

POSICIONAMENTO DESEJADO VS. POSICIONAMENTO PERCEBIDO -
ESTUDO DE CASO PEDAGÓGICO DA MARCA DE *STREET FOOD*
"COMIDA DE RUA"

Ana Cristina Cabral Correia

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor João Menezes, Professor Associado na ISCTE *Business School*, Departamento
de Marketing, Operações e Gestão Geral

Outubro 2015

*"Se podemos sonhar, também podemos tornar os
nossos sonhos realidade". (Walt Disney)*

Agradecimentos

A realização deste projeto exigiu de mim uma grande dedicação e empenho, para além de força de vontade para não desistir. Após várias voltas e reviravoltas chegou ao fim esta etapa que me desafiou a vários níveis. No entanto, é importante referir que apesar de uma tese ser um trabalho muito solitário, acaba por envolver as pessoas que nos rodeiam e que fazem parte da nossa vida. É a todas essas pessoas que quero deixar um especial agradecimento, por me motivarem e me darem força constantemente, mesmo nos momentos mais difíceis. A todos os meus familiares, colegas e amigos... um muito obrigada!

Quero deixar um especial agradecimento ao meu orientador, o professor João Menezes, que foi uma ajuda incalculável na realização desta tese. Este é um projeto difícil de concretizar sem a ajuda e apoio de alguém com conhecimento, que seja um suporte na estruturação e no caminho a seguir. O professor João Menezes deu o apoio que eu mais precisava, sempre com imensa disponibilidade para ajudar e tirar todas as dúvidas necessárias.

Agradeço também às minhas amigas Cláudia, Diana e Filipa o carinho, a presença constante e a disponibilidade.

Por último agradeço aos meus pais e aos meus irmãos, por me incentivarem, acreditarem em mim e me ajudarem sempre a percorrer o caminho, estando sempre lá para mim. A eles dedico esta tese!

Sumário

Num mundo globalizado, como é aquele em que vivemos hoje, as tendências, modas, hábitos de consumo e estilos de vida rapidamente se espalham e chegam a muitos cantos do mundo. Neste momento uma das tendências em maior crescimento a nível mundial na indústria alimentar é o setor de *street food*.

É sobre esse setor que vai incidir o presente caso de estudo, por ser um setor emergente, com cada vez mais adeptos e que se está a tornar uma tendência em Portugal, tal como já o é, no mundo inteiro.

A empresa a ser estudada dentro deste setor é a “Comida de Rua” que já conta com 3 anos de atuação no mercado. O que se pretende aferir neste estudo é se a estratégia previamente definida pela marca está em consonância com o posicionamento percebido pelos clientes.

Para a resolução deste caso será feita uma análise estratégica aprofundada, avaliando a empresa a nível externo, interno e transversal de modo a ter todos dados necessários para a realização da formulação estratégica.

Palavras-chave: Posicionamento, Estratégia, Comida de Rua

Abstract

In a globalized world, as is the one we live in, trends, fashions, consumer habits and lifestyles rapidly spread and reach many corners of the world. Right now one of the fastest growing trend in the global food industry is the street food sector.

It is on this sector that will focus the present case study, being an emerging sector with more fans and that is becoming a trend in Portugal, as it already is, worldwide.

The company being studied within this sector is called "Comida de Rua" which already has three years of experience in the market. The aim in this study is to assess the strategy previously defined by the brand is in line with the positioning perceived by customers.

For the resolution of this case an in-depth strategic analysis will be done by assessing the company to external, internal and cross-level in order to have all data necessary to carry out the strategy formulation

Keywords: Positioning, Strategy, Street Food

Índice

| | |
|--|----|
| 1. Caso..... | 1 |
| 1.1. Apresentação do problema | 1 |
| 1.2. Sector do <i>street food</i> | 2 |
| 1.2.1. Tendência do <i>street food</i> no Mundo..... | 2 |
| 1.2.2. Tendência do <i>street food</i> em Portugal..... | 4 |
| 1.3. A marca “Comida de Rua” | 6 |
| 1.3.1. Origem..... | 6 |
| 1.3.2. Crescimento..... | 7 |
| 1.3.3. Concorrência | 7 |
| 1.3.4. Marketing | 10 |
| 1.3.4.1. Produto..... | 10 |
| 1.3.4.2. Preço | 11 |
| 1.3.4.3. Comunicação..... | 12 |
| 1.3.4.4. Distribuição..... | 16 |
| 1.3.5. Cliente | 17 |
| 1.3.5.1. Estudo do cliente..... | 17 |
| 1.4. Recapitulação do problema | 22 |
| 2. Nota pedagógica..... | 23 |
| 2.1. Público-alvo do caso | 23 |
| 2.2. Objetivos pedagógicos | 23 |
| 2.3. Revisão da literatura..... | 24 |
| 2.3.1. Conceito de estratégia | 24 |
| 2.3.2. Gestão Estratégica / Pensamento estratégico | 26 |
| 2.3.2.1. Análise Ambiental..... | 26 |
| 2.3.2.2. Formulação Estratégica | 29 |
| 2.3.2.3. Implementação Estratégica | 33 |
| 2.3.2.4. Avaliação e controlo..... | 33 |
| 2.3.3. Identidade das marcas | 34 |
| 2.3.3.1. Posicionamento das marcas..... | 35 |
| 2.3.4. Casos de Estudo | 36 |
| 2.4. Ferramentas de análise | 37 |
| 2.4.1. Análise Ambiental..... | 37 |
| 2.4.1.1. Para a análise externa: | 37 |
| 2.4.1.2. Para a análise interna:..... | 37 |

| | |
|---|----|
| 2.4.1.3. Para a análise externa/interna | 37 |
| 2.4.2. Formulação..... | 37 |
| 2.5. Plano de animação..... | 38 |
| 2.6. Questões de animação a colocar pelo docente aos alunos | 38 |
| 2.7. Resolução do caso | 39 |
| 2.7.1. Questão 1..... | 39 |
| 2.7.1.1. Análise Externa | 39 |
| 2.7.1.2. Análise Interna | 40 |
| 2.7.1.3. Análise Transversal (Interna/ Externa) | 41 |
| 2.7.2. Questão 2..... | 43 |
| 2.7.2.1. Visão..... | 43 |
| 2.7.2.2. Missão | 43 |
| 2.7.2.3. Valores | 43 |
| 2.7.2.4. Fatores Críticos de Sucesso..... | 43 |
| 2.7.2.5. Objetivos gerais..... | 43 |
| 2.7.2.6. Opções estratégicas | 44 |
| 2.7.3. Questão 3..... | 44 |
| 2.8. Slides de resolução do caso | 46 |
| 2.9. Ilações a retirar do presente caso para a gestão..... | 50 |
| 3. Bibliografia..... | 51 |
| 4. Anexos..... | 54 |
| 4.1. Anexo 1 – Venda Ambulante vs <i>Street Food</i> | 54 |
| 4.2. Anexo 2 – Ementa “Comida de Rua” na região Norte..... | 54 |
| 4.3. Anexo 3 – Festivais onde a “Comida de Rua” tem estado presente | 55 |
| 4.4 Anexo 4 - Inquérito realizado aos clientes da “Comida de Rua”..... | 56 |

Índice de Imagens

| | |
|--|----|
| Imagem 1 - Menu "Comida de Rua" para eventos | 11 |
| Imagem 2- Imagem de marca..... | 13 |
| Imagem 3 - Mota Piaggio APE 400 transformada | 14 |
| Imagem 4 - Venda Ambulante vs. Street Food | 54 |

Índice de Tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Características da Venda ambulante e do street food | 6 |
| Tabela 2- Concorrência da "Comida de Rua", avaliação feita pelo cliente e preços médios praticados | 9 |
| Tabela 3- Elementos a contemplar na análise PEST | 26 |
| Tabela 4- Estratégias genéricas de Porter e seus componentes..... | 31 |
| Tabela 5 - Posições de mercado | 32 |
| Tabela 6- Direção Estratégica | 32 |
| Tabela 7- Ementa da "Comida de Rua" na região norte..... | 54 |
| Tabela 8- Alguns dos festivais e eventos onde a “Comida de Rua” tem estado presente..... | 55 |

Índice de Esquemas

| | |
|---|----|
| Esquema 1- Barreiras à entrada e à saída | 27 |
| Esquema 2 - Cruzamento entre recursos, competências e capacidades. | 27 |
| Esquema 3 - SWOT Dinâmica | 28 |
| Esquema 4- Matriz Ansoff | 29 |
| Esquema 5 - Estratégias Genéricas de Porter | 30 |
| Esquema 6 - Balanced Scorecard | 33 |
| Esquema 7 - Valor da marca para o consumidor e para a empresa..... | 34 |
| Esquema 8 - Estrutura de marca..... | 35 |

1. Caso

1.1. Apresentação do problema

O *street food* em Portugal ainda está a dar os seus primeiros passos, mas apesar disso já se sente que veio para ficar. Com os diversos estilos e conceitos apresentados veio enriquecer ainda mais um país onde a gastronomia é um dos aspetos culturais mais marcantes. No entanto esta tendência internacional não tem a ver apenas com comida, é muito mais do que isso e representa uma forma de adaptação das cidades aos novos estilos de vida.

“A *street food*, enquanto fenómeno cosmopolita é uma nova tendência de estilo de vida e constitui um novo paradigma na alimentação das pessoas que se define pela crescente valorização que as populações urbanas têm vindo a dar às atividades *outdoor* e aos estilos de vida saudáveis.” (Batista, 2015)

A história da “Comida de Rua” começou quando Isabel Tavares, estando grávida do seu terceiro filho ficou desempregada. Com vontade e determinação não quis ficar de braços cruzados e decidiu que a melhor opção seria ter um negócio por conta própria. Pelo seu gosto e o da sua família pela culinária decidiu que o melhor setor para ter o seu negócio seria o da restauração mas tendo em consideração uma das principais barreiras à entrada que este setor tem, o elevado investimento inicial, Isabel começou a ponderar investir em algo que tivesse um investimento mais apelativo, mas que trouxesse retorno. Pensou, então, em fazer o seu negócio no setor da comida de rua – *street food*, e nasce, assim, a marca “Comida de Rua”.

Passados dois anos de operação na cidade do Porto Isabel começa a pensar no processo de expansão. Vê em Lisboa um mercado com enorme potencial para a sua marca, tanto pelo conceito que a marca detém se adaptar muito bem a Lisboa, como pelo facto que o estilo de vida da capital ser ainda mais propício ao negócio de *street food*. Para tornar este projeto realidade foi ao programa *Shark Tank Portugal* de forma a conseguir financiamento para investir em mais motas e montar toda a operação em Lisboa. Conseguiu, assim, o apoio do investidor Tim Vieira que lhe concedeu 50.000 € por 45 % da sua empresa. Mais importante do que isso, foi o facto de ter ganho um parceiro de negócio que lhe trouxe visibilidade à marca e que contribui com a sua ampla experiência profissional e com a sua vasta rede de *network*.

A sua participação neste programa valeu-lhe o crescimento das suas vendas em 25%, fruto da vinda para Lisboa e da notoriedade que a marca ganhou pela sua presença neste programa e por estar vinculada a uma personalidade como o Tim Vieira.

1.2. Sector do *street food*

1.2.1. Tendência do *street food* no Mundo

Já desde os tempos da Grécia antiga que se ouve falar em comida de rua. Naquele tempo surgiu através dos vendedores de peixe frito nas ruas de Atenas e até aos dias de hoje tem-se assistido a alterações que visam adaptar-se aos tempos e às necessidades da sociedade. (Batista, 2015)

O *Street Food* moderno surgiu nos Estados Unidos com as *food trucks* nos centros empresariais com ofertas de refeições mais variadas e que se distinguem muito do que existia até ao momento, mais conhecido como venda ambulante. O *boom* do crescimento do *street food* nos Estados Unidos tem-se dado desde 2007 até ao presente, apresentando um crescimento rápido comparativamente com a restante indústria de restauração. (Weber, 2012)

Segundo a Associação Nacional de Restauração dos Estados Unidos, o mercado das *food trucks*, em 2011, era o sector com maior crescimento no sector da restauração apesar das variações na economia que este setor tem enfrentado. No ano de 2011 estimou-se que a indústria representasse 630 milhões de dólares. (Weber, 2012)

Os fatores que influenciam o crescimento do setor do *street food* são variadíssimos e prendem-se na sua grande parte com a conjuntura económica e social que se tem vindo a viver nos últimos anos a nível global. Por um lado a crise económica faz com que as famílias tenham menos dinheiro disponível que tem consequências tanto para os investidores, pois dificilmente conseguem empreender num setor que exija um investimento inicial muito elevado, tornando apelativo o investimento em *food trucks*, como para os consumidores que não têm tanto dinheiro disponível para gastar e procuram soluções que aliem a qualidade e o preço.

Pelas limitações de espaço as *food trucks* especializam-se em poucos ou apenas um produto de forma a garantirem que o que fazem, é com muita qualidade e preços competitivos.

Outro fator que influencia o crescimento das *food trucks* é a crescente importância que a sociedade tem vindo a dar ao *social media* pois através das diferentes redes sociais os consumidores conseguem saber a localização geográfica e programas dos diferentes *food trucks*.

Também se tem verificado uma melhoria na qualidade e na variedade dos produtos encontrada neste setor, apesar de serem confeccionados em espaços reduzidos as carrinhas estão preparadas e higienizadas de modo a proporcionar a máxima qualidade de confeção. (Weber, 2012)

“A *street food* moderna surge com a abertura dos mercados ocidentais a novas ideias de negócio que desafiem o *status quo* e da crescente preocupação das suas populações com a inovação.” (Batista, 2015)

A influência do conceito moderno de *street food* vem de alguns países em vias de desenvolvimento, maioritariamente da Ásia, onde a variedade de temperos e sabores se destacam, para além de ser muito comum a venda de comida na rua, onde as pessoas conseguem experienciar o sabor da cultura e das regiões. As pessoas que lá vão acabam por voltar com o paladar apurado pelos novos sabores e acabam por adaptar o conceito para algo mais moderno e ocidental. (Batista, 2015)

As cidades onde o *street food* tem mais destaque a nível internacional são as cidades de Londres e Nova Iorque. No entanto, as restantes cidades Europeias também têm revelado um crescimento exponencial nos últimos anos e consegue prever-se um aumento significativo deste fenómeno que tem cada vez mais seguidores. Segundo a associação portuguesa de *street food*

1.2.2. Tendência do *street food* em Portugal

O *street food* em Portugal ainda é um fenómeno muito recente, tal como já foi referido teve um crescimento exponencial entre 2014 e 2015, tem uma previsão de crescimento de 20% por ano e um potencial de receita anual de 2.5 milhões de euros, segundo a associação de *street food* Portugal. No entanto, os resultados obtidos até agora tem sido bastante encorajadores e, talvez por isso, tem atraído tanto investimento e despertado o espírito empreendedor de muitos jovens. É uma tendência no mundo inteiro e Portugal não podia deixar-se ficar para trás. Portugueses que viajaram para o exterior foram descobrindo e trazendo o conceito por se tratar de algo *trendy*, que combina bem com a nossa cultura e que vem a enriquecer ainda mais o país.

Segundo José Barralho, vice-presidente da Associação *street food* Portugal, haviam em Portugal cerca de 20 *food trucks* a finais de 2014, número que cresceu 550% em apenas 6 meses, pois no verão de 2015 já contavam com 130 *food trucks* a operar no país.

Em Abril do presente ano assistiu-se ao primeiro festival Europeu de *street food* a decorrer em Portugal, mais especificamente nos jardins do casino do Estoril. Segundo notícia do jornal i, do dia 18/08/2015 o festival contou com a participação de cerca de 50 empresários do ramo, pertencentes a 7 países europeus. Por lá passaram mais de 100.000 pessoas o que rendeu uma faturação de cerca de 350.000 €. Devido ao sucesso que foi o festival rapidamente se organizaram novos eventos da área que só contribuíram para a notoriedade da *street food* e das suas marcas.

O turismo é um setor que contribui muito para as vendas e o sucesso do *street food*. O crescimento deste setor em Portugal é importantíssimo para o crescimento sustentável da economia do país, que por sua vez traz melhorias significativas a muitas áreas de negócio entre elas a restauração. Segundo notícia da revista Visão de Maio de 2014, “Portugal está na Moda” isto em grande parte graças aos variadíssimos prémios que tem recebido nas mais diversas áreas. Portugal é, cada vez mais, conhecido no mundo e pelas melhores razões, fazendo com que seja uma opção de visita para os turistas. Os turistas sentem-se atraídos pelo país pelas praias, pelas paisagens, pelos hotéis, pelo café, pelo vinho, pelos festivais e muito também pela gastronomia, famosa por ser das melhores do mundo.

Uma característica interessante do turismo é que este não acontece apenas nos meses de verão, muitos turistas preferem meses mais frescos ou mesmo do inverno onde a estadia pode ser mais confortável e não tão cansativa nem tão confusa. Para a *street food* isto são excelentes notícias

pois no verão permite tirar o máximo partido tanto dos locais como dos turistas, através da participação em festivais de verão e aproveitando o bom tempo e nos meses mais frios pode aproveitar os pontos-chave da cidade onde os turistas estão mais presentes e promover por lá os diferentes negócios de *street food*. Dado que este setor é muito recente, ainda não houve oportunidade de experienciar o verdadeiro negócio em pleno inverno. De forma a ultrapassar a possível relutância inicial dos portugueses comerem na rua apesar do frio, que noutros países é completamente natural, deverão ser organizados eventos que incitem as pessoas a estar na rua para se divertirem, conviverem e comerem, apesar de o termómetro apontar para temperaturas mais baixas. Estes eventos beneficiarão igualmente o turismo, sendo mais uma atração e entretenimento para quem está cá de visita.

Habitualmente considera-se que *street food* e venda ambulante partilham o mesmo conceito, no entanto, como se verá de seguida os mesmos são bastante díspares.

Uma das razões de esta ideia existir na mente do consumidor é o facto do *street food* ainda ser muito recente em Portugal, é uma tendência que ainda agora começou a dar os seus primeiros passos e por esta razão o consumidor associa-a ao que já conhece, ou se assemelha a *street food*, a Venda Ambulante ou *Roulottes* de venda de comida. Mas vistas bem as coisas existem diferenças significativas entre estes dois conceitos. Um consumidor mais atento percebe que as atuais *food trucks* têm em comum o cuidado com a imagem geral da marca seja através do *design*, do nome, do logótipo, ou do estilo de veículo utilizado, têm um marketing à medida do negócio e para além disso mantêm uma atenção constante às redes sociais que promovem a marca por forma a manter a imagem de marca na mente do consumidor. Por outro lado a tradicional venda ambulante usualmente não tem uma marca, não existe uma forma de o consumidor distinguir uma *roulotte* de outra, sem ser pelo facto de costumarem operar sempre nos mesmos locais, enquanto na *street food* a marca é importantíssima para a difusão e sucesso, pois têm que existir um reconhecimento por parte do consumidor, uma associação dos produtos, do atendimento e da imagem à marca. No anexo 1, podem ver-se duas imagens comparativas entre os conceitos de comida de rua e de venda ambulante.

Uma característica marcante na *street food* é o facto de cada *food truck* usualmente se focar apenas num produto – Mono-produto. Há um cuidado na especialização que traz vantagens tanto para os consumidores como para os promotores na área, pois desta forma cada *food truck* poderá especializar-se nesse produto, o que permite obter produtos de boa qualidade a preços

competitivos tornando a experiência do cliente um momento marcante, que irá certamente repetir e recomendar.

Tabela 1 - Características da Venda ambulante e do *street food*

| Venda Ambulante | <i>street food</i> |
|--|--|
| Comida comum | Comida especializada e diferenciada |
| Multi-produto | Mono-produto |
| Foco na expedição rápida do produto | Foco na experiência do consumidor |
| Fraca apresentação do veículo | Grande preocupação com a estética do negócio |
| Marketing focado na localização geográfica da venda | Marketing focado no desenvolvimento da marca |
| Ausência dos <i>social media</i> | Forte aposta na publicidade digital |
| Fraca diferenciação do negócio | Forte diferenciação do negócio |
| Plataforma de venda com pouca mobilidade | Plataforma de venda com muita mobilidade |
| Plataforma com elevada perturbação visual do meio ambiente | Plataforma adaptável ao ambiente circundante |

Fonte: BATISTA, J. *Street food & food trucks* – o guia do investidor.

1.3. A marca “Comida de Rua”

1.3.1. Origem

“Comida de Rua” surgiu em 2012 na cidade do Porto fruto do empreendedorismo de Isabel Tavares e da sua família. Decidiram investir num negócio na área da restauração, pelo gosto que a família partilhava por este setor. Por forma a não ser necessário um elevado investimento inicial, que é o que um negócio tradicional requiere, e conhecendo a tendência que estava a crescer em todo o mundo, e mais recentemente na europa, decidiu investir numa *food truck* e empreender no *street food*.

A empresa *Kiosque street food*, foi a responsável por adaptar uma mota *piaggio* às necessidades que a “Comida de Rua” exigia, na prática conseguiram colocar uma cozinha sobre uma mota, com todas as condições para o perfeito funcionamento da mesma. A adaptação contou com a transformação com teto elevatório APE 400 *classic, design* exclusivo, sistema de frio, extração de fumos e sistema de água, e mais os equipamentos essenciais que uma cozinha necessita. (site *Kiosque street food*)

“Mais que uma cozinha sobre rodas, a “Comida de Rua” é uma homenagem à criatividade e ao talento da gastronomia portuguesa” Site “Comida de Rua”

A criação das famosas sandes teve várias origens. Inicialmente começaram por conceber a sandes de Leitão, da autoria da promotora do projeto, Isabel e a sua família. Posteriormente passaram a ter a colaboração do *chef* Elísio Bernardes, que trouxe à “Comida de Rua” um toque mais sofisticado, cuidado e *gourmet*.

“(…) Assim surgiu o conceito da “Comida de Rua”: Levar para a rua comida de qualidade, cuidada e acessível a toda a gente” (Isabel Tavares, no programa de televisão Shark Tank Portugal)

1.3.2. Crescimento

Segundo entrevista dada pela Isabel Tavares ao Público em Maio de 2013, o futuro da “Comida de Rua” passava por dois caminhos que também poderiam ser feitos em simultâneo: Por um lado a empresa considerava que a expansão era um caminho natural, sendo que, consideram que Lisboa tem muito potencial para este tipo de negócio. Por outro lado a empresa tem a ideia de experimentar outro tipo de veículos, mantendo sempre o conceito de proximidade.

A participação no programa *Shark Tank* tinha como objetivo angariar investimento que permitisse começar o processo de expansão, que seria inicialmente para Lisboa. No Porto já contava com duas motas, uma no Mercado Municipal de Matosinhos e a outra na Estação Metro da Sr.^a da Hora e já com planos para a abertura do terceiro ponto de venda numa outra estação de metro da cidade do Porto.

A marca acabou por vir para Lisboa, apesar de atualmente apenas funcionar em festivais e eventos e no Porto investiu em dois pontos fixos que também servem de apoio às 3 motas que circulam na cidade.

1.3.3. Concorrência

Um aspeto interessante sobre a *street food* é o facto de a concorrência ser muitas vezes vista como uma parceria e não como uma competição. (Batista, 2015) Isto acontece porque neste setor há a necessidade de existirem diversas marcas e conceitos, que em muitos casos são complementares uns dos outros. Para além disso, o facto de este setor ser tão recente faz com que os esforços tenham que ser feitos em conjunto, em prol do sucesso de todos e de tornar o *street food* um setor viável, confiável e em que muitos possam investir.

Em muitos países existem ruas inteiras destinadas ao *street food*, que funcionam um pouco como as *Food Courts* dos centros comerciais. Quando os consumidores pretendem comer uma refeição dirigem-se àquele local e têm uma panóplia de opções, com *food trucks* desde as entradas, passando por opções de peixe, carne, vegetarianas, de comida mexicana, tailandesa, chinesa, japonesa, enfim, é possível encontrar *food trucks* com comida de todas as partes do mundo, e depois ainda podem deliciar-se com as mais variadas sobremesas e até bebidas para acompanhar as refeições.

O próprio Tim Vieira, ao saber disto, fez questão que as marcas de *street food* em que investiu partilhassem projetos juntas e criassem uma sinergia e uma partilha de conhecimento que só a benefício de todos, principalmente do cliente.

“Quem opera neste negócio sabe que a união faz a força, que vende mais quando junta sinergias com outros projetos e que, perante a inevitabilidade da concorrência, será mais benéfico para toda a indústria se ela estiver preparada para honrar e desenvolver a comida de rua.” (Batista, 2012)

Falando em concorrência direta, a “Comida de Rua” considera seus concorrentes todas aquelas marcas que ofereçam um produto, um serviço e uma experiência semelhante à que a marca apresenta aos seus clientes. Ora em termos práticos a concorrência da “Comida de Rua” serão todos os *food trucks* ou estabelecimentos de *street food* que tenham uma oferta baseada em refeições ligeiras, que têm como base o pão ou seus semelhantes e que ofereçam um pouco mais do que o mercado está habituado, principalmente em questões a que o consumidor dá tanta importância tal como a qualidade dos produtos/ ingredientes e o atendimento.

As diferentes marcas de *street food* concorrentes da “Comida de Rua” apresentam-se no seguinte quadro, onde são apresentadas as avaliações que os clientes lhes dão nas diversas plataformas disponíveis para o efeito, tais como facebook, zomato e foursquare, para além disso apresenta-se também o preço médio por pessoa, segundo informação na página da zomato ou da foursquare.

Tabela 2- Concorrência da "Comida de Rua", avaliação feita pelo cliente e preços médios praticados

| Tipo de comida | Marca | Localização | Avaliação Facebook | Avaliação Zomato | Avaliação Foursquare | Preço aproximado por pessoa | Observações |
|----------------------|---------------------------------|--|--------------------|-------------------|----------------------|-----------------------------|------------------------|
| Sandes | Comida de Rua | Loja Estação Metro Hospita de S. João | 4,6 | sem avaliações | não está presente | 4 € | Loja |
| | | Loja Mercado Municipal Matosinhos | | 3,3 | não está presente | 4 € | Loja |
| | | Mota Saída de Metro Sra da Hora | | sem avaliações | não está presente | 4 € | Mota |
| | | Mota Mercado Lionesa | | não está presente | não está presente | sem informação disponível | Mota |
| | | Mota Saída de Metro da Trindade | | não está presente | não está presente | sem informação disponível | Mota |
| | | Mota para eventos Lisboa | | não está presente | não está presente | sem informação disponível | Mota |
| | Sandes na Rua | Parque das Nações | 4,9 | sem avaliações | sem avaliações | 4 € | Food Truck |
| | Tud'o molho - e fé na sandwich | Eventos | sem avaliações | não está presente | não está presente | sem informação disponível | Food Truck |
| | Vespa Gourmet | Belém | 5 | 3,3 | não está presente | 4 € | Mota |
| Bagels | The Skinny Bagel | Belém | sem avaliações | 4,3 | sem avaliações | 6 € | Food Truck |
| Vegetariana/Saudável | 100% Saboroso | Praça de Espanha | 4,9 | não está presente | não está presente | sem informação disponível | Mota |
| | The wrepe van | Cascais | 5 | não está presente | não está presente | sem informação disponível | Atrelado |
| Cachorros Quentes | Cachorro Vadio | Quiosque C.C. Alvalade + Mota para eventos | 4,9 | 3,5 | sem avaliações | 5 € | Mota + Quiosque |
| | Hotdog lovers | Av. da Liberdade | 4,1 | 3,7 | 7,2 | 7,50 € | Quiosque com esplanada |
| | | Av. Alvares Cabral | 4,3 | 3,5 | 6,1 | 5 € | Loja com esplanada |
| | Pin Up Van | Alcabideche | sem avaliações | sem avaliações | não está presente | sem informação disponível | Food Truck |
| Chamo's Hot Dog | São Sebastião - El Corte Inglés | 5 | sem avaliações | não está presente | 6 € | Mota | |

Fonte: Autor

Como se pode verificar pela tabela anterior, os concorrentes da “Comida de Rua” são conceitos que se situam, como pontos habituais, zonas centrais da cidade de Lisboa, exceto quando estão em eventos. A categoria das Sandes é a que apresenta preços médios mais baixos. Constatase que há muita falta de informação nestas plataformas, tanto relativamente à “Comida de Rua” como dos seus concorrentes. O esforço de comunicação e de marketing é fundamental neste negócio, uma cuidada manutenção da marca *online* torna-se fundamental para que a marca se mantenha presente na mente do consumidor.

1.3.4. Marketing

1.3.4.1. Produto

Os produtos da “Comida de Rua” são sandes criadas pelo *chef* Elísio Bernardes e pela cozinheira Mi que conjugam sempre ingredientes bem conhecidos pelas pessoas, por se tratar de produtos comuns ou nacionais, que posteriormente, com a combinação com outros produtos, lhe confira um toque *gourmet*. Existem nestas sandes um cuidado especial na confeção pois há a necessidade de desassociar o conceito de comida de rua com o conceito de *fast food* e de venda ambulante. Hoje o conceito de *street food* é muito diferente, não se pretende comercializar comida rápida de pouca qualidade e com baixo teor nutricional, antes pelo contrário, a *street food* pretende trazer conceitos diferentes, que primem pela qualidade e diferenciação, e é isso que a “Comida de Rua” pretende com os seus produtos. Utilizando produtos “diferentes” e mais *gourmet*, que transmitam ao cliente o cuidado e qualidade na confeção.

Isabel Tavares participou numa reportagem realizada pelo projeto de Mr. Cool Pictures, “Same old new Porto” que tem como intuito dar a conhecer o Porto através de histórias e mostrar conceitos mais *trendy*. Nesta reportagem ela explica o conceito da “Comida de Rua” e fala do tipo de produto que a marca tem. O que a “Comida de Rua” pretende é ter produtos conhecidos (convencionais ou tradicionais) mas sempre com um toque especial, ou seja, com um acompanhamento de ingredientes que lhe deem um toque *gourmet*

“Toques especiais em coisas conhecidas” Isabel Tavares

As sandes mais conceituadas e que estão presentes em todos os pontos de venda do país são:

- **Frango** - Sandes de bife de frango grelhado, mix de cogumelos, queijo ilha e rúcula em pão de semente de sésamo barrado com pasta de tomate seco;
- **Novilho** - Sandes de vitela assada fatiada e queijo de cabra em pão de água barrado com compota de cebola refogada em azeite e vinho do Porto
- **Veggie** - Sandes de *mix* de cogumelos refogados em azeite, tomate e alho com redução de vinagre balsâmico em pão com sementes de sésamo barrado com pasta de tomate seco.

Esta é a oferta presente nos festivais e eventos de todo o país, Lisboa inclusive. Na cidade do Porto, pelo facto de a marca ter dois pontos de venda fixos é possível ter um menu mais alargado tanto nas lojas como nas motas.

Imagem 1 - Menu "Comida de Rua" para eventos



Os menus existentes são compostos pela sandes + bebida (que pode ser limonada ou água. Existem outras opções como *detox*, refrigerante ou cerveja mas com um acréscimo de 0.50€) ou acompanhamento (que pode ser sopa ou batata frita)

1.3.4.2. Preço

Como já foi referido, na cidade do Porto a “Comida de Rua” tem a vantagem de ter o apoio de um local fixo (loja) no mercado de Matosinhos, que funciona como base operacional para apoio às motas, o que lhes permite ter à disposição dos clientes uma variedade maior de produtos. Os preços rondam aproximadamente os 4 €.

Em Lisboa e eventos de todo o país servem o menu que é composto pela sandes à escolha e a opção de bebida ou acompanhamento por apenas 5€

O preço à primeira vista parece um pouco elevado pelo facto de serem 4/5€ por uma sandes, no entanto, verificando-se o tipo de ingredientes que fazem parte destas sandes, rapidamente se conclui que o preço é justificado pela qualidade dos ingredientes, e mesmo pelas combinações dos mesmos, que foram criados com o maior cuidado pelo *chef* de cozinha Elísio Bernardes.

1.3.4.3. Comunicação

O estilo de vida que as pessoas levam hoje em dia, onde sentem a necessidade de estar constantemente “ligados” às redes sociais e a partilhar com o mundo os momentos do seu dia vem facilitar bastante o trabalho dos promotores de *street food* pois, sem as redes sociais, comunicar com os clientes seria muito mais difícil. Neste momento é possível estar em comunicação constante com o cliente. Se o mesmo pretende dirigir-se à *food truck* da sua preferência e deliciar-se com uma refeição na mesma basta ir a uma das plataformas *online* disponíveis (Facebook, Instagram, Tweeter, Zomato, Foursquare, etc) e acedendo ao perfil da marca fica a saber onde a pode encontrar. Em Portugal ainda não se criou muito este hábito, até porque a *street food* ainda está a começar e os consumidores ainda estão a descobrir o seu funcionamento, mas nos países onde a *street food* está muito em voga, a comunicação *online* das marcas é muito intensiva e exigente.

A *street food* veio mudar completamente os paradigmas existentes sobre comida de rua, ou o que se conhecia como venda ambulante. Uma das características mais marcantes na transição entre venda ambulante a *street food*, é a comunicação e tudo o que a engloba. Torna-se fundamental na *street food* ter uma comunicação eficaz, oportuna e certa, para além de uma imagem cuidada, que demonstre bom gosto, que diferencie e que identifique a marca sem margem para dúvidas.

De seguida apresentam-se alguns dos aspetos fundamentais da comunicação para a “Comida de Rua”.

Imagem de marca:

A imagem da marca “Comida de Rua” alia modernidade e vanguardismo com tradicionalismo. As cores e *design* utilizado tem a capacidade de transmitir o conceito por trás da marca, pois a “Comida de Rua” pretende ser uma marca que utiliza produtos conhecidos da tradição portuguesa que de uma forma cuidada os junta criando produtos de excelente qualidade mas de uma forma arrojada (sobre uma mota *piaggio*). A imagem 2 apresenta um exemplo da imagem da marca, tal como se refere.

Imagem 2- Imagem de marca



Fonte: *Site* da marca “Comida de Rua”

Motas:

A imagem da mota é um dos componentes que pretendem atrair os clientes, é uma das envolvências no ato de consumir os produtos da marca. Tal como Isabel Tavares refere em reportagem ao Público o que atrai os consumidores a experimentarem a “Comida de Rua” não é só a comida mas toda a envolvência e o veículo é uma das características que atraem os clientes, pois estes vendo a limpeza da mota, a sua imagem apelativa, e o facto de num espaço tão reduzido e improvável funcionar uma cozinha 100% operacional sentem-se impulsionados a comprovar que a imagem que transparece é verdadeira.

Imagem 3 - Mota Piaggio APE 400 transformada



Fonte: Site da marca “Comida de Rua”

Slogan:

O *slogan* da marca é simples e transparece o conceito e identidade da marca "Sandes com talento português"

Plataformas Online:

Como já foi referido a presença de marcas de *street food* nas plataformas *online* é algo fundamental e que requer algum tempo e dedicação. Os clientes gostam de sentir que a sua marca está sempre presente. É de extrema importância manter os perfis *online* atualizados e tentar manter o *target* sempre a par dos movimentos da marca.

A “Comida de Rua” pelo facto de, neste momento, ter várias localizações pelo país, precisa ter uma atenção redobrada na gestão das suas páginas e na sua presença *online*. No momento em que esta tese está a ser realizada, a marca apenas possui uma página de facebook onde comunica para todo o país em relação a todos os pontos de venda (motas, eventos e lojas). No entanto, é visível que há uma maior atenção dada aos locais da cidade do Porto e não é clara a informação dos vários sítios onde a marca está presente, pois na página apenas tem como morada o mercado de Matosinhos. Torna-se difícil para uma pessoa de Lisboa conseguir saber onde encontrar a “Comida de Rua” pois, não tendo locais fixos, cabe à marca comunicar intensivamente as localizações, horários e oferta que tem para oferecer. É importante salientar que a marca tem o cuidado de responder a todas as avaliações e opiniões que são feitas pelos clientes no facebook,

na área das críticas, e no caso de avaliações ou opiniões desfavoráveis ou negativas, procura saber as razões das mesmas e solucionar o problema, isto é uma ação muito importante, pois o cliente sente que está a ser ouvido e que ao dar a sua crítica construtiva está a contribuir para que se alcance o serviço de excelência.

Relativamente à conta de instagram acontece a mesma situação que na página de facebook, mas tratando-se o instagram de uma rede social onde se partilham imagens, o problema não está na informação, ou falta dela, mas sim no facto de as imagens que são publicadas nos últimos tempos serem apenas imagens das lojas, deixando muito de parte as motas. Um instagram que tenha sempre conteúdos novos, pertinentes e interessantes é muito importante para transparecer aos clientes aquilo que a *street food* é: *trendy* e atual.

Na zomato a marca só aparece nas lojas do mercado de Matosinhos e da Estação de metro do Hospital de S. João. Relativamente às motas só tem página para a mota presente na saída de metro da Senhora da Hora. As restantes localizações não têm nenhuma referência no *site* da zomato. Este *site* é importante pois é muito utilizado pelos consumidores para darem a sua opinião relativamente aos locais que frequentam. Apesar de existirem alguns comentários de clientes a marca não dá resposta nesta plataforma *online*. Precisa aumentar a sua presença na zomato de forma a estar atenta às opiniões dos clientes e mesmo à movimentação da concorrência (tanto as opiniões dos clientes da concorrência como a forma como a concorrência lida com os mesmos)

A presença da marca no *site* corporativo mostra a imagem apelativa da mesma e os seus produtos mais conhecidos (As três sandes dos menus). É um *site* bonito e apelativo, mas com informação estática que não é atualizada (por exemplo os locais onde a marca está)

“Comida de Rua” esta presente em diversas plataformas *online*, que a mantem ligada aos seus clientes. Pode ser encontrada:

- No *site* da “Comida de Rua”: <http://www.comidaderua.pt/>
- No *facebook*: <https://www.facebook.com/comidarua?fref=ts>
- No *instagram*: https://instagram.com/isa_teles_tavares/
- Na zomato: <https://www.zomato.com/pt/porto/comida-de-rua-matosinhos;>
<https://www.zomato.com/pt/porto/comida-de-rua-senhora-da-hora;>
<https://www.zomato.com/pt/porto/comida-de-rua-paranhos.>

1.3.4.4. Distribuição

Num setor como é o do *street food* a localização e distribuição geográfica são um dos aspetos mais importantes do negócio. Por outro lado uma das vantagens competitivas do *street food* comparativamente com a Restauração tradicional é a mobilidade. Os promotores das marcas estabelecem pontos geográficos onde estão presentes, que não deverão ser sempre os mesmos, correndo o risco de se estar a desperdiçar a verdadeira essência de *street food*.

A localização é um ponto fulcral deste negócio, aliada à comunicação. É fundamental que exista uma excelente comunicação com os clientes, de forma a estarem bem informados dos locais em que a marca está presente.

A marca “Comida de Rua” pode ser encontrada em diversos locais na cidade do Porto e de Lisboa, sendo que em Lisboa apenas estão presentes nas motas em festivais e eventos

Motas:

| | |
|---------------|---|
| Lisboa | - Apenas em eventos |
| Porto | - No Mercado da Lionesa; - Junto à saída de metro Senhora da Hora; - Junto à saída do metro da Trindade |

Lojas com pontos de venda fixos

| | |
|--------------|---|
| Porto | - Loja do mercado municipal de Matosinhos; - Loja Estação de Metro do Hospital de São João |
|--------------|---|

Presença em festivais e eventos:

A presença em eventos é muito importante para dinamizar o negócio e para dar notoriedade à marca. Cada vez mais as pessoas vão a este tipo de organizações pois oferecem alternativas interessantes e diferentes. Para a *street food* é muito importante a existência destes eventos, pois é uma forma de juntar um grande número de pessoas no mesmo espaço, estando elas descontraídas e sem a pressão do dia-a-dia o que poderá facilmente fazê-las associar a marca a momentos agradáveis e onde se sentem bem. No anexo 3 pode ser consultada uma listagem de eventos e festivais onde a marca tem estado presente.

1.3.5. Cliente

“Somos, cada vez mais, consumidores *on-the-go* e isso favorece a *street food*, conveniente, acessível e de qualidade.” (Site da Associação de *street food* Portugal)

A “Comida de Rua” tem um tipo de comida que agrada a clientes de todas as idades. Com produtos que se comem “com as mãos” sem a necessidade de acessórios, adapta-se às necessidades e à correria normal do dia-a-dia, sendo um produto prático e conveniente.

O cliente da “Comida de Rua” é um cliente atento às tendências, informado e que gosta da atenção e o cuidado ao detalhe. A sua maior prioridade é a qualidade dos produtos mas que, neste setor, tem obrigatoriamente que estar aliado à rapidez de confeção.

É um cliente moderno, ligado às redes sociais e em contacto com o mundo, sabe que a *street food* está na moda no mundo e vem para Portugal, para ficar.

1.3.5.1. Estudo do cliente

Foi realizado um inquérito direcionado aos clientes da “Comida de Rua” para perceber de que forma percebem a marca. Este inquérito foi realizado através dos Formulários do Google Drive e encaminhados para todos as pessoas que haviam deixado uma avaliação à marca na sua página do Facebook. Apesar de o número de respostas conseguidas não ter sido muito elevado, permitiu ter uma noção dos aspetos mais importantes a reter sobre os clientes de *street food* e sobretudo da marca “Comida de Rua”

Este estudo reflete a mudança que se começa a sentir no setor do *street food*, pois os consumidores começam a deixar de ver a *street food* como um mercado onde a comida não é cuidada, nem com ingredientes de qualidade, começam a reconhecer que a *street food* é um grande *improvement* à antiga venda ambulante, pela limpeza, pela imagem, pelo bom gosto,

pela diferenciação que as várias marcas de *street food* fazem questão de marcar, através de combinações improváveis de ingredientes, através da introdução de conceitos inexistentes até então como é o caso de marcas de comida de rua vegetariana, para as pessoas que têm uma grande preocupação com a alimentação. Isto consegue-se perceber através dos **atributos** que os consumidores de *street food* mais valorizam em marcas deste conceito, pois através do estudo realizado consegue constatar-se que colocam em primeiro lugar a qualidade da comida, representando 25% das opiniões. Para os consumidores o sabor da comida tem a mesma importância que o preço, que representa um peso de 19 %, isto dá-nos a entender que apesar de o consumidor valorizar amplamente o sabor e a qualidade dos produtos que consome não está disposto a despende muito dinheiro para o fazer. De seguida consideram a simpatia como o quarto atributo com maior importância. Por último, consideram que a rapidez, a imagem e o facto de ser um conceito diferente são características às quais dão valor neste tipo de mercados.

Os consumidores de *street food* que foram inquiridos não têm por hábito consultar as redes sociais para estarem a par da localização das marcas de *street food* que costumam frequentar, esta tendência é muito utilizada em países onde a *street food* está muito difundida. Por um lado, nesses locais as *food trucks* não têm só um ponto fixo de venda, por norma cada dia estão num local diferente e por vezes até variam consoante os horários com o intuito de irem de encontro aos consumidores, nos locais onde estes se encontram. Para prosperar neste negócio, muitas vezes os empreendedores têm que ter a capacidade de aproveitar o fator da mobilidade e “andar atrás” dos clientes, indo para os locais onde existem maiores aglomerados de pessoas que correspondam ao target da marca. Por outro lado, nos países onde a *street food* está muito difundida as marcas tem uma fortíssima presença nas redes sociais e “lutam” por manter-se na mente dos seus consumidores, uma boa forma de o fazerem é divulgando conteúdos em todas as plataformas *online* onde existem e deixando bem claro as localizações e horários onde vão estar presentes.

“A questão da mobilidade é predominante. Ter um negócio que pode mudar de localização consoante a hora do dia e o momento de consumo é o sonho de qualquer empresário da restauração.” (Batista, 2015)

Entre os consumidores que foram inquiridos constata-se que apenas 50% são consumidores habituais de *street food*. Apesar de ser uma percentagem alta, não deixa de demonstrar a condição em que o setor ainda se encontra. Ainda há muito espaço para crescer e ganhar confiança e notoriedade junto das pessoas de forma a considerarem a *street food* uma opção

tanto ou mais válida do que ir a um restaurante tradicional. Pouco a pouco as pessoas vão percebendo que o *street food* é um conceito trendy, que está na moda e que veio para ficar.

Ao inquirir os consumidores sobre a forma em que ficaram a conhecer a “Comida de Rua” conclui-se que a grande maioria foi recomendada por familiares e amigos (67%), enquanto 17% ficaram a conhecer através da participação no Shark Tank e pelo Facebook. Isto mostra que a satisfação das pessoas que visitam a marca é elevada, pois gera um *worth-of-mouth* positivo, de tal forma que recomendam a marca aos seus amigos e familiares.

Já a razão que os levou os clientes a consumirem produtos da marca foram principalmente a opinião de amigos e os ingredientes utilizados (33%). A imagem de marca é também um fator que tem alguma importância para os clientes e que os fez escolher a marca. Uma outra razão que leva as pessoas a consumirem é o facto de as sandes serem concebidas pelo *chef* Elísio Bernardes que confere um maior cuidado aos produtos da marca e vai de encontro aos objetivos da marca.

As **expectativas** que as pessoas têm **antes de consumirem** as sandes da “Comida de Rua” pela primeira vez prendem-se sobretudo com o cuidado que é demonstrado e comunicado pela marca com a confeção das sandes. Um consumidor referiu inclusive que, a avaliar pelo aspeto e cheiro da comida, esta parecia ser feita de forma caseira. Isto está intimamente ligado com a qualidade dos ingredientes que a marca utiliza, que é um fator valorizado pelos consumidores, a par e par com atributos como o bom sabor e o facto de ser um conceito diferente. De entre estas expectativas 50% não foram alcançadas, sendo que apenas 17% superaram as expectativas que o consumidor tinha antes de provar. Pode-se assim dizer que 33% dos clientes ficaram satisfeitos, pela sua experiência ter alcançado as expectativas.

Também é importante referir que 67% dos inquiridos considera que o preço não é adequado ao produto. Curiosamente a maior parte dos inquiridos que referiram que o preço não era adequado não tiveram as suas expectativas alcançadas ao provar o produto, o que pode justificar a razão de considerarem o preço desadequado.

Os clientes ao avaliarem a marca consideraram que o produto seria a componente com melhor pontuação, obtendo 4 estrelas (numa escala de 1 a 5) para as suas sandes, enquanto o atendimento e a comunicação obtiveram uma pontuação de 3,7

Ao questionar-se os clientes relativamente aos locais e horários em que gostaria de encontrar a “Comida de Rua” referiram que seria interessante encontrar as pequenas motas em locais como

campus universitários, em zonas centrais de cidades onde existam grandes aglomerados de escritórios e serviços, em parques industriais, pois geralmente é onde as grandes empresas se situam e por norma não tem muita restauração nas proximidades. Há ainda quem considere que estar nos centros históricos das cidades é uma aposta importante, possivelmente pelo aumento do turismo fazer crescer o número de pessoas nestes locais. Outra sugestão é a de a “Comida de Rua” estar presente em centros comerciais. Os horários mais sugeridos para a marca se encontrar nestes lugares é por volta da hora de almoço e lanche, pois é uma forma de as pessoas comerem refeições ligeiras de uma forma rápida, que coaduna muito bem com o estilo de vida apressado das cidades, onde as pessoas são levadas a almoçar em poucos minutos.

Por último perguntou-se aos inquiridos quais as sugestões que tinham para a melhoria do serviço, dos produtos ou do funcionamento da marca. As sugestões que foram realizadas coincidem com as pessoas cujas expectativas não foram alcançadas, pois estas tinham razões para propor melhorias visto não terem ficado satisfeitas. Referem que é importante que haja um maior cuidado com o que é publicitado pela marca seja a realidade dos produtos que são confeccionados, com atenção às quantidades de ingredientes, à qualidade e ao cuidado na preparação. O fator do tempo é outra sugestão a ter em conta, visto que garantir a rapidez na preparação é um fator importante para este tipo de negócios.

Algumas considerações importantes relativamente a este estudo prendem-se no fato de os inquiridos que residem no distrito de Lisboa (33%) terem uma pior perceção da marca e consequentemente dão uma pior avaliação à mesma. Outro fator curioso é o facto de muitas das piores opiniões de clientes terem sido experiências em festivais e eventos. As pessoas reclamam do tempo de espera, da preparação pouco cuidada e a pouca utilização de certos ingredientes, ou mesmo a inexistência dos mesmos. Esta insatisfação deve-se às altas expectativas que o cliente tinha antes de provar, ao não serem alcançadas o mesmo sente-se defraudado pela marca, construindo na sua mente um novo posicionamento da marca, diferente daquele que a mesma comunica.

Uma outra metodologia utilizada neste caso para a recolha de informação foi através das críticas feitas em plataformas *online* como são o facebook, o zomato ou o foursquare. Estas plataformas são muito utilizadas pelas pessoas de forma a darem a sua opinião relativamente aos restaurantes que frequentaram de forma a criar uma rede de opiniões e críticas em relação aos locais. Visto que, por norma, as pessoas dão muita importância à opinião de terceiros para a escolha de locais onde comer uma refeição, estes *sites* têm-se tornado extremamente conhecidos e conceituados.

Ao verificarem-se as críticas existentes no facebook notou-se algo curioso, o distrito de residência é um fator importante no que diz respeito à opinião que os consumidores têm da marca. Existem vários fatores que poderão causar este fenómeno, entre eles:

- A marca nasceu no Porto e a estrutura da empresa está sediada lá, tendo três motas e dois locais fixos o que poderá estar a absorver a atenção da marca, descurando um pouco a zona de Lisboa, que possivelmente precise de algum acompanhamento extra de forma a não descurar a estratégia e o posicionamento desejado da marca.

- As motas em Lisboa apenas funcionam em festivais e eventos, nestas ocasiões há uma grande afluência de pessoas o que poderá dificultar a operação, se esta não estiver devidamente preparada.

A avaliação dada pelos clientes no facebook é de 4,8 (numa escala de 1 a 5), para além da pontuação inúmeras pessoas fazem comentários sobre a excelência da qualidade do produto e a simpatia com o atendimento.

Já para o Distrito de Lisboa a pontuação desce vertiginosamente para os 3,4 (na mesma escala de 1 a 5), e enquanto no Porto não houve ninguém a dar pontuações negativas, em Lisboa metade das pessoas deram 5 estrelas de pontuação e a outra metade deu pontuações entre 1 e 2 estrelas, sem haver espaço para pontuações intermédias, deixando um grande contraste de opiniões. De frisar os comentários sobre a desorganização e demasiada espera, para além de alguns comentários em relação à quantidade de ingredientes colocados nas sandes.

A avaliação geral é de 4,6 estrelas, cotando com os clientes do Porto, os de Lisboa, os estrangeiros e ainda os que não foi possível saber a que distrito pertenciam.

Na zomato a marca têm várias páginas, consoante a localização, nesta plataforma, e juntado todas as localizações, a marca obteve uma pontuação de 4,5 (numa escala de 1 a 5), apesar de que nesta plataforma o número de comentários e votações foi muito inferior ao encontrado no facebook. Para o distrito de lisboa a marca não tem nenhuma referência na zomato, talvez pelo facto de apenas funcionar em dias de festivais.

1.4. Recapitulação do problema

Foi no ano de 2012, na cidade do Porto, que surgiu a primeira mota com o nome “Comida de Rua”.

Começando como um projeto familiar foi crescendo e hoje conta com presença tanto no Porto como em Lisboa e em inúmeros festivais e eventos. Já são mais do que apenas motas, existindo espaços fixos no Porto que também servem de apoio às motas que por lá operam.

A marca aposta nas sandes como base do negócio às quais acrescenta produtos comuns e conhecidos conjugados com ingredientes mais *gourmet*. O conceito por trás da marca é levar para a rua comida mais cuidada, com um toque especial, que no caso da “Comida de Rua” é dado pelo *chef* Elísio Bernardes, que se encarrega da conceção das sandes.

O problema em estudo prende-se em fazer um **encontro entre o posicionamento desejado pela marca e o posicionamento que realmente é percebido pelos clientes**. Para dar resposta a isto, serão analisadas as seguintes questões:

1 – Análise Interna, Externa e Transversal (interna/externa)

Escolher um conjunto de ferramentas de análise que avalie a empresa a nível interno, que avalie o mercado e a sua envolvente e para além disto que faça o cruzamento entre ambas (externo/interno)

2 – Formulação estratégica

Estabelecer um conjunto de *statements* que definem a empresa e o caminho que esta quer seguir. Estabelecimento da Visão, Missão, Valores, Vantagens competitivas Objetivo Gerais e opções estratégicas.

3 – Posicionamento desejado vs. Posicionamento percebido

Comentar se o posicionamento da empresa está alinhado com o posicionamento percebido pelos clientes. Apresente medidas de ação que visem melhorar ou manter a satisfação do consumidor.

2. Nota pedagógica

2.1. Público-alvo do caso

O presente caso de estudo pretende analisar o posicionamento percebido pelos clientes da empresa e comparar estes resultados com o posicionamento desejado pela marca. Este estudo tem um maior interesse para pessoas das áreas de gestão pelas análises estratégicas que são desenvolvidas no mesmo.

O público-alvo deste caso deverá ter conhecimentos de gestão para ser capaz de, com maior facilidade, responder às questões colocadas apresentando estratégias e soluções viáveis.

Está direcionado principalmente aos estudantes de licenciatura ou mestrados de continuidade nas várias áreas de estudo relacionadas com a gestão, tais como marketing, empreendedorismo gestão internacional, estratégia entre outros.

2.2 Objetivos pedagógicos

O caso de estudo foca-se no mercado de *street food*, mais especificamente na marca “Comida de Rua” e faz uma análise intensiva de todos os pontos tanto do mercado como da marca. Para resolver a questão fundamental do caso de estudo é essencial que se faça uma análise destes pontos para se poder delinear estratégias e chegar a conclusões.

Após a resolução deste caso pedagógico o público-alvo do mesmo deverá ser capaz de:

- Analisar o setor de *street food* tanto em Portugal como no mundo e saber como se caracteriza.
- Identificar as diferenças entre venda ambulante e *street food* salientando que a *street food* é uma tendência que veio para ficar e que veio alterar a forma de funcionamento do setor;
- Analisar a empresa internamente e a sua relação com a envolvente;
- Propor estratégias que ajudem a empresa a alcançar os objetivos traçados.

2.3. Revisão da literatura

2.3.1. Conceito de estratégia

A palavra estratégia deriva do termo grego *strategos*, que é a combinação das palavras *stratos* (exército) e *ag* (liderar), e significa a função do general do exército. (Adriano Freire, 1997).

Sendo o conceito de estratégia algo tão vasto e utilizado em tantas áreas, importa saber as origens por traz da utilização da mesma nestas diferentes áreas. (Carvalho e Filipe, 2010) referem as várias áreas que contribuem para o pensamento estratégico que serão expostas de seguida.

Sabe-se que os primeiros registos remontam ao século IV antes de Cristo, através de Sun Tzu e do tratado militar que o mesmo escreveu sobre a estratégia militar. Mais tarde, no século XVIII, Clausewitz, através da sua obra “Vom Kriege” (Da Guerra) dá-nos a sua contribuição sobre a mesma temática. Sendo ambos generais guerreiros, importava-lhes engendrar a forma mais inteligente de organizar os seus exércitos para serem superiores ao inimigo e conseguirem conquistar a vitória.

“Concentre-se nos pontos FORTES, reconheça as FRAQUEZAS, agarre as OPORTUNIDADES e proteja-se contra as AMEAÇAS.” (Sun Tzu, 1972)

"Aquele que conhece o inimigo e a si mesmo lutará cem batalhas sem perigo da derrota; para aquele que não conhece o inimigo, mas se conhece a si mesmo, as hipóteses de vitória ou derrota serão iguais; aquele que, não conhece nem ao inimigo nem a si próprio, será derrotado em todas as batalhas" (Sun Tzu, 1972)

As contribuições destes autores dão-nos *guidelines* possíveis de transpor para a gestão e para o mundo empresarial, salientando que é possível vencer apostando na inteligência - *Soft skills* em detrimento da força - *Hard Skills* (Carvalho; Filipe, 2010)

Tendo em conta que a competitividade empresarial é cada vez mais agressiva, torna-se extremamente importante recuar até ao início do pensamento estratégico e perceber a relação entre as estratégias de guerra com as estratégias utilizadas em ambiente empresarial.

Outra contribuição importante para a estratégia empresarial é a contribuição da biologia. Baseando-se fundamentalmente na teoria da evolução das espécies de Darwin refere a

importância que a adaptação de seres vivos, neste caso empresas, à envolvente e às condições extremas tem para garantir a sobrevivência;

Já a teoria dos sistemas salienta a importância da colaboração entre organizações, das parcerias e associações que evitam o isolamento organizacional e podem trazer vantagens às diferentes organizações envolvidas.

As contribuições da teoria económica para o pensamento estratégico deu-se através da simples existência de organizações a funcionarem com uma economia de mercado. A empresa é vista mais pela perspectiva de organização;

A contribuição da sociologia e da filosofia referem que a eficácia e resultados de uma organização precisam ser analisados de uma forma racional e coletiva.

As contribuições da matemática para a estratégia derivam principalmente da teoria dos jogos, e defende que o comportamento de um jogador irá depender da sua envolvência, ou seja dos comportamentos dos outros jogadores, Na vertente estratégica pode-se transpor esta teoria para a forma como as empresas se relacionam, com maior ou menor cooperação.

Já a linguística tem uma importância significativa pela relevância que os discursos proferidos pelos dirigentes empresariais tem. Qualquer comunicação que seja proferida é interpretada pelos vários *stakeholders* e a divulgação destes discursos podem ser ferramentas estratégicas poderosas.

O conceito de estratégia é um conceito abordado por vários autores que, ao longo do tempo, foram dando os seus contributos pessoais para o tema. Andrews define a Estratégia empresarial como o conjunto de decisões realizadas por uma empresa, que põe em evidência os seus objetivos. Para alcançar tais objetivos precisa criar planos bem estruturados e define a escala de negócios onde a empresa se deve envolver, definindo o tipo de organização que pretende ser e a natureza das contribuições económicas e não-económicas que pretende proporcionar aos seus *stakeholders*. (Carvalho; Filipe, 2010)

2.3.2. Gestão Estratégica / Pensamento estratégico

Segundo Wheelen e Hunger (2005) existem várias etapas para se fazer uma correta gestão estratégica que passam por uma Análise Ambiental através de uma análises interna, uma análise externa e uma análise interna/externa (transversal); Formulação estratégica através da definição da visão, missão e valores e ainda a definição dos objetivos gerais e SMART e dos fatores críticos de sucesso.

2.3.2.1. Análise Ambiental

Ao fazer uma análise ao ambiente da empresa ou responder à questão “onde estamos?” (Carvalho; Filipe, 2010) pretendemos fazer uma análise suficientemente aprofundada de modo a ficar-se a conhecer a indústria, o mercado e a empresa.

Começando por fazer uma **análise externa** pode-se optar pela realização de várias análises, entre elas:

- Análise PEST – É uma análise que pretende englobar todos os aspetos da envolvente do negócio. PEST é o acrónimo de Política, Económica, Social e Tecnológica. Deverá ter-se em conta os aspetos que condicionam o negócio, tais como os que Carvalho e Filipe (2010) exemplificam, descritos na tabela abaixo.

Tabela 3- Elementos a contemplar na análise PEST

| | |
|--------------------------------------|---|
| Política Legal Fiscal | Desenvolvimentos legais, governos e corpos governamentais a monitorar; Estabilidade política e condições de desenvolvimento económico; Restrições relativas a produtos e serviços; Embalagens e etiquetagem; Aspetos relativos à poluição; Impostos diretos e indiretos; Países com relações prioritárias; Papel dos sindicatos, entre outros aspetos. |
| Económica Demográfica | Níveis de inflação, desemprego e taxas de juro; Crescimento económico, mercados potenciais e seu crescimento; Mudanças populacional em idade, sexo, região, entre outros aspetos. |
| Social Cultural | Estilos de vida e as suas modificações; Atitudes face a empresas; Produtos e serviços; Atitudes face ao governo e instituições; <i>Media</i> e aspetos culturais; Níveis médios de educação formal, entre outros aspetos. |
| Tecnológica | Mudanças em produtos e tecnologias; Substitutos que podem existir face à oferta da empresa; Potencialidades da empresa face a possíveis mudanças tecnológicas, entre outros aspetos. |

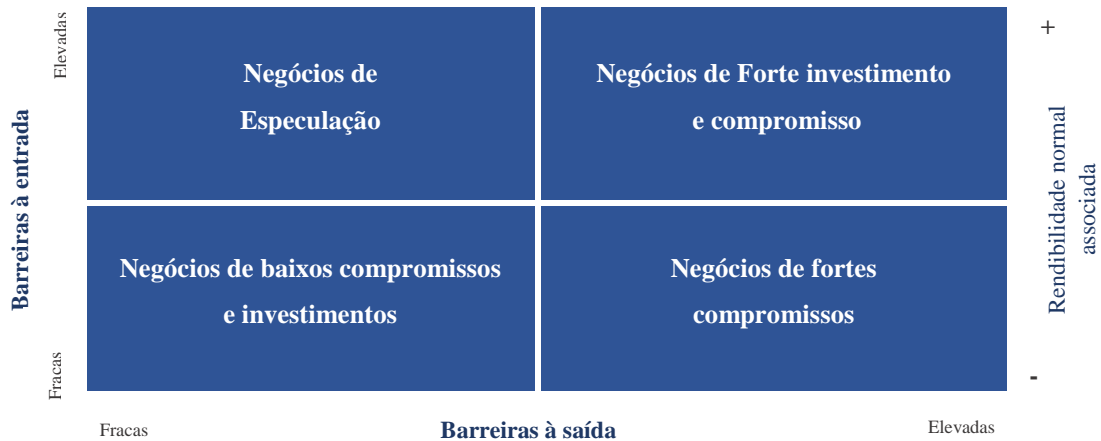
Fonte: Carvalho e Filipe (2010)

- 5 Forças de Porter (1980) – Faz a análise a vários agentes que têm influência na empresa, tais como fornecedores, clientes, novos competidores ou substitutos

- O modelo da indústria de Brandenburger & Nalebuff (1997) que através das 5 forças de Porter desenvolve uma aproximação onde dá maior destaque à cooperação em detrimento da competitividade, que é mais saliente nas forças de Porter.

- Barreiras à entrada e saída – analisa a facilidade ou dificuldade que qualquer empresa que queira entrar no mercado irá enfrentar, tendo por base vários fatores.

Esquema 1- Barreiras à entrada e à saída



Fonte: Carvalho e Filipe (2010)

Para a **análise interna** algumas das ferramentas que podem ser analisadas são:

- Vantagens competitivas – Através dos recursos e competências que geram vantagens competitivas (Wheelen e Hunger, 2005)

Esquema 2 - Cruzamento entre recursos, competências e capacidades.

| | Recursos | Competências |
|---|------------------|------------------------|
| Capacidades Básicas | Recursos básicos | Competências básicas |
| Capacidades para a vantagem competitiva | Recursos únicos | Competências nucleares |

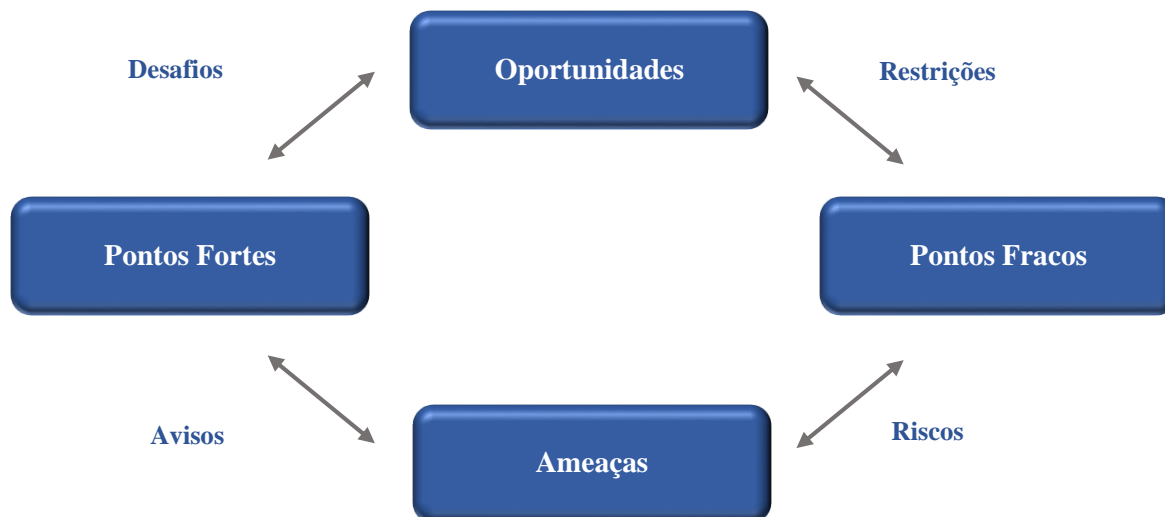
Fonte: Carvalho e Filipe (2010)

- 7 P's de Booms e Bitner (1981) – Atualização do modelo dos 4 P's de McCarthy (2004) e analisa as várias vertentes do marketing: produto, preço, distribuição, pessoas, promoção, processos e evidência física;

Para se fazer a análise simultaneamente do ambiente externo e interno existem ferramentas como:

- Análise SWOT – analisa o mercado através das oportunidades e ameaças que influenciam a empresa e os pontos fortes e pontos fracos que a caracterizam e que fazem a sua essência, esta análise tem um desenvolvimento denominado SWOT Dinâmica que resulta da combinação de todos os componentes da análise SWOT. Pontos fortes cruzados com oportunidades são denominados “Desafios”, pontos fracos cruzados com ameaças são denominados “Riscos”, pontos fracos cruzados com oportunidades são denominados “Restrições” e pontos fortes combinados com ameaças denomina-se “Avisos” (Carvalho e Filipe, 2010)

Esquema 3 - SWOT Dinâmica



Fonte: Carvalho e Filipe (2010)

- Matriz Ansoff de Produtos e mercados – Tal como o nome indica foi desenvolvida por Ansoff (1957) e conjuga os produtos e serviços da empresa com os mercados. Na figura abaixo pode ver-se a esquematização desta análise.

Esquema 4- Matriz Ansoff

| | | | |
|-----------------|-----------------|------------------------------|----------------------------|
| Produtos | Existent | Penetração de mercado | Extensão do mercado |
| | Novos | Extensão do produto | Diversificação |
| | | Existentes | Novos |
| | | Mercados | |

Fonte: Carvalho e Filipe (2010)

2.3.2.2. Formulação Estratégica

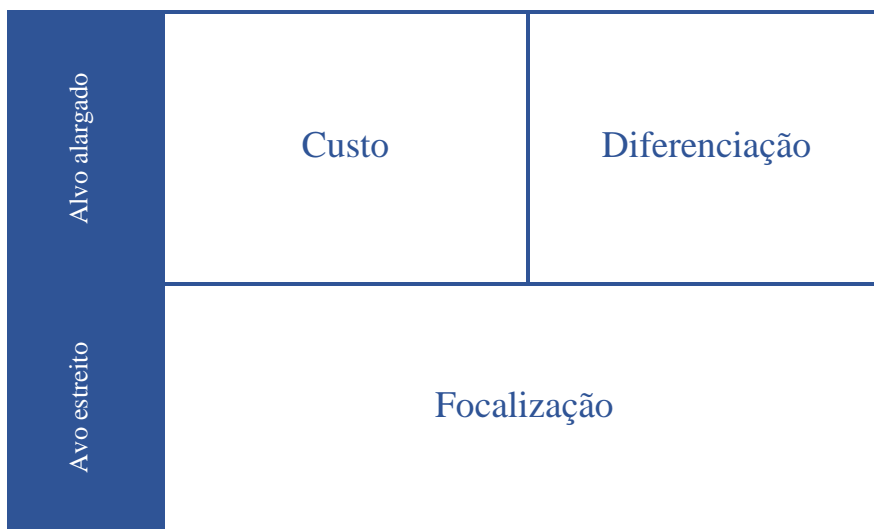
Na formulação estratégica deve ser definida a posição da empresa, o seu objetivo, tal como referem Carvalho e Filipe (2010) “Para onde queremos ir?”. Neste ponto torna-se fundamental que a empresa esteja ciente e segura daquilo que quer ser no mercado, através da nomeação da sua Visão, Missão e Valores.

A visão de uma empresa é o expoente máximo que esta deseja alcançar, é o seu “sonho” de vida, aquilo que a motiva a querer ser sempre melhor. A missão tem um carácter mais prático e prende-se com os objetivos e com o propósito da empresa, tendo sempre em linha de conta a visão e os valores da organização. Os valores personificam a empresa, dando-lhe um carácter mais real e tangível. Estes valores deverão guiar a cultura da organização e estar sempre presentes para todos os *stakeholders* da mesma.

É também importante, nesta fase, definir os objetivos da empresa, tanto os mais generalistas como os objetivos SMART que pretendem ser mais mensuráveis, bem delineados temporalmente e quantitativos. Definir os Fatores críticos de sucesso pode ser uma mais-valia para que no delineamento estratégico se tenha bem presente quais pontos fulcrais para o sucesso da empresa.

Mas é através da definição da estratégia que se decide o caminho que a empresa vai seguir tendo em conta os pontos referidos acima. Porter (1996) apresenta para este ponto o que denomina Estratégias competitivas genéricas.

Esquema 5 - Estratégias Genéricas de Porter



Fonte: Porter, 1996

Porter (1996) defende que uma organização deve tomar um caminho estratégico (entre a estratégia de baixo custo e a estratégia de diferenciação) e ser fiel ao mesmo, pois se não houver uma clara definição da posição da empresa, a mesma acabará por ficar numa posição de indeterminação, à que Porter (1996) denomina como *stuck in the middle*. Defende que é uma posição indesejada por qualquer empresa, por ser uma indeterminação, uma incapacidade da mesma se definir e salientar as suas vantagens competitivas.

Carvalho e Filipe (2010) referem que esta visão de Porter é um pouco redutora e que dependendo das situações e do ciclo de vida em que a indústria se encontre poder-se-ão tomar diversos caminhos. Referem que para uma indústria emergente, como é a do *street food*, a fronteira da produtividade é incerta ou inexistente, sendo difícil definir posições radicais e referem: “Os clientes atraídos pela novidade e variedade reconhecem valor e asseguram as rendas necessárias à continuidade das empresas, sem que estas, necessariamente optem de um modo absoluto pelo baixo custo ou pela diferenciação”. Com o passar do tempo e com o

amadurecimento da indústria as empresas começam a estagnar e a conseguir definir uma estratégia e marcar uma posição no mercado, deixando de ficar *stuck in the middle*.

Tanto para a estratégia de custo como para a estratégia de diferenciação, assim como para a focalização existem vários caminhos possíveis que são analisados nos quadros abaixo.

Na tabela 4 apresentam-se as estratégias genéricas de Porter e os conceitos presentes em cada uma delas.

Tabela 4- Estratégias genéricas de Porter e seus componentes

| | Conceitos | Orientados para: |
|------------------------------------|---|--|
| Estratégia de Baixo Custo | Dumping Guarda-chuva Dominação Recuperação | Atingir grandes volumes de vendas através de baixo custo |
| Estratégia de Diferenciação | Melhoria Especialização Depuração Imitação | Ter uma oferta diferenciada da concorrência aumentando ou diminuindo o binómio valor-preço |
| Estratégia de Focalização | Foco no Custo Foco na Diferenciação Estratégia Híbrida | Conjugação de baixo custo e diferenciação |

Fonte: Adaptado de Carvalho e Filipe (2010)

Na tabela 5 apresentam-se as diferentes posições de mercado descrevendo os movimentos recomendados.

Tabela 5 - Posições de mercado

| | Movimentos | Assente em: | Orientados para: |
|-------------------|--|--|---|
| Líder | Defesa de posição Defesa móvel Defesa dos flancos Defesa por contração Defesa pró-activa Defesa contra-ofensiva | Maiores vendas e maior quota de mercado do que os concorrentes | Expansão do mercado, proteção da QM atual e aumento da QM |
| Challenger | Ataque flanqueado Ataque de cerco Ataque por <i>bypass</i> Ataque de guerrilha | Desafio da liderança, com vista a alcançá-la | Atacar o líder, atacar empresas de igual dimensão, atacar empresas mais pequenas |
| Seguidor | Seguir de perto Seguir à distância Seguir seletivamente | Acompanhamento do líder, seguindo os seus passos | Segmentação de mercados, uso de recursos I&D, gerar rendibilidade e criar descontinuidade de pensamento |
| Nichos | Especializar geograficamente Especializar pelo tipo de cliente final Especializar por produto e por linha de produto Especializar no espectro qualidade/ preço Especializar por serviço Especializar por tamanho dos clientes Especializar por benefícios do produto | Focalização num segmento ou num nicho de mercado | Procurar dimensão para ser rentável, potenciar a dimensão, assegurar a relevância para os clientes, preservar os <i>skills</i> e recursos para servir a concorrência e procurar defesas da mesma. |

Fonte: Adaptado de Carvalho e Filipe (2010)

No esquema 8 apresentam-se os caminhos estratégicos que a empresa pode seguir dependendo dos objetivos previamente delineados.

Tabela 6- Direção Estratégica

| | Direção | Objetivo |
|------------------------------------|---|--|
| Estratégias de Crescimento | Concentração Diversificação | Expandir atividades para produtos da mesma indústria ou de outras indústrias |
| Estratégias de Estabilidade | Pausa Não Mudar Resultados | Estabilizar as operações, para mercados previsíveis |
| Estratégias Defensivas | <i>Turnaround</i> Empresa Cativa Venda/ Desinvestimento Falência/ Liquidação | Redução das atividades da organização, quando é pouco eficiente ou na falência |

Fonte: Adaptado de Carvalho e Filipe (2010)

2.3.2.3. Implementação Estratégica

A fase da implementação estratégica é o momento onde são aplicadas todas as estratégias que forma definidas na formulação estratégica. Isto é feito, segundo Wheelen e Hunger (2005), através da definição de programas, orçamentos e procedimentos. Os programas tem como objetivo a criação das atividades organizacionais, os orçamentos pretendem fazer a gestão dos fundos monetários e os procedimentos fazem a organização dos detalhes da operação. A implementação é uma fase decisiva para qualquer empresa pois se não é corretamente estruturada, concebida e posta em prática pode colocar em risco o sucesso da estratégia e por sua vez da empresa.

2.3.2.4. Avaliação e controlo

Após a implementação de todas as estratégias definidas, deverá ser feito um controlo constante para garantir que as mesmas estão a ser bem aplicadas. O gestor tem o papel de avaliar se a estratégia está a cumprir os objetivos definidos.

Uma ferramenta útil para a avaliação e seguimento da situação da empresa é a que foi inicialmente apresentada por Kaplan e Norton (1993), o *Balanced Scorecard*. Este fornece uma perspetiva global sobre algumas áreas da organização tornando-se possível construir e visualizar um mapa completo da situação da empresa. Apoia tanto nas atividades realizadas, como na manutenção do caminho pretendido. O *Balance Scorecard* contem informação sobre o paradigma do mercado, da organização e dos acionistas, tendo ainda a componente de inovação e aprendizagem.

Esquema 6 - *Balanced Scorecard*



Fonte: Carvalho e Filipe, 2010.

2.3.3. Identidade das marcas

A definição de uma marca é fundamental para a definição de uma empresa. As suas funções são criar valor para a empresa assim como para o consumidor.

Do ponto de vista do consumidor comprar um produto de marca reduz o seu risco, a marca garante-lhe satisfação com a aquisição. Isto terá sempre a influência da importância que o consumidor dá ao produto, tendo em conta o seu envolvimento com a compra, no caso de ser um produto de alta importância para ele ou mesmo produtos dos quais o consumidor não tem muito conhecimento irá confiar na marca. No entanto, nas situações em que o consumidor confia muito na marca, a mesma corre o risco de perder um cliente caso este não fique 100% satisfeito com a confiança depositada na marca. Outra característica que define as marcas é a identificação que ela faz dos produtos, que é fundamental em produtos que não têm uma diferenciação que se destaque, onde o produto não tem uma evidente vantagem competitiva, a empresa terá de trabalhar no desenvolvimento de uma marca forte, envolvendo os clientes através de aspetos relacionados com o universo imaterial, aspetos de carácter hedónico que o transportem para as suas aspirações. A marca também serve para identificar os produtos e dar-lhes sentido valorizando quem a usa ou consome.

Para a empresa a marca tem valor comercial, prendendo-se à estratégia de negócio que foi previamente definida para a empresa, atendendo ao binómio custo e diferenciação. Através da marca a empresa emprega a estratégia dando-lhe um ou outro destaque, mas que tem que ser sempre bem defendida e justificada. Ou seja, se o cliente vai pagar mais por um artigo, que na concorrência tem um preço mais baixo este terá que ter uma característica diferenciadora e que lhe dê vantagem competitiva em relação à concorrência, de outra forma, as expectativas do consumidor não serão alcançadas e o mesmo perderá a confiança na marca. O valor institucional que a marca tem para as empresas tem a ver com o sentimento de pertença que esta gera entre os colaboradores da empresa, proporcionando-lhes o sentimento de que a marca também existe graças a eles.

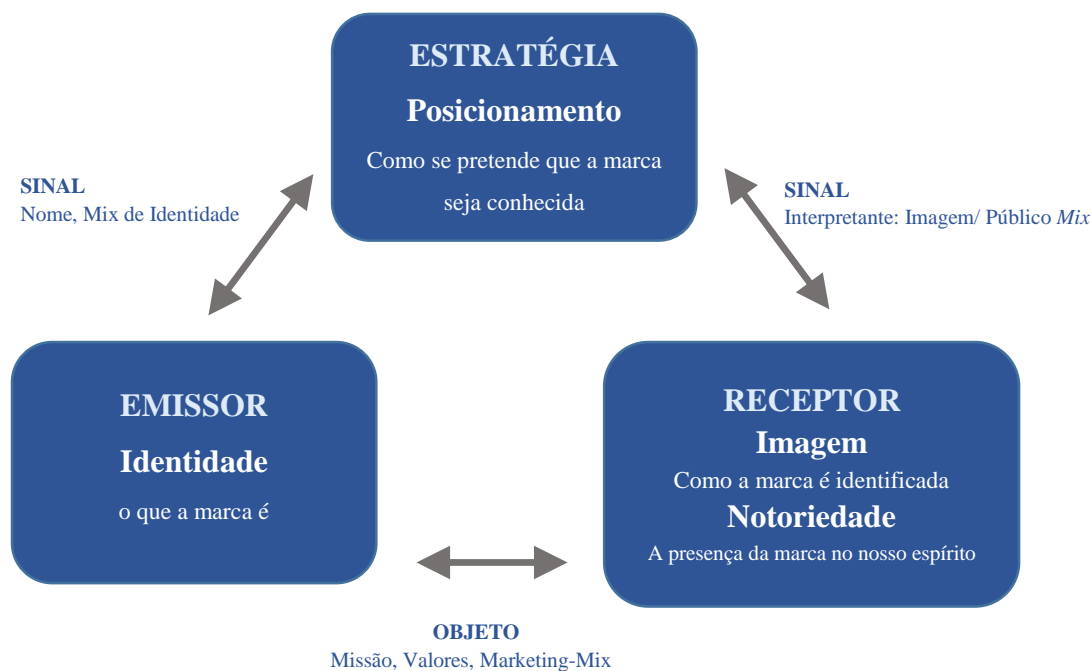
Esquema 7 - Valor da marca para o consumidor e para a empresa

| MARCA | VALOR PARA O CONSUMIDOR | VALOR PARA A EMPRESA |
|------------|-------------------------|----------------------|
| | É um contrato | Tem Valor comercial |
| | Identifica | |
| Diferencia | Tem Valor Institucional | |

Fonte: Adaptado de Mercator 2004

A identidade da marca pode ser definida de várias formas e é indispensável para a estruturação do que se pretende a nível estratégico. Através do seguinte esquema resume-se a conjugação existente entre a estrutura da identidade da marca (Identidade, Imagem, Notoriedade e Posicionamento) e o seu objeto e sinais. (Brito e Lencastre, 2000)

Esquema 8 - Estrutura de marca



Fonte: Adaptado de Mercator

2.3.3.1. Posicionamento das marcas

O posicionamento é definido através das opções que a empresa toma a nível estratégico. É a política implementada pela empresa tendo em conta tais opções e a sua finalidade é ser percebido pelo cliente da mesma forma que a empresa o concebeu.

Tal como referido no Mercator (2004) o posicionamento define os traços salientes e distintivos que foram escolhidos pela empresa. Ao tomarem as decisões estratégicas dão ao consumidor a oportunidade de colocar o produto a par e par com o produto da concorrência de forma a poder distingui-lo, estabelecendo uma comparação e uma posição entre o produto da empresa e o da concorrência. Quando a marca não faz uma criteriosa análise e definição do seu posicionamento, corre o risco de este não ser bem percebido pelo mercado e a marca perde a oportunidade de ter uma estratégia percebida e percebida com rigor pelos clientes.

O posicionamento é muito importante na decisão de compra dos consumidores, e tanto mais importante quando maior for a implicação e a envolvimento do cliente na compra. As ideias preconcebidas que existem sobre as marcas na mente do consumidor são sempre lembradas quando este se vê, na situação de compra, rodeado por um vasto leque de opções.

É importante garantir que na formulação da estratégia se tenha o posicionamento definido para que o *marketing-mix* venha a trazer a sinergia entre todas as componentes da marca.

Um fator importante a referir sobre o posicionamento é o facto de este ter um horizonte temporal muito alargado, preferencialmente para a toda a vida da marca está der manter o seu posicionamento. Apesar de as marcas estarem constantemente a definir estratégias novas, o seu posicionamento terá de ser coerente ao longo do tempo e manter-se intacto, sob pena de os consumidores deixarem de perceber o real posicionamento da marca ficando esta numa completa indefinição.

O posicionamento requer uma identificação, para saber de que produto/serviço se trata e uma diferenciação, que o distingue de todos os produtos ou serviços semelhantes.

2.3.4. Casos de Estudo

Este projeto foi realizado na vertente de caso de estudo pedagógico e é fundamental entender a sua importância.

Wheelen & Hunger (2005) defendem a utilização de casos de estudo como método pedagógico, por ser uma das melhores formas de os alunos aprenderem e lidarem com as diferentes ferramentas de gestão estratégica. Só através da implementação prática das estratégias e ferramentas estudadas é que os alunos conseguem consolidar e reter a informação.

Benbasat, Goldstein e Mead (1987) referem não haver nenhuma definição estipulada para os casos de estudo, mas que no entanto, é uma ferramenta útil para obter informação no ambiente natural, aprender sobre o estado da arte e gerar teorias

Bonwell e Eison (1991) referem a importância dos casos de estudo pela envolvimento que os alunos têm com os mesmos. Por serem casos reais facilitam o processo de aprendizagem dos alunos.

É uma das melhores formas de estudar um contexto que vai desde o global até ao particular, pois inicia com uma análise da envolvente e do estado da arte tanto no mundial como localmente e vai estreitando a informação até se obter os dados mais detalhados tanto do produto como da empresa em estudo, para desta forma se chegar às melhores conclusões e se tomarem as melhores decisões estratégicas.

2.4. Ferramentas de análise

Nesta fase torna-se fundamental utilizar as ferramentas estratégicas que melhor analisem o setor e a empresa em questão, estas deverão ser utilizadas para melhor entender o funcionamento do negócio e auxiliar na tomada de decisões. As ferramentas a serem utilizadas neste caso são:

2.4.1. Análise Ambiental

2.4.1.1. Para a análise externa:

PEST – análise da envolvente do negócio, segundo várias áreas a nível macro.

2.4.1.2. Para a análise interna:

7 P's de Booms e Bitner (1981) – analisa 7 variáveis de marketing que caracterizam a empresa internamente, tais como o produto, preço, promoção, distribuição, pessoas, processos e evidência física.

2.4.1.3. Para a análise externa/interna

SWOT Dinâmica – Cruzamento dos pontos fortes e pontos fracos com as oportunidades e ameaças que relaciona o ambiente externo com o ambiente interno de forma a encontrar caminhos estratégicos para a empresa.

2.4.2. Formulação

Para a formulação estratégica serão analisados e definidos os seguintes pontos:

- Visão;
- Missão;
- Valores;
- Objetivos gerais;
- Fatores Críticos de Sucesso.
- Opções estratégicas

2.5. Plano de animação

Para que o caso seja analisado de uma forma cuidada pelos alunos e para que alguns pormenores essenciais para a sua realização não lhes escapem, recomenda-se que este seja entregue aos alunos para que o possam ler em casa, possibilitando uma maior atenção na leitura e a pesquisa necessária que possam achar pertinente para ficar dentro do contexto do trabalho. Após a leitura do caso deverá haver um momento em aula para que se fale sobre ele, sendo também nesta aula que se juntarão os alunos em grupos, preferencialmente de 4 pessoas. Nesta aula de exposição do caso o professor servirá de apoio aos alunos, dando informação que lhes possa estar a escapar, mediando possíveis debates, introduzindo pistas pertinentes e focalizando para o tema e objetivos a atingir.

Fora do contexto de aula os grupos deverão juntar-se e discutir o caso fazendo um *brainstorming* e partilhando a informação recolhida. Desta forma conseguirão propor as estratégias necessárias para resolver as questões.

A resolução das questões deverá ser exposta em aula através da apresentação de um *power point* e a explicação do mesmo, que deverá ser apresentada por todos os elementos do grupo. Nela explicitarão e justificarão as escolhas estratégicas que fizeram e as ferramentas de análise utilizadas.

2.6. Questões de animação a colocar pelo docente aos alunos

Questão 1 Faça uma análise do mercado de *street food* com todos os fatores que o influenciem e uma análise à marca “Comida de Rua”, utilize para tal, as ferramentas mais adequadas tendo em conta a análise externa, a análise interna e a análise transversal.

Questão 2 Tendo em conta a informação presente no caso sobre a marca “Comida de Rua” estabeleça a formulação estratégica para a marca. Definindo a missão, visão, valores, fatores críticos de sucesso, objetivos gerais e opções estratégicas.

Questão 3 Tendo em conta a análise realizada à marca nas questões anteriores e a análise do cliente presente no caso, comente se o posicionamento traçado e desejado pela empresa está alinhado com o posicionamento percebido pelos clientes. Sabendo isto, coloque-se no lugar de gestor da marca e proponha medidas de ação, com vista à manutenção ou melhoria da satisfação dos seus clientes.

2.7. Resolução do caso

2.7.1. Questão 1

2.7.1.1. Análise Externa

Análise PEST

Política

- Instabilidade política devido à crise económica, social e financeira que se tem vivido nos últimos anos em Portugal ter criado desconfiança por parte da população no governo;
- Insatisfação pelas medidas de austeridade que foram necessárias implantar para recuperar da crise;
- Programa de ajustamento económico em 2011 veio trazer aumento de impostos e corte de benefícios para as famílias.

Económica

- Taxa de inflação prevista para Portugal para 2015 de 0,5%;
- Segundo o FMI no *World Economic Outlook*, relativo a Outubro de 2015 a economia mundial continua a tendência de desaceleração, isto porque a previsão feita em abril do presente ano relativamente ao crescimento do PIB era de 3,3% e na revisão feita em outubro desceu para 3,1%;
- Projeção do PIB para 2015 de 1,5% segundo o FMI;
- Projeção da taxa de desemprego com um cenário mais positivo descendo para os 12.3% em 2015.

Social

- Poder de compra das famílias mais baixo
- Maior preocupação com a alimentação e com a saúde
- Consumo de alimentos naturais e locais são duas das tendências alimentares atuais
- Dieta mediterrânica foi considerada em 2013 Património Imaterial da Humanidade pela UNESCO.
- Crescimento do turismo em Portugal
- Portugal considerado um dos países mais bonitos do mundo
- Portugal é um dos destinos mais procurados para a realização de eventos internacionais

Tecnológica

- Redes sociais cada vez mais presentes na vida das pessoas;
- *Smartphones* cada vez mais massificados o que permite aos consumidores estar sempre *online* e em contacto;
- Marcas optam pelo marketing digital e redes sociais para promover o seu negócio.

2.7.1.2. Análise Interna

7 P's Booms e Bitner

Preço

- Alguns clientes não consideram o preço adequado apesar de admitirem a qualidade do produto, mas sendo apenas sandes consideram ser um valor muito elevado a pagar.

Promoção

- Alguma comunicação nas redes sociais, mas limitada, por ser apenas a alguns dos postos existentes da marca;
- Participação no programa *Shark Tank* deu tempo de antena à marca na televisão;
- Várias reportagens e entrevistas em jornais, revistas e plataformas *online*.

Produto

- Sandes que sobressaem pela qualidade dos ingredientes utilizados e pelas combinações entre os ingredientes tradicionais e *gourmet*;
- Concebidas pelo *chef* Elísio Bernardes que confere ao cliente a sensação de ser um produto elaborado por um especialista, dando-lhe o toque cuidado que a marca pretende;
- Muito conhecido, também, pelas bolas de Berlim

Distribuição

- Venda direta de duas formas diferentes: Por um lado a marca tem as motas transformáveis que estão presentes nas saídas das estações de metro ou em eventos. E por outro lado tem os pontos de venda fixos que se situam no Mercado Municipal de Matosinhos e na estação de metro do Hospital de São João. Ou seja, está presente em locais de grande passagem de pessoas ou, no caso dos eventos, em locais onde as pessoas vão para descontraír ou visitar.

Pessoas

- Dinamismo e simpatia são características obrigatórias para o sucesso do negócio e por se tratar de um negócio de *street food* que ainda está a ganhar a confiança dos portugueses deverá dar-se uma extrema atenção ao cliente.

Processos

No Porto, pela existência de dois pontos de venda fixos existe a possibilidade de ter uma cozinha de apoio às motas, por essa razão, existe uma maior variedade de produtos e consequentemente deixa de haver a necessidade de se preparar tudo na mota. No entanto, tendo em conta o conceito, é muito importante que o produto seja feito maioritariamente na hora.

Evidência Física

- Mota com imagem apelativa e curiosa por ser um veículo tao pequeno que depois se transforma numa cozinha funcional e que cumpre com todos os requisitos;

2.7.1.3. Análise Transversal (Interna/ Externa)

Análise SWOT

Pontos Fortes

- 1.1 Comida de Rua com qualidade. Pensada e confeccionada de forma cuidada (ingredientes de qualidade tanto típicos como *gourmet*);
- 1.2 Sandes criadas por *chefs*;
- 1.3 Imagem apelativa;
- 1.4 Mota *Piaggio* com um *design* atrativo e que chama a atenção do cliente. Conceito de cozinhar sobre uma mota apelativo.

Pontos Fracos

- 2.1 Pouco espaço de armazenagem de produtos e da cozinha o que condiciona a variedade da oferta – Mono-produto;
- 2.2 Inexistência de mesas ou de espaços cobertos onde as pessoas se possam sentar a comer;
- 2.3 Fraca presença *online*, as redes sociais não tem o acompanhamento devido, o consumidor não tem conhecimento dos locais onde as motas estão diariamente.

Oportunidades

- 3.1 Mercado em grande expansão “Um dos setores com maior crescimento e maior potencial mediático” Associação de *street food* Portugal
- 3.2 Tendência de mercado (*trendy*) a nível mundial. Segundo estimativa da ONU 2,5 biliões de pessoas consomem *street food* diariamente. Setor a dar os seus primeiros passos em Portugal;
- 3.3 Nas cidades a tendência é para fechar-se as ruas aos automóveis e a abrir-se aos peões;
- 3.4 Criação de alternativas aos centros comerciais através da abertura das ruas a um novo tipo de comércio e de atividades de entretenimento;
- 3.5 Cidades portuguesas com espaços públicos limpos e organizados onde os *food trucks* podem estacionar e operar em segurança com todas as condições de higiene asseguradas;
- 3.6 Facilidade em alterar a localização da operação do negócio conforme a necessidade. Vai-se ao encontro das massas;
- 3.7 Crescimento do turismo em Portugal traz benefícios para a restauração e especialmente para a *street food*, pois há sempre mais eventos mesmo em épocas fora do verão o que agiliza a movimentação de pessoas;
- 3.9 Grande variedade de *food trucks*, aptos para todos os tipos de negócio e para todas as necessidades;
- 3.10 Crescente preocupação da população com a alimentação.

Ameaças

- 4.1 A meteorologia tem uma forte influência nas vendas da *street food*. Os clientes não vão comer para a rua quando chove;
- 4.2 Por se estar a criar uma tendência de mercado à volta do *street food* começam a surgir muitos conceitos semelhantes, que vêm imitar os que já existem. Começam a haver muitos *food trucks* com a mesma ou semelhante oferta;
- 4.3 Legislação Antiquada é um dos principais entraves;
- 4.5 Inúmeros conceitos de *street food* com comunicação direcionada e “agressiva”.

Análise SWOT dinâmica

Desafios

- 1.3 ↔ 3.2** Expandir a marca aproveitando o potencial mediático que a *street food* está a ter, para torná-la uma marca bem conhecida graças à imagem apelativa que a mesma tem;
- 1.1 ↔ 3.4** Responsabilidade de manter a qualidade dos produtos e o cuidado nos ingredientes e na confeção para que a comida de rua seja sempre uma melhor alternativa aos centros comerciais sem defraudar a confiança e preferência do consumidor;
- 1.1 ↔ 3.10** Garantir aos consumidores que os produtos são confeccionados com o maior cuidado e rigor de forma a garantir que é comida de qualidade.

Riscos

- 2.3 ↔ 4.5** Elevada concorrência com comunicação assertiva poderá captar os clientes da “Comida de Rua”;
- 2.2 ↔ 4.1** Dificuldade de operar quando as condições meteorológicas são mais desfavoráveis

Restrições

- 2.1 ↔ 3.9** Oferta reduzida pelo pouco espaço disponível na mota pode deixar os consumidores insatisfeitos em situações de rotura de *stock* ou pouca variedade de oferta;

Avisos

- 2.3 ↔ 4.2** Ao surgirem muitos conceitos semelhantes e uma concorrência mais agressiva a marca deverá dar maior atenção à sua presença nas redes sociais de forma que o consumidor a tenha sempre presente na sua mente na hora de escolher.

2.7.2. Questão 2

2.7.2.1. Visão

“ Ser, e ser reconhecida como, a melhor *food truck* de sandes do mundo”

2.7.2.2. Missão

- Estar próximo do cliente através da mobilidade que é a base deste negócio;
- Confeccionar/ Servir produtos de qualidade, de uma forma rápida e eficiente;
- Prestar um serviço de excelência que é possível graças à proximidade com o cliente.

2.7.2.3. Valores

- **Rigor** – através do cuidado com a limpeza, com a confeção dos produtos, com a comunicação e com todos os aspetos do dia-a-dia da marca;
- **Modernidade** – através da forma como a marca comunica quer seja pela imagem de marca, como pela comunicação nos diferentes meios;
- **Flexibilidade** – através da mobilidade que caracteriza o negócio e da necessária adaptação às novas tendências, gostos e sabores.
- **Cordialidade e Simpatia** com todos os *Stakeholders* envolvidos no negócio – Desde o cliente até aos fornecedores.

2.7.2.4. Fatores Críticos de Sucesso

- Sandes idealizadas por *chefs*
- Comida Cuidada / Qualidade dos alimentos
- Rapidez do atendimento

2.7.2.5. Objetivos gerais

- Aumentar a presença da marca tanto em espaços móveis como fixos;
- Ser considerada uma marca de confiança e qualidade no setor do *street food*;
- Melhorar a notoriedade da marca na cidade de Lisboa
- Aumentar a presença *online* mantendo o cliente constantemente informado das localizações da marca, informando sempre dos seus horários e dos produtos que tem disponíveis;
- Experimentar novos tipos de veículos (*food trucks*) que permitam diversificar a oferta atual.

2.7.2.6. Opções estratégicas

Estratégia Genérica de Porter – Tendo em conta que o setor em estudo é uma setor emergente, que tem empresas muito recentes, ainda está a ganhar terreno e a adaptação ainda não foi concluída. Por esta razão, a estratégia a utilizar pela “Comida de Rua” em termos de vantagem competitiva deverá ser a estratégia híbrida, pretendendo lutar sempre pelo custo abaixo dos concorrentes, mas sempre tendo um elevado grau de diferenciação, continuado a lutar pela qualidade dos seus produtos e a garantir ser um conceito diferente e de destaque, quer pelo apoio que têm na confeção dos produtos do chef Elísio Bernardes, quer pelo vanguardismo presente na imagem de marca. Eventualmente, com o passar do tempo, e com a estabilização do setor, a marca terá de optar por uma caminho estratégico a seguir. Deverá ser feita nova análise a todos os fatores que poderão influenciar tanto a envolvente como a marca para que se tome a melhor decisão e se estabeleça um posicionamento mais focalizado.

2.7.3. Questão 3

No caso em análise, e tendo em consideração o estudo realizado aos clientes da marca, pode concluir-se que existe uma divisão claramente visível entre as opiniões dos clientes da “Comida de Rua”. Esta divisão prende-se com a localização geográfica, pois para os clientes do Norte do país o posicionamento percebido está muito alinhado com o posicionamento desejado pela marca. Contrariamente, os clientes do Sul do país, mais especificamente do distrito de Lisboa consideram que o posicionamento não está bem definido, pois o que a marca comunica não satisfaz a 100% os clientes.

As medidas propostas para melhorar a satisfação dos clientes da região Sul do país e ao mesmo tempo manter a opinião e posicionamento percebido pelos clientes da região norte, são as seguintes:

- Desenvolver *workshops* e formações de todos os funcionários que trabalhem nas motas com o *chef* Elísio Bernardes, de modo a estabelecer corretamente a forma de preparação dos produtos e as quantidades servidas, de forma a haver um consenso das opiniões dos clientes. A marca tem que garantir que as sandes da “Comida de Rua” têm as mesmas qualidades e sabor em qualquer ponto do país;


- Sensibilizar os colaboradores para o cuidado que devem ter na confeção dos produtos, a importância do atendimento de qualidade (com simpatia e disponibilidade) e, por se tratar de uma marca de *street food*, da rapidez na preparação dos produtos;
- Envolver todos os colaboradores com a cultura, os seus objetivos, a missão e os valores da empresa, para que se sintam parte dela e consigam transmitir ao cliente toda a envolvimento da marca;
- Fazer uma preparação mais cuidada para os festivais e eventos, de forma que todos os participantes estejam prontos para todo o tipo de eventualidades tais como longas filas, avaria de algum equipamento ou falta de pessoal. Deverá haver uma preparação prévia, fazendo-se uma estimativa do número de visitantes, de forma a ter suficiente produto disponível e não haver a falta de ingredientes de modo a não deixar clientes insatisfeitos;
- Ter uma presença mais ativa nos *social media* interagindo mais com os clientes, criando uma relação de proximidade com os mesmos. Deverá fazer-se uma comunicação mais intensiva para a presença na cidade de Lisboa, de modo a que os consumidores saibam sempre onde encontrar a marca, visto não existir nenhum ponto fixo onde a mesma esteja presente. A marca deverá ter informação em *sites* como o foursquare e zomato, que são sites utilizados para pesquisa de locais de interesse, e manter a sua informação atualizada, respondendo rapidamente a qualquer avaliação realizada pelos consumidores, para que sintam que a sua opinião foi tida em conta.

2.8. Slides de resolução do caso

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

Análise Externa

Questão 1



• Análise PEST

Política

- Instabilidade política devido à crise económica, social e financeira que se tem vivido nos últimos anos em Portugal ter criado desconfiança por parte da população no governo;
- Insatisfação pelas medidas de austeridade que foram necessárias implantar para recuperar da crise;
- Programa de ajustamento económico em 2011 veio trazer aumento de impostos e corte de benefícios para as famílias.

Económica

- Taxa de inflação prevista para Portugal para 2015 de 0,5%;
- Segundo o FMI no *World Economic Outlook*, relativo a Outubro de 2015 a economia mundial continua a tendência de desaceleração, isto porque a previsão feita em abril do presente ano relativamente ao crescimento do PIB era de 3,3% e na revisão feita em outubro desceu para 3,1%;
- Projeção do PIB para 2015 de 1,5% segundo o FMI;
- Projeção da taxa de desemprego com um cenário mais positivo descendo para os 12,3% em 2015.

Social

- Poder de compra das famílias mais baixo
- Maior preocupação com a alimentação e com a saúde
- Consumo de alimentos naturais e locais são duas das tendências alimentares atuais
- Dieta mediterrânica foi considerada em 2013 Património Imaterial da Humanidade pela UNESCO.
- Crescimento do turismo em Portugal
- Portugal considerado um dos países mais bonitos do mundo
- Portugal é um dos destinos mais procurados para a realização de eventos internacionais

Tecnológica


- Redes sociais cada vez mais presentes na vida das pessoas;
- *Smartphones* cada vez mais massificados o que permite aos consumidores estar sempre *online* e em contacto;
- Marcas optam pelo marketing digital e redes sociais para promover o seu negócio.

1

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

Análise Interna

Questão 1



• 7 P's Booms e Bitner


| | |
|---|--|
| <div style="background-color: #0056b3; color: white; text-align: center; padding: 2px 5px; font-weight: bold;">Preço</div> <ul style="list-style-type: none"> - Alguns clientes não consideram o preço adequado apesar de admitirem a qualidade do produto, mas sendo apenas sandes consideram ser um valor muito elevado a pagar. | <div style="background-color: #0056b3; color: white; text-align: center; padding: 2px 5px; font-weight: bold;">Promoção</div> <ul style="list-style-type: none"> - Alguma comunicação nas redes sociais, mas limitada, por ser apenas a alguns dos postos existentes da marca; - Participação no programa <i>Shark Tank</i> deu tempo de antena à marca na televisão; - Várias reportagens e entrevistas em jornais, revistas e plataformas <i>online</i>. |
| <div style="background-color: #0056b3; color: white; text-align: center; padding: 2px 5px; font-weight: bold;">Produto</div> <ul style="list-style-type: none"> - Sandes que sobressaem pela qualidade dos ingredientes utilizados e pelas combinações entre os ingredientes tradicionais e <i>gourmet</i>; - Concebidas pelo <i>chef</i> Elísio Bernardes que confere ao cliente a sensação de ser um produto elaborado por um especialista, dando-lhe o toque cuidado que a marca pretende; - Muito conhecido, também, pelas bolas de Berlim | <div style="background-color: #0056b3; color: white; text-align: center; padding: 2px 5px; font-weight: bold;">Distribuição</div> <ul style="list-style-type: none"> - Venda direta de duas formas diferentes: Por um lado a marca tem as motas transformáveis que estão presentes nas saídas das estações de metro ou em eventos. E por outro lado tem os pontos de venda fixos que se situam no Mercado Municipal de Matosinhos e na estação de metro do Hospital de São João. Ou seja, está presente em locais de grande passagem de pessoas ou, no caso dos eventos, em locais onde as pessoas vão para descontrair ou visitar. |
| <div style="background-color: #0056b3; color: white; text-align: center; padding: 2px 5px; font-weight: bold;">Pessoas</div> <ul style="list-style-type: none"> - Dinamismo e simpatia são características obrigatórias para o sucesso do negócio e por se tratar de um negócio de <i>Street Food</i> que ainda está a ganhar a confiança dos portugueses deverá dar-se uma extrema atenção ao cliente. | <div style="background-color: #0056b3; color: white; text-align: center; padding: 2px 5px; font-weight: bold;">Processos</div> <p>No Porto, pela existência de dois pontos de venda fixos existe a possibilidade de ter uma cozinha de apoio às motas, por essa razão, existe uma maior variedade de produtos e consequentemente deixa de haver a necessidade de se preparar tudo na mota. No entanto, tendo em conta o conceito, é muito importante que o produto seja feito maioritariamente na hora.</p> |
| <div style="background-color: #0056b3; color: white; text-align: center; padding: 2px 5px; font-weight: bold;">Evidência Física</div> <ul style="list-style-type: none"> - Mota com imagem apelativa e curiosa por ser um veículo tao pequeno que depois se transforma numa cozinha funcional e que cumpre com todos os requisitos; | |

2

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

Análise Transversal

Questão 1



• Análise SWOT


| Pontos Fortes | Pontos Fracos |
|--|---|
| <p>1.1 Comida de Rua com qualidade. Pensada e confeccionada de forma cuidada (ingredientes de qualidade tanto típicos como <i>gourmet</i>);</p> <p>1.2 Sandes criadas por <i>chefs</i>;</p> <p>1.3 Imagem apelativa;</p> <p>1.4 Mota <i>Piaggio</i> com um <i>design</i> atrativo e que chama a atenção do cliente. Conceito de cozinhar sobre uma mota apelativo</p> | <p>2.1 Pouco espaço de armazenagem de produtos e da cozinha o que condiciona a variedade da oferta – Mono-produto;</p> <p>2.2 Inexistência de mesas ou de espaços cobertos onde as pessoas se possam sentar a comer;</p> <p>2.3 Fraca presença <i>online</i>, as redes sociais não tem o acompanhamento devido, o consumidor não tem conhecimento dos locais onde as motas estão diariamente.</p> |
| Oportunidades | Ameaças |
| <p>3.1 Mercado em grande expansão “Um dos setores com maior crescimento e maior potencial mediático” Associação de <i>Street Food</i> Portugal</p> <p>3.2 Tendência de mercado (<i>trendy</i>) a nível mundial. Segundo estimativa da ONU 2,5 biliões de pessoas consomem <i>Street Food</i> diariamente. Setor a dar os seus primeiros passos em Portugal;</p> <p>3.3 Nas cidades a tendência é para fechar-se as ruas aos automóveis e a abrir-se aos peões;</p> <p>3.4 Criação de alternativas aos centros comerciais através da abertura das ruas a um novo tipo de comércio e de atividades de entretenimento;</p> <p>3.5 Cidades portuguesas com espaços públicos limpos e organizados onde os Food Trucks podem estacionar e operar em segurança com todas as condições de higiene asseguradas;</p> <p>3.6 Facilidade em alterar a localização da operação do negócio conforme a necessidade. Vai-se ao encontro das massas;</p> <p>3.7 Crescimento do turismo em Portugal traz benefícios para a restauração e especialmente para a <i>Street Food</i>, pois há sempre mais eventos mesmo em épocas fora do verão o que agiliza a movimentação de pessoas;</p> <p>3.9 Grande variedade de <i>Food Trucks</i>, aptos para todos os tipos de negócio e para todas as necessidades;</p> <p>3.10 Crescente preocupação da população com a alimentação.</p> | <p>4.1 A meteorologia tem uma forte influência nas vendas da <i>Street Food</i>. Os clientes não vão comer para a rua quando chove;</p> <p>4.2 Por se estar a criar uma tendência de mercado à volta do <i>Street Food</i> começam a surgir muitos conceitos semelhantes, que vêm imitar os que já existem. Começam a haver muitos Food Trucks com a mesma ou semelhante oferta;</p> <p>4.3 Legislação Antiquada é um dos principais entraves;</p> <p>4.5 Inúmeros conceitos de <i>Street Food</i> com comunicação direcionada e “agressiva”.</p> |

3

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

Análise Transversal

Questão 1




• Análise SWOT Dinâmica

| Desafios |
|--|
| <p>1.3 ↔ 3.2 Expandir a marca aproveitando o potencial mediático que a <i>Street Food</i> está a ter, para torná-la uma marca bem conhecida graças à imagem apelativa que a mesma tem;</p> <p>1.1 ↔ 3.4 Responsabilidade de manter a qualidade dos produtos e o cuidado nos ingredientes e na confeção para que a comida de rua seja sempre uma melhor alternativa aos centros comerciais sem defraudar a confiança e preferência do consumidor;</p> <p>1.1 ↔ 3.10 Garantir aos consumidores que os produtos são confeccionados com o maior cuidado e rigor de forma a garantir que é comida de qualidade.</p> |
| Avisos |
| <p>2.3 ↔ 4.2 Ao surgirem muitos conceitos semelhantes e uma concorrência mais agressiva a marca deverá dar maior atenção à sua presença nas redes sociais de forma que o consumidor a tenha sempre presente na sua mente na hora de escolher.</p> |
| Restrições |
| <p>2.1 ↔ 3.9 Oferta reduzida pelo pouco espaço disponível na mota pode deixar os consumidores insatisfeitos em situações de rotura de stock ou pouca variedade de oferta;</p> |
| Riscos |
| <p>2.3 ↔ 4.5 Elevada concorrência com comunicação assertiva poderá captar os clientes da “Comida de Rua”;</p> <p>2.2 ↔ 4.1 Dificuldade de operar quando as condições meteorológicas são mais desfavoráveis</p> |

4

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

Formulação Estratégica
Questão 2




| | |
|------------------------------------|---|
| VISÃO | “ Ser, e ser reconhecida como, a melhor Food Truck de sandes do mundo” |
| MISSÃO | <ul style="list-style-type: none"> - Estar próximo do cliente através da mobilidade que é a base deste negócio; - Confeccionar/ Servir produtos de qualidade, de uma forma rápida e eficiente; - Prestar um serviço de excelência que é possível graças à proximidade com o cliente. |
| VALORES | <ul style="list-style-type: none"> - Rigor – através do cuidado com a limpeza, com a confeção dos produtos, com a comunicação e com todos os aspetos do dia-a-dia da marca; - Modernidade – através da forma como a marca comunica quer seja pela imagem de marca, como pela comunicação nos diferentes meios; - Flexibilidade – através da mobilidade que caracteriza o negócio e da necessária adaptação às novas tendências, gostos e sabores. - Cordialidade e Simpatia com todos os Stakeholders envolvidos no negócio – Desde o cliente até aos fornecedores. |
| Fatores Críticos de Sucesso | <ul style="list-style-type: none"> - Sandes idealizadas por chefs - Comida Cuidada / Qualidade dos alimentos - Rapidez do atendimento |

5

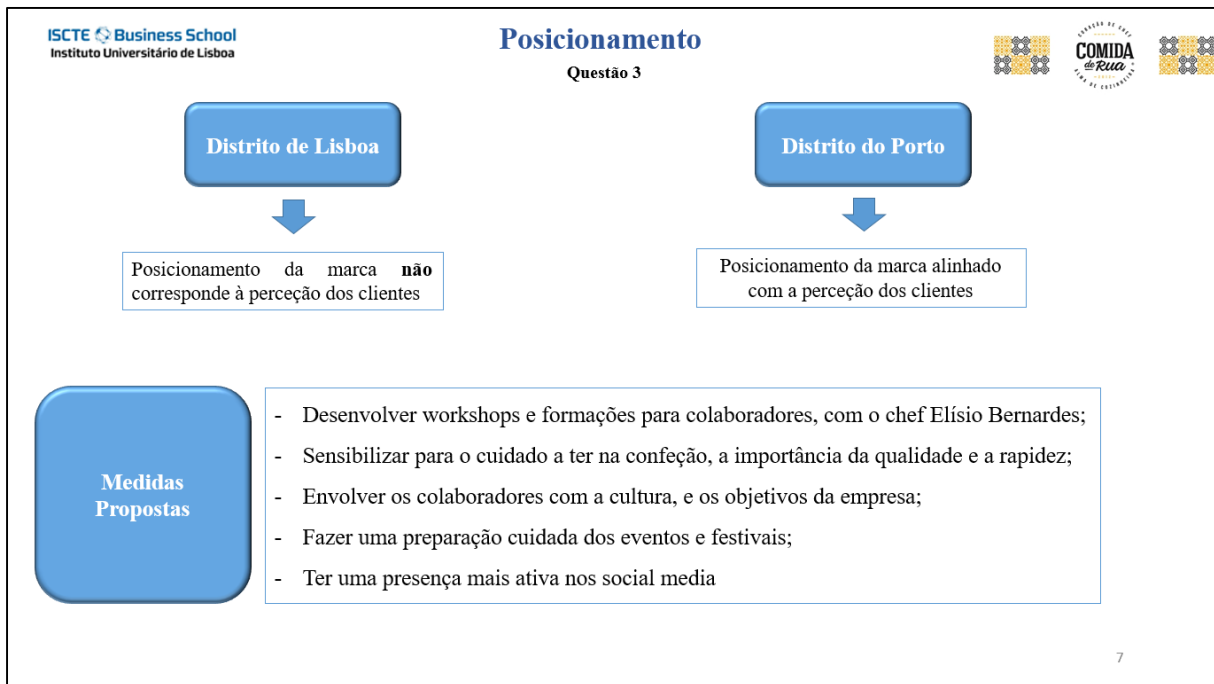
ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

Formulação Estratégica
Questão 2



| | |
|----------------------------|---|
| Objetivos Gerais | <ul style="list-style-type: none"> - Aumentar a presença da marca tanto em espaços móveis como fixos; - Ser considerada uma marca de confiança e qualidade no setor do Street Food; - Melhorar a notoriedade da marca na cidade de Lisboa - Aumentar a presença online mantendo o cliente constantemente informado das localizações da marca, informando sempre dos seus horários e dos produtos que tem disponíveis; - Experimentar novos tipos de veículos (Food Trucks) que permitam diversificar a oferta atual. |
| Opções Estratégicas | <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center; gap: 20px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px 10px;">Estratégia Genérica de Porter</div> <div style="font-size: 2em; color: #4a86e8;">➔</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px 10px;">Estratégia Híbrida</div> </div> |

6



2.9. Ilações a retirar do presente caso para a gestão

Estando concluída a análise do presente estudo de caso apresenta-se de seguida uma breve recapitulação dos pontos mais importantes presentes no mesmo e as conclusões que se puderam obter.

O presente caso incidiu sobre o setor de *street food*, e analisou especificamente a marca “Comida de Rua”.

A marca nasceu na cidade do Porto, mas com o intuito de expandir o seu negócio e acreditando que Lisboa teria mais potencial para o setor em questão, decidiu avançar com o processo de expansão com a ajuda do investidor Tim Vieira.

Ao avaliar os resultados obtidos e tendo em conta que os clientes da região sul do país não tiveram uma opinião tão animadora quanto os do norte em relação aos produtos da marca, coloca-se a questão se não terá sido muito prematura a expansão da mesma para a capital. Terá a empresa capacidade para controlar a operação e o funcionamento das *food trucks* / motas em todo o país?

Terá de ser feito um maior esforço estratégico para que a marca não perca a credibilidade junto do consumidor de Lisboa e passe a ter o posicionamento pretendido.

Outro ponto fundamental é a necessidade que existe de um maior acompanhamento *online* da marca. O marketing, neste setor, como em tantos outros, é indispensável para o sucesso do negócio. A empresa deverá investir tempo para acompanhar as redes sociais, interagindo com o seu público, criando conteúdo relevante *online* e estando a par do que se diz sobre a empresa na internet. Para além disso, o target deverá ter sempre disponível, em todas as plataformas em que a marca está presente, os locais onde poderá encontrar a mesma, os seus horários e a oferta disponível.

Propõe-se que no futuro próximo seja realizado um acompanhamento da perceção do cliente para que sejam revistos, constantemente, os pontos estratégicos fulcrais para o sucesso do negócio.

3. Bibliografia

Livros:

- Andrews, K. 1987. *The concept of corporate strategy*. Homewood: Richard D. Irwin.
- Ansoff, I. 1957. *Strategies for diversification*. Harvard Business Review.
- Batista, J. 2015. *Street food & food trucks –O guia do investidor*. Lisboa: Livros de ontem.
- Benbasat, I., & Goldstein, D., & Mead, M. 1987. *The case research strategy in studies of information systems*. MIS Quarterly.
- Bonwell, C., & Eison, J. 1991. *Active learning: Creating excitement in the classroom*. ASHE-ERIC Higher Education Reports.
- Booms, B.; & Bitner, M. 1981. *Marketing strategies and organization structures for service firms*. Chicago: American marketing association.
- Brito, C., & Lencastre, P. 2000. *Os horizontes do marketing*. Lisboa: Verbo.
- Carvalho, J. C., & Filipe, J. C. 2010. *Manual de estratégia: Conceitos, prática e roteiro*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Freire, A. 2008. *Estratégia de sucesso em Portugal*. Braga: Verbo.
- Kaplan, R., & Norton, D. 1993. *The balanced scorecard – Measures that drive performance*. Harvard Business Review.
- Kotler, P. 1997. *Marketing management: Analysis, planning, implementation and control*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Lindon D., & Lendrevie J., & Lévy J., & Dionísio P., & Rodrigues J. 2004. *Mercator XXI – Teoria e prática do marketing*. Lisboa: Dom Quixote.
- McCarthy, J., & Perreault, W. 2004. *Basic marketing: A managerial approach*. McGraw-Hill.
- Porter, M. 1980. *Corporate strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. NY: Free Press.
- Porter, M. 1996. *What is strategy?* Harvard Business Review, (Nov/Dec), 61-78.
- Tzu, S. 1972. *The art of war*. Trad. Samuel B. Griffith. London: Penguin Books.
- Weber, D. 2012. *The food truck handbook - Start, grow, and succeed in the mobile food business*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Wheelen, T., & Hunger, J. 2005. *Strategic management and business policy*. Prentice Hall.

World economic outlook: a survey by the staff of the International Monetary Fund. 2015. Washington, DC: International Monetary Fund. October.

Sites:

<http://www.comidaderua.pt/>

<http://www.lisboaparticipa.pt/> (Consultado a 20/10/2015)

<http://www.kiosquestreetfood.com/> (Consultado a 03/10/2015)

<http://www.streetfoodportugal.pt> (Consultado a 19/09/2015)

Notícias:

<http://visao.sapo.pt/visaoviagens/turismoeaviacao/meio-mundo-diz-que-portugal-esta-na-moda-e-os-turistas-confirmam=f782493> (Publicado a 29/05/2014)

http://economico.sapo.pt/noticias/portugal-ganhou-mais-de-100-conceitos-de-comida-de-rua-num-ano_226553.html (Publicado a 18/08/2015)

http://ionline.pt/artigo/407463/street-food-um-negocio-em-ascensao-em-portugal-?seccao=Dinheiro_i#close (Publicado a 18/08/2015)

http://fugas.publico.pt/RestaurantesEBares/353098_a-comida-saiu-a-rua-e-e-ai-que-quer-ficar (Publicado a 19/09/2015)

http://rr.sapo.pt/opiniao_detalhe.aspx?fid=75&did=183722 (Publicado a 09/04/2015)

<http://p3.publico.pt/vicios/gula/7146/comida-de-rua-uma-mota-com-cozinha-costas> (Publicado em 22/03/2013)

<http://www.dnoticias.pt/actualidade/economia/534213-venda-de-comida-de-rua-cresce-em-portugal-e-dinamiza-economias-locais> (Publicado a 18/08/2015)

<http://greensavers.sapo.pt/2015/01/11/7-tendencias-de-nutricao-para-este-ano/> (Publicado a 11/01/2015)

<http://greensavers.sapo.pt/2015/10/18/estilo-de-vida-mais-saudavel-e-o-da-dieta-mediterranica/> (publicado em 18/10/2015)

http://economico.sapo.pt/noticias/portugal-entre-os-paises-mais-procurados-para-eventos-internacionais_193033.html (publicado em 12/05/2014)

<http://www.revistaport.com/portugal-eleito-o-6-o-pais-mais-bonito-do-mundo/> (publicado em 07/01/2015) Portugal entre os países mais bonitos do mundo

Videos:

<https://www.youtube.com/watch?v=bOs0Zxo7aVA> (Consultado em 19/09/2015)

<https://www.youtube.com/watch?v=qKD4RGnsJfg> (Consultado em 19/09/2015)

<https://www.youtube.com/watch?v=bovYVH86vCc> (Consultado em 19/09/2015)

http://www.rtp.pt/noticias/pais/venda-de-comida-de-rua-em-expansao_v852772 (Publicado a 20/08/2015)

http://fugas.publico.pt/RestaurantesEBares/319739_comida-gourmet-sobre-rodas (Publicado a 06/05/2013)

http://www.rtp.pt/noticias/cultura/festival-de-street-food-decorre-no-estoril-ate-12-de-abril_v817710 (Publicado dia 04/04/2015)

Blogues

<https://oportocool.wordpress.com/2012/12/28/comida-de-rua/> (consultado em 19/09/2015)

<http://the-m-pire.blogspot.pt/2013/06/descobrir-o-porto-atraves-de-historias.html>
(Consultado a 13/10/2015)

4. Anexos

4.1. Anexo 1 – Venda Ambulante vs *Street Food*

Imagem 4 - Venda Ambulante vs. *Street Food*



4.2. Anexo 2 – Ementa "Comida de Rua" na região Norte

Tabela 7- Ementa da "Comida de Rua" na região norte

| |
|---|
| Hambúrguer de Bovino – 4 € |
| Hambúrguer de Salmão – 4,5 € |
| Super Sandes de Leitão – 5 € |
| Sandes Veggie – 4 € |
| Cachorro <i>street Dog</i> – 2,8 € |
| Cachorro Carletti – 3,50 € |
| Cachorro XPTO – 4 € |
| Sandes de Frango (Luís Américo) – 4,5 € |
| Super Prego – (Nuno Inverneiro) – 4,5 € |

4.3. Anexo 3 – Festivais onde a “Comida de Rua” tem estado presente

Tabela 8-Alguns dos festivais e eventos onde a “Comida de Rua” tem estado presente.

| | |
|--|--|
| - <i>Color Run</i> Coimbra 2014; | - <i>Volvo Ocean Race</i> ; |
| - <i>Bioblitz</i> Serralves 2014; | - Feira do Livro Lisboa; |
| - <i>Porto Sunday Sessions</i> ; | - <i>Lx Factory</i> – 15º Aniversário N2CVL; |
| - <i>Flea Market</i> Porto; | - <i>Street Food Festival</i> – Paço d’ Arcos; |
| - <i>Mercador Guest House</i> Porto Inaugurações Simultâneas; | - <i>Urban Market</i> ; |
| - Mercado de Arte – Porto; | - <i>City Water Slide</i> Porto; |
| - <i>Santo Tirso Market</i> ; | - <i>Sumol Summer Fest</i> ; |
| - Dia Mundial <i>Thai Chi</i> – Palácio de Cristal do Porto; | - <i>Lagoas Summer Break</i> ; |
| - <i>Millenium Estoril Open</i> Lisboa; | - <i>NOS Alive</i> ; |
| - <i>Queima das Fitas</i> do Porto; | - <i>Scooter Parada</i> Porto |
| - <i>Meo Outjazz</i> Lisboa (Como patrocinadores e participantes); | - <i>City Water Slide</i> Lisboa; |
| - <i>Queima das Fitas</i> de Coimbra 2015; | - <i>STR.EAT Fest</i> Martim Moniz; |
| - <i>Amazing Bazaar</i> Santo Tirso; | - <i>Metro Street Fest</i> Cascais; |
| - <i>Color Run</i> Cascais; | - <i>MEO Sudoeste</i> ; |
| - <i>Queima das fitas</i> Egas Moniz; | - <i>Festival o Sol</i> da Caparica; |
| - <i>Mini NOS Primavera Sound</i> ; | - <i>Vodafone Paredes</i> de Coura; |
| - <i>Desfile carros elétricos</i> Porto; | - <i>Nova SBE – Discovery Week</i> ; |
| | - <i>STR.EAT Fest</i> Jardins de Belém; |
| | - <i>Portugal Fashion</i> 2015; |
| | - <i>Serralves em Festa</i> ; |

4.4 Anexo 4 - Inquérito realizado aos clientes da "Comida de Rua"

Inquérito de satisfação - Clientes "Comida de Rua"

Sou aluna do ISCTE-IUL e encontro-me a realizar a minha tese de mestrado sobre a marca de Street Food "Comida de Rua".

Este inquérito destina-se aos clientes (passados ou atuais) da marca "Comida de Rua".

As respostas do inquérito destinam-se unicamente a servir de apoio à tese de mestrado, cujo propósito é avaliar se os objetivos que a marca tem relativamente à satisfação dos clientes estão a ser alcançados.

Agradeço, desde já, a colaboração dada no preenchimento do inquérito,

Com os melhores cumprimentos,
Ana Cristina Correia

Por favor indique a sua idade

Qual o seu distrito de residência?

É consumidor frequente de Street Food?

- Sim
 Não

Onde teve a experiência de provar "Comida de Rua"?

Quais os atributos que mais valoriza quando visita um conceito como o da "Comida de Rua"?

Como ficou a conhecer a marca "Comida de Rua"?

Pode escolher uma ou mais opções

- Facebook
- Instagram
- Zomato
- Foursquare
- Notícias
- Amigos/ Familiares
- Shark Tank
- Outra:

Qual a razão que o levou a consumir produtos da marca "Comida de Rua"?

Pode escolher uma ou mais opções

- Opinião de amigos
- Críticas nas redes sociais
- Imagem da marca
- Ingredientes utilizados
- Sandes criadas pelo chef Elísio Bernardes
- Ser Gourmet
- Outra:

Quais as expectativas que tinha em relação aos produtos da "Comida de Rua" antes de os consumir?

As expectativas que tinha antes de provar foram alcançadas?

Escolha uma das seguintes opções

- As expectativas não foram alcançadas
- As expectativas foram alcançadas
- Superou as expectativas
- Outra:

Como avalia o produto (sandes)?

Atribua uma pontuação entre 1 (Muito mau) e 5 (Excelente)

1 2 3 4 5

Muito mau Excelente

Como avalia o atendimento?

Atribua uma pontuação entre 1 (Muito mau) e 5 (Excelente)

1 2 3 4 5

Muito mau Excelente

Como avalia a comunicação da marca e presença da mesma nas redes sociais?

Atribua uma pontuação entre 1 (Muito Insuficiente) e 5 (Excelente)

1 2 3 4 5

Muito Insuficiente Excelente

Costuma consultar as redes sociais para saber em que locais e em que horários pode encontrar uma Food Truck?

Atribua uma pontuação entre 1 (Nunca) e 5 (Sempre)

1 2 3 4 5

Nunca Sempre

Considera o preço adequado ao produto em questão?

- Sim
- Não

Em que locais gostaria de encontrar uma mota da "Comida de Rua" e em que horários?

Tem alguma sugestão de melhoria?