

Plano de Negócios: Criação de um negócio de *Street Food*

Diana Filipa Oliveira Martinho

Trabalho de Projeto submetido como requisito parcial para obtenção de grau de
Mestrado em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor Nelson José dos Santos António, Prof. Catedrático, ISCTE Business School,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

novembro, 2016

Agradecimentos

Agradeço aos meus pais por me apoiarem e respeitarem o meu espaço neste período e compreenderem o facto de não me ver tantos fins de semana em casa, quanto gostariam.

Ao meu irmão que me ajudou a descontraír e me animou mostrando que as coisas podem sempre ser vistas de uma forma menos complicada.

A toda a minha família, pelo carinho de sempre.

Ao Professor Doutor Nelson António por ser meu orientador e por me acompanhar e ajudar durante o período da criação da tese.

Resumo

O presente trabalho refere-se à criação de um novo negócio, assentando na concepção de um plano de negócios para a criação de uma infraestrutura móvel de *Street Food* que contará com a Cidade de Coimbra como localização privilegiada

O presente trabalho tem como objectivo perceber a viabilidade de abertura de um serviço de *Street Food*. Para tal, foi realizada uma revisão da literatura com uma análise aos conceitos de *Street Food* e *Street Vendors*, a forma como surgiram no mercado, bem como, o modo como este tipo de negócio é percebido pelos clientes e o seu impacto nas cidades. Nas restantes secções do plano de negócios é realizada uma análise envolvente externa e do funcionamento interno do negócio e a uma avaliação financeira do projeto.

Neste sentido, o plano de negócios desenvolvido mostra que, mesmo em tempos de instabilidade económica e política, existem novas tendências no mercado com perspectivas de crescimento, prontas a serem exploradas. Como tal, refere que é possível desenvolver negócios que criem valor no mercado e apresentem uma oferta diferenciadora.

Palavras-Chave: *Street Food*, *Street Vendors*, Plano de negócios, Estratégia

Sistema de classificação JEL: M13, M21

Abstract

The present work refers to the constitution of a new business, consisting of the definition of a business plan regarding the creation of a mobile Street Food infrastructure, which will have the city of Coimbra as its privileged location.

The aim of the present work is to understand the viability of opening a Street Food service. With that in mind, a review of the literature was made so as to analyze the concepts of Street Food and Street Vendors, the way they appear in the market, and the way in which this type of business is perceived by the clients, as well as its impact on the cities. In the remaining sections of the business plan, included a support analysis and a financial evaluation of the project.

Thus, the business plan in question shows that, even during times of political and economic instability, there are new market trends with growth prospects, ready to be explored. As such, it avoid to the possibility of developing businesses capable of creating market value and putting forward a differentiating offer.

Key-Words: Street Food, Street Vendors, Business Plan, Strategy

JEL Classification System: M13, M21

Índice Geral

Agradecimentos.....	I
Resumo.....	II
Abstract	III
1. Introdução.....	1
2. Sumário Executivo	2
3. Identificação do promotor e da proposta inovadora.....	4
4. Revisão de Literatura	5
4.1. Enquadramento à Revisão de Literatura.....	5
4.2. <i>Street Food</i>	5
4.2.1. Enquadramento no tempo.....	5
4.2.2. O Conceito.....	7
4.2.3. <i>Mobile Food Vehicles</i>	8
4.2.4. Localização.....	11
4.2.5. Impacto dos <i>Street Vendors</i> nas cidades	11
4.2.6. Perceção do consumidor sob o negócio – Risco e Benefícios Percebidos.....	13
4.2.7. Benchmarking	14
4.3. Plano de negócios como base da criação de um negócio	19
4.3.1. Empreendedorismo e Plano de negócios.....	19
5. Quadro conceptual de referência.....	22
6. Análise da Envoltente.....	23
6.1. Enquadramento	23
6.2. Análise externa	23
6.2.1. Análise PEST	23
6.2.2. Análise 5 Forças Competitivas de Porter	26
6.2.3. Informação do Mercado	29

6.2.4. Identificação de Oportunidades e Ameaças	31
6.3. Análise Interna.....	32
7.3.1. Modelo dos 7 S 's McKinsey	32
7.3.2. Localização.....	33
6.3.1. Identificação de Forças e Fraquezas do negócio	36
6.4. Análise Competitiva (Externa/Interna).....	36
6.4.1. Análise SWOT dinâmica.....	36
7. Estratégia de Desenvolvimento	37
7.1. Formulação Estratégica	39
8. Políticas de Gestão	43
8.1. Organização.....	43
8.2. Marketing.....	45
8.2.1. Segmentação.....	45
8.2.2. Marketing Mix.....	45
9. Avaliação Financeira do Projeto	53
10. Conclusão.....	55
11. Bibliografia.....	56
Anexos.....	58

Índice de Figuras

Figura 1 – Night-lunch wagon (1891).....	6
Figura 2- Tipos de veículos Street Food	10
Figura 3 – Intenção de Compra	14
Figura 4 - Food Truck: MmmEmpanadas	16
Figura 5 - BANANACAFE Sobre Rodas	17
Figura 6 – Promoção do STR.EAT.FEST	18
Figura 7 – Mercado Street Food, ano 2015	29
Figura 8 – Organograma da GO OUTside	43
Figura 9 – Mapa da Cidade de Coimbra	49
Figura 10 – Potenciais Pontos de Veda em Coimbra	50
Figura 11 – Logotipo da GO OUTside.....	51

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Quadro resumo de referências	22
Tabela 2 - Crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) (%)	25
Tabela 3 – 5 Forças de Porter.....	27
Tabela 4- Atratividade da Indústria (5 Forças de Porter).....	29
Tabela 5 – Análise SWOT dinâmica.....	37
Tabela 6 – Visão da empresa.....	39
Tabela 7 - Missão da empresa	39
Tabela 8 – Valores.....	40
Tabela 9- Capacidades, Recursos e Competências	40
Tabela 10 - Fatores críticos de Sucesso e Vantagens competitivas	41
Tabela 11 – Objetivos (GOALS e SMARTS).....	42
Tabela 12 – Ementa exemplo da GO OUTside.....	46
Tabela 13– Menus disponíveis na GO OUTside.....	47
Tabela 14 – Preçário da GO OUTside	48
Tabela 15 – Mapa de Vendas da GO OUTside (€)	53
Tabela 16 – CMC (€)	54
Tabela 17 – Mapa de avaliação económica do projeto (€).....	54

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Taxa de desemprego	25
Gráfico 2 – Número de empresas e Volume de Negócios, por ano	30
Gráfico 4 - Número de empresas e Volume de Negócios, por localização, ano 2013	30
Gráfico 5 – População por faixa etária	34
Gráfico 6 – Número de aluno Matriculados no Ensino Público – Coimbra	35

Índice de Anexos

ANEXO 1 – LEGISLAÇÃO APLICÁVEL A ESTABELECIMENTOS DE RESTAURAÇÃO E BEBIDAS	58
ANEXO 2 – CAE	60

1. Introdução

A instabilidade económica e política sentida em Portugal, leva a uma maior no mercado, onde as diversas empresas enfrentam a necessidade de se impor no mercado, manterem-se ativas e tornar a sua oferta aliciante, com o objetivo a alcançar um lugar na mente do consumidor. As organizações têm, assim, de apostar na definição da sua estratégia e conseguir marcar a diferença, de forma a obter sucesso no mercado.

Como tal, o presente plano de negócios surge com o objetivo de auferir o potencial de criação de um negócio de *Street Food*, utilizando uma infraestrutura móvel, na cidade de Coimbra, numa perspetiva conceptual, estratégica e financeira.

No âmbito deste projeto será apresentada uma revisão de literatura que pretende aprofundar o conceito de *Street Food* e a forma como se impõe no mercado. Aliada a esta perspetiva, será exposto os temas de empreendedorismo e plano de negócios, que se alinham na base de suporte à criação de um novo negócio.

De seguida, será efetuada uma análise de suporte ao negócio, que consistirá numa pesquisa sobre a envolvente externa e interna. Primeiramente, para o contexto externo será analisada a indústria e a atratividade da mesma para a entrada de novas empresas, de forma a identificar as oportunidades e ameaças que a organização poderá enfrentar. Para o contexto interno, encontrar-se-á referências à estrutura da organização e quais os seus pontos fortes e pontos fracos, para serem alinhados com a sua estratégia. Após percebidas as características do meio envolvente, pretende-se definir quais os desafios/apostas, restrições, avisos e riscos a que organização estará exposta.

Após esta análise, e com base no conhecimento de mercado apurado, irá proceder-se à formulação estratégica, que contará com a identificação de vantagens competitivas e fatores críticos de sucesso para se impor no mercado. Em seguida serão definidas as políticas de implementação de negócio, que estarão na base de atuação da organização no mercado.

Por fim, será apresentada a avaliação financeira do projeto que permitira, conjuntamente com os pontos anteriores, perceber a viabilidade de implementação deste novo negócio no mercado.

2. Sumário Executivo

O plano de negócios realizado pretende analisar uma nova tendência de mercado, um novo conceito, com o intuito de perceber a viabilidade da criação de um novo negócio de *Street Food*, a GO OUTside, com a localização inicial a cidade de Coimbra.

A *Street Food* trata-se então de um novo conceito que se apresenta como uma forma de venda ao público de alimentos e refeições, que ocorrem ao ar livre, executada através dos *Street Vendors* e geralmente possuem uma estrutura móvel.

A forma como este serviço é disponibilizado pelos *Street Vendors* pode assumir diversas estruturas como, quiosques, carrinhos de comida, *roulottes* e *Food Trucks*. Tanto ao nível das estruturas como ao nível do serviço é importante surpreender os clientes e conseguir identificar e responder às suas necessidades dos clientes, pelo que, cada vez mais é necessário ser criativos, conjugando os fatores tempo de confeção, qualidade, oferta e a disponibilidade dos clientes, bem como antecipar as suas necessidades.

Atualmente vive-se um ambiente económico instável em que a população sentiu a necessidade de adaptar os seus hábitos. A alimentação não é exceção e apenas 23% da população portuguesa opta por ir, pelo menos uma vez, comer fora de casa, abaixo da média mundial.

No entanto, existem diversos meios que estão a ser explorados, a nível nacional, para promover o conceito da *Street Food*, como é o caso da existência de festivais de Street Food, espalhados por várias cidades.

A Go OUTside pretende analisar os locais com potencialidade de clientes, inicialmente na cidade de Coimbra, cidade que para além da população residente acolhe ainda muitos jovens, e futuramente expandir o seu negócio para outras áreas, tendo sempre o foco no cliente, sem descurar a qualidade do serviço.

Para que a organização atue em consonância com os seus princípios e com o mercado, é necessário estabelecer a sua estratégia. Assim, a GO OUTside contará com um veículo próprio onde pretende apresentar-se aos clientes com um serviço de excelência, apoiando-se numa oferta variada e diferenciadora da concorrência e em preços competitivos, com o objetivo de acrescentar valor na experiência dos seus clientes.

A GO OUTside contará com uma estrutura simples, com poucos níveis hierárquicos devido à sua dimensão e ao objetivo de sustentar um ambiente de envolvimento entre os seus colaboradores e a organização. Com este envolvimento e bem-estar internamente pretende-se passar aos clientes um bom ambiente e agir de forma a que estes se envolvam também com a organização.

Para tal, nas políticas de gestão foram definidas vários pontos-chave, no que respeita ao produto, preço, distribuição e promoção. Assim, os clientes poderão contar com uma oferta que pretende agradar os diversos gostos e estados de espírito, com preços acessíveis e competitivos com a restante oferta, indo ao encontro dos clientes e apostando em meios publicitários *bellow the line* para chegar, essencialmente, ao público jovem.

A nível financeiro, a análise consiste em perceber o nível potencial de vendas e é um negócio viável e possível de colocar em prática, gerando retorno para os seus investidores. No caso da GO OUside é expectável que inicialmente a atividade comece com apenas um ponto de venda, mas que se verifique a aquisição de dois veículos nos cinco anos seguintes, de forma a potenciar o crescimento do volume de vendas e a expansão do negócio.

Assim, a aposta num negócio de *Street Food* visa potenciar uma experiência que remete para um sentido de comunidade, permitindo que todos possam aderir a este serviço independentemente da sua motivação, quer seja pelo clima, tempo disponível, ou pela oportunidade de comer algo saboroso a um preço razoável.

3. Identificação do promotor e da proposta inovadora

O Projeto de criação de um negócio de *Street Food* em Coimbra, com uma infraestrutura móvel, é da responsabilidade de Diana Martinho, licenciada em Gestão e a terminar, atualmente, a o Mestrado em Gestão.

Coimbra é uma cidade marcada pela vida académica, pelo que para além da população residente, também acolhe muitos jovens que se deslocam para a cidade com o objetivo de realizar o ensino superior e que passam a residir na cidade durante esse período, bem como turistas, embora por um período muito menor. Durante todo o ano letivo, os jovens e estudantes reúnem-se constantemente para estarem com os amigos, se divertirem, estudarem e disfrutar da cidade.

Sendo Coimbra uma cidade com muitos jovens que procuram experiências novas, surgiu a ideia da criação deste projeto, visto se tratar de uma área de negócio nova, que está atualmente em crescimento e que proporciona experiências novas e criativas a quem experimenta.

A aposta na *Street Food* tem como objetivo disponibilizar um serviço de qualidade que engloba as refeições, a experiência ao ar livre e um bom atendimento. Será uma organização com carácter móvel, através de um veículo motorizado que permite ir ter com os clientes, e visto que Coimbra recebe vários eventos de iniciativa académica, bem como, também, outros tipos de eventos culturais, dirigidos a vários públicos, a mobilidade será essencial para acompanhar o fluxo de pessoas.

Assim, foi idealizado um conceito que pretende ser diferente na forma como atua, no serviço e na forma como chega ao cliente, passando uma imagem criativa e dinâmica, com o intuito que a população de Coimbra, em especial os jovens, e os turistas possam disfrutar de uma refeição agradável sem terem de procurar muito por um local nas redondezas.

4. Revisão de Literatura

4.1. Enquadramento à Revisão de Literatura

Nesta secção, será apresentada uma breve revisão de literatura que pretende explorar os assuntos base à *Street Food* para o presente projeto.

Primeiramente será abordado o conceito de *Street Food*, as suas variantes, como a forma de comercialização e a localização, bem como a sua contextualização no tempo. Seguidamente, é analisado o impacto dos *Street Vendors* nas cidades e a forma como o negócio é percebido pelos clientes. O ponto seguinte remete para o *Benchmarking*, referindo algumas referências internacionais e nacionais. Por fim, serão apresentados os temas, empreendedorismo e plano de negócios como a base de suporte à criação de um novo negócio.

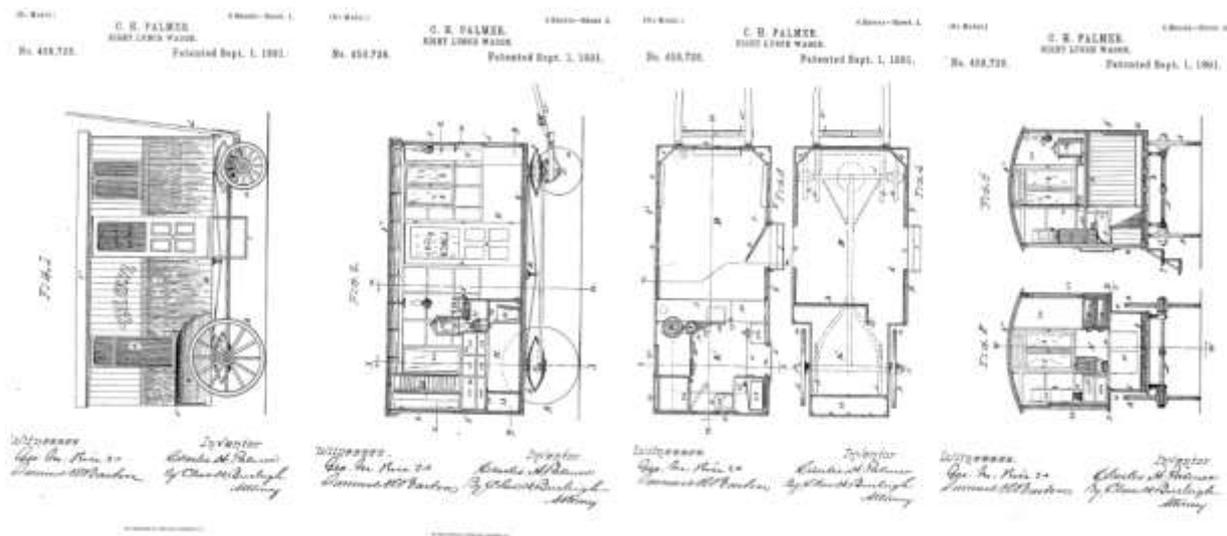
4.2. *Street Food*

4.2.1. Enquadramento no tempo

O conceito de *Mobile Food* existe desde há vários séculos atrás tanto na Europa como noutras partes do mundo e eram utilizados para o transporte de alimentos. Entre outros fins, estes serviam para carregar os alimentos para a cidade com o intuito de serem vendidos na cidade, por parte dos agricultores, de acordo com Mintzer (2011). Não obstante às origens dos *Mobile Food*, foi em 1691, que surgiram as primeiras referências a *Street Food* nos Estados Unidos de América (EUA), (Weber, 2012).

A cozinha móvel surgiu mais tarde, pensando-se ter sido criada no final dos anos 1860 e início dos anos 1870, para acompanhar o transporte de gado e alimentar as pessoas na longa viagem, (Weber, 2012). Apesar de não existirem referências concretas, existem indícios de que em 1872 tenha surgido o primeiro *Food Truck* tradicional, semelhante aos utilizados atualmente, que foi aberto por Walter Scott em Providence para vender sanduíches e tortas para os trabalhadores que dos estabelecimentos próximos. Em 1891, Charles Palmer patenteou o *design* do Night-lunch wagon (Weber, 2012), ver Figura 1.

Figura 1 – Night-lunch wagon (1891)



Fonte: Adaptado da publicação da Patente número US458738 A

Weber (2012) refere ainda que os *Mobile Food*, bem como os *Street Vendors*, acompanharam o crescimento da maioria das grandes áreas urbanas nos EUA e no início dos anos 90 já eram bastante populares. Estes começaram a aparecer à noite, em cidades maiores como Boston e Nova Iorque, para acompanhar a vida noturna, por exemplo de quem se deslocava ao teatro (Weber, 2012).

Existe também referência que os *Mobile Food* foram utilizados, segundo Mintzer (2011), durante a I Guerra Mundial na forma de veículos alimentares, com uma secção de alimentação e uma outra com um forno na área traseira e que inicialmente eram puxados por cavalos. Mais tarde, durante a II Guerra Mundial, os trailers passariam a ser camiões cantina, fornecendo alimentos aos soldados quando estes voltavam do exterior. Após este período, o conceito de *Mobile Food* continuou a expandir-se e em 1936, e segundo Mintzerg (2011), surgiu o primeiro carrinho móvel de cachorros quentes, denominado como *Wiener Mobile*, que obteve muito sucesso. Pouco tempo mais tarde, em 1950, surgiram os *Ice Trucks*, conhecidos nos EUA por venderem gelados e tocarem uma campainha por onde passavam para avisar as pessoas, em especial as crianças, da sua passagem (Mintzer, 2011).

A partir dos anos 1960 e 70, os camiões que comercializavam alguns snacks, como sanduíches (os *Sandwich Trucks* e *Lunch Wagons*) tornaram-se comuns em toda a América e no final do século XX os camiões passaram a ser mais viáveis e eficientes para manter os alimentos frescos (Mintzer, 2011).

4.2.2. O Conceito

O conceito de *Street Food* define-se como “alimentos prontos-a-comer e bebidas preparadas e/ou vendidos pelos fornecedores ou vendedores ambulantes”, de acordo com Winarno & Allain (1991) (Choi, Lee & Ok, 2013), sendo que os alimentos comercializados podem ser previamente preparados ou cozinhados no próprio local. (Oliveira, A., et al, 2007). Oliveira, A. et al, (2007) refere ainda que a localização dos pontos de venda escolhidos são, geralmente, espaços públicos movimentados, com grande afluência ao público.

Street Food enquadra-se, assim, numa categoria de alimentos que supõe que a sua transação se realize em vias públicas ou em lugares análogos. A transação ao ar livre deste tipo de alimentos é executada através dos *Street Vendors* (Kettles & Morales, 2009). Estes recorrem essencialmente à utilização de infraestruturas locomóveis que se podem encontrar estacionadas nas calçadas ou no leito das estradas (Kettles & Morales, 2009).

Os *Street Vendors* não se comportam de forma uniforme, podendo ser categorizados consoante o seu tempo de permanência num determinado lugar. Assim, quanto à permanência, os vendedores de *Street Food* podem ser classificados dentro das seguintes classes (Walsh, 2010):

- **Imóvel:** sempre que assumem uma estadia permanente, sendo que a atividade é efetuada num local fixo;
- **Semimóveis:** quando há deslocamento de local para local e as paragens têm um carácter temporário;
- **Móveis:** caracteriza-se por ser itinerante, estando em movimento constante e as paragens são de duração reduzida.

Estes podem ainda ser categorizados sob outras perspetivas, como a natureza dos bens e serviços fornecidos e a forma como o abastecimento de produtos se procede (Walsh, 2010).

Para além das características que dependem diretamente das ações dos *Street Vendors*, existem diversos aspetos externos que potenciam o negócio, como é o caso do meio envolvente (Choi, Lee & Ok, 2013). O ambiente de rua permite que este negócio se distinga dos restantes pontos de venda de bens alimentares, o que lhe permite ser uma opção rápida, disponível em horários e locais convenientes, saborosa e em conta, visto que assume, na maioria das vezes, preços acessíveis à população no geral (Choi, Lee & Ok, 2013; streetfood.org 2013a).

A oferta disponibilizada pelos *Street Vendors* é, em muitos casos, selecionada de forma a providenciar a comida típica e emblemática, ou da região onde se encontram no momento ou representativa de outros lugares. Este aspeto é, de acordo com Haven-Tang e Jones (2005), uma forma de potenciar um sentido de lugar e de diferenciação.

Assim, como é importante surpreender os clientes e responder adequadamente às suas necessidades, os *Street Vendors* são convidados a ser criativos, conjugando os fatores tempo de confeção e de serviço, disponibilidade dos clientes, menus e preços, (Mintzer, 2011).

4.2.3. *Mobile Food Vehicles*

De acordo com o Department of Primary Industries (2015), um veículo para venda de comida pode ser qualquer meio de transporte que se possa deslocar de lugar para lugar e que é com ou sem motor, quer automotora, ou não, concebido para ser móvel e que é utilizado para a venda de alimentos, quer sejam preparados no local ou pré-embalados.

A expansão do setor *Street Food* nos últimos tempos verificou-se não só ao nível dos menus, mas também, ao nível de imóveis e da forma como se apresenta ao público, (Mintzer, 2011). A forma como será comercializada a comida apresenta atualmente diversas opções, (Mintzer, 2011), e as mais populares encontram-se entre os quiosques, motociclos, bicicletas, camiões, autocarros e carros de comida (Mintzer, 2011). Assim, apresenta-se uma breve descrição de alguns dos veículos utilizados:

- **Quiosques:** são consideradas pequenas cabines de comida, temporárias ou móveis, (Mintzer, 2011). Esta forma de comercialização remonta o século XIII e, atualmente, são muito diferentes dos utilizados na altura da sua criação, sendo retangulares, normalmente com espaço, apenas, para duas pessoas. Estes são muito populares e, por vezes, podem possuir rodas, não são móveis por si próprios (Mintzer, 2011), tendo como finalidade de permanecer estático num determinado local (Mintzer, 2011).
- **Carrinhos de comida (Food carts):** Os carrinhos de comida podem ser empurrados à mão ou serem puxados por um carro, por exemplo, e eram inicialmente utilizados para a venda de comida simples, como gelados, mas com o decorrer do tempo a sua oferta foi crescendo (Mintzer, 2011). Esta forma de comercialização pode

ser classificada segundo a sua dimensão, pois uns têm espaço suficiente para que alguém esteja dentro, ou mesmo se sente, para servir comida aos clientes através de uma janela; outros assumem o seu espaço apenas para os alimentos e para os equipamentos de cozinha, pertencendo ao vendedor o estabelecimento de contacto direto com o cliente. E, também, e pelo tipo de oferta, isto é, através do tipo de alimentos comercializados (por exemplo, carrinho de café, carrinhos de gelado) (Mintzer, 2011).

- **Reboques de Comida (Food trailers):** são semelhantes aos Food Carts pela falta de autonomia na para as suas deslocações, isto é, os Food Trailers necessitam de um veículo maior para os mover (<http://foodtruckr.com/2014/04/start-food-truck-15b-choose-right-truck-business/>, 2014). No entanto, apresentam uma maior dimensão, pelo que, devido a estas características são frequentemente estacionados em locais onde podem permanecer durante algum tempo, sem a necessidade constante de deslocação, (Mintzer, 2011).
- **Food trucks:** estes veículos caracterizam-se pela sua dimensão, flexibilidade e espaço no interior (<http://foodtruckr.com/2014/04/start-food-truck-15b-choose-right-truck-business/>, 2014). Estes podem transportar e comercializar qualquer tipo de alimento, podendo ter, cozinhas completas com equipamentos específicos para a criação de sua especialidade em alguns casos, para armazenar, preparar, cozinhar e servir os alimentos (Philips, 2012), na parte do armazenamento, a sua dimensão permite-lhe garantir um stock significativo (Mintzer, 2011). Os Food Truck podem ser divididos em duas categorias, de acordo com a sua dimensão e complexidade, os MFPV (Mobile Food Preparation Vehicle), que envolvem a preparação dos alimentos no próprio momento com os clientes à espera (sem que o tempo de espera seja exagerado), e os ICV (Industrial Catering Vehicle) em que os alimentos disponíveis para a venda aos clientes são previamente embalados, (Mintzer, 2011).
- **Gourmet Food Trucks:** Diretamente comparáveis com os Food Truck ao nível das suas características físicas, a grande diferença entre estes assenta na qualidade do servido e dos produtos comercializados, (Mintzer, 2011). Estes tendem a ser opção de jovens chefes ambiciosos que pretendem disponibilizar menus diferentes e mais requintados que os servidos os outros tipos de veículos, ainda como forma a eliminar o fator (Mintzer, 2011).

- **Bustaurants:** São autocarros adaptados, maioritariamente com dois andares, em que o andar inferior contém a cozinha e o andar superior utilizado para servir os clientes (Mintzer, 2011). Trata-se de um conceito relativamente novo, com origem em S. Francisco e Los Angels, e como tal é ainda uma hipótese não muito comum, devido às suas grandes dimensões e custos de remodelação, pelo que poderá ser apenas uma “moda passageira”, (Mintzer, 2011).

Figura 2- Tipos de veículos Street Food



Fonte: Adaptado de istockphoto.com

Para Mintzer (2011), a forma como se vai comercializar pode assumir qualquer um dos tipos apresentados, ver ilustração XXX, e é uma decisão importante que deve ser tomada mesmo antes de se saber quais os alimentos a comercializar. Esta deliberação é influenciada por diversos aspetos como a dimensão do negócio a iniciar, tempo de execução, montante disponível para investir na atividade, expectativa de retorno, qual o período de funcionamento e o tempo que se pretende dedicar ao do negócio.

4.2.4. Localização

Ao nível da localização, existem locais que comportam uma grande oferta de *Street Food*, como é o caso dos Estados Unidos, em que o desenvolvimento das suas grandes áreas urbanas é acompanhado pela presença de *Street Vendors*, segundo Weber (2012). Para Philips (2012), este fenómeno nos Estados Unidos reflete mais que uma oportunidade de negócio, devido às baixas barreiras à entrada, traduz-se, também, numa oportunidade de criar novas experiências e conexões entre sabores incríveis e os diversos clientes.

Um dos locais mais marcantes, nesta área, na América do Norte, é a cidade de Nova Iorque, que na perspetiva de Goossens, Vandenberghe & Thys (2013), apresenta uma variada oferta gastronómica resultante da fusão de diversas partes do mundo, e que reflete num encontro de culturas. E toda esta diversidade permite que a cidade fique mais rica e possibilita, ainda, que os turistas vislumbrarem num só lugar a diversidade gastronómica do mundo, potenciando a sua experiência na cidade.

A indústria de *Street Food* como uma opção bastante apelativa para os turistas, na medida que proporciona, de uma forma acessível, a hipótese de aceder e experienciar novos sabores, num novo local, o *Gastrotourism*, segundo Richard (2002), (Burnett & Newman, 2013). E ainda para os clientes no geral que apreciam o valor e a qualidade dos alimentos, e que continuam a abraçar esta indústria (Weber (2012)).

Portanto, a experiência *Street Food* cria um sentido de comunidade (Weber (2012)), permitindo que todos possam aderir a este serviço independentemente da sua motivação, quer seja pelo gosto étnico, ou pela oportunidade de comer algo saboroso a um preço razoável (Streetfoodportugal.pt (2015)). Considerando o modo de vida da população, a escassez de tempo e a facilidade de acesso a estes pontos de venda, em locais estratégicos, potencia o aumento do consumo desse tipo de alimento pela população, nos mais diversos pontos do mundo (Santos, V., Santos, M., Matos, Lobo, Freitas, & Silva, 2012).

4.2.5. Impacto dos *Street Vendors* nas cidades

As cidades estão cada vez mais expostas ao aparecimento de novos elementos, sejam eles planeados ou não. Estes elementos que são alvo de apreciação por parte das pessoas, podendo ser alvo de apreciação negativa e ser considerados como *Out of place*, afetando negativamente

a perceção das cidades e, assim, serem percebidos como inadequados e inoportunos no lugar onde se encontram (Yatmo, 2008). Segundo Cresswell (1996), um bom exemplo que de um elemento que não gera consenso é o *grafitti* (Yatmo, 2008). No entanto, na perspectiva de Jacobs (1961) e Venturi (1977), a diversidade dos elementos da cidade é adequada e definitivamente aceitável.

Os *Street Vendors* são visíveis em quase toda a parte, sejam lugares públicos, urbanos, ruas ou outros lugares, tornando-se impossível evitar a sua presença nas cidades como parte da vida cotidiana (Cruz, 1998b), essencialmente em áreas com alta concentração de população (Hays-Mitchell, 1994), como os mercados, cinemas, centros comerciais e outros locais públicos (Yatmo, 2008). Desta forma, estes são elementos que também não geram consenso quanto à sua presença, sendo considerados, parte das vezes, posicionados como componentes *Out of place* nas cidades, (Yatmo, 2008).

Tinker (2003) afirma que apesar de os *Street Vendors* se relacionarem com os moradores locais, estes são muitas vezes percebidos como um incómodo, porque, de acordo com Chakravarty & Canet (1996) executam atividades caracterizadas por serem desordenadas, desorganizadas e poderem perturbador ao tráfego (Choi, Lee & Ok, 2013). Havendo quem defenda, como é caso de Bromley (2000), que retirar os *Street Vendors* pode ser mesmo um sinal de progresso no ambiente urbano, (Yatmo, 2008).

No entanto, Yatmo (2008) refere que o facto de estes apresentarem características flexíveis, que lhes permitem assumir qualquer espaço como possível paragem, e características temporárias, fazendo com que o tempo de permanência num dado local não seja definitivo, podendo aparecer num dado momento e partir de seguida. Como tal, Yatmo (2008) realça que um elemento ser, ou não, considerado como *Out of place*, não se trata de uma decisão definitiva, mas sim discutível, que pode ser influenciada pelo contexto onde se inserem e também por quem avalia a situação, podendo mesmo serem considerados *Out of place* numas circunstâncias e não noutras. Assim, antes de os categorizar, ou não, como indesejáveis é importante a análise do contexto em que estão presentes, bem como o seu potencial na constituição da identidade do local (Yatmo, 2008).

4.2.6. Percepção do consumidor sob o negócio – Risco e Benefícios Percebidos

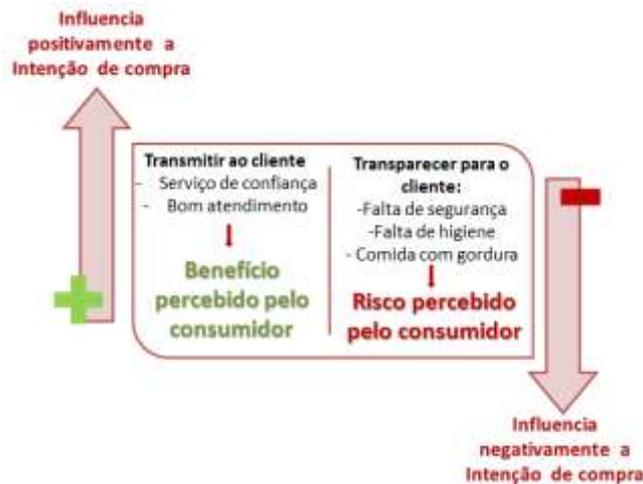
De acordo com Clark R. (2011), a *Street Food* é utilizado constantemente para as refeições diárias para um número significativo de consumidores urbanos, sendo por isso essencial, considerar tanto o carácter nutricional dos bens comercializados, como o controlo de qualidade por parte de entidades oficiais, de forma a garantir a saúde coletiva (Santos, V., Santos, M., Matos, Lobo, Freitas, & Silva, 2012).

Segundo Linton et al. (1998), a manipulação de alimentos é complexa e há muitos erros a serem efetuados, incluindo a falta de higiene pessoal e contaminação cruzada, (Gurudasani & Sheth, 2008). As estruturas subjacentes aos negócios de *Street Food* tendem a ser bastante propícias à existência de várias bactérias, visto que se encontram mais expostas ao meio ambiente, segundo Bryan et al., (1988, 1992, 1997), Burt et al. (2003) e Mensah et al. (2002), e que consequentemente podem estar associadas a diversas patologias e originar consumidor diversos sintomas como náuseas, vômitos e cólicas (Lues, RasepkeI, Theron & Venter, 2006; Choi, Lee & Ok, 2013).

O conceito de risco percebido pela avaliação efetuada pelo consumidor foi mencionado pela primeira vez por Bauer (1960) e remete para a insegurança de efetuar a compra e na possibilidade do consumidor sofrer consequências negativas (Choi, Lee & Ok, 2013). Como tal, quando existem riscos percebidos pelo consumidor em relação à *Street Food* a intenção comportamental é influenciada negativamente, contrariamente quando se trata de benefícios positivos a compra é influenciada positivamente, (Choi, Lee & Ok, 2013).

O conhecimento sobre a segurança alimentar já é partilhado por várias pessoas, no entanto, o conhecimento e a consciência não se traduz, necessariamente, em mudanças comportamentais, (Gurudasani & Sheth, 2008). Já Jensen & Sandoe (2002), sugere que a decisão de compra, envolve uma análise dos riscos e benefícios percebidos, (Choi, Lee & Ok, 2013). A figura 3 resume a influência da percepção do consumidor na intenção de compra.

Figura 3 – Intenção de Compra



Fonte: Elaboração própria

Para incentivar à venda de comida saudável e que esta seja preparada de forma segura existem vários programas e projetos, dois exemplos são o programa que se realizou em Toronto, *A La Cart*, em que uma das características residia em que os participantes teriam obrigatoriamente de alimentos saudáveis (Burnett & Newman, 2013) e o programa *Green Cart*, Nova Iorque, onde foram geradas mil licenças de *Street Vendors* para aqueles que pretendessem comercializar apenas comida saudável em zonas mais carenciadas (Kettles & Morales, 2009).

A questão da segurança alimentar é importante para os consumidores, pelos que conhecimento só por si não é suficiente, é necessário que haja envolvimento e capacidade de adequar a atividade do dia-a-dia às boas práticas, (Gurudasani & Sheth, 2008).

4.2.7. Benchmarking

O Benchmarking, de acordo com a metodologia do IAPMEI, no âmbito do Benchmarking e Boas Práticas, apresenta-se como um "processo contínuo e sistemático que permite a comparação das performances das organizações e respetivas funções ou processos face ao que é considerado "o melhor nível", visando não apenas a equiparação dos níveis de performance, mas também a sua ultrapassagem", in DG III – Indústria da Comissão Europeia, 1996.

Dada a globalidade da indústria, será apresentado um breve *Benchmark* que permite identificar alguns negócios de *Street Food* que se apresentam como exemplos tanto na criação e na forma de conquistar o progresso do próprio negócio a nível internacional e nacional. Em

A nível nacional, apresenta-se também alguns eventos de promoção desta indústria, como forma de analisar a forma como o conceito de comida de rua está a ser difundido em Portugal.

4.2.7.1. Referências Internacionais

Como *Benchmark* na indústria de *Street Food* a nível internacional, destaca-se o *Food Truck* criado por Cody Fields, *MMEMPANADAS*, um negócio em expansão e referenciado como um caso de sucesso, juntamente com outras referências internacionais pela revista GQ (Kahn, 2009).

De acordo com Entrepreneur Press (2011), Cody Fields, natural de Austin, Texas, viveu na América do Sul onde trabalhava como engenheiro na construção de estações de tratamento de águas residuais. Contudo, não se sentia realizado e pretendia apostar numa nova área.

Passados cinco anos, voltou para Austin, sua terra natal, e voltou a estudar. Durante esta nova etapa conheceu a sua futura esposa Kristen, que se transformaria na sua parceira de negócios. Já em Austin, começou a trabalhar num banco, mas não era seu objetivo permanecer muito tempo nessa área.

Em 2007, Cody e a sua Esposa tiveram a sua primeira experiência na restauração, colaborando na abertura de um novo bar, fornecendo empanadas. O serviço agradou os clientes e o dono do bar pretendia obter mais empanadas. Cody, garantiu o serviço durante as duas semanas seguintes. Para tal, alugou uma cozinha comercial e obteve todas as licenças necessárias e, assim, começaram a cozinhar as suas empanadas, assegurado as empanadas estavam prontas a ser vendidas. Continuaram a investir neste projeto e passados três meses já tinham conquistado alguns clientes.

O conceito de *Street Food* ainda não estava muito desenvolvido em Austin, existindo apenas pelas ruas um Cupcake Truck e um Crepe Truck, pelo que Cody e a sua esposa viram uma oportunidade para avançar.

Assim, no início de 2008, Cody decidiu investir e adquirir um Pizza Truck antigo no Ebay por cerca de USD \$ 2.000, bem como um gerador (USD \$ 10.000). Pintou o camião de vermelho brilhante, para o tornar mais atrativo, e adquiriu todas as licenças necessárias em dia para o colocar na estrada.

Negócio de *Street Food*

No início de 2008, o camião, intitulado como *MmmEmpanadas* (ver Figura 4) iniciou a sua atividade, conseguindo destacar-se e, posteriormente, ser mencionado por diversas revistas, como a *GQ* e *Southern Living*, como uma referência na indústria.

Atualmente, o negócio encontra-se em expansão e para além do camião, começaram a colocar as empanadas à disposição dos clientes noutros pontos de vendas como lojas locais, incluindo a *Whole Foods Market* (Langorio, 2010).

Figura 4 - Food Truck: *MmmEmpanadas*



Fonte: mmpnadas.com

4.2.7.2. Casos em Portugal

O conceito de *Street Food* é já uma constante noutras partes do mundo, mas só nos últimos anos se começa a manifestar pelas ruas de Portugal, pelo que a referência a este conceito em Portugal encontra-se documentada em revista, jornais e páginas de redes sociais.

Apesar de não se verificar uma oferta de Comida de Rua muito alargada, já se encontram alguns Food Trucks a operar em Portugal, como é o caso do *BANANACAFE*. Como se trata de uma indústria em expansão foram criados vários eventos para introduzir e divulgar cada vez mais este conceito, essencialmente em Lisboa, como *Lisboa sobre rodas* e mais recentemente, *STR.EAT FOOD FEST*.

O *BANANACAFE* – Vive Lisboa a Sorrir, começou a sua atividade no ano de 2011 com a abertura de Quiosques na Avenida da Liberdade. A expansão do negócio verificou-se cerca de dois anos depois com a abertura do *Eléctrico BANANACAFE*, em Belém e ainda de um novo quiosque na Praça do Município.

A aderência ao conceito permitiu também que a marca avançasse para uma nova aposta, o *BANANACAFE Sobre Rodas* (Figura 2), uma carrinha clássica com atrelado, com um *design* personalizado por um jovem artista convidado para dar uma aparência convergente com o conceito negócio.

Em 2015, de acordo com Inês Castro responsável pela marca (Ver Portugal, 2015), o *BANANACAFE Sobre Rodas* pretende ir agora ao encontro das propostas dos clientes e viajar por todo o país. A carrinha foi devidamente equipada e preparada para organizar e servir soluções adaptadas a cada tipo de evento e os preços praticados podem variar, de acordo com a ementa, localização e duração do evento.

Esta empresa pretende continuar a inovar e manter-se na vanguarda da indústria, e Inês Castro (“Ver Portugal”, 2015) assegura que as novidades continuarão.

Figura 5 - BANANACAFE Sobre Rodas



Fonte: Página de Facebook do BANANACAFE

Relativamente aos eventos, o *Lisboa Sobre Rodas*, tratou-se de uma iniciativa da Câmara Municipal de Lisboa juntamente com cinco empresas da área de restauração, *A Frigideira de Bairro*, *BANANACAFE*, *Hamburgueria*, *Hot Dog Lovers* e *Wasabi*, que esteve em ação durante março e a outubro de 2014.

Esta iniciativa tinha como objetivos proporcionar momentos de convívio num ambiente diferente e experiências gastronómicas diferenciadoras em locais estratégicos da cidade. E ainda, segundo Bernardo Delgado, do BANANACAFE, mencionado no artigo do SOL (2014) seria um ponto de partida uma forma de perceber a receptividade dos lisboetas a este conceito.

Negócio de *Street Food*

O *STR.EAT FOOD FEST*, (Figura 3), trata-se do primeiro festival de comida de rua em Portugal e surgiu no âmbito de uma coprodução da Câmara Municipal de Lisboa e da Associação de Turismo de Lisboa. Este realizou a sua primeira edição no início de julho, de 2015, no Mercado de Fusão/Martim Moniz em Lisboa, local que desde 2012 pretende dinamizar a cultura e os sabores do mundo.

Este festival, de acordo com o *site* da Câmara Municipal de Lisboa, reúne vários conceitos de comida de rua nacional e internacional, assegurando, em paralelo, outras atividades de entretenimento para toda a família. Nesta edição, verificou-se ainda atribuição de diversos prémios, como para melhor Sandwich, Petisco e para melhor *Food Truck* (Plácido, 2015).

Este festival contou com novas edições nos anos seguintes.

Figura 6 – Promoção do STR.EAT.FEST



Fonte: Adaptado de *site* da Câmara Municipal de Lisboa (2015), página de Facebook STR.EAT.FEST

4.3. Plano de negócios como base da criação de um negócio

4.3.1. Empreendedorismo e Plano de negócios

O empreendedorismo, de acordo com Dolabela (1999), apresenta-se como uma área abrangente e multidimensional, que engloba desde a criação de empresas e de emprego ao empreendedorismo social (Silva e Monteiro, 2014). Dolabela (2008) afirma ainda que o empreendedorismo não é considerado uma ciência, não reflete um padrão que permita definir e garantir o sucesso de um empreendedor, mas remete para um fenómeno cultural, em que o meio envolvente influencia a atitude empreendedora (Santos e Silva, 2012).

Um empreendedor, na visão de Dornelas (2005), “são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonados pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado” (Santos e Silva, 2012). Segundo Drucker (1985), os empreendedores assumem a mudança como um princípio, uma coisa saudável, pelo que procuram constantemente a mudança, reagir à mesma e explora-la como uma oportunidade.

Contudo, para Peters e Hisrich (2004), nem todos os empreendedores desenvolvem as habilidades necessárias à criação de um empreendimento ou mesmo à gestão de um negócio (Santos e Silva, 2012). Drucker (1985), também refere que nem todos possuem conhecimentos e metodologia específica para agir de forma sustentada como empreendedor.

A inovação, instrumento específico do empreendedorismo, permite criar recursos e consequentemente criar riqueza. A inovação apresenta-se, assim, como uma ferramenta que admite a possibilidade dos empresários explorarem a mudança como uma oportunidade para um novo empreendimento ou um negócio diferente. Contudo, é necessário procurar por fontes de inovação, quais as mudanças possíveis na envolvente e analisar se as oportunidades existentes permitem que a inovação seja bem-sucedida (Drucker, 1985).

O empreendedorismo é uma iniciativa arriscada (Drucker, 1985) e os riscos são impossíveis de evitar, pelo que a gestão de riscos é a chave para mitigar ao máximo os diversos riscos (Sahlman, 1997). Desta forma, de acordo com Santos e Silva (2012), uma forma de mitigar os riscos, e simultaneamente colocar em prática as teorias aprendidas pelos empreendedores, é recorrer à formulação de um plano de negócios.

Plano de negócios é referido, por Dornelas (2005), como “um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. A sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e, ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios”, (Santos e Silva, 2012). Este deve, em toda a sua constituição, evidenciar o domínio em todo o processo, desde a identificação de oportunidades até ao planeamento do resultado do projeto (Sahlman, 1997).

Consoante o propósito a que o plano de negócios se destina, este pode enquadrar-se em diversos tipos, (iapmei.pt – Como elaborar um Plano de Negócios: O seu guia para um projeto de sucesso):

- **Plano Inicial:** dirige-se a uma nova ideia de negócio e permite criar uma linha orientadora para o desenvolvimento da mesma;
- **Plano de Crescimento ou Expansão ou de um Novo Produto:** aponta para o alargamento do negócio e direciona a análise para uma área específica ou um negócio secundário, estabelecendo as diretrizes para analisar o crescimento e/ou a expansão possível;
- **Plano de Reestruturação:** visa transformar uma realidade existente e deve remeter para o foco em componentes como os constrangimentos atuais, as razões que originam esses problemas e as competências e experiência da equipa de gestão.

No entanto, independentemente da categoria em que se insira, o plano de negócios, segundo o Programa Estratégico para o Empreendedorismo e a Inovação (ei.gov.pt/ – Guia Prático do Empreendedor, 2012), deve apresentar a sua ideia de negócio de forma clara e de forma a enfatizar a sua viabilidade, sustentabilidade e adequabilidade, pois este documento circulará entre um grupo de pessoas que poderá não conhecer nem o negócio nem os seus promotores, possibilitando assim que as mesmas definam uma primeira opinião sobre o projeto.

Para Peters e Hisrich (2004), um bom plano de negócios “deverá responder a questões como: Onde estou agora? Para onde estou indo? Como chegarei lá? Investidores, fornecedores, clientes potenciais solicitarão ou exigirão um plano de negócios?” (Santos e Silva, 2012).

Já para Sahlman (1997) como um negócio aduz diversas incógnitas para prever as suas receitas, é importante que se alargue o foco de análise para outros fatores. Pelo que um novo empreendimento deve ser considerado quatro fatores críticos:

- **Pessoas:** a equipa deve ser apresentada, referindo a experiência e conhecimento, visto que, apesar de não se traduzir no mais importante, tem impacto na análise do plano de negócios, pois a equipa certa fará a diferença;
- **Oportunidade:** traçar um perfil de negócio que permita aos empresários perceberem exatamente o negócio, bem como se certificarem que se trata de uma indústria com potencial, a nível da atratividade das margens potenciais e da expansão do negócio;
- **Contexto:** a análise da envolvente macroeconómica, permite perceber quais os fatores que influenciam a oportunidade, como inflação, taxas de câmbio e taxas de juro;
- **Risco e recompensa:** não obstante à dificuldade de previsão do futuro, é possível analisar potenciais riscos, bem como as recompensas, de modo a conseguir expor da forma mais fiável o resultado do projeto.

Relativamente à estrutura de um plano, segundo Dornelas (2005), não existe uma fórmula padrão que se aplique a todos os tipos de negócio, visto que cada negócio tem as suas particularidades. Apesar de não se verificar uma estrutura rígida e universal, Dornelas (2005) afirma que existem secções base que definem uma linha orientadora e uma sequência lógica no desenvolvimento de um plano de negócios, como tal é necessário referir como a empresa se organiza, quais os seus objetivos, bens e serviços, o meio envolvente, a sua gestão estratégica e financeira (Santos e Silva, 2012).

No IAPMEI (iapmei.pt – Como elaborar um Plano de Negócios: O seu guia para um projeto de sucesso) a estrutura base do plano de negócio é referida de forma mais detalhada, remetendo para a seguinte formulação: Sumário executivo; Identificação/História da empresa e /ou dos seus promotores; Análise do mercado subjacente; Exposição da ideia e do seu posicionamento no mercado; Resumo do projeto/produto e das atividades a serem desenvolvidas; Descrição da estratégia comercial; Demonstração das projeções financeiras; Exibição da gestão e controlo do negócio; e Referência ao investimento. Esta estrutura possibilita que de forma lógica e organizada se aborde os aspetos de maior relevância assente ao objetivo da elaboração do plano.

Desta forma, um plano de negócios permitir analisar o negócio e conceber projeções detalhadas sobre o seu futuro (McKeever, 2015). No entanto, Santos e Silva (2012) salientam que este processo “é apenas um passo - embora de suma relevância - em meio a tantos desafios que será confrontado no gigantesco mundo do empreendedorismo”.

5. Quadro conceptual de referência

Tabela 1 – Quadro resumo de referências

Temática	Referências
Street Food	"Alimentos prontos-a-comer e bebidas preparadas e/ou vendidos pelos fornecedores ou vendedores ambulantes, especialmente nas ruas e em locais semelhantes." (Winarno & Allain, 1991)
	Os vendedores de <i>Street Food</i> podem ser classificados de acordo com a sua permanência, como Imóveis, Semimóveis ou Móveis. (Walsh, 2010)
	A oferta disponibilizada pelos <i>Street Vendors</i> é, em muitos casos, selecionada de forma a providenciar a comida típica e emblemática, ou da região onde se encontram no momento ou representativa de outros lugares, de forma de potenciar um sentido de lugar e de diferenciação. (Haven-Tang e Jones, 2005)
Mobile Food Vehicles	A forma como será comercializada a comida apresenta atualmente diversas opções, e as mais populares encontram-se entre os quiosques, motociclos, bicicletas, camiões, autocarros e carros de comida. (Mintzer, 2011)
	A escolha do meio de distribuição depende de factores como a dimensão do negócio a iniciar, tempo de execução, montante disponível para investir na atividade, expectativa de retorno, qual o período de funcionamento e o tempo que se pretende dedicar ao do negócio. (Mintzer, 2011)
Localização	Ao nível da localização, existem locais que comportam uma grande oferta de <i>Street Food</i> , como é o caso dos Estados Unido, em que o desenvolvimento das suas grandes áreas urbanas é acompanhado pela presença de <i>Street Vendors</i> . (Weber, 2012)
	A escassez de tempo e a facilidade de acesso a determinados pontos de venda, locais estratégicos, potencia o aumento do consumo desse tipo de alimento pela população, nos mais diversos pontos do mundo. (Santos, V., Santos, M., Matos, Lobo, Freitas, & Silva, 2012)
Perceção do negócio de <i>Street Food</i>	<i>Street Vendors</i> são elementos que não geram consenso quanto à sua presença, podendo ser considerados, parte das vezes, posicionados como componentes <i>Out of place</i> nas cidades. (Yatmo, 2008)
	Antes dos <i>Street Vendors</i> serem categorizados, ou não, como elementos indesejáveis nos espaços em que se encontram, é importante analisar a sua contextualização, bem como o seu potencial na constituição da identidade do local. (Yatmo, 2008)
	As infraestruturas dos negócios de <i>Street Food</i> tendem a ser propícias à existência de várias bactérias, visto que se encontram mais expostas ao meio ambiente. (Bryan et al., 1988, 1992, 1997, Burt et al., 2003 e Mensah et al., 2002)
	Quando o consumidor percebe que existem riscos associados à <i>Street Food</i> a intenção comportamental é influenciada negativamente, o contrário acontece quando são percecionados benefícios, isto é, a compra é influenciada positivamente. (Choi, Lee & Ok, 2013)
Empreendedorismo e Plano de Negócios	O empreendedorismo envolve riscos que são impossíveis de evitar, pelo que a gestão de riscos é a chave para mitigar ao máximo os diversos riscos. (Sahlman, 1997)
	O plano de negócios deve evidenciar o domínio em todo o processo, desde a identificação de oportunidades até ao planeamento do resultado do projeto. (Sahlman, 1997)
	Um plano de negócios permitir analisar o negócio e conceber projeções detalhadas sobre o seu futuro. (McKeever, 2015)

Fonte:Autor.

6. Análise da Envolvente

6.1. Enquadramento

A análise do meio envolvente permite identificar os fatores externos que possam afetar a empresa. O contexto externo tem um carácter dinâmico e varia ao longo do tempo, pelo que é necessário obter um diagnóstico que reflita a realidade (López e Martín, 2002).

6.2. Análise externa

6.2.1. Análise PEST

Ao nível do contexto **Político**, sente-se em toda a Europa um clima de instabilidade reflete-se em situações como o Brexit, saída do Reino Unido da União Europeia, o que decisão influencia uma nova visão sobre as relações do Reino Unido com a União Europeia, bem como impacta os mercados financeiros. A situação da Síria, de guerra constante, gerou uma movimentação dos seus habitantes para outros países, pelo que os países da Europa, incluindo Portugal, tiveram de enfrentar a opção de receber e integrar refugiados. A nível nacional, vive-se um clima muito inconstante, devido às difíceis eleições legislativas realizadas no final do ano anterior, bem como aos desafios que tem de enfrentar que advêm da crise económico-financeira que se tem vivido nos últimos anos.

Na dimensão **Legal**, verifica-se a tentativa de facilitar e diminuir a burocracia associada à abertura de um novo negócio, como as licenças, promovendo, assim, o envolvimento dos agentes económicos, com uma maior responsabilização dos mesmos, através do Programa SIMPLEX (decreto-lei 48/2011), e do Decreto-Lei referido anteriormente, o Licenciamento Zero. Não obstante, em alguns locais verificam-se ações, por parte das Câmaras Municipais, de forma a restringir a implementação de *Street Vendors* em determinados locais.

- **Requisitos Legais**

Para as atividades associadas à prestação de serviços de restauração e bebidas em instalações móveis ou amovíveis e onde são confeccionadas e vendidas refeições, foi apresentado o Decreto-Lei n.º 48/2011, de 1 de Abril, e alterado pelo Decreto-Lei n.º 10/2015, de 16 de janeiro, com o objetivo de simplificar os processos administrativos e legislativos para os cidadãos e empresas, bem como facilitar a

abertura de alguns negócios, ao nível de licenças, pareceres e inspeções prévias e fomentando a fiscalização posterior à instalação e abertura destes negócios. Desta forma, os empreendedores veem uma redução da burocracia e dos custos associados, tendo agora ao seu dispor o Balcão do Empreendedor, plataforma *online* na Direção-Geral das Atividades Económicas (DGAE), que permite ao cidadão entrar em contato com a Administração Pública. Após esta atividade ser declarada nas finanças, é possível iniciar a atividade e assim, obter um título de exercício de atividade através de uma comunicação prévia nesta plataforma.

Quanto aos requisitos específicos para a instalação, funcionamento de estabelecimentos de restauração ou de bebidas, bem como o regime sancionatório aplicável às infrações cometidas, é possível analisar mais detalhes sobre a legislação aplicável no quadro resumo apresentado no Anexo I.

A nível **Fiscal**, em Portugal, após a subida do IVA no sector da restauração, em 2012, para 23%, o Primeiro Ministro decretou para o segundo semestre de 2016 a redução do IVA, aplicando-se a taxa de 13% nos alimentos comercializados e consumidos em restaurantes, cafés e hotéis. Quanto às bebidas o regime aplicável é um pouco mais complexo, verificando-se a redução para 13% apenas em algumas opções, dependendo do tipo de bebida e do local de consumo. Esta alteração não é transversal a todo o sector com o intuito de controlar o impacto nas contas públicas, com a perspetiva de não ser demasiado acentuado nas receitas fiscais.

Numa perspetiva **Económica**, considerando o Produto interno Bruto (PIB), a economia mundial assume, desde 2013, um ritmo de crescimento constante na ordem dos 3%, havendo perspetivas de um crescimento maior para 2016 e 2017, de acordo com os dados divulgados pelo Fundo Monetário Internacional (FMI), ver tabela 2. Após um período de contração económica, a zona Euro assiste, em 2014 e 2015, ao crescimento da sua economia e, de acordo, com as provisões para os dois anos seguintes, o crescimento mantém-se positivo (ver Tabela 2). Portugal acompanha a tendência positiva da Zona Euro, sendo que no ano de 2014, o PIB nacional variou positivamente, pela primeira vez desde 2010, impulsionado pelo aumento do consumo interno. Apesar desta conjuntura, a taxa de poupança das Famílias diminuiu, atingindo os 3,5%, (diminuição de 0,8 p.p. face ao registado no trimestre anterior).

Tabela 2 - Crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) (%)

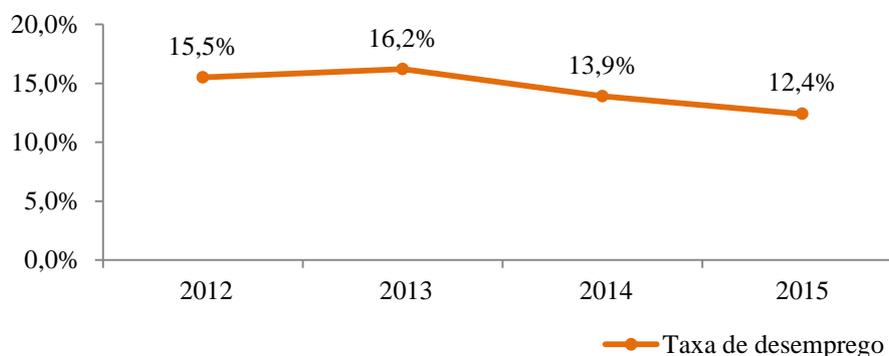
PIB Real	2012	2013	2014	2015	2016*	2017*
Economia Mundial	3,4	3,4	3,4	3,1	3,6	3,8
Economias Avançadas	1,2	1,4	1,8	1,9	1,9	2,0
EUA	2,2	1,2	2,4	2,4	2,4	2,5
Zona Euro	-0,9	-0,3	0,9	1,5	1,6	1,7
Alemanha	0,6	0,4	1,6	1,5	1,5	1,6
França	0,2	0,7	0,2	1,1	1,1	1,3
Itália	-2,8	-1,7	-0,3	0,8	1,0	1,1
Espanha	-2,6	-1,7	1,4	3,2	2,6	2,3
Portugal	-4,0	-1,6	0,9	1,5	1,4	1,3
Reino Unido	1,2	2,2	2,9	2,2	1,9	2,2

* Projecções

Fonte FMI (abril, 2016)

Na economia nacional assistiu-se a um decréscimo da taxa de desemprego, apresentado no Gráfico 1, sendo que em 2015 este indicador se fixou em 12,4%. Em 2016, a tendência mantém-se, atingindo 10,6% em junho 2016. Na mesma data, a faixa etária referente aos jovens registou uma taxa de desemprego de 26,3%.

Gráfico 1 - Taxa de desemprego



Fonte: PORDATA (2016)

No meio empresarial prevê-se melhorias, sendo que para 2017 estima-se um crescimento do número de empresas em Portugal que pretendem contratar recursos, de forma a aumentar o seu quadro de colaboradores, estimando-se, que face a 2015, que registou um total de 26% das empresas, se alcance, em 2017, quase o dobro desta percentagem (cerca de 46%).

Considerando a perspetiva **Sócio-cultural**, é de destacar que em Portugal se verifica uma tendência decrescente da população residente, desde 2010, tendo-se verificado em 2015, face

ao ano anterior, uma taxa de crescimento efetivo negativa, de -0,32%. Apesar desta tendência, a esperança média da população portuguesa tem evoluído positivamente, fixando-se, no triénio 2013-2015, em média nos 80,41 anos (um aumento de 2,69 anos face a 2003-2005). Desta forma, Portugal enfrenta um clima de envelhecimento demográfico nos últimos 10 anos, à data de 2015 apenas se verificou um aumento na faixa etária correspondente aos idosos, enquanto que o número de jovens, bem como o número de pessoas ativas, reduziu.

No que diz respeito à alimentação, 23% da população portuguesa opta por tomar pelo menos um a refeição fora de casa, em linha com a média europeia, mas significativamente mais baixa que a média a nível mundial, que se fixa nos 50%. Das refeições realizadas no exterior, o jantar é a mais procurada por estes.

No que respeita à **perspetiva Tecnológica**, os *smartphones* são já uma constante em Portugal, bem como o acesso facilitado à *internet*. Os portugueses, essencialmente os mais jovens e as mulheres, de acordo com a Marktest (2016), dedicam, em média, 91 minutos do seu dia nas redes sociais, sendo o Facebook a rede social mais privilegiada. Dos cidadãos que utilizam as redes sociais, 62% seguem marcas nas redes sociais. Ao nível da restauração existem diversas aplicações disponíveis para *download* que permitem pesquisar por restaurantes, a sua localização, aceder às classificações resultantes da avaliação dos clientes, e ainda saber quais os locais que os seus amigos (que utilizem estas aplicações) escolhem para disfrutarem das suas refeições.

6.2.2. Análise 5 Forças Competitivas de Porter

A indústria, de acordo com Bueno e Morcillo (1994) é o conjunto de empresas que desenvolvem a mesma atividade económica e vendem um tipo de produtos definido ou uma linha de produtos relacionados (López e Martín, 2002).

O Modelo das Cinco Forças de Porter permite analisar a estrutura da indústria e a sua atratividade, segue-se a análise de cada uma das forças, rivalidade entre concorrentes, o potencial de novas entradas, a ameaça de produtos substitutos, o poder negocial dos fornecedores e o poder negocial dos clientes. Esta análise teve como base a tabela 3, construída através da reunião com um fórum de análise para a discutir a influência dos itens em cada uma das Forças mencionadas na indústria.

Tabela 3 – 5 Forças de Porter

Análise da Indústria	CONTRIBUIÇÃO PARA A FORÇA					
	Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta	
Ameaça de entrada de novos competidores						
Economias de escala	Altas			x		Baixas 4
Diferenciação do produto	Alta		x			Baixa 3
Identificação da marca	Alta	x				Baixa 2
Outras desvantagens de custos	Altas		x			Baixas 3
Necessidades de capital	Altas		x			Baixas 3
Custos de mudança para os clientes	Altos				x	Baixos 5
Dificuldade de acesso aos canais de distribuição	Alta		x			Baixa 3
Políticas protecionistas	Altas			x		Baixas 4
Dificuldade de acesso à tecnologia necessária	Alta			x		Baixa 4
Dificuldade de acesso a matérias primas	Alta			x		Baixa 4
Efeitos de experiência	Altos			x		Baixos 4
Probabilidade de retaliação pelas empresas existentes	Alta		x			Baixa 3
Valor global da força	Baixa			X		Alta 3,5
Rivalidade entre as empresas da indústria						
Nº de empresas concorrentes	Baixo				x	Alto 5
Grau de concentração do mercado	Alto		x			Baixo 3
Crescimento do mercado	Alto	x				Baixo 2
Custos fixos	Baixos		x			Altos 3
Custos de posse de stock	Baixos		x			Altos 3
Grau de diferenciação do produto	Alto		x			Baixo 3
Custos de mudança para os clientes	Altos				x	Baixos 5
Possibilidade de aumentos de capacidade por pequenos incrementos	Baixa			x		Alta 4
Grau de diversidade das empresas concorrentes	Alta		x			Baixa 3
Importância das apostas estratégica em jogo	Baixa			x		Alta 4
Barreiras à saída						3,5
Grau de especialização dos activos	Baixo	x				Alto 2
Custo concentrado da saída	Baixo	x				Alto 2
Interesses estratégicos cruzados (sinergias e outros)	Baixos	x				Altos 2
Barreiras emocionais	Baixas			x		Altas 4
Restrições legais e sociais	Baixas	x				Altas 2
(Valor global das barreiras à saída)		X				2,4
Valor global da força	Baixa		X			Alta 2,95
Ameaça de produtos substitutos						
Disponibilidade de substitutos	Baixa			x		Alta 4
Custo (para os clientes) de mudança para o produto substituto	Alto			x		Baixo 4
Rentabilidade dos fornecedores de produtos substitutos	Baixa	x				Alta 2
Agressividade dos fornecedores de produtos substitutos	Baixa			x		Alta 4
Relação 'price / performance' dos produtos substitutos face à da indústria	Baixa			x		Alta 4
Valor global da força	Baixa			X		Alta 3,6
Poder dos fornecedores						
				x		
Nº de fornecedores da indústria	Alto	x				Baixo 2
Dimensão e grau de concentração dos fornecedores, relativamente à indústria	Baixo	x				Alto 2
Importância da indústria como cliente	Alta		x			Baixa 3
Volume médio das compras aos fornecedores	Alto		x			Baixo 3
Custo de mudança de fornecedor	Baixo	x				Alto 1
Rentabilidade dos fornecedores	Alta			x		Baixa 4
Peso dos custos dos produtos comprados pela indústria no custo total	Baixo			x		Alto 4
Importância da qualidade dos produtos comprados	Baixa				x	Alta 5
Grau de diferenciação dos produtos comprados pela indústria	Baixa			x		Alta 4
Disponibilidade de produtos substitutos (dos produtos comprados)	Alta		x			Baixa 3
Ameaça de integração vertical a jusante pelos fornecedores	Baixa		x			Alta 3
Disponibilidade de informação sobre os fornecedores	Alta	x				Baixa 2
Valor global da força	Baixa		X			Alta 3
Poder dos clientes						
Nº de clientes da indústria	Alto	x				Baixo 2
Grau de concentração dos clientes, relativamente à indústria	Baixo	x				Alto 2
Volume médio das compras pelos clientes	Baixo	x				Alto 2
Custo (para os clientes) de mudança de fornecedor	Alto				x	Baixo 5
Rentabilidade dos clientes	Alta		x			Baixa 3
Peso dos custos dos produtos vendidos pela indústria no custo total para o cliente	Baixo		x			Alto 3
Importância da qualidade dos produtos vendidos pela indústria para os clientes	Baixa				x	Alta 5
Grau de diferenciação dos produtos fornecidos pela indústria	Alto	x				Baixo 2
Disponibilidade de produtos substitutos para os clientes	Baixa		x			Alta 3
Ameaça de integração vertical a montante pelos clientes	Baixa			x		Alta 4
Disponibilidade para os clientes de informação sobre a indústria	Baixa			x		Alta 4
Valor global da força	Baixa		x			Alta 3,18

Fonte: Autor baseado em Carvalho e Filipe (2008)

Analisando cada uma das 5 Forças de Porter, atualmente, a ameaça de **entrada de novos competidores** é caracterizada pela facilidade de entrada na indústria, que se deve à baixa necessidade de capital para o investimento inicial, bem como a redução da burocratização para abrir o negócio (licenciamento Zero). A fácil mudança dos clientes para outros estabelecimentos, e sem custo associados, é também um fator atrativo para novos concorrentes. A força referente a novas entradas de concorrentes classifica-se com 3,6.

A força associada à **rivalidade entre as empresas** da indústria remete para uma pontuação de 2,8. Esta indústria apresenta um grande crescimento e o número de concorrentes existentes é considerável, o que privilegia a competição. No entanto, as barreiras à saída são baixas, visto que a especialização dos ativos é reduzida, bem como a dimensão deste tipo de negócios. Nestes negócios as barreiras emocionais podem trazer alguma dificuldade, devido ao envolvimento dos empreendedores neste negócio.

Quanto à **ameaça de produtos substitutos**, existe em Portugal uma grande variedade de restaurantes que se posicionam estrategicamente frente à comida de rua. A opção de mudar de restaurantes para o serviço de *Street Food* tem para os clientes baixos custos monetários, mas pode ser influenciada pela experiência e relação emocional. Uma das consequências da crise vivida em Portugal, trata-se da mudança de rotinas alimentares da população, optando por comprar apenas os alimentos essenciais e reduzindo as vezes que comem fora de casa (cerca de 31% reduziram as visitas a restaurantes), de acordo com um estudo realizado pelo Instituto de Ciências Sociais (ICS) da Universidade de Lisboa.

Nesta indústria encontra-se um grande número de fornecedores e o grau de diferenciação da oferta dos fornecedores não é muito elevado, pelo que reduz a dificuldade associada à mudança de fornecedor. Assim, o **poder potencial dos fornecedores**, assume uma classificação de 3.

Por fim, o **poder potencial dos clientes** é considerado moderado, com uma classificação de 3,1. Verifica-se um número considerável de pessoas que recorrem aos serviços de *Street Food*, no entanto, estes apresentam individualmente um impacto baixo na faturação. Para os clientes há, ainda, uma grande facilidade na mudança do prestador de serviço, visto que existem de várias opções e que a comparação entre elas não acarreta custos, nem um elevado período de análise.

A **atratividade da indústria** onde se insere a *Street Food*, atualmente é considerada moderadamente atrativa, verificando-se:

- Facilidade de entrada de novas empresas;
- Concorrência acentuada na indústria;
- Existência de vários produtos substitutos;
- Grande opção de escolha de fornecedores;
- Consumidores atentos e exigentes.

No entanto, numa perspetiva futura, a indústria tende a ficar ligeiramente menos atrativa devido à rivalidade entre empresas que poderá crescer, bem como o poder potencial dos fornecedores, representado na Tabela 4.

Tabela 4- Atratividade da Indústria (5 Forças de Porter)

		ATRATIVIDADE DA INDÚSTRIA					ATRATIVIDADE DA INDÚSTRIA				
		Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta	Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta
Força competitiva		ACTUAL					FUTURA				
Ameaça de entrada de novos competidores	Alta				X					X	Baixa
Rivalidade entre as empresas da indústria	Alta			X					X		Baixa
Ameaça de produtos substitutos	Alta				X			X			Baixa
Poder negocial dos fornecedores	Alto			X					X		Baixa
Poder negocial dos clientes	Alto			X				X			Baixa
Avaliação Global				X					X		

Fonte: Autor baseado em Carvalho e Filipe (2008)

6.2.3. Informação do Mercado

O conceito de *Street Food*, uma nova área de negócio do mercado de serviços de alimentação, instalou-se em Portugal e é visível em todo o país, sendo possível encontrar diversas formas de comercialização de comida pelas ruas, como quiosque e *roulottes*.

A *Street Food* é, assim, uma tendência em expansão que conta com um crescimento anual expectável de 20%. Em 2015, a *Street Food* potenciou a existência de 220 negócios com atividade na área, com maior expressividade em Lisboa (64%) e Porto (15,5%), gerando a nível global um volume de negócios de 5,7 Milhões de euros (ver Figura 7).

Figura 7 – Mercado Street Food, ano 2015

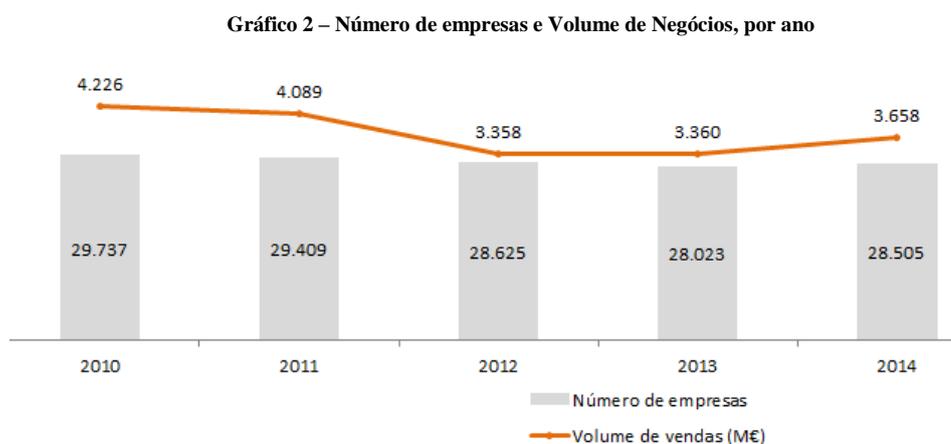


Fonte: www.streetfoodportugal.pt/

Negócio de *Street Food*

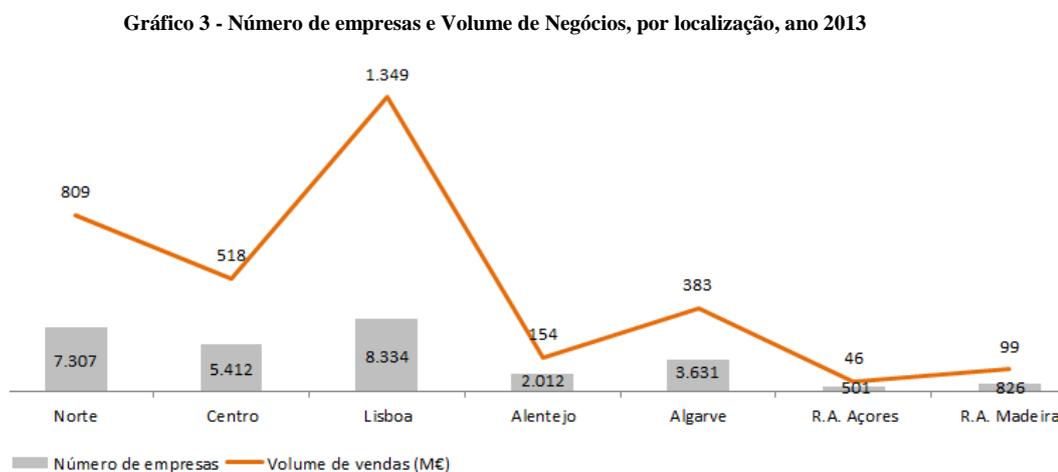
A *Street Food* insere-se, de acordo com a Classificação Portuguesa de Atividades Económica, na Secção I - Alojamento, restauração e similares, CAE 561 – “Restaurantes”, na segmentação de 56107 – “Restaurantes, n.e. (inclui atividades de restauração em meios móveis)”, ver Anexo II.

Em Portugal, no ano de 2014, o número de empresas com CAE 561 ascendeu a 28.505, correspondendo a um Volume de negócios de 3.658 Mil Milhões de euros, analisado no Gráfico 2.



Fonte: Gabinete de Estratégia e Estudos (2016)

Geograficamente, esta atividade, em 2013, de acordo com o número de estabelecimentos, mais representativa na zona de Lisboa, Norte e Centro. A nível do volume de mercado, Lisboa destaca-se com um Volume de negócios de 1.349 milhões de euros, 40% do volume total obtido pelas empresas com CAE 561, apresentado no gráfico 3.



Fonte: Gabinete de Estratégia e Estudos (2016)

6.2.4. Identificação de Oportunidades e Ameaças

Com a análise ao meio envolvente e após perceber as características da indústria, tornou-se possível identificar quais as oportunidades e as ameaças que podem afetar, positiva ou negativamente a organização.

Oportunidades

- É uma área de negócio em desenvolvimento;
- A adesão à tecnologia e redes sociais pode ser um meio de chegar até aos consumidores e cativar mais clientes;
- A existência de grandes eventos;
- A burocracia é reduzida;
- Os locais ao ar livre têm características próprias e únicas;
- Potencial de criatividade da oferta;
- A falta de tempo das pessoas para tomar refeições em restaurantes tradicionais;
- Iniciativas de promoção de *Street Food*;
- A crise económica leva as pessoas a procurar opções mais baratas e práticas, incluindo no setor alimentar;
- Coimbra é uma cidade com muitos jovens e estudantes;
- Apesar da concorrência, a oferta é pouco diferenciada;
- O crescimento do turismo em Portugal.

Ameaças

- A crise económica leva a que as pessoas optem por fazer mais refeições em casa e deixem as refeições fora de casa para segundo plano;
- A sazonalidade;
- A existência de concorrentes que tendem a querer marcar a diferença;
- Possível disputa por pontos de vendas;
- A falta de conhecimento da localização do estabelecimento por parte dos consumidores que já conhecem;
- Restaurantes com estrutura permanente;
- Volatilidade do IVA da restauração (instabilidade no governo).

6.3. Análise Interna

7.3.1. Modelo dos 7 S 's McKinsey

Com o Modelo dos 7 S's é possível analisar as variáveis-chave que podem afetar o desempenho da organização e influenciar a sua competitividade no mercado. Assim, os 7'S remetem para a análise das variáveis: Estratégia (Strategy), Estrutura (Structure), Sistemas (Systems), Estilo/Cultura (Style), Pessoas (Staff), Competências (Skills), Valores (Shared Values), apresentadas de seguida:

Estratégia

A organização pretende seguir uma estratégia diferenciadora, com o intuito de proporcionar um bom momento aos clientes com a conjugação de um bom serviço prestado e do aproveitamento da vitalidade presente no ambiente ao ar livre de Coimbra. Os clientes poderão, assim, ter acesso a uma experiência vigorosa com características únicas e agradáveis.

Estrutura

A estrutura da organização caracteriza-se pela definição de poucos níveis hierárquicos, com as tarefas de cada pessoa bem estabelecidas, alinhadas com os processos e privilegiando uma comunicação fluente entre as pessoas.

Assim, a organização pretende estimular boas relações a nível interno e responder de forma célere às necessidades dos clientes, proporcionando-lhes uma boa experiência.

Sistemas

A organização assenta num nível baixo de burocracia e pretende constituir internamente processos simples e flexíveis. Serão estabelecidas diretrizes gerais para a execução do trabalho, mas permitindo sempre que haja flexibilidade para ir ao encontro dos clientes e servir as suas necessidades.

Estilo

É difundida uma liderança participativa, que promove a comunicação num ambiente profissional mas flexível e que torna possível o envolvimento dos colaboradores no desempenho das suas tarefas.

Pessoas

A organização é constituída por um número reduzido de pessoas, mas cada uma das pessoas envolvidas têm um papel fundamental no funcionamento. A competência, dinamismo, simpatia, adaptabilidade e foco no cliente são as características dos colaboradores da organização.

Competências

As competências a garantir pela organização assentam na capacidade de se deslocar fisicamente até aos seus clientes para servir, com qualidade, refeições ao ar livre. Isto é possível devido à estrutura simples e ao bom trabalho dos colaboradores.

Valores

Os valores centrais remetem para a excelência do serviço mantendo sempre o foco no cliente alinhados com um espírito inovados e de proximidade.

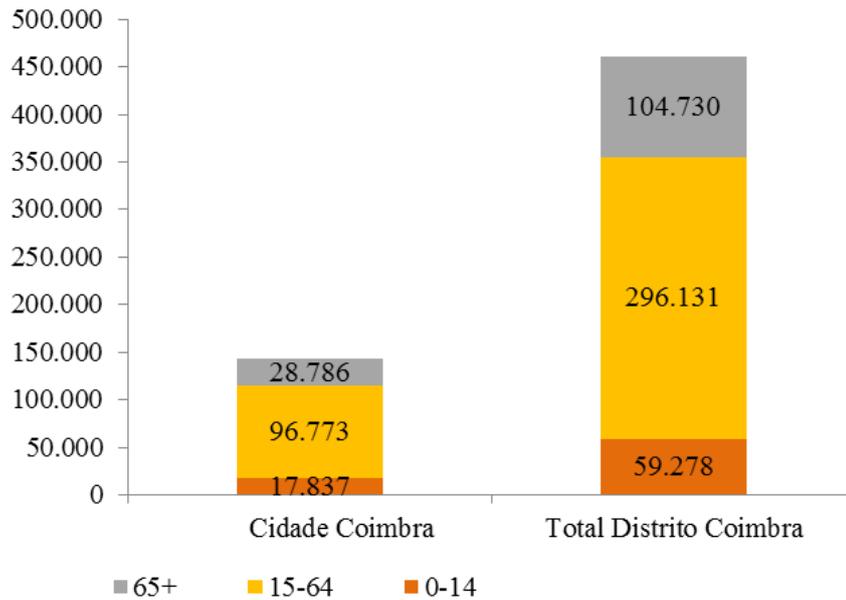
7.3.2. Localização

A organização irá ter como localização a cidade de Coimbra, que se trata de um local com tradição académica e, por isso, muito marcada pela vida académica.

O município de Coimbra localiza-se na região Centro de Portugal, na sub-região Baixo Mondego. Coimbra é sede de município com uma área de 319,4Km² e dividido em 18 freguesias.

Coimbra, enquanto distrito, contabilizava no ano 2011, à data do último estudo de Censos realizado em Portugal, uma população de cerca de 460 mil habitantes, dos quais 143.396 habitantes são residentes na cidade de Coimbra. A faixa etária que engloba as idades entre os 15 e os 64 anos de idade é a mais representada, tanto a nível do distrito como da cidade (Gráfico 5).

Gráfico 4 – População por faixa etária

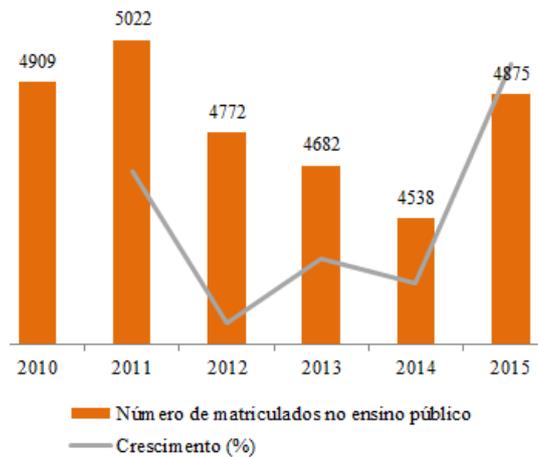


Fonte: Censos 2011, PORDATA (2016)

Para além da população residente, Coimbra aloja diversos estudantes que se deslocam para a cidade com intuito de prosseguir no ensino superior e que fazem de Coimbra a sua residência temporária. Durante o ano curricular, os estudantes permanecem em Coimbra e disfrutam dos mais diversos locais da cidade, reunindo-se constantemente para estarem com os amigos, se divertirem, estudarem e/ou trabalharem em grupo.

Os alunos do Ensino Superior, em Coimbra, estão distribuídos pelo ensino público (Universidade de Coimbra, Instituto Politécnico de Coimbra, Escola Superior de Enfermagem de Coimbra) e privado. Em Coimbra frequentam o ensino público, cerca de 25 mil, sendo que no ano de 2015, foram matriculados 4.875 alunos (12% do total de alunos matriculados em Portugal, incluindo regiões autónomas), um número superior ao registado no ano anterior, como é possível ver no Gráfico 6.

Gráfico 5 – Número de aluno Matriculados no Ensino Público – Coimbra



Fonte: Dados e Estatísticas de Cursos Superiores, Ministério da Educação e Ciência (2016)

A vida académica leva a que a cidade seja palco de diversas atividades culturais, como os eventos como a Festa das latas & Imposição de Insígnias e a Queima das Fitas que ocorrem no período inicial do ano letivo e no final, respetivamente. Estes eventos atraem não só estudantes de Coimbra, como estudantes de outros locais e até mesmo pessoas de outras idades e de diferentes locais. Para além dos eventos académicos, Coimbra recebe atividades, para um público diferente e num conceito mais familiar, como a Feira Popular, a Feira Medieval, entre outros.

Coimbra possui uma dimensão histórica, como é o caso da Universidade de Coimbra, considerada das mais antigas da Europa. Em 2013, tanto a Universidade de Coimbra, como a região da Alta e a Sofia passaram a integrar a lista de Património Mundial da UNESCO.

A vertente histórica e cultural atrai diversos turistas, tendo a Universidade de Coimbra recebido, em 2015, cerca de 355 mil turistas provenientes de mais de 60 países, que representa um aumento de 20% face ao registado no ano anterior.

Apesar de não se tratar de uma cidade com uma dimensão muito elevada, abarga diversos eventos que se realizam em pontos diferentes da cidade e que tem como um público-alvo muito diversificado.

6.3.1. Identificação de Forças e Fraquezas do negócio

De acordo com a análise realizada à organização e localização, é possível apurar quais os pontos fortes e fracos que influenciam a organização.

Pontos Fortes

- Mobilidade, que permite à organização assumir diversas localizações;
- O serviço é prestado em horário flexível;
- Dimensão reduzida e estruturas simples;
- Relação qualidade-preço;
- A organização insere-se numa área inovadora;
- Aposta em colaboradores simpáticos e com fácil relação interpessoal;
- Possibilidade de se estabelecer em locais agradáveis e atrativos.

Pontos Fracos

- Dimensão reduzida;
- Capacidade de armazenamento reduzida;
- Dificuldade em fazer face a uma alta e concentrada procura;
- Dependência das condições meteorológicas;
- Dependência das grandes concentrações de clientes;
- Trata-se de um conceito relativamente novo no mercado, que pode criar alguma resiliência por parte das pessoas;
- Dependência da flexibilidade de horário dos colaboradores.

6.4. Análise Competitiva (Externa/Interna)

6.4.1. Análise SWOT dinâmica

Após a análise realizada ao meio externo e interno, torna-se importante realizar uma análise competitiva, que permite ver as repercussões da entrada da organização no meio envolvente. Como tal, será apresentada a análise SWOT dinâmica (Tabela 5).

Tabela 5 – Análise SWOT dinâmica

	Oportunidades	Ameaças
	<ul style="list-style-type: none"> • Área de negócio em desenvolvimento; • Adesão à tecnologia e redes sociais; • Grandes eventos; • Burocracia é reduzida; • Locais ao ar livre com características específicas; • Potencial de criatividade da oferta; • Falta de tempo das pessoas para tomar refeições em restaurantes tradicionais; • Iniciativas que publicitam a <i>Street Food</i> ; • Crise económica; • Oferta pouco diferenciada; • Cidade dos estudantes; • Crescimento do turismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sazonalidade; • Crise económica; • Possível disputa por pontos de vendas; • Dificuldade de obter licença para determinados locais; • A falta de conhecimento da localização do estabelecimento; • Restaurantes com estrutura permanente; • Volatilidade do IVA da restauração (instabilidade no governo).
Pontos Fortes	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir a presença nos locais onde ocorrem os eventos; • Apostar nas novas tecnologias como forma de atrair jovens; • Criar relação com os consumidores, transmitindo-lhe que fazem parte da organização; • Tornar cada localização uma experiência única; • Transmitir a relação qualidade-preço do serviço. 	<ul style="list-style-type: none"> • Criar uma oferta mais inovadora e atrativa, face à concorrência; • Apostar nas redes sociais e nas aplicações para mostrar tantos aos clientes, como aos potenciais a sua localização; • Tentar assegurar que os preços não seja muito voláteis, para evitar a insegurança que existe face ao setor da restauração.
Pontos Fracos	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o número de pontos de vendas, encontrar novos locais com com movimentação de pessoas; • Explorar locais em espaços fechados, por exemplo através de parcerias com organizações de grandes eventos; • Fazer com que o produto seja fácil de transportar, para evitar grandes concentrações e tornar a refeição mais rápida; • Criar parcerias com a Universidade de Coimbra, para estar presente onde os turistas estão. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer estimativas de venda o mais aproximadas da realidade possível, para utilizar para potenciar ao máximo a capacidade de armazenamento e impedir que os clientes tenham de se dirigir a outros locais; • dinamizar e promover das mais diversas formas, para convencer os mais conservadores e informar os que não sabem onde se dirigir.

Fonte: Autor.

7. Estratégia de Desenvolvimento

O conceito de Estratégia apresenta uma pluralidade de definições apresentada por diversos autores e surge com a necessidade de resolver um problema que assume várias hipóteses para a sua solução (Carvalho e Filipe, 2008).

Esta diversidade aponta para a existência de definições quer mais restritas como mais abrangentes. Uma das primeiras definições de Estratégia foi apresentada por Chandler (1962) que define estratégia como “a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma

empresa e a adoção das ações adequadas e afetação de recursos para atingir esses objetivos” (Carvalho e Filipe, 2008).

Para Andrews (1977:59), estratégia é "o padrão dos principais objetivos, propósitos ou metas e as políticas e planos essenciais para alcançá-los, estabelecidos de modo a definir qual o tipo de negócio que a empresa é ou quer ser, bem como que tipo de empresa é ou quer ser" (López e Martín, 2002).

Do ponto de vista de Hiroy Itami (1987), Estratégia é o que determina o quadro da atividade da empresa e fornece orientações para a coordenação das atividades que a empresa pode lidar com uma influência do ambiente de mudança. Estratégia articula o ambiente preferido da empresa e o tipo de organização que está empenhado em ser (Carvalho e Filipe, 2008).

Para além destas definições, Mintzberg (1987) apresenta uma abordagem um pouco mais abrangente e completa, que consiste nos cinco P's:

- **Estratégia como Plano (Plan)** – estratégia como uma diretriz, e regras pré-estabelecidas, para lidar com uma dada situação;
- **Estratégia como Padrão (Pattern)** – Estabelece uma consistência de comportamentos;
- **Estratégia como Posição (Position)** – Ajustamento entre o interior e o exterior da empresa definindo o que deve ou não ser feito;
- **Estratégia como Perspetiva (Perspective)** – Visão da empresa, traduz-se na forma de analisar, compreender e agir sobre o mundo;
- **Estratégia como Artimanha (Ploy)** – Manobra intencional ou não intencional perante a concorrência.

Para (Porter, 1982), "A essência da formulação de estratégia competitiva é se relacionar com uma empresa com o meio ambiente e os meios para realizar tarefas defensivas ou ofensivas para criar uma posição defensável contra as cinco forças competitivas no setor em que atua e ficar bem um maior retorno sobre o investimento da empresa". A estratégia competitiva, segundo Porter (1987), tanto segue a direção do meio ambiente, como consiste em moldar o ambiente de uma empresa (López e Martín; (2002)). Porter (1996) remete, também, o conceito de estratégia para a criação de valor e de uma posição única da empresa.

Desta forma, Menguzzato y Renau (1988) defende que a atitude estratégica assenta numa constante adaptação da empresa perante uma envolvente altamente instável, acreditando numa melhoria no futuro através de ações estratégicas adequadas. Para tal, é necessário que a atitude dos gestores de topo se modifique e conseqüentemente a sua conduta (López e Martín, 2002).

7.1. Formulação Estratégica

A GO OUTside é um empreendimento que ao entrar no mercado pretende construir um caminho que lhe possibilite ser uma referência ao nível do produto que oferece e da experiência que proporciona. Neste seguimento, apresenta-se a sua Visão na Tabela 6.

Tabela 6 – Visão da empresa

Visão
Ser e ser reconhecido como referência em <i>Street Food</i> , na sua área de influência, oferecendo experiências de excelência no exterior, ao nível da comida e do ambiente.

Fonte: Autor

Na tabela 7 é apresentada a Missão com que a GO OUTside se pretende apresentar, evidenciando a sua forma de estar no decorrer da atividade. Assim, a GO OUTside pretende estar próximo dos seus clientes, envolvendo-os num contexto de rua, ao ar livre. Esta procura, ainda, prestar um serviço de excelência e preços competitivos, bem como, uma cultura organizacional que permita cativar os clientes com o seu serviço.

Tabela 7 - Missão da empresa

Missão
<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar uma relação de proximidade com os clientes ao ar livre. • Prestar serviços de excelência, com preços competitivos, de modo a agradar todos os clientes. • Promover uma cultura organizacional capaz de acrescentar valor ao serviço prestado. • Apostar na criação de valor, de forma responsável e sustentada.

Fonte: Autor

Considerando os princípios mencionados na Visão e Missão apresentadas anteriormente, a GO OUTside pretende apresentar um serviço em que a excelência e o entusiasmo predominem, de modo superar as expectativas do cliente e assim conquistá-lo. A GO OUTside deseja ainda estabelecer com os clientes uma relação de proximidade, sustentada na lealdade e inovação do seu serviço. Os valores desenhados para representar a cultura e a prática desta organização estão evidenciados na Tabela 8.

Tabela 8 – Valores

Valores
Excelência; Ambição; Entusiasmo; Foco no cliente; Inovação; Proximidade; Lealdade.

Fonte: Autor

Para que as organizações possam sobreviver e ter êxito é necessário que estas garantam a sua capacidade estratégica que advém da adequação dos seus recursos, básicos e únicos, e competências, básicas e *core*. Os recursos básicos permitem ir ao encontro das necessidades primárias dos clientes, bem como as atividades e processos que compõem as competências básicas. Já os recursos únicos e as competências *core*, são diferentes e difíceis de replicar suportando, assim, as vantagens competitivas (Carvalho e Filipe, 2008).

Como tal, a tabela 9 revela a combinação entre os recursos e as competências que constituem a organização GO OUTSIDE.

Tabela 9- Capacidades, Recursos e Competências

	Recursos	Competências
Capacidades Básicas	Recursos Básicos	Competências Básicas
	<ul style="list-style-type: none"> - Veículo - Local de armazenamento - Mobiliário - Licenciamento - Equipamento informático 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade do serviço - Venda de refeições ao cliente
Capacidade para vantagem competitiva	Recursos Únicos	Competências Nucleares
	<ul style="list-style-type: none"> - Decoração - Software - Site - Localização 	<ul style="list-style-type: none"> - Ir ao encontro do cliente - Envolvimento com o cliente

Fonte: Adaptado de Manual de Estratégia - Conceitos Prática e Roteiro (2008)

A nível da formulação estratégica é importante que o negócio GO OUTside considere os fatores críticos de sucesso para a indústria e para si enquanto empresa, apresentados na Tabela 10, de modo a conseguir conciliar a sua capacidade estratégica com os resultados das análises interna e externa, identificados anteriormente.

A GO OUTside pretende caminhar de forma sustentada e diferenciada da sua concorrência, sustentando-se nas vantagens competitivas apresentadas na Tabela 10.

Tabela 10 - Fatores críticos de Sucesso e Vantagens competitivas

	Fatores críticos de Sucesso	Vantagens Competitivas
Indústria	<ul style="list-style-type: none"> • Aposta na Inovação • Competitividade • Ambiente ao ar livre 	<ul style="list-style-type: none"> • Setor em crescimento em Portugal • Qualidade de Matérias - Primas • Mobilidade para ir ao encontro dos clientes
Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Eficácia organizacional • Fidelização de clientes • Relação privilegiada com fornecedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptação dos produtos ao ambiente • Apresentação do produto • Relação com o cliente • Colaboradores identificados com valores da empresa

Fonte: Autor

Para concretizar o proposto na Visão, exposta em cima, e garantir que a sua Missão é cumprida e vivenciada por todos, a GO OUTside compromete-se a atingir os objetivos apresentados na Tabela 11. Primeiramente são abordados os objetivos mais globais do negócio, os GOALS, e seguidamente apresentam-se os objetivos SMART (Specific, Measurable, Achievable, Rewarding/ results oriented e Time-bound), que completam a nível de informação e detalhe os GOALS.

Tabela 11 – Objetivos (GOALS e SMARTS)

	GOALS	Objectivos SMART
Acionistas	Criar um negócio financeiramente rentável.	Nos primeiros 5 anos: <ul style="list-style-type: none"> Alcançar uma margem operacional aproximada de 4%.
Mercado	Tornar a sua presença em Coimbra uma constante e uma referência.	Nos primeiros 2 anos: <ul style="list-style-type: none"> Conseguir estar presente nos eventos mais relevantes em Coimbra; Criar uma parceria para reforçar a sua posição.
	Estudar viabilidade de estar presente noutras cidades portuguesas	Nos primeiros 4 anos: <ul style="list-style-type: none"> Expandir o negócio, assegurando a sua presença em mais 2 cidades portuguesas; Criar dois novos pontos de venda.
Aprendizagem e Inovação	Introdução de nova linha de produtos.	Por ano: <ul style="list-style-type: none"> Apresentar 2 novos produtos aos clientes, aumentando assim a oferta.

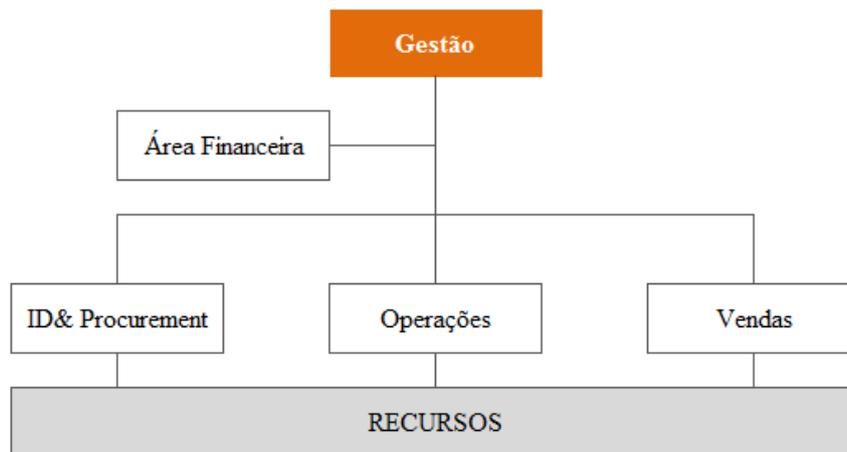
Fonte: Autor

8. Políticas de Gestão

8.1. Organização

A GO OUTside contará com uma gestão baseada em poucos níveis hierárquicos, uma Estrutura Hierárquica Simplificada, defendendo uma natureza funcional e com processos capazes de dar uma resposta adequada às necessidades do mercado. O organograma da Organização, Figura 8, traduz a hierarquia e divisão de atividades que lhe permitirá ir de encontro às necessidades do mercado.

Figura 8 – Organograma da GO OUTside



Fonte: autor

A tomada de decisão é feita ao nível do topo da cadeia hierárquica, sendo responsabilidade da Gestão da GO OUTside. No entanto, no processo de decisão as áreas funcionais darão o seu contributo através de uma primeira análise das necessidades existentes e das decisões que poderão apresentar, ao longo do tempo, de forma fundamentada, as decisões que melhor possibilitem a boa execução das suas tarefas e que possam remeter para um serviço de qualidade ao cliente.

As áreas funcionais têm, assim, a responsabilidade de se organizar e de manter a criatividade e o espírito crítico presente na execução das suas atividades, de forma a que estas não estagnem e possam sempre ser melhoradas e otimizadas, mantendo sempre o foco no cliente e na excelência do serviço.

Na base de todo o serviço prestado, incluindo as atividades executadas e decisões tomadas, a GO OUTside contará com a existência dos recursos, que permitirão a interação das áreas funcionais para proceder da forma mais adequada.

Para que todos os pelouros da GO OUTside estejam conectados e em harmonia, e possam executar as suas atividades em prol de um objetivo comum, a comunicação é essencial. A comunicação entre todos deve ser fomentada a cada dia, para que se verifique sempre um alinhamento na estrutura da organização.

No que respeita às pessoas, cada pessoa é vista como um recurso único e essencial para o bom funcionamento da organização, pelo que a GO OUTside procurará fomentar o seu envolvimento constante com a organização.

Sendo a organização composta com estrutura simples, é previsto que inicialmente a equipa seja formada por:

- Um **Gestor**: um colaborador com formação na área da gestão e que terá a responsabilidade de assegurar a implementação e execução da estratégia definida para a manutenção da organização, bem como analisar perspetivas futuras. Este deve, ainda, incentivar à boa relação entre as restantes funções e colaboradores;
- Um **Cozinheiro**: a quem caberá a responsabilidade de assegurar as áreas operacionais, tratando da confeção dos produtos e gerindo as necessidades de matérias-primas;
- Um **Vendedor**: será quem irá estar na fase final da preparação dos bens e manterá uma relação direta com os clientes, pelo que lhe caberá terminar a execução do produto e disponibilizá-lo ao cliente.

A organização pretende ser dinâmica, pelo que não assumirá a sua estrutura inicial como fixa, isto é, pretende ajustar o número de colaboradores e as suas funções ao crescimento do negócio e às necessidades impostas pelo mercado.

8.2. Marketing

8.2.1. Segmentação

É importante que as organizações possam adotar uma posição mais adequada aos seus clientes, podendo adaptar os preços, os produtos e direcionar os meios promocionais. Na segmentação é então necessário analisar e identificar os critérios e perfis de segmentação, de modo a sub dividir o mercado e perceber qual o mercado-alvo a que o produto mais de impõe e adequa, bem como o seu posicionamento.

Dado que se trata de uma nova tendência de mercado, ao analisar as características dos produtos a comercializar, as características dos consumidores e o comportamento dos clientes face aos benefícios pretendidos, considera-se que os critérios que se adequam para a sua segmentação são o nível demográfico, visto que os serviços se dirigem a pessoas relativamente jovens, a perspetiva psicográfica, sendo direcionado para pessoas com um estilo de vida mais descontraído e com uma personalidade que lhes permita arriscar e experimentar coisas novas.

Quanto ao mercado-alvo, a empresa foca os seus esforços numa cobertura parcial do mercado, pretendendo inicialmente assumir um único mercado para um único segmento. Através da concentração num segmento único, a GO OUTside tem a possibilidade de criar um produto específico e adequado às necessidades do seu consumidor e, assim, fortalecer a sua posição no mercado.

Relativamente ao posicionamento e tendo em conta que este se baseia no espaço que um produto ocupa na mente do consumidor-alvo num determinado mercado, o serviço prestado distingue-se pelos benefícios oferecidos, caracterizando-se pelo valor criado pelo produto, serviço e condições ao ar livre, e também, pela ocasião de uso, que permite aos consumidores associarem a sua deslocação à GO OUTside a uma experiência ao ar livre.

8.2.2. Marketing Mix

8.2.2.1. Produtos

A GO OUTside pretende ir de encontro às necessidades do seu público-alvo apostando na disponibilização de uma variedade seleção de produtos para consumo, escolhidos de forma a

garantir uma maior satisfação dos consumidores que permite aso consumidores. Os produtos disponíveis podem apresentar-se da seguinte forma:

- **Produto principal:** trata-se de *wraps*, um produto preparado na hora, com uma base constante, mas com uma significativa variedade de ingredientes, o que permite oferecer um menu variado e, assim, assegurar que é possível agradar os diversos gostos e estados espíritos dos seus clientes. É possível comer sem talheres, fazendo com que possam decidir se tomam a refeição junto ao estabelecimento ou se o fazem em movimento.
- **Extras:** produtos que podem ser escolhidos como acompanhamento e assim completar a escolha do prato principal, ou serem simplesmente adquiridos como *snack*.
- **Bebidas:** a opção das bebidas recairá dentro uma pequena lista de sabores de chá gelado, sumo natural de laranja e de uma seleção de refrigerantes. E, ainda, café para que os consumidores possam terminar ali a sua refeição.

No futuro próximo, pretende-se adicionar a versão doce de *wraps*, em que os ingredientes serão à base de fruta, doces e frutos secos, para completar a oferta, incluindo assim a opção de sobremesa.

Tabela 12 – Ementa exemplo da GO OUTside

Ementa
Wrap
Atum e vegetais salteados
Frango com frutos secos
Frango com bacon crocante
Vegetais em folha de couve
Tomate, espinafre e queijo
Extras
Batata frita
Batata frita doce
Mini saladas c/ molho vinagrete (alface, tomate, cebola, ananás)
Molho iogurte, alho e salsa
Bebidas
Chá frio - Menta e hortelã
Chá frio - Frutos Vermelhos
Sumo laranja natural
Refrigerantes
Café

Fonte: Autor.

Baseando-se nestes pontos, a GO OUTside pretende disponibilizar uma ementa rica e variada, ver exemplo na Tabela 12. No entanto estes produtos poderão ser adquiridos em formato de menu, facilitando o pedido e de forma a atrair os consumidores a experienciarem uma refeição completa, ver Tabela 13.

Tabela 13– Menus disponíveis na GO OUTside

Menus	
Light	Vegetariano
Wrap Tomate, espinafre e queijo	Wrap Vegetais em folha de couve
Mini saladas c/ molho vinagrete (alface, tomate, cebola, ananás)	Batata frita doce
Sumo Laranja Natural (ou) Chá frio	Chá frio
Café	Café
Estudante	Crocante
Atum e vegetais salteados (ou) Frango com frutos secos	Frango com bacon crocante
Batata frita	Batata frita
Refrigerante	Refrigerante
	Café

Fonte: Autor.

A oferta pretende ser dinâmica e todos os meses ter um produto ou uma oferta especial, que inicialmente será uma opção que consta no menu, de forma à sua promoção, mas que ao longo do tempo pode ser um meio de testar novas variedades ou novos produtos e perceber qual a opinião e receptividade dos clientes. Com isto, pretende-se que transmitir um ambiente dinâmico e descontraído e, ainda, providenciar a um consumidor mais regular uma ementa mais atrativa.

8.2.2.2. Preço

Com os produtos definidos é necessário estabelecer uma política de preços. Como tal, foram percebidos os preços praticados pela concorrência, restaurantes e outros estabelecimentos de *street food*.

Foi definido um preço que será disponibilizado ao público, apresentado na Tabela 14. Nesta Tabela 14 estão apresentados os produtos disponibilizados individualmente e com o

respetivo preço a que poderá ser adquirido, bem como a opção menu, que contará com um preço ligeiramente mais baixo que a compra individual dos produtos. Com os preços praticados pretende-se valorizar a qualidade dos produtos, mas simultaneamente alinhar-se com os preços já praticados por outros estabelecimentos.

Tabela 14 – Preçário da GO OUTside

Preçário		Preço (€)
Wrap		
Atum e vegetais salteados		4,30
Frango com frutos secos		4,30
Frango com bacon crocante		4,75
Vegetais em folha de couve		4,00
Tomate, espinafre e queijo		4,00
Extras		
Batata frita		1,00
Batata frita doce		2,00
Mini saladas c/ molho vinagrete (alface, tomate, cebola, ananás)		1,00
Molho iogurte, alho e salsa		0,80
Bebidas		
Chá frio - Menta e hortelã		1,00
Chá frio - Frutos Vermelhos		1,00
Sumo Laranja Natural		1,50
Refrigerantes		1,00
Café		0,60
Menus		
Light		6,50
Vegetetariano		7,00
Estudante		5,50
Crocante		6,50

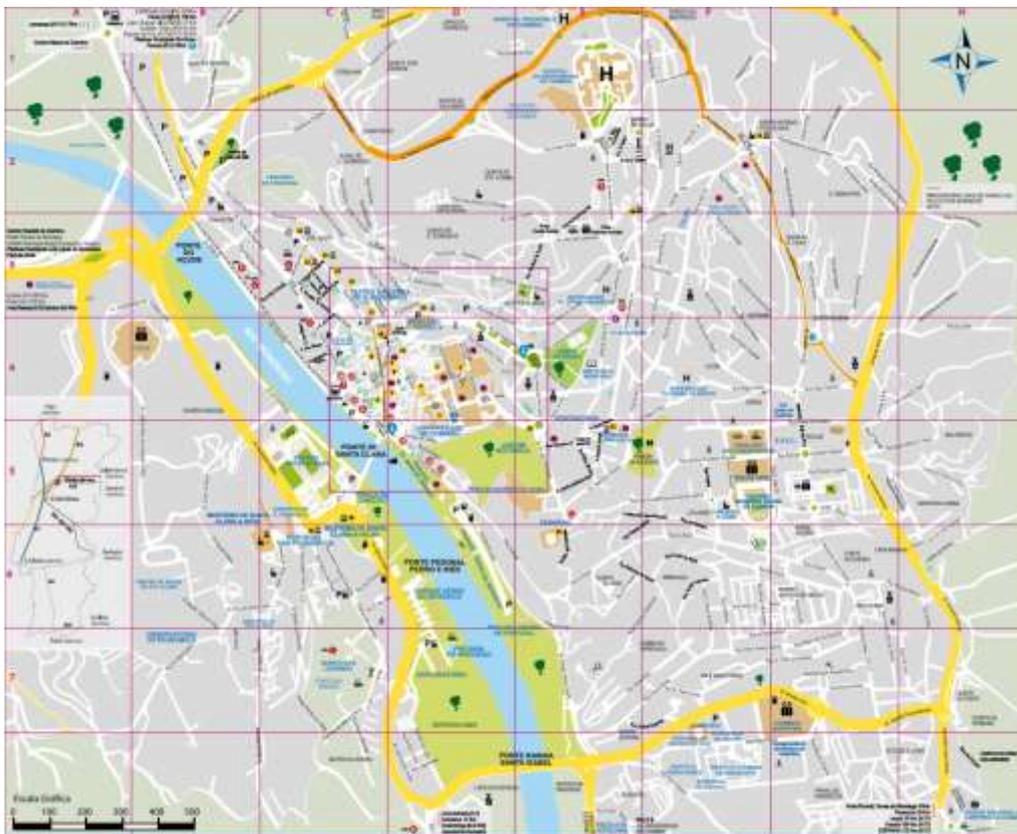
Fonte: Autor.

8.2.2.3. Distribuição

Os locais em que a GO OUTside pretende estar presentes são sítios estratégicos. Visto que o estabelecimento possui mobilidade, apesar de serem definidos pontos de venda potenciais, estes podem variar, de acordo com a localização da população,

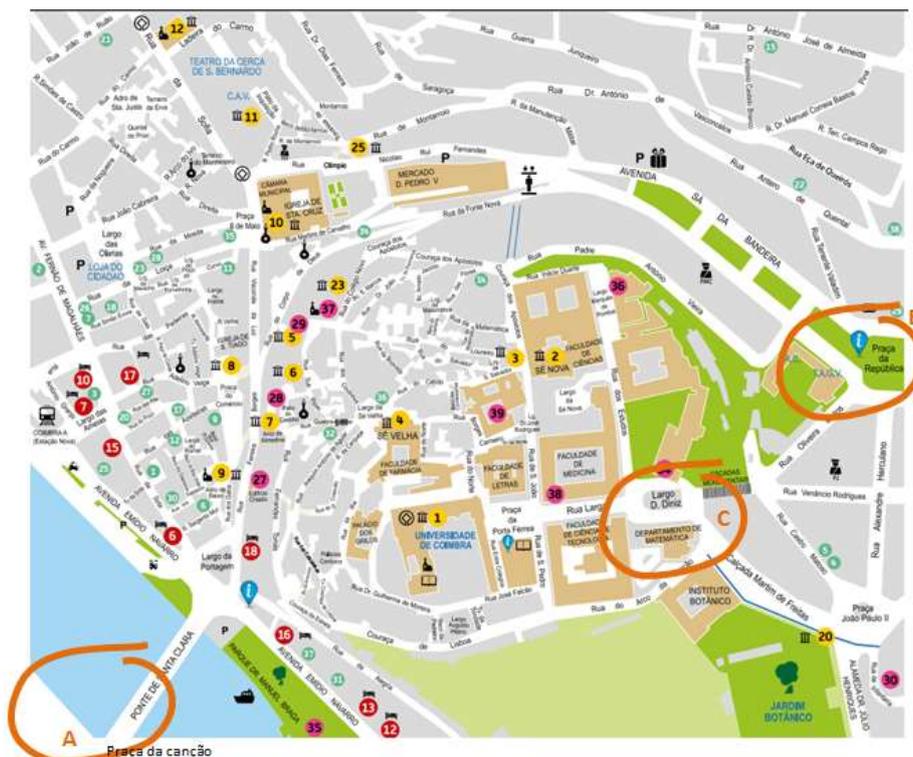
Ao realizar-se uma análise à cidade de Coimbra, Figura 9, e aos locais mais movimentados, definiram-se três localizações possíveis para a GO OUTside, Figura 10. Na figura o ponto A, remete para a Praça da Canção onde se realizam os grandes eventos académicos, direcionados essencialmente para todos os estudantes, como a Festa das Latas e a Queima das Fitas de Coimbra, mas também eventos não tão direcionados para estudantes, como é o caso da Feira Popular. O ponto B, indicado na Figura 10, situa-se na Praça da República, um local ponto de encontro entre os estudantes, durante todo o ano, mas essencialmente ao final da tarde e durante a noite, sendo as noites de terça e de quinta-feira, as mais privilegiadas pelos estudantes. Por fim, o ponto C, situa-se próximo à Universidade de Coimbra, onde parte dos estudantes tem aulas e, também, um local muito frequentado pelos turistas.

Figura 9 – Mapa da Cidade de Coimbra



Fonte: Turismo de Coimbra (2016)

Figura 10 – Potenciais Pontos de Venda em Coimbra



Fonte: Adaptado de Turismo de Coimbra. Autor. (2016)

Assim, após obter licenciamento para se estabelecer nos pontos de venda identificados anteriormente, é expectável que a GO OUTside defina a sua atuação da seguinte forma:

- **Ponto A – Praça da Canção:** A localização junto da Praça da Canção será opção sempre que se verifique um grande evento, como a Queima das Fitas que tem a duração de aproximadamente uma semana. Nos eventos mais relacionados com a vida académica, o horário será das 23h às 8h da manhã. No entanto, os horários não são rígidos, pelo que será tida em conta a duração e o planeamento de cada evento de forma a adequar os horários de serviço.
- **Ponto B – Praça da República:** Na Praça da República o horário a optar será ao final da tarde, nos dias de terça e quinta-feira, no horário das 18h às 3h da manhã seguinte.
- **Ponto C – Universidade de Coimbra:** durante o período letivo, pressupõe-se que inicialmente se opte por 3 dias por semana (segunda, quarta e sexta-feira), para a analisar a adesão ao novo serviço, entre o horário das 11:30h às 16h. No entanto há a

expectativa de passar a laborar de segunda a sexta-feira neste local. Durante o período de férias escolares, será analisado juntamente com a Universidade os dias mais propícios às visitas de turistas e, com isso, estabelecer um plano de atuação nesse período.

O ponto A, Praça da Canção, terá um carácter mais pontual e ajustável à agenda cultural da cidade. Já os pontos B, Praça da República, e C, Universidade de Coimbra, são horários fixos, mas sempre que se justifique a permanência no local A, mais que nos outros locais, os restantes locais ficarão temporariamente suspensos. Quando a opção dos *Wraps* doces ficar disponível, os horários deverão ser revistos.

8.2.2.4. Comunicação/Promoção

A GO OUTside não pretende fazer um grande investimento monetário ao nível da comunicação e publicidade, contudo pretende divulgar a sua marca e os seus produtos. Como a GO OUTside se identifica como uma organização inovadora e dinâmica irá recorrer a meios publicitários *bellow the line*, fugindo aos meios convencionais e de massas.

A organização pretende difundir em todas as iniciativas o seu logotipo, Figura 11, associado a um conceito de um serviço agradável onde se pode optar por uma refeição descontraída e saborosa.

Figura 11 – Logotipo da GO OUTside



Fonte: Autor.

No serviço ao cliente a logotipo também estará presente no veículo em sítio de destaque para que possa ser logo identificado e, previsivelmente, estará presente na camisola que será comum a todos os colaboradores, mas não deve ser interpretada como um uniforme rígido,

mas sim, como forma de promoção da marca e como forma de envolvimento entre a marca e os colaboradores.

Para além da imagem passada pelo estabelecimento, a GO OUTside pretende também divulgar a sua marca e transmitir a mensagem do seu conceito, através das seguintes iniciativas:

- Apostar na divulgação através das redes sociais, como o *Facebook*, *Twitter* e *Instagram*;
- Disponibilizar diversos vídeos criativos e divertidos nas redes sociais, mostrando como pode ser a experiência de disfrutar de uma refeição servida na GO OUTside conjugada com ambiente ao ar livre;
- Incentivar os clientes a tirarem fotografias divertidas no estabelecimento e com os colaboradores para depois publicar nas redes sociais com o hashtag *#GOOUTSIDE*;
- Analisar as aplicações que permitem realizar pesquisas de restaurantes, seja a nível global seja numa dada região, disponíveis para *download* e ver a possibilidade de incluir a GO OUTside e garantir que a localização possa ser atualizada constantemente;
- Criar um cartão “convide um amigo a disfrutar desta experiência”, que consiste em que os clientes falem da experiência aos seus amigos, que voltem à GO OUTside e que apareçam acompanhados. Assim, quem tiver o cartão e levar um amigo terá a bebida como oferta ou, no caso dos menus, obter um desconto de 0.5€. Esta iniciativa terá lugar numa fase inicial, com o objetivo de se dar a conhecer a novas pessoas, e contará com um número limitado de cartões e será distribuído apenas a clientes que se dirijam ao estabelecimento e não tenham apresentado um cartão aquando o seu pedido;
- Distribuir *flyers* em formato de *Wrap*, isto é, dobrado com os dois lados para dentro, mas de fácil abertura e que ao abrir seja fácil perceber que se trata da GO OUTside e de um conceito descontraído, de forma a cativar quem os recebe a ler o que está escrito;
- Será criado um *site* para a organização que contenha toda a informação relevante para o consumidor, como a localização, horários, iniciativas e quais os eventos que contarão com a presença da GO OUTside.

Assim, pretende-se chegar a todos os potenciais clientes e mostrar-lhes o serviço de excelência da GO OUTside, de forma a que estes possam dirigir-se ao estabelecimento.

9. Avaliação Financeira do Projeto

As projeções financeiras da GO OUTside foram efetuadas tendo por base uma análise de 8 anos, considerando que a empresa será constituída no ano 2017 (momento 0) e a sua atividade iniciará nessa mesma altura.

A GO OUTside iniciará a sua atividade apenas com um ponto de distribuição, com um horário de funcionamento de abertura ao público rondará as 7h diárias, mas terá um plano flexível de acordo com a localização, como apresentado anteriormente (no ponto 8.2.2.3. Distribuição). Futuramente é expectável que sejam adquiridos novos veículos, passando em 2019 a operar com 2 veículos de distribuição e no ano de 2021 com 3.

Tendo em conta os preços de menu apresentados anteriormente, o custo médio por transação supõe um valor de 6.38€, e supondo um aumento de 0,05% ao longo dos anos em análise. Na Tabela 15 é apresentado mapa de vendas da GO OUTside, onde é visível o volume de vendas da expectável nos próximos 8 anos. Relativamente ao crescimento de vendas, após análise da evolução da economia nacional, irá considerar-se uma taxa de 3% para o crescimento das vendas. Para a Taxa de utilização da oferta disponibilizada estima-se que durante o período de análise se verifiquem crescimentos graduais começando nos 80% e atingindo o máximo de 90%.

Tabela 15 – Mapa de Vendas da GO OUTside (€)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Taxa de Crescimento		3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Taxa de utilização	80%	80%	85%	85%	85%	85%	90%	90%	95%
Nº de pontos de Vendas	1	1	2	2	3	3	3	3	3
TOTAL	75.284	77.930	171.423	177.448	275.528	285.213	312.605	323.593	355.336

Fonte: Autor

Alinhado à estimativa calculada do volume de vendas, foram avaliados os custos com as matérias consumidas, em que se utilizou o pressuposto de que estas representariam 50% das receitas obtidas, Tabela 16. No futuro pretende-se reduzir esta percentagem.

Tabela 16 – CMC (€)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Custo de Mercadorias Consumidas	37.642	38.965	85.711	88.724	137.764	142.606	156.303	161.797	177.668
Energia e fluidos	2.500	2.750	3.025	3.328	3.660	4.026	4.429	4.872	5.359
Limpeza e higiene	850	935	1.496	1.646	2.798	3.077	3.385	3.723	4.096
TOTAL	40.992	42.650	90.232	93.697	144.222	149.710	164.116	170.392	187.123

Fonte: Autor.

No período de implementação do negócio, correspondente aos quatro primeiros anos, os *Cash-Flow* apresentam valores negativos. Mas quando se analisam os CF atualizado é possível verificar que em 2021 começa a prever-se valores positivos. Já nos CF acumulados, apenas em 2025 se verifica uma variação positiva.

Na Tabela 17 é ainda possível analisar, que na perspetiva do investidor, o negócio apresenta um Valor Atual Líquido (VAL) a preços correntes, com valor positivo, de 157m€. Este projeto apresenta uma Rendibilidade Real do Projeto (TIR) de 24%. É ainda mencionado que o negócio irá começar a gerar retorno passados 5 anos (Tabela 17).

Tabela 17 – Mapa de avaliação económica do projeto (€)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Cash Flow descontados	-31.867	-13.839	-36.102	-1.018	19.367	24.431	32.845	36.319	45.982
Fluxos actualizados	-31.867	-13.149	-32.590	-873	15.783	18.916	24.162	25.384	30.535
Fuxos atualizados acumulados	-31.867	-45.016	-77.606	-78.479	-62.697	-43.781	-19.619	5.765	36.300
Valor Actual Líquido (VAL)	156.818								
Taxa Interna de Rentibilidade	24%								
Pay Back	5 Anos								

Fonte: Autor. Baseado na Ferramenta de Avaliação de Projetos de Investimento, IAPMEI

10. Conclusão

O principal objetivo do projeto GO OUTside, apresentado neste trabalho, visava perceber a viabilidade estratégica, conceptual e económica da criação de um negócio com base numa infraestrutura móvel de *Street Food*.

A nível conceptual, trata-se de um conceito em expansão e inovador em Portugal. A nível nacional, os veículos utilizados são cada vez mais atrativos e potenciam a venda de comida de uma forma emocionante e acessível.

O ambiente ao ar livre proporciona, trata-se da localização privilegiada por este tipo de negócios, e permite utilizar esta variante como mais-valia para o serviço prestado, vendo cada lugar de paragem como uma oportunidade de marcar a diferença permitindo a exploração de características especiais e únicas como o cheiro, o brilho das luzes e o burburinho natural.

Após a análise à envolvente, conclui-se que se trata de uma indústria em crescimento e que não apresenta grandes barreiras à entrada, mas que a rivalidade entre os concorrentes é considerável, pelo que a atratividade da indústria é moderada. A nível interno, a empresa pretende impor-se com um serviço de excelência e que mantenha o foco no cliente, de forma a potenciar uma experiência agradável e que os clientes pretendam repetir.

Para a implementação da GO OUTside no mercado, foram definidas políticas de gestão, onde são referidas características ao nível do produto, apostando numa oferta variada, preço, distribuição e promoção, através de uma estratégia *bellow the line*. Assim, neste âmbito refere-se as características dos colaboradores, que farão para que os clientes se envolvam com a organização e disfrutem do momento.

A nível financeiro, é um projeto viável que considerando a hipótese de expansão (de 1 para 3 veículos nos próximos anos) apresenta um VAL positivo e com um retorno do investimento a 5 anos.

A GO OUTside irá implementar-se em Coimbra, localização escolhida, visto que para além da população residente, conta com o número significativo de jovens estudantes, e consequentemente vários eventos culturais relacionados com a Universidade de Coimbra e não só. Desta forma, a Go OUTside terá oportunidade de mostrar o seu serviço e envolver a população num novo conceito que é a *Street Food*.

11. Bibliografia

- Banco de Portugal. (2015). *Análise Sectorial do Alojamento, Restauração e Similares*. Lisboa: Banco de Portugal.
- Burnett, K. & Newman, L. (2013). Street food and vibrant urban spaces: lessons from Portland, Oregon. *Local Environment: The International Journal of Justice and Sustainability*, 18, 233-248.
- Carvalho, José Crespo de. & Filipe, José Cruz (2008). *Manual de Estratégia - Conceitos Prática e Roteiro*. Edições Sílabo.
- Choi, J., & Lee, A. (2013). The Effects of Consumers' Perceived Risk and Benefit On Attitude and Behavioral Intention: A Study of Street Food. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 222-237.
- Department of Primary Industries (2015). *Guidelines for mobile food vending vehicles*. Food Authority
- Fulton, J., Ibro, G., Lowenberg-Deboer, J. & Otoo, M. (2012). Micro-Entrepreneurship in Niger: Factors Affecting the Success of Women Street Food Vendors. *Journal of African Business*, 13, 16-28.
- Gabinete de Estratégia e de estudos (2016). *Bases de Dados Interactivas, de GEE*: <http://www.gee.min-economia.pt/>
- Goossens, J., Vandenberghe, T. & Thys, L. (2013). *New York Street Food*. LANNDO
- IAPMEI.pt. (2015). *Como elaborar um Plano de Negócios: Guia prático.*, de IAPMEI: <https://www.iapmei.pt>
- IAPMEI.pt. (2016). *Ferramenta de Avaliação de Projetos de Investimento*, de IAPMEI: <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/O-Plano-de-Negocios.aspx>
- InfoCursos (2016), *Dados e Estatística de Cursos Superiores*, de InfoCursos: <http://infocursos.mec.pt/>
- Imf.org (2016) *WORLD ECONOMIC OUTLOOK (WEO) Subdued Demand: Symptoms and Remedies*, de IMF, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/02/>
- Jornal de Negócios. (2016). *Artigos diversos*. Obtido em 2013, de *Jornal de Negócios*: <http://www.jornaldenegocios.pt>
- Jornal Público. (2016). *Artigos diversos*. Obtido em 2013, de *Jornal Público* sitio de internet: <http://www.publico.pt/>
- Kettles, G. & Morales, A. (2009). Healthy Food Outside: Farmers' Markets, Taco Trucks, and Sidewalk Fruit Vendors. *The Journal of Contemporary Health Law and Policy*, 20.
- Leea, J. & Kacemb, J. (2008) Cultural influences on consumer satisfaction with impulse and planned purchase decisions. *Journal of Business Research*, 61.
- Lonely Planet. (2012). *The World's Best Street Food - Where to find it and hoe to make it*. Footscray: Lonely Planet Publications Pty Ltd.
- Mintzer (2011, 25 de julho). *Food Trucks 101: How to Start a Mobile Food Business*. Retirado de: <https://www.entrepreneur.com/article/220060> (05-03-2016, às 16:07h)

- Mintzer, R. (2011). *Start Your Own Food Truck Business: Cart, Trailer, Kiosk, Standard and Gourmet Trucks, Mobile Catering and Bustaurant*. Entrepreneur Press.
- Oliveira, A., Spoto, M., Canniatti-Brazaca, S., Souza, C., Sousa, C., (2007). Percepção dos consumidores sobre o comércio de alimentos de rua e avaliação do teste de mercado do caldo de cana processado e embalado em seis municípios do estado de São Paulo , Brasil. *Alim. Nutr.,Araraquara*. v.18, n.4, p. 397-403.
- Philips, A. (2012). *The Complete Idiot's Guide to Starting a Food Truck Business*. New York: Penguin Group.
- PorData. (2016). Base de dados Portugal contemporâneo. Obtido em 2016, de Pordata: <http://www.pordata.pt>
- Portal do Licenciamento. (2016). Portal do Licenciamento - O início do seu negócio. Obtido em 2016, de Portal do Licenciamento: <http://www.portaldolicenciamento.com>
- Santos, V., Santos, M., Matos, Lobo, Freitas, & Silva (2012). Perfil dos Consumidores de Alimentos de Rua. *Revista Baiana de Saúde Pública*.
- Streetfood.org. (2013a). Street food life: What is Street Food. Retirado de: http://streetfood.org/index.php?option=com_content&task=view&id=31&Itemid=48
- Streetfood.org. (2013b). Street food life: Planet Street Food. Retirado de: <http://streetfood.org/index.php?option=content&task=view&id=25&Itemid=44>
- Streetfoodportugal.pt (2015). Compreender o Street Food. Retirado de: <http://www.streetfoodportugal.pt/sobre-o-street-food/>
- Walsh, J. (Novembro de 2010). Street Vendors and the Dynamics of the Informal Economy: Evidence from Vung Tau, Vietnam. *Asian Social Science*, 6.
- Weber, D. (2012). *The Food Truck Handbook - Start, Grow, and Succeed in The Mobile Food Business*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Yatmo, Y. (2008). Street Vendors as ‘Out of Place’ Urban Elements. *Journal of Urban Design*, Vol. 13. No. 3, 387–402

Anexos

ANEXO 1 – LEGISLAÇÃO APLICÁVEL A ESTABELECIMENTOS DE RESTAURAÇÃO E BEBIDAS

Quadro 1 - Quadro resumo da legislação aplicável a Estabelecimentos de Restauração e Bebidas

	Legislação aplicável	Breve descrição
Licenciamento	Portaria 239/2011, de 21 de Junho	Identifica os elementos que as meras comunicações prévias e as comunicações prévias com prazo previstas no Decreto-Lei n.º 48/2011, de 1 de Abril.
	Portaria n.º 131/2011, de 4 de Abril	Refere a criação de um balcão único eletrónico, designado «Balcão do empreendedor».
	Decreto-Lei 48/2011, de 1 de Abril	Simplifica o regime de exercício de diversas atividades económicas no âmbito da iniciativa «Licenciamento zero».
	Portaria n.º 215/2011, de 31 de Maio	Estabelece os requisitos específicos relativos a instalações, funcionamento, e regime de classificação aplicáveis aos estabelecimentos de restauração ou de bebidas, incluindo os integrados em empreendimentos turísticos e às secções acessórias de restauração ou de bebidas instaladas em estabelecimentos comerciais com outra atividade principal.
	Decreto-Lei n.º 234/2007, de 19 de Junho	Aprova o regime jurídico da instalação e modificação de estabelecimentos de restauração ou de bebidas, bem como o regime aplicável à respetiva exploração e funcionamento.
	Portaria n.º 573/2007, de 17 de Julho (DR 2ª Série)	Determina o modelo de declaração prévia para o exercício da atividade dos estabelecimentos de restauração ou de bebidas.
	Decreto-Lei n.º 38:382, de 7 de Agosto de 1951	Regulamento geral das edificações urbanas.
	Decreto-Lei n.º 243/86, de 20 de Agosto	Aprova o regulamento geral da higiene e segurança do trabalho dos estabelecimentos comerciais.
Condições técnico-funcionais e HACCP	Regulamento (CE) n.º 852/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 29 de Abril	Relativo à higiene dos géneros alimentícios.
	Decreto-Lei n.º 306/2007, de 27 de Agosto	Regula a qualidade da água destinada ao consumo humano.
	Portaria n.º 1135/95, de 15 de Setembro	Estabelece as regras a observar na utilização das gorduras e óleos na preparação e fabrico de géneros alimentícios.
	Portaria n.º 24/2005, de 11 de Janeiro	Regula a utilização do azeite como tempero de prato nos estabelecimentos de hotelaria, de restauração e de restauração e bebidas.
	Decreto-Lei n.º 113/2006, de 12 de Junho	Regime sancionatório aplicável às infrações às normas dos Regulamentos (CE) n.º852/2004 e n.º853/2004, ambos de 29 de Abril.
	Portaria n.º 149/88, de 9 de Março	Regras de higiene a implementar pelas pessoas que, na sua atividade profissional, entram em contacto com alimentos.
Rastreabilidade	Decreto-Lei n.º 560/99, de 18 de Dezembro, com as alterações introduzidas pelo Decreto-lei n.º 183/2002 de 20 de Agosto e Decreto-Lei n.º 50/2003	Estabelece as regras a que deve obedecer a rotulagem, apresentação e publicidade dos géneros alimentícios, sejam ou não pré-embalados.
	Regulamento (CE) n.º 1169/2011 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 25 de Outubro	Base para garantir um elevado nível de defesa do consumidor no que se refere à informação sobre os géneros alimentícios, tendo em conta as diferenças de perceção e as necessidades de informação dos consumidores, e assegurando simultaneamente o bom funcionamento do mercado interno.

	Regulamento (CE) n.º 178/2002 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 28 de Janeiro	Determina os princípios e normas gerais da legislação alimentar, cria a Autoridade Europeia para a Segurança dos Alimentos e estabelece procedimentos em matéria de segurança dos géneros alimentícios.
Outros	Regulamento (CE) n.º 1069/2009 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 21 de Outubro	Regras sanitárias relativas a subprodutos animais e produtos derivados não destinados ao consumo humano.
	Decreto-Lei n.º 73/2011, de 17 de Junho	Regime geral aplicável à prevenção, produção e gestão de resíduos.
	Decreto-Lei n.º 178/2006, de 5 de Setembro	Restabelece o regime geral de gestão de resíduos, alterado e republicado por Decreto-Lei n.º 73/2011 de 17 de Junho.
	Decreto-Lei n.º 156/2005 de 15 de Setembro (alterado pelo Decreto-Lei n.º 371/2007 de 6 de Novembro)	Remete para a obrigatoriedade de disponibilização do livro de reclamações a todos os fornecedores de bens ou serviços.

Fonte: Adaptado de ASAE (2012); IAPMEI (2015)

ANEXO 2 – CAE

56 RESTAURAÇÃO E SIMILARES

561 RESTAURANTES (INCLUI ACTIVIDADES DE RESTAURAÇÃO EM MEIOS MÓVEIS)

5610

Compreende as actividades de preparação e venda para consumo, geralmente no próprio local, de alimentação, assim como o fornecimento de outros consumos (ex: bebidas) acompanhando as refeições, com e sem entretenimento.

Não inclui:

- Confeção de refeições que não são para consumo imediato (10);
- Comércio de alimentos e de bebidas por máquinas automáticas (47990);
- Actividades dos restaurantes em associação com o fornecimento de alojamento (551);
- Comércio de refeições confeccionados por terceiros, que não são para consumo imediato (G);

56101 RESTAURANTES TIPO TRADICIONAL

Compreende as actividades de preparação e venda para consumo no local de refeições servidas pelo processo tradicional (entenda-se com serviço de mesa). Inclui marisqueiras, restaurantes vegetarianos, macrobióticos e representativos de países estrangeiros.

56102 RESTAURANTES COM LUGARES AO BALCÃO

Esta actividade caracteriza-se pelo facto de as refeições serem empratadas e normalmente consumidas ao balcão para além das horas habituais do almoço e jantar.

56103 RESTAURANTES SEM SERVIÇO DE MESA

Esta actividade caracteriza-se pelo facto de as refeições serem empratadas, sujeitando o consumidor a escolha directa, pré-pagamento e participação no serviço de mesa.

56104 RESTAURANTES TÍPICOS

Os restaurantes típicos definem-se pela especificidade da sua cozinha (refeições), decoração, mobiliários e, eventualmente, pela exibição de folclore de forma a reconstituir um ambiente característico de uma região portuguesa.

Não inclui:

- Restaurantes representativos de países estrangeiros com serviço de mesa (56101);

56105 RESTAURANTES COM ESPAÇO DE DANÇA

Esta actividade caracteriza-se pelo facto de as refeições serem consumidas em restaurantes com local para dança, podendo ou não ter exibição de atracções (musical, canto ou bailado).

56106 CONFEÇÃO DE REFEIÇÕES PRONTAS A LEVAR PARA CASA

Compreende a confeção e venda em estabelecimentos de refeições prontas a levar para casa (take away).

Não inclui:

- Confeção de refeições que não são para consumo imediato (10);
- Venda de alimentos e bebidas por máquinas automáticas (47990);

56107 RESTAURANTES, N.E. (INCLUI ACTIVIDADES DE RESTAURAÇÃO EM MEIOS MÓVEIS)

Compreende as actividades de venda para consumo, geralmente no próprio local, de alimentação, em estabelecimentos não incluídos nas subclasses anteriores (casas de pasto, venda de alimentação em meios móveis, etc.). Inclui casas de gelados.

Fonte: INE