaric K (2010). Does restaurant performance meet customers' expectations? An assessment of restaurant service quality using a modified dinerserv approach. *Tourism and Hospitality Management*, 16 (2) 181-195.

Ponnam, A., & Balaji, M.S. (2014). Matching visitation-motives and restaurant attributes in casual dining restaurants. *International Journal of Hospitality Management* 37 , 47–57.

Ryu, K., & Han, H. (2010). Influence of the quality of food, service, and physical environment on customer satisfaction and behavioral intention in quick-casual restaurants: Moderating role of perceived price. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34(3), 310-329.

Ryu, K., Han, H., & Kim, T. H. (2008). The relationships among overall quick-casual restaurant image, perceived value, customer satisfaction, and behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 459-469.

Vanniarajan T., & Meharajan T. (2012). Dineserv: A tool for measuring service quality in restaurants. *Journal of Marketing & Communication*, 8 (2), 4-11.

Watson, P., Morgan, M., & Hemmington, N. (2008). Online communities and the sharing of extraordinary restaurant experiences. *Journal of Foodservice*, 19(6), 289-302.

Wessel, G. (2012). From place to nonplace: A case study of social media and contemporary food trucks. *Journal of Urban Design*, 17(4), 511-531.

Zeng, F., Yang, Z., Li, Y., & Fam, K. S. (2011). Small business industrial buyers' price sensitivity: Do service quality dimensions matter in business markets? *Industrial Marketing Management*, 40(3), 395-404.

### Livros

Davis, B. Lockwood, A., Alcott P., & Pantelidis J. (2012). *Food and Beverage Management*. 5<sup>th</sup> Ed., Routledge.

- Debois, B. (2005). *Comportamento do Consumidor*. 4ª Ed., Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Kotler, P., & Keller, K., (2006). *Marketing Management*. 12<sup>th</sup> Ed., Pearson .
- Kotler, P., & Armstrong, G., (2010). *Principles of Marketing*. 13<sup>th</sup> Ed. , Pearson.
- Lindon D, Lendrive J., Lévy J. Dionísio P., Rodrigues J. V. (2009). *Mercator XXI- Teoria e Prática do Marketing*. 12ª Ed., Lisboa: Publicações Dom Quixote
- McDonald M. (2008). *Malcom MacDonal on Marketing Planning*. 1<sup>st</sup> Ed. London & Philadelphia: Kogan Page Publishers.
- Masterman G., & Wood, E. (2006). *Innovative marketing communications, strategies for the events industry*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Saunders M, Lewis P., & Thornill A. (2009). *Research Methods for Business Students*. 5<sup>th</sup> Ed., England: Prentice Hall.
- Solomon, M. (2008). *Consumer behaviour: Buying, having, and being*. 7<sup>th</sup> Ed., Bookman.
- Shouse H. (2001). *Food Trucks: Dispatches and Recipes from the Best Kitchens on Wheels*. 2<sup>nd</sup> Ed., Random House LLC.
- Varian, H. R. (2010). *Microeconomia Intermédia – uma abordagem moderna*. 8ª Ed., Verlag Dashofer .
- Westhood, J. (2006). *How to write a Marketing Plan*. 3<sup>rd</sup> Ed., Kogan Page.
- Wood, M. Burk (2008). *The marketing plan handbook*. 5<sup>th</sup> Ed., Pearson.

## Webgrafia

- Dave Chaffrey (2013). *Marketing models that have stood the test of time*  
Disponível em: <http://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/online-business-revenue-models/marketing-models/> [Acesso em 03/2014]
- Autoridade Segurança Alimentar e Económica (2014)  
Disponível em: <http://www.asae.pt/>, [Acesso em 03/2014]
- AHRESP - Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (2014)  
Disponível em: <http://www.ahresp.com>, [Acesso em 03/2014]
- Camara Municipal Lisboa (2009), *Comércio em números*  
Disponível em: <http://www.cm-lisboa.pt/investir/comercio/comercio-em-numeros> [Acesso em 03/2014]
- Sistema Internacional de Segurança Alimentar - *Hazard Analysis and Critical Control Points* (HACCP), Regulamento (CE) n.º 852/2004 do Parlamento Europeu  
Disponível em: <http://www.quali.pt/haccp/223-regulamento-852-2004>, [Acesso em 03/2014]

HACCP, (2014). *Certificado HACCP*

Disponível em: <http://www.certif.pt/haccp.asp> [Acesso em 03/2014]

Portal da Segurança Alimentar, (2014).

Disponível em: <http://www.segurancaalimentar.com/conteudos.php?id=20> [Acesso em 03/2014]

Consultores Cunha e Vaz & Associados, (2014). *Projecto Lisboa sobre Rodas*

Disponível em: <http://www.cunhavaz.com/pt/noticias/go/noticias/eventos1/jovens-empresendedores-lancam-projecto--lisboa-sobre-rodas>, [Acesso em 03/2014]

Jornal Noticias, (2008). *Lei do Tabaco*.

Disponível em: [http://www.jn.pt/Dossies/dossie.aspx?content\\_id=886761&dossier=Nova%20Lei%20do%20Tabaco](http://www.jn.pt/Dossies/dossie.aspx?content_id=886761&dossier=Nova%20Lei%20do%20Tabaco). [Acesso em 04/2014]

Publituris, (2014). *Restauração perde centenas de empregos por dia*

Disponível em: <http://www.publituris.pt/2014/05/12/restauracao-perde-centenas-de-empregos-por-dia/> [Acesso em 04/2014]

UOL, (2012) . *As 5 Tendências do setor alimentar*.

Disponível em: <http://economia.uol.com.br/empreendedorismo/colunistas/2012/06/01/conheca-cinco-tendencias-e-oportunidades-no-setor-de-alimentos.htm> [Acesso em 04/2014]

Jornal O Público, (2013). *Obesidade atinge 10% da população portuguesa*

Disponível em: <http://www.publico.pt/sociedade/noticia/obesidade-atinge-10-da-populacao-portuguesa-1610217> [Acesso em 04/2014]

Jornal Diário de Noticias, (2012). *Crise altera hábitos de consumo dos portugueses*

Disponível em: [http://www.dn.pt/inicio/economia/interior.aspx?content\\_id=2301929&seccao=Dinheiro%20Vivo](http://www.dn.pt/inicio/economia/interior.aspx?content_id=2301929&seccao=Dinheiro%20Vivo), [Acesso em 04/2014]

Jornal i, (2013). *O instagram foi a rede social com maior crescimento*

Disponível em: <http://www.ionline.pt/artigos/tecnologia/instagram-foi-rede-social-maior-crescimento-2013> [Acesso em 04/2014]

Jornal Negócios, (2012). *Jovens portugueses com melhor alimentação e menos exercício físico*

Disponível em: [http://www.jn.pt/PaginaInicial/Sociedade/Saude/Interior.aspx?content\\_id=2452295](http://www.jn.pt/PaginaInicial/Sociedade/Saude/Interior.aspx?content_id=2452295) [Acesso em 05/2014]

Jornal O Público, (2013) *Preocupação com o ambiente aumentou entre os portugueses*

Disponível em: <http://www.publico.pt/ciencia/noticia/preocupacao-com-o-ambiente-aumentou-entre-portugueses-1485382> [Acesso em 05/2014]

Quercus, (2013). *Impacto das alterações climáticas em Portugal é alarmante*

Disponível em: <http://www.esquerda.net/artigo/quercus-impacto-das-altera%C3%A7%C3%B5es-clim%C3%A1ticas-em-portugal-%C3%A9-alarante/29704> [Acesso em 05/2014]

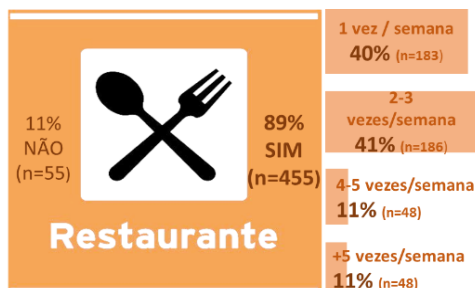
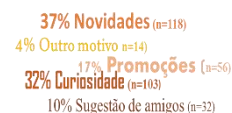
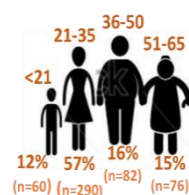
Revista Exame Brasil (2013). *Como começar uma nova estratégia de marketing*

Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/como-comecar-uma-nova-estrategia-de-marketing> [Acesso em 06/2014]

## Anexos

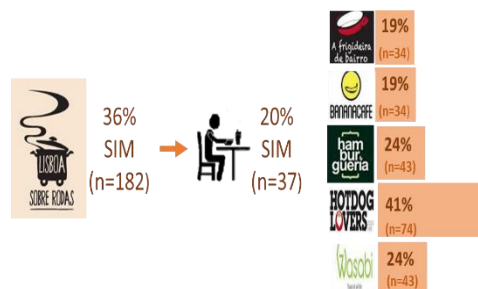
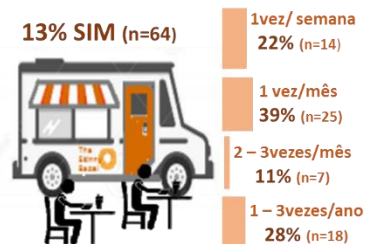
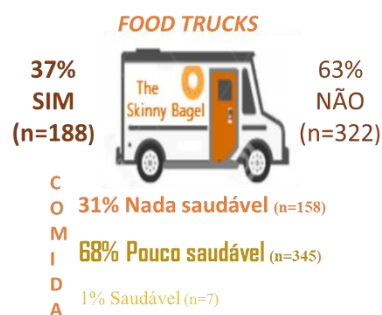
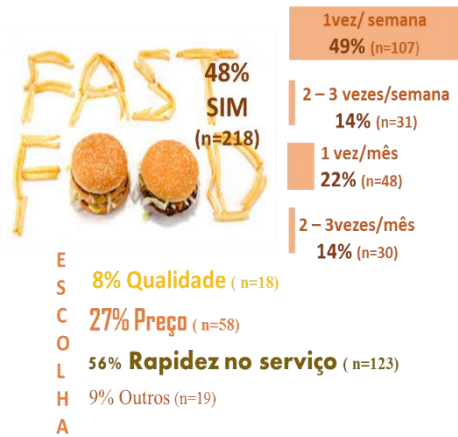
### Anexo 1 – Inquérito- Análise dados

1. Caracterização da Amostra (n=570)		
	Frequencia Absoluta (n)	Frequência Relativa (%)
<b>Localização</b>		
Vive em Lisboa e arredores?		
Sim	510	89%
Não	60	11%
Caracterização da Amostra (n=510)		
	Frequencia Absoluta (n)	Frequência Relativa (%)
<b>Género</b>		
Masculino	213	42%
Feminino	297	58%
<b>Idade</b>		
<21	60	12%
21-35	290	57%
36-50	82	16%
>51	78	15%
<b>Ocupação</b>		
Estudante	172	34%
Trabalhador-Estudante	56	11%
Empregado	226	44%
Desempregado	48	9%
Reformado	8	2%
2. Social media		
	Frequencia Absoluta (n)	Frequência Relativa (%)
<b>Tem facebook?</b>		
Sim	501	98%
Não	9	2%
Caracterização da Amostra (n=501)		
<b>Ponto diferenciador para a marca?</b>		
Sim	428	85%
Não	73	15%
<b>Seguir e gostar de páginas de restaurantes/ produtos alimentares</b>		
Sim	323	64%
Não	178	36%
<b>Porque motivo segue páginas de restauração no facebook?</b>		
Novidades da marca	118	37%
Curiosidade	103	32%
Sugestão de amigos	32	10%
Promoções diárias	56	17%
Outro motivo	14	4%
3. Hábitos alimentares		
	Frequencia Absoluta (n)	Frequência Relativa (%)
<b>Frequenta estabelecimentos restauração</b>		
Sim	455	89%
Não	55	11%
<b>Frequência</b>		
1 vez por semana	183	40%
2/3 por semana	186	41%
4/5 vezes	48	11%
Mais de 5 vezes	36	8%
<b>Ordene de 1- 5 as razões que determinam a escolha de um restaurante.</b>		
1ª Qualidade alimentos	282	62%
2ª Preço	180	40%
3ª Serviço Rápido	138	30%
4ª Ambiente	195	43%
5ª Notoriedade	370	81%



- ESCOLHA
1. Qualidade (62%; n=282)
  2. Preço (40%; n=180)
  3. Rapidez no serviço (30%; n=138)
  4. Ambiente (43%; n=195)
  5. Notoriedade (81%; n=970)

4. Fast Food		
	Frequência Absoluta (n)	Frequência Relativa (%)
<b>Hábito de consumo</b>		
Sim	218	48%
Não	237	52%
<b>Frequência</b>		
1 vez por semana	107	49%
2/3 por semana	31	14%
1 vez por mês	49	22%
2/3 vezes por mês	30	14%
1/3 vezes por ano	1	0%
<b>Motivo</b>		
Serviço rápido	123	56%
Qualidade	18	8%
Preço	58	27%
Outro	19	9%
5. Food Truck		
	Frequência Absoluta (n)	Frequência Relativa (%)
<b>Conceito</b>		
Sim	188	37%
Não	322	63%
<b>Caracterização da Amostra (n=188)</b>		
As foodtruck são restaurantes móveis – roulottes. A que tipo de alimentação associa este tipo de Restaurantes?		
Fast Food	158	31%
Fast Casual	345	68%
Healthy Food	7	1%
<b>Costuma tomar refeições neste tipo de restaurante?</b>		
Sim	64	13%
Não	446	87%
<b>Frequência</b>		
1 vez por semana	14	22%
2/3 por semana	0	0%
1 vez por mês	25	39%
2/3 vezes por mês	7	11%
1/3 vezes por ano	18	28%
<b>Conhece o projecto “Lisboa sobre Rodas”?</b>		
Sim	182	36%
Não	328	64%
<b>Já experimentou?</b>		
Sim	37	20%
Não	145	80%
6. Bagels		
	Frequência Absoluta (n)	Frequência Relativa (%)
<b>Sabe o que é um Bagel?</b>		
Sim	318	62%
Não	192	38%
<b>Caracterização da Amostra (n=318)</b>		
<b>Alguma vez experimentou?</b>		
Sim	212	67%
Não	106	33%
<b>Onde ?</b>		
Portugal	84	38%
Estrangeiro	137	62%



## Anexo 2 - Descrição da atividade

(Fonte: CML)

“Restauração e similares, e compreende (i) as atividades de preparação e venda para consumo, geralmente no próprio local, de alimentação, assim como o fornecimento de outros consumos acompanhando as refeições; (ii) as atividades de preparação de refeições ou de pratos cozinhados entregues e/ou servidos no local determinado pelo cliente para um evento específico; (iii) as atividades de fornecimento e, eventualmente, de preparação de refeições e bebidas a grupos bem definidos de pessoas, geralmente a preços reduzidos. Inclui, nomeadamente, cantinas e messes militares; compreende também o fornecimento de refeições com base num contrato por um determinado período de tempo; (iv) a atividade de venda de bebidas e pequenas refeições para consumo no próprio local sem ou com espetáculo. Em termos de nomenclatura, esta Divisão é constituída pelos seguintes Grupos: CAE 561 – Restaurantes (inclui atividades de restauração em meios móveis), CAE 562 – Fornecimento de refeições para eventos e outras atividades de serviço de refeições e CAE 563 – Estabelecimentos de bebidas”.

## Anexo 3 - Mercado

Fig. 1 - Segmentos de mercado (Fonte própria)



Fig. 2 - Estrutura do mercado (Fonte própria)

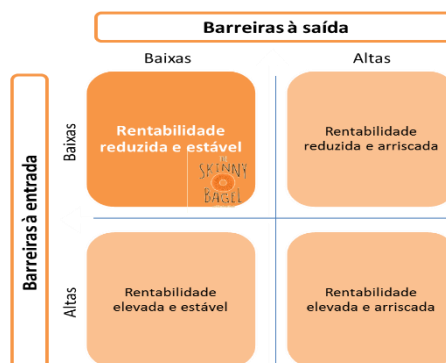
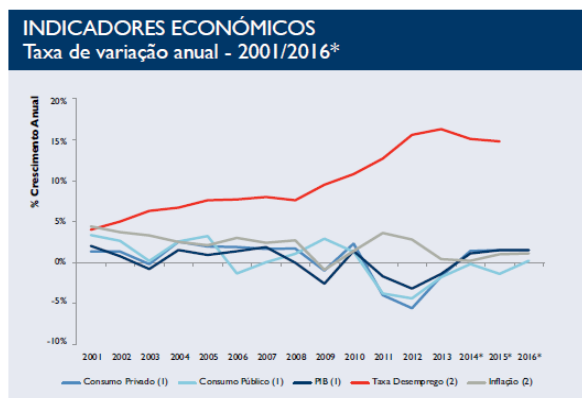


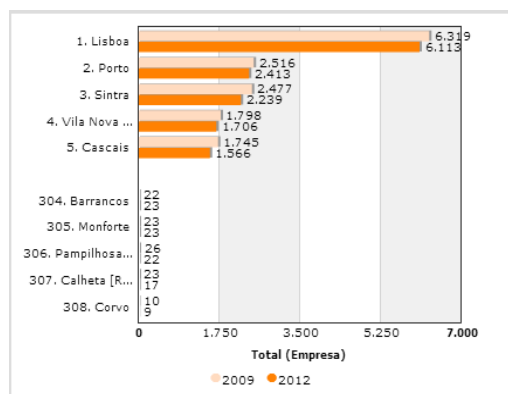
Fig 3 – Indicativos económicos

a. Indicadores Económicos (2001- 2016)



Fonte: INE; Banco de Portugal (junho 14); Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (maio 14)  
\* Projeção (1) Taxa de Variação Anual (2) Taxa Efetiva

b. Evolução do nr. de estabelecimentos (2009- 2012)



Fontes/Entidades: INE, PORDATA



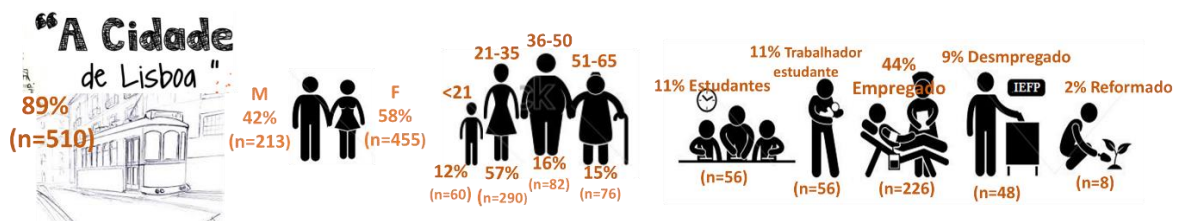
## Anexo 4 – Análise Tendências

“VISÃO ESTRATÉGICA E ANÁLISE PROSPETIVA DO RESTAURANTE DO FUTURO” (Fonte: [http://www.restaurantedofuturo.com/workshops/tecnologia/apresentacoes/Carlos\\_Costa.pdf](http://www.restaurantedofuturo.com/workshops/tecnologia/apresentacoes/Carlos_Costa.pdf))



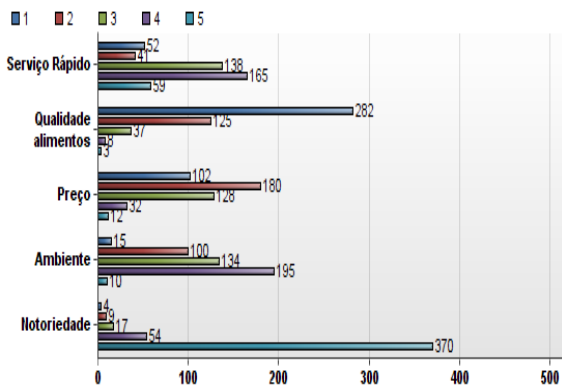
## Anexo 5 – Análise Cliente

### 5.1. Perfil dos consumidores

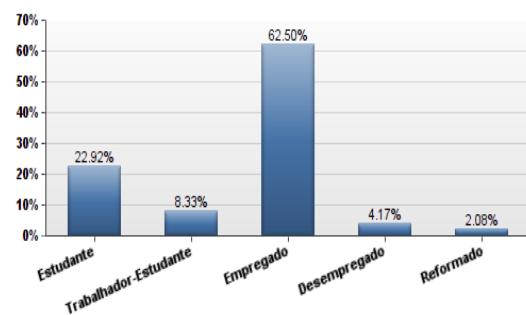


### 5.2 Hábitos Alimentares – em detalhe

a. Classificação de 5 característica importantes na escolha de um restaurante



b. Ocupação profissional de quem consome 4-5 vezes por semana refeições fora



## Anexo 6 – Vantagens Competitivas

**Fig 1 - Modelo das 5 Forças de Porter adoptado ao segmento de negócio *The Skinny Bagel***



**Fig. 2 - Tabela 1 – Vantagens Competitivas Porter (1980) adaptado ao negócio considerando alguns restaurantes do Mercado da ribeira : The Skinny Bagel, Asian Lab, Honorato, Sea Me, Confraria, Santini, Aloma, Azul, Café de São Bento , Croquetaria , Tartar-ia, Food Truck Lisboa sobre rodas, Chef Alexandre Silva, Chef Miguel Castro e Silva, Chef Henrique Sá Pessoa, Chef Marlene Vieira, Chef Vitor Claro, Trincas, Monte Mare e Cozinha da Felicidade.**

Preço / Diferenciação	Baixo 3-6€		Médio 7€ - 12€		Alto >13€		Total	
		%		%		%		
<i>Healthy Food</i>			2	20,00%	1	16,67%	3	15,00%
<i>Fast Casual</i>			4	40,00%			4	20,00%
<i>Dining Casual</i>			2	20,00%	5	83,33%	7	35,00%
<i>Fast Food</i>	2	50,00%	1	10,00%			3	15,00%
<i>Foodtruck</i>			1	10,00%			1	5,00%
<i>Grab &amp; Go</i>	2	50,00%					2	10,00%
<b>Total</b>	4	20,00%	10	50,00%	6	30,00%	20	100,00%

**Focalização em Custos**

**Focalização em Diferenciação**

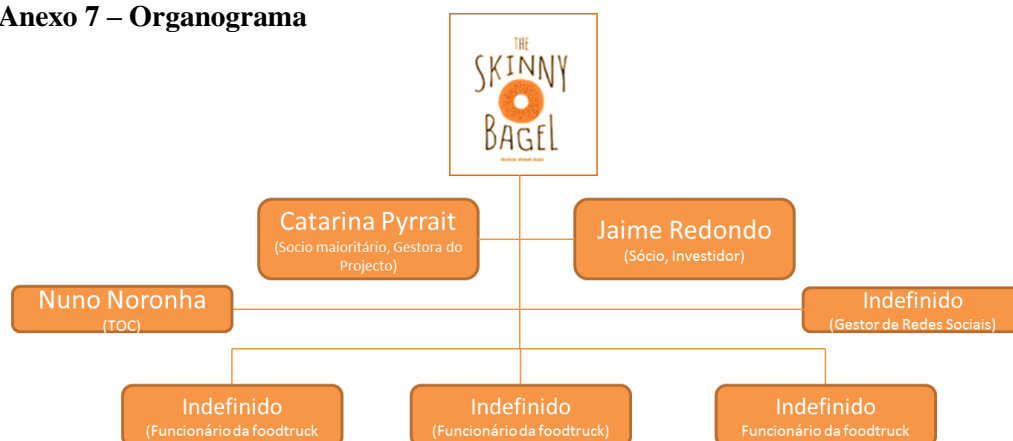
		Concorrência Local						
		Conceito ( Street Food - Lisboa sobre Rodas)		Produto (Cais do Sodré/ Mercado da Ribeira)				
		Frigideira de Bairro	HotDog Lovers	Hamburguearia	Wasabi	MacDonalds	Prego da Peixaria	Honorato
<b>Inauguração</b>		Fevereiro 2014	1988	2012	2012	1991 (Portugal)	2010	2011
<b>Local</b>		Mercado de Campo de Ourique e Lisboa sobre Rodas	Cascais, Foodtruck no Guincho, Quiosque Avenida da Liberdade, Lisboa sobre rodas, Estrela	Quiosque Jardim da Parada - Campo Ourique e Lisboa Sobre Rodas	Quisque Martim Moniz Lisboa sobre Rodas	Diversos Locais : 142 Restaurantes	Príncipe Real e Mercado da Ribeira	Expo, Sta Marta, Belém, Mercado da Ribeira
<b>Conceito</b>		Casual Food	Fast Food	Fast Food	Healthy Food	Fast Food	Casual Food	Casual Food
<b>Produto</b>		Tapas	8 cachorros	9 hamburgueres	Sushi Temakis	25 menus Sabor único	7 pregos (peixe ou carne)	14 hamburgueres
<b>Preço médio</b>		5-9€	4-6€	5-7€	5-10€	4-6€	9-11€	6-10€
<b>Diferenciação</b>		Peis cos/Tapas	Combinação de sabores	Molhos	Sushi movel	Aberto 24h	Prego de peixe	Mini hambúrguer
<b>Slogan</b>		Na sua FRIGIDEIRA DE BAIRRO poderá saborear ingredientes frescos do mercado, cozinhados com paixão, sem malabazismos culinários e que irónicamente dizem: "	" O melhor cachorro quente do Mundo"	-	"Lançar o verbo temakar é o objetivo seguinte!"	Trabalhamos, diariamente, para sermos o restaurante favorito dos nossos consumidores.	"Seremos, provavelmente, a única peixaria no mundo conhecida pelos seus pregos"	"Para evitar filas de espera por favor não espalhe que com eu aqui o melhor hambúrguer de Lisboa."

**Fig 3 - Tabela 2 - Concorrência Local**  
(Fonte própria)

Fig 4 - Tabela 3 – Concorrência em Produto (refeição em pão) (Fonte própria)

Concorrência em Produto							
	Raffi's Bagels	Choupannia / Pão Nosso/Erick Kaiser	Burguer King/ Burguer Ranch	Hamburguearia do Bairro / Honorato	100 montadinhos	Companhia das Sandes / Pans&Company	Prego Gourmet/ Bifanas de Vendas Novas
<b>Inauguração</b>	2015	2011	2001 / 1992	2011	2000	1993 / 1996	2011
<b>Local</b>	Campo de Ourique	Chiado e Amoreiras Plaza	Diversos Locais : 36 Restaurantes	Expo, São Bento, Príncipe Real, Restelo, São Sebastião, Estrada da Luz	Espanha, México, Colômbia, USA, Itália, Chile, Portugal (Lisboa - Príncipe Real)	Diversos Locais : 60 Restaurantes	Centros Comerciais
<b>Conceito</b>	Casual / Food	Healthy Food	Fast Food	Casual / Food	Tapas	Healthy Food	Casual Food
<b>Produto</b>	Bagels com recheios	Pão fresco	37 menus	11 hamburques	100 combinações (doces e salgadas)	7 sandwiches quentes 10 Sandwiches frias	Menus
<b>Preço-médio</b>	5-7€	6-9€	4-6€	6-10€	Desde 1€	4-6€	3-8€
<b>Diferenciação</b>	Conceito	Brunch	Aberto fora de horas	Hamburguer especial do mês	Diversidade de sabores	Cartão de Cliente	Típico Portugues
<b>Slogan</b>	"Originais, frescos e saborosos. Fabricados segundo receita tradicional."	Choupannia: "Juntamos num só espaço cinco conceitos distintos em perfeita harmonia." Pão Nosso: "Não só de Pão vive o Homem servimos também refeições ligeiras e gelados para adoçar a alma." Éric Kayser: "Eis a minha paixão. Desejo partilhá-la e transmiti-la a outros artesãos (...), em todo o mundo"	Burguer King: "Taste is King" (O sabor é rei)	Hamburguearia do Bairro: "De segunda a Domingo, estamos sempre prontos a dar a provar os melhores Hamburgueres de Lisboa" Honorato: "Para evitar filas de espera por favor não espalhe que comeu aqui o melhor hambúrguer de Lisboa."	"Um brinde aos Amigos e às coisas boas da Vida"	Pans&Company: "O que é bom entre duas Fatias"	Aperfeiçoar um ritual tão português para criar um prego o mais próximo possível da perfeição. Um Prego Trazemos até si umas das melhores e mais afamadas iguarias do Alentejo, as BIFANAS DE VENDAS NOVAS.

## Anexo 7 – Organograma



## Anexo 8- Lista Fornecedores fornecida por Catarina Pyrrait

Fornecedores ingredientes	Fornecedores Bebida
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bagels:</b> Quinoa (parceria)</li> <li>• <b>Lacticínios:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lactogal (queijo flamengo e queijo mozzarella em barra)</li> <li>- Lactoçoques (queijo da ilha)</li> </ul> </li> <li>• <b>Hambúrguer veggie:</b> Ângela (Quinoa)</li> <li>• <b>Cogumelos frescos:</b> Klas CC</li> <li>• <b>Salmão fumado e Azeite:</b> Farovinhos</li> <li>• <b>Atum; especiarias; queijo brie:</b> Makro</li> <li>• <b>Carnes e charcutaria:</b> Isidoro e Mercado da carne</li> <li>• <b>Ovos:</b> CAC</li> <li>• <b>Legumes e Fruta:</b> Bio Frade e Serra d'Arrábida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>VINIMATOS</b> (empresa que distribui várias marcas)</li> <li>• <b>Unicer</b> (super bock e somersby)</li> <li>• <b>Sumol + Compal</b> (7up, ice tea, compal)</li> <li>• <b>Refrigerantes</b> (coca-cola)</li> <li>• <b>Café:</b> Delta (máquina QOOL)</li> </ul>

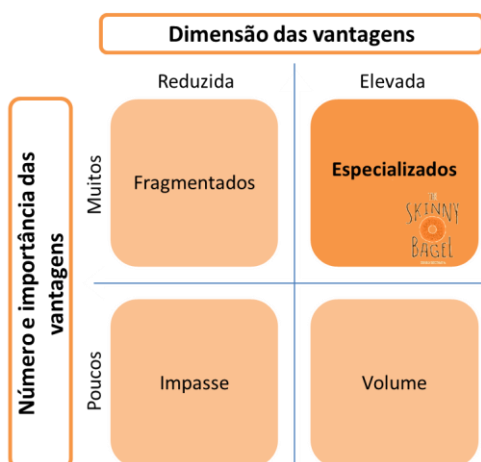
## Anexo 9 - Análise Swot adaptado ao negócio *The Skinny Bagel*



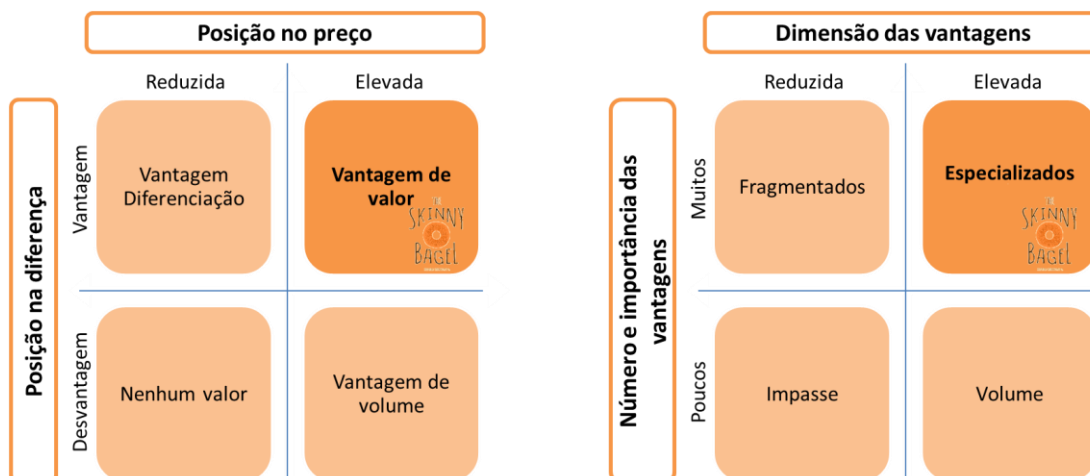
**Anexo 10 - Matriz Ansoff adaptado ao negócio *The Skinny Bagel*** (Fonte própria)



**Anexo 11 – Estratégia segmentação** (Fonte própria)



**Anexo 12 - Nova Matriz BCG** (Fonte própria)



### Anexo 13 – Mapa Perceptual (Fonte própria)



### Anexo 14 – Características da experiência adaptado de Davis et al. (2012)



### Anexo 15– Menu

- MENU SKINNY**
  - The AMERICAN**  
(2 fatias bacon, Ovo , 2 fatias queijo flamengo)
  - The TYPICAL**  
( 2 fatias queijo flamengo , 2 fatias fiambre de peru, orégãos , com ou sem manteiga)
  - The PLAIN**  
( Manteiga ; Compota ; manteiga e compota à escolha ; Queijo ; Fiambre )
- Menu FANCY**
  - The SKINNY**  
(Salmão fumado , Queijo creme, Cebolinho, Rúcula ,Cebola roxa)
  - The PERFECT**  
( Hambúrguer frango, Ananás dos açores, Queijo da ilha ,Alface, Molho Caril )
  - The BOSS**  
(Hamburguer vaca, Tomate ,Bacon, Queijo flamengo, Cebola caramelizada, Molho Guacamole)
  - The VEGGIE**  
(Mozzarella, Tomate , Cogumelos frescos, Cebola roxa, Molho Pesto)



- MENU CANDY**
  - Nutella
  - Nutella com banana
  - Nutella com avelãs
  - Nutella com morangos
  - Manteiga de amendoim
  - Manteiga de amendoim e banana
  - Queijo brie, mel e nozes

## Anexo 16 - Food Truck The Skinny Bagel



## Anexo 17 – Embalagens

Fonte: progelcone



## Anexo 18 – Fardas criadas por Catarina Pyrrait



## Anexo 19 - Comunicação

Comunicação	Ações	Objetivo
Interna	Reuniões quinzenais	<b>Notoriedade</b>  Formação / Força de vendas/ Controlo  Presença na web / Relação de proximidade com o cliente / Anunciar localização  1. Cartão alimentação versão aplicação <i>mobile</i> – recompensar consumidores regulares 2. Concursos fotografia mais votado ganha desconto  Divulgação / Visibilidade / Notoriedade
Externa	Facebook & Instagram	
Externa	Campanhas & Promoções	
Externa	Imprensa, Blogs, Sites, Parcerias e Publicidade	
Externa	Eventos – NOS ALIVE, Sudoeste, Vogue Fashion Night Out ,etc.	

## Anexo 20 - Lucro

Fig 1.– Lucro por Bagel

LUCRO			
	Preço Venda	6,00 €	100%
(-)	Imposto s/venda	1,38 €	23%
(-)	CMV	1,20 €	20%
(-)	Despesas Variáveis	0,35 €	6%
(=)	Margem Contribuição	3,07 €	51%
(-)	Despesas Fixas	0,95 €	16%
(=)	Lucro	€ 2,12	35%

Fig 2.– Previsão Mensal (Estimativa de vendas diárias e mensais)

Venda de Menus	DIA	MÊS
Quantidade vendida (1)	35	1050
P. médio (2)	6,00 €	
Vendas [(1)*(2)=(3)]	210,00 €	6.300,00 €
Lucro [(3)*35%=(4)]	74,20 €	2.226,00 €
Receita mensal [(3)-(4)]		4.074,00 €

## Anexo 21 – Previsão de custos Logística

CUSTOS DE LOGISTICA		
Custos Fixos	Licença de circulação	2000€ ano
	Garagem	200€/mês
	Gasolina	250€/ mês
	Gerador/Bateria	2000€



## Anexo 22 – Calendarização

Calendarização	2013												2014												2015											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Desenvolvimento negócio</b>																																				
Ideia																																				
Pesquisa / Prospecção mercado																																				
Apresentação a investidores																																				
Contacto com Fornecedores																																				
Produção Bagel final																																				
Estudo de mercado																																				
Patente																																				
Entrada no mercado																																				
<b>Marketing</b>																																				
Definição Marca																																				
Logotipo																																				
Estratégia mercado																																				
Site																																				
facebook																																				
Campanha Marketing																																				
Presença em eventos																																				
<b>Administração</b>																																				
Fundação da Empresa																																				
Constituição Equipa																																				
Investimento Inicial																																				
Aquisição foodtruck																																				
Recrutamento de funcionários																																				

## Anexo 23 – Orçamento

### 1. Orçamento investimento Inicial

INVESTIMENTO INICIAL	
<b>Constituição da empresa</b>	
Foodtruck	25.000,00 €
Alteração na foodtruck	10.000,00 €
Licença de circulação	2.000,00 €
<b>Equipamento de cozinha</b>	
fogão	
fritadeira	
grelhador	
bancada	
Microondas	
tostadeira	
frigorífico	
prateleira	
Maquina de sumos	
maquina lavar loiça	
Geradores	
ETC	
Subtotal	6.000,00 €
<b>Equipamento Básico</b>	
Máquina café Delta	
Balcão de atendimento	
Cadeiras	
Mesas	
Ar condicionado	
Subtotal	1.200,00 €
<b>Outros</b>	
Design/Comunicação	350,00 €
Licença	1.200,00 €
Fardas	35,00 €
Equipamento informático	475,00 €
Internet	20,00 €
Software- WINREST+ instalação	200,00 €
Estudos de Mercado	150,00 €
<b>Total</b>	<b>46.630,00 €</b>

### 2. Prestações Mensais

#### a. Custos Fixos e variáveis

Prestações Mensais	
<b>Despesas Correntes</b>	
Água / Luz/ Gasolina/ Gás/Limpeza	200,00 €
Produção	370,00 €
Distribuição	75,00 €
Licenças	20,00 €
Salários	1.100,00 €
Fornecedores	700,00 €
Seguros (carrinha, trabalhador, etc)	30,00 €
Higiene e Segurança Trabalho	50,00 €
Higiene e Segurança Alimentar	50,00 €
Outros custos (impostos, etc)	100,00 €
<b>Total</b>	<b>2.620,00 €</b>

#### b. Custos Marketing

Prestações Mensais	
Gestão de Redes Sociais	300,00 €
Site (domínio e alojamento)	25,00 €
Cartão visita / Flyers	120,00 €
WebDesign	300,00 €
<b>Eventos</b>	
Licença (200€ - 8000€)	4.100 €
Deslocação	300,00 €
Salários - eventos	1.000,00 €
Fardas	25,00 €
Brindes	50,00 €
Parcerias	300,00 €
<b>Total</b>	<b>6.520,00 €</b>

## Anexo 24 – Métricas de Controlo

	Ações	Métricas	Periodicidade
Gestão Comunicação	Imprensa, Blogs, Sites, Parcerias e Publicidade	<ul style="list-style-type: none"><li>• ROI</li><li>• Clipping</li></ul>	Mensal
Gestão Redes Sociais	Facebook e Instagram	<ul style="list-style-type: none"><li>• Acessos a página</li><li>• Partilha de conteúdos</li><li>• Número de “Likes”</li></ul>	Mensal
Gestão do Cliente	Loja e Eventos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Indicadores de fidelização</li><li>• Gestão de Reclamações</li><li>• Gestão de Sugestões</li><li>• Inquérito de Satisfação</li></ul>	Trimestral
Gestão Financeira	Administração	<ul style="list-style-type: none"><li>• ROI</li><li>• Controlo gestão – vendas</li><li>• Indicadores de crescimento</li><li>• Quota mercado</li></ul>	Trimestral