



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

**PLANO DE MARKETING PARA O GRUPO “QUIOSQUE
LISBOA”**

MARIA AMÉLIA RIBEIRO TELES DA SILVA DIAS

OUTUBRO – 2018



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJETO

**PLANO DE MARKETING PARA O GRUPO “QUIOSQUE
LISBOA”**

MARIA AMÉLIA RIBEIRO TELES DA SILVA DIAS

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA JOANNA KRYWALSKI SANTIAGO

OUTUBRO – 2018

Resumo

Este Trabalho Final de Mestrado tem como propósito a realização de um plano de marketing para o grupo de quiosques, “Quiosque Lisboa”, a operar no setor dos serviços, mais concretamente na área da restauração, desde o ano de 2016.

A “Quiosque Lisboa”, é o grupo que detém mais quiosques na cidade de Lisboa. Esta aposta na oferta de produtos portugueses, na qual se destacam os queijos e enchidos, em espaços de pequena dimensão com esplanada. Desde a sua criação que tem vindo a crescer no mercado da restauração, tendo em conta que a atividade começou com cinco quiosques, e neste momento já são oito os estabelecimentos presentes na cidade, com as duas últimas aquisições no ano de 2017.

O setor da restauração tem vindo a crescer na cidade de Lisboa sobre formas mais inovadoras, e mais adaptadas às necessidades dos consumidores. O lançamento de concursos por parte da Câmara Municipal de Lisboa, para dinamizar os quiosques, aumenta o número de estabelecimentos na cidade e assim, a concorrência à “Quiosque Lisboa”. Contudo, há uma quebra no fluxo de clientes nos meses de época baixa.

Neste sentido, o objetivo deste plano de marketing foca-se em apresentar as táticas de marketing para atrair mais clientes à “Quiosque Lisboa”, de forma a atenuar a sazonalidade do negócio. Para tal, foi realizado o diagnóstico empresarial do grupo, avaliada a qualidade tangível do serviço por este prestado, definidos os objetivos, bem como a estratégia de marketing mais indicada, e por fim, delineadas as táticas de marketing-mix.

Neste projeto, foi utilizada a metodologia *action research*, que pressupõe uma cooperação e capacidade de mudança na empresa. Foram recolhidos dados primários e secundários, fundamentais ao estudo. Os dados secundários, incluem as pesquisas essencialmente em bases de dados, e os dados primários sobre a realização de duas entrevistas semiestruturadas e aplicação de um inquérito por questionário, a integrar a escala de Raajpoot (2002), para aferir a opinião dos clientes face à qualidade tangível do serviço. No questionário apurou-se que do ponto de vista dos clientes, o grupo tem uma média de qualidade tangível consideravelmente positiva, de 3,85, que se traduz numa perceção do ambiente físico positiva. Foi também possível verificar que a meteorologia tem um peso considerável na procura por estes estabelecimentos e, que na opinião dos consumidores, os quiosques do grupo não reúnem as condições necessárias a todos os períodos do ano. Deste modo, e tendo presente os objetivos de marketing, foram sugeridas várias táticas de marketing-mix, que se estendem aos 7 P’s do marketing de serviços, com implementação prevista para janeiro de 2019, e com um horizonte de um ano. É de destacar o foco nos elementos, produto, comunicação e evidências físicas.

Palavras-Chave: Planeamento de Marketing, Marketing de Serviços, *Street Food*, Qualidade Tangível do Serviço, TANGSERV.

Abstract

This Master Thesis aims at developing a marketing plan for “Quiosque Lisboa”, a group of kiosks that offer a catering service since 2016.

“Quiosque Lisboa” is the group that detains most kiosks in Lisbon, being its focus the supply of portuguese products, namely sausages and cheeses, in small sized spaces outdoors. The group has started with five kiosks and has quickly expanded by currently operating eight, two of which were acquired only last year.

Lisbon has witnessed an increase of more innovative and consumer-concerned catering services in recent years. The City Council’s opening of tenders has motivated the kiosk’s activity hence increasing the number of establishments that compete with “Quiosque Lisboa”. Nevertheless, the client’s flow abates on low season for the whole industry.

Consequently, the purpose of the marketing plan here presented is to attract more customers to “Quiosque Lisboa” in order to fight the business’ seasonality. In order to do so, this paper conveys a diagnosis of the business group and an analysis of the tangible quality of its service for the definition of a suitable marketing strategy including marketing-mix tactics.

The utilized methodology was the *action research* method that entails the small company’s capacity to change and a level of cooperation. There were primary and secondary data collected for the project, the latter of which was the consultation of existing databases. The primary data consisted of two semi-structured interviews and a survey on the client’s opinion on the tangible quality of the service, having as a basis the Raajpoot scale (2002). The main results were that the clients considered the group’s quality as significantly positive – 3,85 – which translates into a positive physical environment. The seasonality was proven to be a factor, given that the demand for these services is impacted by the weather and that its clients do not consider that the group has the right conditions to operate during all times of the year. The marketing plan was developed under this context and includes numerous suggestions of marketing-mix tactics in which the elements, the product, communication and physical evidence are the main focus. This project foresees an implementation on January 2019 with a one-year duration.

Keywords: Marketing Planning, Service Marketing, *Street Food*, Tangible Quality of Service, TANGSERV.

Agradecimentos

Primeiro, gostaria de agradecer à Professora Joanna Santiago, pela sua orientação, mostrando-se sempre disponível para responder a questões, e, transmitindo-me sempre entusiasmo com este projeto, dando-me energia para a sua finalização.

Ao Francisco Mira, sócio fundador da empresa Charcutaria Exclusiva do Mercado Lda., e da Quiosque Lisboa, por apoiar a realização deste projeto desde o início, e se disponibilizar a fornecer-me todas as informações necessárias à sua concretização, reunindo-se várias vezes comigo para tal. Sem ele, não seria possível conhecer a dimensão deste negócio como eu fiquei a conhecer.

Aos meus pais, por me proporcionarem a oportunidade de realizar este mestrado e por me apoiarem durante este percurso da minha vida. Obrigada pela paciência que tiveram e têm, por terem sempre palavras boas para me dizer que me enchem de confiança e determinação. Motivam-me sempre a querer ser melhor e a nunca desistir de nada.

À minha família, por estar presente em todas as etapas da minha vida, e por se mostrar sempre disponível para me ajudar.

Aos meus queridos amigos Paulo Mateiro e Carlota Pacheco, por me esclarecerem e orientarem ao longo da fase de tratamento e análise de dados.

Às minhas amigas, por terem estado sempre ao meu lado durante estes anos e meses, por me darem força, e acreditarem em mim e neste projeto (como se fosse o delas).

Índice

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REVISÃO DE LITERATURA	2
2.1. Planeamento de Marketing	2
2.2. Estrutura do Plano de Marketing	3
2.3. Marketing de Serviços	3
2.4. <i>Street Food</i>	5
2.5. Escala de Aferição da Qualidade Tangível na Indústria de <i>Foodservice</i> - TANGSERV	8
3. QUADRO DE REFERÊNCIA	9
4. METODOLOGIA.....	10
4.1. Tipo de Pesquisa.....	10
4.2. Método de Recolha de Dados.....	11
4.3. Aferição da Qualidade Tangível do Serviço – TANGSERV	12
5. PLANO DE MARKETING	13
5.1. Análise Interna.....	13
5.1.1. Apresentação da Empresa Charcutaria Exclusiva do Mercado Lda.....	13
5.1.2. Recursos Humanos	13
5.1.3. Recursos Financeiros	14
5.1.4. Recursos de Informação	14
5.1.5. Recursos de Fornecedores	14
5.1.6. Apresentação Quiosque Lisboa	15
5.1.7. Visão, Missão e Valores	15
5.1.8. Marketing-Mix Presente	16
5.2. Análise Externa - Macro Ambiente.....	21
5.2.1. Fatores Político-Legais	21
5.2.2. Fatores Económicos.....	21
5.2.3. Fatores Socioculturais	22
5.2.4. Fatores Tecnológicos.....	23
5.2.5. Fatores Ecológicos.....	23
5.3. Análise Externa - Micro Ambiente.....	24
5.3.1. Análise de Mercado	24
5.3.2. Análise da Concorrência.....	25
5.4. Análise SWOT.....	27
5.5. Pressupostos	28
5.6. Segmentação, Targeting e Posicionamento	28

5.6.1.	Segmentação e Targeting.....	28
5.6.2.	Posicionamento.....	30
5.7.	Objetivos e Estratégias de Marketing.....	30
5.7.1.	Objetivos de Marketing	30
5.7.2.	Estratégias de Marketing	30
5.8.	Táticas de Marketing-Mix Propostas.....	30
5.9.	Implementação e Controlo.....	32
5.9.1.	Calendarização.....	32
5.9.2.	Orçamento e Controlo	33
6.	CONCLUSÕES.....	35
	Referências Bibliográficas.....	37
	Anexos.....	39

Índice de Tabelas

Tabela I - Quadro de Referência.....	9
Tabela II - Localizações e Horários da Quiosque Lisboa.....	18
Tabela III - Análise dos Principais Concorrentes	26
Tabela IV - Análise SWOT	27
Tabela V - Segmentos-Alvo da Quiosque Lisboa	29
Tabela VI - Objetivos de Marketing.....	30
Tabela VII - Táticas de Marketing Mix.....	30
Tabela VIII - Calendarização das Táticas de Marketing-Mix	33
Tabela IX - Orçamento das Táticas de Marketing Mix	34

Índice de Anexos

Anexo A - Modelos de Planeamento de Marketing	39
Anexo B - Guião da Entrevista Francisco Mira (Sócio Fundador "Quiosque Lisboa").	40
Anexo C - Guião da Entrevista Jorge Marques (Dono do restaurante "Faz Frio")	41
Anexo D - Questionário Quiosque Lisboa	41
Anexo E - Menu e Preços Quiosque Lisboa (Quiosque Avenida da Liberdade)	45
Anexo F - <i>Blueprint</i> dos Processos da Quiosque Lisboa.....	46
Anexo G - Resultados dos Questionários Quiosque Lisboa.....	46

1. INTRODUÇÃO

Este Trabalho Final de Mestrado, tem como propósito a realização de um plano de marketing na área da restauração, para um grupo de quiosques já existente, e estabelecido na cidade de Lisboa, a “Quiosque Lisboa”.

A motivação para desenvolver este projeto deveu-se à relação que a autora estabelece com um dos sócios fundadores da “Quiosque Lisboa”, o Francisco Mira, que numa conversa sobre o negócio, referiu a necessidade de atrair a população nacional aos quiosques nos meses de época baixa. O fato de a autora ser uma cliente habitual destes espaços, e de se identificar com a questão apontada pelo sócio, foi também um aspeto que a entusiasmou a levar a cabo este desafio, além de, adicionalmente esta, como cliente, ter a possibilidade de ver os contributos, caso as propostas do projeto sejam adotadas. No seguimento do referido fez-se a sugestão de realizar um plano de marketing para a “Quiosque Lisboa”, como Trabalho Final de Mestrado.

Neste sentido, o objetivo é realizar um plano de marketing, com implementação prevista para janeiro de 2019, e um horizonte temporal de um ano. Este projeto tem como propósito apresentar táticas de marketing para atrair mais clientes à “Quiosque Lisboa”, de forma a atenuar a sazonalidade vivida pelo negócio.

Assim, pretende-se responder às seguintes questões de investigação:

1. De que forma aumentar o fluxo de clientes da “Quiosque Lisboa”?
2. Qual é o nível da qualidade tangível do serviço prestado pelo grupo?
3. De que forma pode ser atenuada a sazonalidade do negócio?

Para tal, definiram-se os seguintes objetivos: realizar o diagnóstico empresarial da “Quiosque Lisboa”; avaliar a qualidade tangível do serviço por esta prestado através do instrumento TANGSERV; definir os objetivos e a estratégia de marketing; e por último, delinear as táticas de marketing-mix indicadas.

Em termos de estrutura, o presente plano de marketing é constituído por seis capítulos. O capítulo 1, diz respeito à introdução, que apresenta as razões que levaram a desenvolver este projeto, a sua pertinência, e os objetivos que se deseja alcançar com a sua realização. O capítulo 2, corresponde à revisão de literatura, e é onde são explorados os conceitos mais importantes para desenvolver o estudo (planeamento de marketing, estrutura do plano de marketing, marketing de serviços, *street food*, e escala de aferição da qualidade tangível na indústria de *foodservice* - TANGSERV), e que servem para sustentar as etapas que se seguem. O capítulo 3, é o quadro de referência que, resultante da revisão de literatura, apresenta de forma simplificada a estrutura do plano. A metodologia utilizada para o presente plano, e a análise da qualidade tangível do serviço prestado pelo grupo, encontra-se no capítulo 4. O capítulo 5, inclui a análise da situação atual (análise interna e externa e, concorrencial); com base neste diagnóstico, é

apresentada a análise SWOT; de seguida os pressupostos; depois, é determinada a segmentação, targeting e posicionamento; seguidos da definição dos objetivos e da estratégia de marketing a adotar; finalmente, são apresentadas as sugestões para as táticas de marketing-mix; e por último, apresenta-se a calendarização, orçamento e controlo necessário ao sucesso. O capítulo 6 apresenta as conclusões do presente projeto.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Planeamento de Marketing

O marketing pode ser definido como uma forma de gerir relações lucrativas com os clientes, e cujos dois objetivos primordiais assentam em: atrair novos clientes, através de uma oferta de valor superior; e, em manter os atuais, onde por meio de uma constante satisfação das suas necessidades, se aposta no seu crescimento (Kotler & Armstrong, 2012).

Segundo McDonald (1989, p. 2), o planeamento de marketing consiste num “processo lógico e num conjunto de atividades, que permitem a definição de objetivos de marketing e o desenvolvimento de planos para os alcançar”. Para o autor, o principal objetivo do planeamento de marketing “é a identificação e criação de vantagens competitivas” (McDonald, 1989, p. 1).

De acordo com Westwood (2006), o planeamento de marketing é um processo complexo, tendo em conta que, através da aplicação dos recursos de marketing, é possível segmentar o mercado, identificar o posicionamento da organização, prever o crescimento do mercado e planear uma quota de mercado viável em cada segmento.

Wood (2010), por sua vez, defende o planeamento de marketing como um processo estruturado, que permite orientar a organização no julgamento de potenciais oportunidades e ameaças à sua *performance*, além de avaliar a evolução da empresa no alcance dos objetivos delineados, sendo que, é crucial que o plano seja flexível, caso seja necessário fazer adaptações quando confrontada com situações inesperadas.

O plano de marketing é o documento que resulta do processo de planeamento de marketing, que deve descrever de forma detalhada a atuação estratégica e tática da organização, e cuja abordagem se devidamente centrada no cliente e na concorrência, permite responder a um ambiente em constante mutação (Kotler & Keller, 2012).

Calkins (2008), afirma que o plano de marketing é o que permite estabelecer a relação entre a informação e a aplicação desta, constituindo um plano de recomendações que guiam a organização ao longo de um determinado horizonte temporal.

Segundo McDonald (2007), o planeamento de marketing apresenta inúmeros benefícios para as organizações, auxiliando na identificação de oportunidades e ameaças de mercado; na definição de objetivos e estratégias; na identificação de fontes de vantagem competitiva; no envolvimento de todos os *stakeholders* no processo de planeamento; e na alocação adequada

dos recursos financeiros. Wood (2010), acrescenta às contribuições referidas anteriormente, a oportunidade que o planeamento de marketing constitui como forma de satisfazer as necessidades dos clientes e de manter a organização focada nos mesmos, tomando melhores decisões por eles, e auxiliando-os na tomada das suas próprias decisões.

Tendo em conta que todas as organizações têm de tomar decisões com vista a alcançar e estabelecer relacionamentos com os seus clientes, para além de lidar com a natureza instável do mercado, cujas alterações se dão de forma cada vez mais rápida, torna-se fácil de compreender como o planeamento de marketing é de fato aplicável a todo o tipo de empresas, independentemente do seu carácter e dimensão (Calkins, 2008; Kotler & Keller, 2012). Contudo, seguindo a linha de pensamento dos autores Kotler e Keller (2012), os planos de marketing podem ser adaptados a cada organização, em termos de extensão e grau de formalidade, tendo em conta que, naturalmente, pequenas empresas possam usufruir de planos mais informais e de curta extensão, ao contrário das grandes empresas, cuja carência de planos com maior estruturação pode ser explicada pela maior complexidade que as caracteriza.

2.2. Estrutura do Plano de Marketing

Os autores anteriormente referidos apresentam várias propostas de estruturas que auxiliam a elaboração de planos de marketing e, apesar de encontradas algumas diferenças, todos concordam que o processo de planeamento de marketing, deve passar pela: (1) análise da situação interna e externa atual, onde são recolhidas informações sobre a organização (recursos, capacidades e relações), sobre o mercado em que esta opera, e sobre a sua concorrência; (2) análise SWOT, resultante da análise dos ambientes internos e externos da organização, tem como objetivo identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças despertadas pelo mercado; (3) definição dos objetivos de marketing, onde são estabelecidas as metas que, quando bem delineadas ajudam o plano a atingir a performance desejada; (4) definição das estratégias de marketing e programas de ação, que integra as ferramentas de marketing para alcançar os objetivos; (5) orçamento, que inclui a documentação sobre a alocação de custos e previsões das receitas derivadas dos programas de ação, como forma de obter uma ideia do progresso; e (6) implementação e controlo, que consiste em controlar e avaliar o progresso, a *performance* atual do marketing e os resultados, e caso seja necessário tomar medidas corretivas para resultados indesejados.

2.3. Marketing de Serviços

Uma vez que este projeto se vai centrar na marca “Quiosque Lisboa”, a atuar no setor dos serviços, é necessário explorar os conceitos relacionados com os mesmos.

Os serviços podem ser descritos como a aplicação das competências adquiridas, isto é, aptidões e conhecimentos, através de ações, processos e *performances*, para benefício próprio ou de outro (Vargo & Lusch, 2004). Para os autores, a prestação do serviço ao cliente dá-se por

meio de bens tangíveis, o que os leva a considerar que tudo é um serviço (Vargo & Lusch, 2004).

De acordo com Lovelock e Wirtz (2011, p. 15), os serviços são “atividades económicas oferecidas de uma parte a outra. Normalmente, baseados no tempo, são performances que trazem os resultados desejados a recipientes, objetos ou outros bens, sobre os quais os compradores têm responsabilidade. Em troca de dinheiro, tempo e esforço, os clientes do serviço esperam valor do acesso a bens, trabalho e competências profissionais, facilidades, instalações, redes e sistemas; mas normalmente não tomam posse dos elementos envolvidos”. Grönroos (1978), acrescenta que os serviços diferem dos bens, não podendo por isso ser tratados de igual forma no contexto de marketing.

Esta distinção assenta essencialmente em quatro características que afetam o marketing de serviços: intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e perecibilidade (Grönroos, 1978; Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1985; Vargo & Lusch, 2004; Hoffman & Bateson, 2010; Lovelock & Wirtz, 2011; Kotler & Armstrong, 2012). Contudo, alguns autores consideram que a característica mais importante é a intangibilidade do serviço, (Grönroos, 1978; Zeithaml et al., 1985; Hoffman & Bateson, 2010; Lovelock & Wirtz, 2011), sendo que Hoffman e Bateson (2010), vão mais além na defesa de que é apenas a partir desta característica que surgem as restantes.

A intangibilidade alerta para o fato de os serviços não poderem ser “vistos, sentidos, provados ou tocados da mesma forma que os bens” (Zeithaml et al., 1985, p. 33); quanto à heterogeneidade, esta pode ser descrita como a variabilidade do *output*, uma vez que o serviço é prestado por pessoas; por sua vez, a inseparabilidade da produção e do consumo, consiste no fato de os serviços serem primeiramente comprados e depois produzidos e consumidos em simultâneo, ao contrário dos bens, a obedecer a uma sequencia: de produção, compra e só depois consumo; e por último, a perecibilidade é a incapacidade de armazenar os serviços, por estes serem *performances*, como é o caso da não utilização de um lugar no avião, o serviço existe naquele momento, não pode ser guardado para mais tarde (Zeithaml et al., 1985; Vargo & Lusch, 2004). Ao referido é possível acrescentar outras implicações que advêm da entrega do serviço, como a dificuldade de avaliar controlar a qualidade do serviço, o envolvimento do cliente na produção, as pessoas como parte da experiência do serviço e a incapacidade de transportar as atividades físicas do mesmo (Lovelock & Yip, 1996; Lovelock & Wirtz, 2011). Porém, os autores afirmam que nem todos os serviços têm de abranger a totalidade das características mencionadas, e que o nível de impacto de cada uma no serviço pode variar (Lovelock & Yip, 1996; Lovelock & Wirtz, 2011).

Neste sentido, Hoffman e Bateson (2010), reforçam que cada uma destas características coloca problemas aos profissionais de marketing de serviços, e por essa razão para que estes consigam competir no mercado, é necessário fazer uma alteração nos quatro P’s tradicionais do

marketing-mix - produto, distribuição, preço e comunicação - acrescentando três elementos que passam a integrar o marketing-mix dos serviços: processos, evidências físicas e pessoas.

Segundo Zeithaml, Bitner e Gremler (2010), os processos são todas as atividades relacionadas com a entrega do serviço com o propósito de facilitar o mesmo; as evidências físicas é o ambiente de prestação do serviço e que fornece pistas tangíveis do mesmo; e por último as pessoas, que incluem todos os que participam na entrega do serviço e influenciam a avaliação do cliente. Os autores defendem que os três P's adicionais são fundamentais, pois, a partir destes os clientes constroem as suas percepções da oferta que constitui o serviço (Zeithaml et al., 2010). Por sua vez, Lovelock e Wirtz (2011, p. 22), enfatizam as sete variáveis do marketing-mix dos serviços, que num ambiente competitivo são uma forma de “criar estratégias viáveis para responder às necessidades dos clientes de forma lucrativa”.

É necessário integrar no marketing de serviços, o triângulo de serviços, composto por - marketing externo, marketing interativo e marketing interno - nas estratégias de marketing de serviços, a fim de estabelecer relações com os clientes (Bitner, 1995; Zeithaml et al., 2010; Kotler & Armstrong, 2012; Kotler & Keller, 2012).

Para Bitner (1995), e Zeithaml, et al. (2010), os três tipos de marketing, podem ser traduzidos na capacidade das pessoas na organização: (1) fazerem promessas, através dos sete P's do marketing-mix (marketing externo); (2) entregarem ou cumprirem promessas, momento crítico que mediante a correspondência das expectativas pode significar a perda ou ganho de um cliente (marketing interativo); e (3) permitirem a entrega das promessas, capacitando com formação e outros instrumentos necessários, os seus funcionários e *stakeholders* (marketing interno).

Por fim, Kotler e Keller (2012, p. 366), afirmam que entre as melhores práticas das empresas de serviços, estão: “a partilha de um conceito estratégico, o compromisso da gestão de topo com a qualidade, a definição de padrões elevados, níveis de lucro, e de sistemas para monitorizar a *performance* do serviço e as reclamações dos clientes”.

2.4. Street Food

É necessário mencionar que a noção de *street food*, a ser aprofundada de seguida, não se adequa por inteiro aos quiosques, a abordar no presente projeto. Porém, devido à falta de literatura sobre os últimos, tomou-se a opção de explorar *street food* como uma aproximação ao serviço prestado pelo quiosque. Assim, o que se pretende é ressaltar os aspetos que *street food* tem em comum com os estabelecimentos modernos que assumem a forma de “cogumelos”, e cuja evolução se faz notar pela sua forte presença na cidade de Lisboa.

Conforme os autores, no “mundo a forma mais comum de consumir uma refeição é conhecida por *street food*” (Kraig & Sen, 2013, p. 19).

Street food com origem e forte expressão na Ásia, América Latina e África, remonta a tempos antigos, e tem-se tornado nos últimos anos numa opção de consumo apelativa, que está cada vez mais presente no panorama local de muitas cidades na Europa e América do Norte (Winarno & Allain, 1991; Kowalczyk, 2014).

De acordo com a FAO - *Food and Agriculture Organization of the United Nations* (2018), *street foods* “são alimentos prontos a comer e bebidas preparadas e/ou vendidas por vendedores ou vendedores ambulantes, especialmente nas ruas e outros locais semelhantes”. A *World Health Organization* (1996), acrescenta que *street food* tanto pode ser consumido imediatamente após a compra, como pode ser guardado para consumir mais tarde, e não necessita de processamento e preparação adicional.

Privitera e Nesci (2015), enfatizam a relação com a cultura, *street food* diz respeito “ao modo de uso”, tendo em conta que muitos alimentos deste tipo já perderam as suas origens para o fenómeno da globalização.

Segundo Kowalczyk (2014), *street food* pode ser descrito como alimentos prontos a comer, preparados normalmente em estabelecimentos móveis, que podem assumir a forma de um carrinho, bicicleta, mota e outro tipo de veículos, como carrinhas, devidamente preparadas para esse efeito. Para o autor, *street food* pode ser classificado como *fast food* e *finger food*, e a sua venda a um preço baixo nas ruas e locais públicos, apresenta-se como uma alternativa a estabelecimentos como restaurantes e bares (Kowalczyk, 2014).

Kraig e Sen (2013), afirmam que *street foods* são alimentos preparados e vendidos em stands ao ar livre, carrinhas e bancas em mercados, para ser consumidos no local ou enquanto se anda, e que podem integrar duas categorias: *snacks* e *fast food*, devido à rapidez da sua preparação e serviço.

Bhowmik (2005), por sua vez, defende que a venda de *street food* além de móvel, pode ser realizada de forma fixa em locais públicos ou privados. Normalmente pode ser encontrada em locais frequentados por habitantes e turistas, nomeadamente centros históricos, praças e ruas principais, estações ferroviárias, de autocarro e áreas empresarias (Kowalczyk, 2014). Kraig e Sen (2013), e Privitera e Nesci (2015), acrescentam espaços como escolas, mercados, feiras, zonas de entretenimento e eventos.

As características de *street food* incluem: “(1) respeito pela história e tradição; (2) conjunto alargado de ingredientes típicos produzidos numa área local; (3) respeito ético; (4) respeito pela relação com o território; (5) utilização de instrumentos tradicionais; (6) aplicação da legislação de saúde; (7) combinação de alimentos nutritivos; (8) respeito pelo ambiente; (9) promoção do território; e (10) *street food* na internet” (Privitera & Nesci, 2015, p. 719).

Privitera e Nesci (2015), afirmam também que o elemento distintivo de *street food* tem implicações ao nível das perceções de higiene dos indivíduos, o que pode restringir o seu sucesso. Kraig e Sen (2013), reforçam que o receio dos turistas se deve a associações

relacionadas com distúrbios digestivos, e acrescentam em termos de saúde e segurança que os alimentos estão sujeitos a contaminação em todas as fases do processo devido a vários fatores: fraca preparação dos alimentos e de práticas de manuseamento, instalações de armazenamento inadequadas, exposição ao exterior, falta de higiene pessoal dos vendedores e falta de instalações sanitárias adequadas.

Numa perspetiva semelhante, Calloni (2013), refere que nas últimas três décadas, *street food* tem sido abordado em termos de falta de segurança, como uma realidade que se destina às populações mais desfavorecidas, e como uma área que carece de políticas sociais para melhorar o bem-estar das comunidades. Nesta linha de pensamento, a autora questiona se este será um tema de interesse somente para os países em desenvolvimento (Calloni, 2013).

Contudo, apesar de ser essencialmente visto como uma forma regular de alimentar as populações desfavorecidas em várias regiões do mundo, pelo elevado nível nutritivo das refeições a preços acessíveis (*World Health Organization*, 1996; Kraig & Sen, 2013; Newman & Burnett, 2013; Kowalczyk, 2014; Privitera & Nesci, 2015; *Food and Agriculture Organization of the United Nations*, 2018), *street food* tem vindo a tornar-se cada vez mais popular entre os turistas, que consideram o seu consumo como uma experiência gastronómica que faz parte da atração de uma cidade (Kraig & Sen, 2013; Kowalczyk, 2014; Privitera & Nesci, 2015).

Por sua vez, Kraig e Sen (2013), afirmam que *street food* é um dos setores mais significativos na economia mundial: nos países desenvolvidos é reinventado como um tipo de alimentação *gourmet* em restaurantes de luxo, e explorado como uma experiência de culinária em programas de televisão.

Segundo Kowalczyk (2014), a popularidade de consumir refeições “ao ar livre” e o desenvolvimento do turismo gastronómico levou a uma evolução na forma como os serviços alimentares são prestados no espaço urbano: de *street food*, para *food streets* (ruas perto de locais onde há uma concentração de estabelecimentos gastronómicos) e *food courts*, (“zonas de alimentação” que têm grande desenvolvimento, como centros comerciais e de entretenimento e onde estão localizados restaurantes); até à formação de *food districts*, espaços da cidade que se diferenciam de outros, pela concentração de estabelecimentos gastronómicos e de indivíduos - residentes e turistas.

Privitera e Nesci (2015), consideram que, *street food* é uma necessidade real que assenta na procura de refeições mais baratas, flexíveis, e que possibilitem experienciar e entrar em contato com outros sabores e culturas. Para os autores, “*street food* deve ser abordado como: (1) uma alternativa à globalização; (2) um instrumento de socialização; (3) uma forma de fazer negócio; e (4) de comunicar com um público mais jovem” (Privitera & Nesci, 2015, p. 719). Kowalczyk (2014), refere também o preço e a rapidez do consumo como aspetos essenciais para

os consumidores (residentes e turistas), além do desejo de consumir alimentos típicos do local visitado.

De acordo com Kraig e Sen (2013), *street food* na Europa pode ser encontrado na forma de quiosques, junto a praças, estações e centros comerciais. Calloni (2013), ressalta a presença de quiosques em ambientes urbanos, onde é apoiada e reforçada a venda de alimentos com grande popularidade e origens diferentes. Segundo a autora, são vendidos variados produtos, “mas cada quiosque tem a sua especialidade e cada responsável está disposto a tornar a diferença num fator de competição em relação aos outros, através da adaptação dos alimentos ao gosto dos consumidores, ou reinventando os pratos tradicionais, adicionando novos elementos” (Calloni, 2013, p. 3411).

Para Kraig e Sen (2013), a venda de *street food* na cidade de Lisboa acontece em espaços como “cafés, tascas, quiosques e esplanadas”, mas os quiosques são o elemento característico da cidade. Para os autores, o povo português tem o hábito de “comer fora” e de sentar para consumir refeições rápidas e *snacks*, alimentos típicos destes estabelecimentos (Kraig & Sen, 2013).

2.5. Escala de Aferição da Qualidade Tangível na Indústria de *Foodservice* - TANGSERV

Raajpoot (2002), defende que a vasta experiência gastronómica dos consumidores levou ao aumento das suas expectativas da qualidade, tornando a indústria dos restaurantes mais competitiva. Para o autor, uma das formas dos restaurantes se diferenciarem uns dos outros é através do ambiente físico, onde fatores como o *design, layout*, decoração, entre outros, podem ser explorados para responder a objetivos organizacionais e de marketing.

Assim, com o propósito de medir a qualidade tangível do serviço, Raajpoot (2002), apresenta a escala TANGSERV, instrumento composto por quatro dimensões (*layout/design*, produto/serviço, ambiente/social e, limpeza), através de quinze itens.

Porém, é de referir que existem outros instrumentos de aferição da qualidade do serviço, como a escala SERVQUAL, proposta por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), e a escala DINESERV apresentada por Stevens, Knutson e Patton (1995), ainda que não possam ser consideradas significativas para o presente projeto.

O instrumento SERVQUAL, desenvolve uma escala composta por cinco dimensões (tangibilidade, confiança, capacidade de resposta, fiabilidade e empatia), através de vinte e dois itens, que ajudam as empresas a compreenderem as expectativas e perceções dos consumidores em relação à qualidade do serviço, de forma a conseguirem melhorar o mesmo.

O DINESERV, desenvolvido para a indústria dos restaurantes, obteve as suas bases no SERVQUAL, e por isso, propõe um índice composto pelas mesmas cinco dimensões que foram apresentadas por Parasuraman et al. (1988), através de 29 itens. O propósito é medir as

expetativas em relação à qualidade do serviço nos restaurantes. Contudo, é de referir que o DINESERV dá maior importância à dimensão “tangibilidade”, composta por dez itens, do que o instrumento SERVQUAL, com apenas quatro itens.

Assim, ambas as escalas têm como propósito avaliar a qualidade geral do serviço, em que a “tangibilidade” surge como uma das dimensões a medir. Porém, tendo como objetivo medir a “qualidade tangível”, os instrumentos não são os mais adequados, tal como Raajpoot (2002), reforçou, é necessário explorar de forma aprofundada a “qualidade tangível”. Além desta questão, é importante mencionar que tanto o instrumento SERVQUAL como o DINESERV, não incluem na dimensão “tangibilidade”, o fator “ambiente”, que Raajpoot (2002), ressalta como tendo uma enorme capacidade de afetar a decisão de compra nos serviços, e cingem-se por outro lado, a aspetos funcionais, estéticos e sociais.

Deste modo, a escala TANGSERV apresentada por Raajpoot (2002), é a mais indicada para o presente projeto, pois além de integrar todos os aspetos dos instrumentos (SERVQUAL e DINESERV), adiciona a maioria das pistas da qualidade tangível, integrando os fatores ambientais. Estes desempenham um papel fundamental, pois a criação de um ambiente confortável para o cliente contribui para uma imagem de qualidade.

3. QUADRO DE REFERÊNCIA

Existem várias propostas de estruturas e formatos de planos de marketing, defendidas entre outros, pelos diversos autores mencionados na revisão de literatura deste projeto. Contudo, com vista a estruturar o plano de marketing para a “Quiosque Lisboa”, foram estudados os modelos de: Westwood (2006), McDonald (2007), Wood (2010), e Kotler e Armstrong (2012). É de sublinhar uma maior influência de Westwood (2006) e McDonald (2007), no quadro de referência proposto para orientar este projeto (Tabela I). Os modelos de planeamento dos autores referenciados encontram-se no Anexo A.

Tabela I - Quadro de Referência

Autores	Estrutura para o Plano de Marketing	
McDonald, (2007).	Visão, Missão e Valores	
Westwood (2006), McDonald, (2007), Wood, (2010).	Análise Interna	
	Recursos da Empresa: <ul style="list-style-type: none"> Recursos Humanos, Financeiros, Informação e de Fornecedores Elementos do Marketing-mix: <ul style="list-style-type: none"> Produto; Preço; Comunicação; Distribuição; Evidências físicas; Processos e Pessoas 	
Westwood (2006), McDonald, (2007), Wood, (2010), Raajpoot, (2002).	Análise Externa	
	Macro Ambiente <ul style="list-style-type: none"> Fatores Político-Legais Fatores Económicos Fatores Socioculturais Fatores Tecnológicos Fatores Ecológicos 	Micro Ambiente <ul style="list-style-type: none"> Análise de Mercado Análise da Concorrência Aferição da Qualidade Tangível do Serviço - TANGSERV

Westwood (2006), McDonald, (2007), Wood, (2010).	<p style="text-align: center;">Análise SWOT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças
Westwood, (2006), McDonald, (2007).	<p style="text-align: center;">Pressupostos</p>
Westwood (2006), McDonald, (2007), Wood, (2010).	<p style="text-align: center;">Segmentação, Targeting e Posicionamento</p>
Westwood (2006), McDonald, (2007), Wood, (2010).	<p style="text-align: center;">Objetivos e Estratégias de Marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de Marketing • Estratégias de Marketing
Westwood (2006), Wood, (2010), Lovelock e Wirtz, (2011).	<p style="text-align: center;">Táticas de Marketing-Mix</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produto; Preço; Comunicação; Distribuição; Evidências físicas; Processos e Pessoas
Westwood, (2006), McDonald, (2007), Wood, (2010).	<p style="text-align: center;">Implementação e Controlo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calendarização • Orçamento e Controlo

Fonte: Elaboração própria

4. METODOLOGIA

4.1. Tipo de Pesquisa

A pesquisa de marketing pode ser classificada em dois tipos de pesquisas, nomeadamente as pesquisas exploratórias e as pesquisas conclusivas, que por sua vez se dividem em pesquisas causais e pesquisas descritivas (Malhotra & Birks, 2005).

No presente projeto optou-se pela realização de um estudo conclusivo com uma abordagem descritiva. Segundo Malhotra e Birks (2005, p. 65), a pesquisa descritiva tem como propósito “descrever algo, normalmente características ou funcionalidades de um mercado”, sendo que envolveu um planeamento antecipado e devidamente estruturado da informação que era necessária recolher.

A estratégia adotada foi a *action research* que, de acordo com Saunders, Lewis e Thornhill (2009), é uma pesquisa de caráter interativo, que implica uma cooperação entre ambas as partes, investigador e empresa, com a finalidade de apresentar soluções para resolver os problemas da organização. Malhotra e Birks (2005), referem que a *action research* consiste num trabalho de pesquisa em equipa, em que investigadores e decisores se unem para em conjunto resolverem uma determinada situação, sendo este um processo que envolve definir problemas, gerar conhecimento, aprender e aplicar técnicas de pesquisa, tomar ações e interpretar os resultados decorrentes destas. Os autores referem ainda que esta estratégia é constituída por três elementos, a pesquisa, participação e ação (Malhotra & Birks, 2005).

Devido à limitação temporal, o presente estudo é *cross-sectional* que, Saunders et al., (2009), descrevem como sendo um estudo sobre um fenómeno específico num período específico no tempo. Malhotra e Birks (2005), acrescentam que o estudo implica que a recolha de informação da amostra seja feita apenas uma vez.

4.2.Método de Recolha de Dados

De forma a alcançar os objetivos pretendidos, a recolha de dados efetuada para o presente projeto foi baseada no método misto, em que se recorre a ambas as técnicas de recolha de informação, qualitativa e quantitativa. De acordo com Saunders et al., (2009), esta é uma abordagem que utiliza ambos os métodos, mas não os combina, ou seja, cada uma das técnicas é analisada de acordo com a sua natureza. No estudo recorreu-se a dados primários e secundários.

Para a realização da análise interna (recursos e variáveis do marketing-mix), e externa (fatores PLESTE, análise de mercado, concorrência e qualidade tangível do serviço), partiu-se da recolha de dados secundários (bases de dados).

Foram também conduzidas duas entrevistas semiestruturadas, que segundo Saunders et al., (2009), consistem em entrevistas que implicam uma preparação em termos dos temas e questões que se pretende que sejam explorados ao longo da entrevista, mas que apresentam um caráter um tanto flexível ao permitirem que sejam feitas alterações na ordem das perguntas mediante as respostas do entrevistado. Assim, a primeira entrevista foi realizada ao sócio fundador da Charcutaria Exclusiva do Mercado Lda., e da “Quiosque Lisboa” (Anexo B), na qual o respondente assume também o papel de responsável de comunicação e marketing. O objetivo desta entrevista foi ganhar conhecimento sobre a empresa e sobre o grupo “Quiosque Lisboa”, para compreender de forma aprofundada os produtos que este oferece e a sua forma de operar, e sobre o mercado e concorrência. A segunda entrevista foi realizada ao dono e gerente de um restaurante recentemente inaugurado, o “Faz Frio” que, devido à sua experiência profissional no setor, foi considerado como uma fonte de valor para o presente estudo. Com esta entrevista, foi possível recolher diversas informações, nomeadamente sobre os estabelecimentos de restauração e quiosques em Lisboa, e ainda, sobre conceitos e tendências em crescimento (Anexo C).

Foi também realizado um inquérito por questionário, composto por um total de dezasseis questões, sem contar com seis, relacionadas com as variáveis sociodemográficas dos inquiridos (Anexo D). No questionário, os consumidores foram questionados sobre os hábitos de consumo nos quiosques e razões pelas quais procuram a “Quiosque Lisboa”. Ainda, com o propósito de avaliar a qualidade tangível do serviço, foi utilizada a escala TANGSERV proposta por Raajpoot (2002).

Antes do questionário final ser distribuído, foi realizado um pré-teste a 15 indivíduos, de forma a averiguar se as questões eram pertinentes e perceptíveis. Após realizar algumas correções, o questionário foi partilhado nas plataformas *Facebook* e *WhatsApp*, nas quais esteve a recolher dados entre o dia 9 de Julho e o dia 10 de Agosto de 2018. Foram obtidas cerca de 200 respostas, sendo que foram concluídas 180. Assim sendo, a técnica de amostragem utilizada foi uma amostragem não probabilística por conveniência, que de acordo com Malhotra e Birks

(2005, p. 362), “depende do julgamento pessoal do investigador”, uma vez que este decide os elementos que vão integrar a amostra, procurando adquirir uma amostra conveniente.

4.3.Aferição da Qualidade Tangível do Serviço – TANGSERV

De forma a avaliar a qualidade tangível do serviço prestado pela “Quiosque Lisboa”, foi aplicado ao público em geral, um inquérito por questionário que utilizou o instrumento TANGSERV, proposto por Raajpoot (2002). A utilização deste instrumento resultou no acrescento de uma questão ao questionário, composta por um total de quinze itens relacionados com as quatro dimensões do ambiente físico.

O inquérito por questionário foi aplicado ao público em geral, contudo, para aferir a qualidade tangível do serviço da “Quiosque Lisboa” é necessário que os indivíduos tenham conhecimento e consumam nos estabelecimentos da mesma. Assim, a amostra foi constituída por 43 consumidores.

Os resultados foram apresentados numa escala de Likert de 5 pontos, sendo 1 – Discordo totalmente e 5 – Concordo totalmente, e revelaram que das quatro dimensões (*Layout/design*; Produto/serviço; Ambiente/social; e Limpeza), as que obtiveram a classificação mais alta foram: o “*Layout/design*”, de 4,19 (Gráfico 16.2), e o “Ambiente/social”, de 3,85 (Gráfico 16.4). A dimensão “Produto/serviço” obteve uma pontuação menor, de 3,73 (Gráfico 16.3), seguida da “Limpeza”, com a menor classificação, de 3,64 (Gráfico 16.5).

No seguimento do referido, é possível constatar que os resultados apontam para níveis das dimensões da qualidade tangível positivos.

Considera-se ainda relevante mencionar quais os itens que obtiveram as maiores e as menores pontuações em cada uma das dimensões anteriormente referidas (Gráfico 16.1). Assim, na dimensão “*Layout/design*”, é de realçar o item “4. O quiosque está bem localizado”, que obteve a pontuação mais alta, de 4,44, seguido do item “2. O design do quiosque é visualmente atrativo”, de 4,19. O item que registou a pontuação mais baixa foi “3. Os lugares na esplanada estão bem organizados”, de 4,05. Na dimensão “Produto/serviço”, o item que obteve a pontuação mais alta foi “8. O design do menu é visualmente atrativo”, de 3,98, e de seguida o item “6. A apresentação da comida é apelativa” (3,95). Os itens “7. O tamanho do prato é satisfatório” e “9. O quiosque oferece uma variedade de comida”, apresentaram a mesma pontuação, de 3,49, a mais baixa na respetiva dimensão. Relativamente à dimensão “Ambiente/social”, é de realçar que o item que obteve maior pontuação foi “12. A música é agradável”, de 4,02, seguido do “11. O fluxo de pessoas é no geral adequado”, de 3,95. O item com menor pontuação foi “13. A temperatura é no geral agradável”, de 3,70. Por último, na dimensão “Limpeza”, composta por apenas dois itens, notou-se uma enorme discrepância entre o item “14. A estrutura do quiosque é limpa”, com uma pontuação de 4,00, e o item “15. A casa de banho do quiosque é limpa”, com uma pontuação muito baixa, de 3,28.

Deste modo, é possível verificar uma média geral de qualidade tangível, de 3,85, um resultado consideravelmente positivo. Contudo, através do Gráfico 16.1, é possível observar uma diferença mais acentuada entre os itens relativos à dimensão “*Layout/design*”, que apresentaram as pontuações mais elevadas (acima de 4,00 nos cinco itens), e os itens referentes à dimensão “*Limpeza*”, cuja baixa pontuação está explicada pelo item “15. A casa de banho do quiosque é limpa”, que deve ser encarado pela “Quiosque Lisboa” como uma área a melhorar.

5. PLANO DE MARKETING

5.1. Análise Interna

5.1.1. Apresentação da Empresa Charcutaria Exclusiva do Mercado Lda.

Para compreender como nasceu a “Quiosque Lisboa”, é crucial fazer uma breve apresentação da empresa responsável pela sua criação - Charcutaria Exclusiva do Mercado Lda.

A Charcutaria Exclusiva do Mercado Lda., cuja atividade se destina ao comércio, importação, exportação e representação de produtos alimentares e bebidas, foi fundada em 2013 pela mão de Francisco Mira, Gustavo Paulo Duarte e António Paulo Duarte, três amigos apaixonados pela comida portuguesa e pelos “petiscos” característicos do nosso país.

Desde a sua fundação, foram vários os negócios desenvolvidos pela empresa, esta começou com a criação da “Charcutaria Lisboa”, um restaurante de tapas, no Mercado de Campo de Ourique; em 2014 desenvolveu os conceitos móveis (carrinhas e bancas ambulantes) da “Charcutaria Lisboa”; em 2015 foi adquirido o primeiro quiosque, chamado “Charcutaria Lisboa” na Avenida da Liberdade; e em 2016, foi criado o restaurante “Delisbon by Charcutaria Lisboa”, no Palácio do Chiado. Foi, também em 2016 que a empresa adquiriu a Quiosque de Refresco - empresa responsável por gerir cinco quiosques, localizados em zonas históricas na cidade de Lisboa: Praça Luís de Camões, Largo da Sé, Príncipe Real, Praça das Flores e Largo de São Paulo. Em 2017, foram adquiridos e integrados a este grupo, mais dois quiosques – na Praça Duque de Saldanha e no Cais do Sodré. Atualmente, a Charcutaria Exclusiva do Mercado Lda., gere apenas o negócio dos quiosques - de que fazem parte oito quiosques.

Nos tópicos seguintes, serão apresentados os recursos referentes à empresa Charcutaria Exclusiva do Mercado Lda., que gere a “Quiosque Lisboa”.

5.1.2. Recursos Humanos

A empresa Charcutaria Exclusiva do Mercado Lda., é composta por sete colaboradores. O fundador, Francisco Mira, é formado em Comunicação Empresarial, e é responsável pela comunicação e marketing, novos negócios e parte operacional, enquanto que o João Costa, sócio desde 2018, é formado em Gestão e assume o papel de gestor financeiro da empresa. Além destas funções, dedicam-se os dois à parte de gestão da empresa. Além dos sócios, há um colaborador responsável pelas compras e gestão de ERP (sistema de faturação Sage); um

colaborador encarregue da parte administrativa, que ajuda a gerir duas áreas, a contabilidade e recursos humanos, cada uma com um colaborador; e por último um colaborador como chefe de operações, responsável por gerir os “chefes quiosqueiros” e apoiar a parte de *back office* no escritório.

5.1.3. Recursos Financeiros

A Charcutaria Exclusiva do Mercado Lda. é considerada uma empresa de pequena/média dimensão. Inicialmente, para adquirir a empresa Quiosque de Refresco Lda. em 2016, foi necessário recorrer a crédito. Contudo, desde que o negócio dos quiosques iniciou tem sido registado um crescimento.

Em 2017, os resultados da empresa foram positivos, e através da entrevista ao sócio fundador, foi possível tomar conhecimento de que a empresa está à procura de novos negócios (semelhantes ao dos quiosques - negócios “de passagem”), o que de certa forma prova os resultados positivos e assim, esta tendência. O volume de faturação correspondente a este ano foi de 270.000€, sendo que é nos meses em que a temperatura aumenta que as vendas disparam, nomeadamente na primavera e no verão.

A empresa não aloca nenhum valor em específico para a comunicação e marketing da “Quiosque Lisboa”, mas apoia-se em marcas para realizar estas atividades.

No que refere o ano de 2017, o orçamento foi direcionado para a melhoria das estruturas dos quiosques, onde foram realizadas obras nas esplanadas, comprados guarda-sóis e conduzidos outros investimentos.

5.1.4. Recursos de Informação

A empresa obtém informação sobre os clientes dos quiosques através do software de faturação Sage, que permite gerir a relação com o cliente, de forma a aumentar o conhecimento sobre o mesmo. É também possível recolher informações através do livro de reclamações dos estabelecimentos, e da internet, através do acompanhamento dos comentários dos clientes nas redes sociais *Facebook* e *Instagram* por parte de uma agência especializada e do sócio fundador.

5.1.5. Recursos de Fornecedores

Segundo o fundador, a Charcutaria Exclusiva do Mercado Lda. tem uma grande rotação de fornecedores e, apesar de contar com vários, tanto a nível de bebidas como de alimentos, aponta quinze como “mais sérios”. É de referir que a empresa mantém quatro contratos de exclusividade com: a Delta e o azeite Oliveira da Serra (para todos os quiosques), com a Super Bock (para todos, à exceção do quiosque da Avenida da Liberdade), e com a Sagres para o quiosque da Avenida da Liberdade. Na empresa há um colaborador responsável pelas compras e pela negociação das condições de fornecimento, de forma a assegurar que ambas as partes retiram valor da relação.

Em termos de serviços de limpeza das instalações e esplanadas, estes são assegurados pela empresa, que tem como obrigação no contrato estabelecido manter a boa estrutura de cada quiosque.

5.1.6. Apresentação Quiosque Lisboa

Uma vez que este projeto se vai centrar na “Quiosque Lisboa”, é necessário fazer uma apresentação da mesma e da história que a antecede, respeitante à introdução dos quiosques na cidade de Lisboa.

Os quiosques, cujas origens remontam ao século XIX em Paris, são pequenas estruturas inicialmente utilizadas como coretos para música e pavilhões em jardins. Contudo, o surgimento da arte nova levou a que estes evoluíssem, passando para uma forma de embelezar as ruas da cidade, transformando-se assim em pequenos espaços com uma decoração oriental, onde era possível comprar o jornal, tabaco, fazer a lotaria, beber um refrigerante e socializar (Quiosque de Refresco, 2010). Em Lisboa, o primeiro pedido para instalar um quiosque foi no ano de 1867, sendo que a partir daí a Câmara tomou a decisão de começar a instalar quiosques pelo resto da cidade, até caírem no esquecimento e fecharem (Quiosque de Refresco, 2010). Assim, há muito que estes estabelecimentos estão presentes, mas só há poucos anos têm vindo a ser reabilitados, surgindo como locais de restauração, para comer uma refeição rápida e conviver.

Em 2009, sob a insígnia Quiosque de Refresco Lda., a empresária e jornalista Catarina Portas e o arquiteto e sócio João Regal, iniciaram o projeto de restauração e reintrodução de cinco quiosques históricos: Praça Luís de Camões, Largo da Sé, Príncipe Real, Praça das Flores e Largo de São Paulo, reconhecendo o papel chave que desempenham nas ruas da capital, embelezando-as e ao mesmo tempo alimentando-as com produtos tradicionais (The Spaces, 2016).

A “Quiosque Lisboa” surgiu em 2016, após os três sócios da Charcutaria Exclusiva do Mercado Lda. adquirirem a Quiosque de Refresco Lda. a Catarina Portas. Foi com o intuito de representar a união das duas empresas (Charcutaria Exclusiva do Mercado Lda. e Quiosque de Refresco Lda.) e dos negócios, que os sócios lançaram o grupo no mercado. E, como tal, para reforçar a marca que representa os quiosques, foram integrados aos cinco da Quiosque de Refresco Lda., os restantes - Avenida da Liberdade, Saldanha e Cais do Sodré, fazendo um total de oito quiosques a operar com o nome “Quiosque Lisboa”.

5.1.7. Visão, Missão e Valores

A “Quiosque Lisboa” tem como visão: “ser líder em Portugal na distribuição de bebidas e produtos alimentares para consumo imediato em espaços de pequenas dimensões”.

A missão da marca passa por: “vender bebidas e produtos alimentares para consumo imediato em espaços com esplanada, com produtos de excelente qualidade e oferta para os diferentes períodos do dia”.

Os valores pelos quais a marca se rege são: orientação para o cliente (ser proativo na satisfação e necessidades dos clientes); entusiasmo (trabalhar com paixão e empenho para vencer em equipa promovendo a comunicação e ajuda); confiança (compromisso, respeito e cordialidade nas relações pessoais); excelência (execução das tarefas com profissionalismo e sentido de responsabilidade); e eficiência (procurar fazer melhor, colocando em causa o que fazemos e a forma como fazemos).

5.1.8. Marketing-Mix Presente

Os seguintes elementos do marketing-mix são descritos com base nas informações disponibilizadas pelo sócio, e dizem respeito à “Quiosque Lisboa”, grupo de quiosques sobre o qual o presente projeto vai incidir.

Produto

Os produtos que caracterizam a marca são produtos portugueses, da qual os queijos e enchidos fazem parte e são “a especialidade”, entre outros que são característicos do país, como o pastel de nata e os refrescos e licores tradicionais, em que se destaca o vinho e ginja. Entre os produtos anteriormente referidos, estão outros produtos nacionais que integram uma ementa extensa, que vai desde pastelaria, a petiscos, sanduíches, tostas, saladas e pizzas, em doses que constituem refeições completas, servidas de forma rápida ao longo de todo o dia.

A “Quiosque Lisboa” tem vários menus, ou seja, os produtos não são exatamente iguais em todos os estabelecimentos que integram o grupo. Porém, é também de denotar que as diferenças são pouco significativas, e portanto, para efeitos de simplificação será considerado o menu do quiosque da Avenida da Liberdade (Anexo E).

Preço

A “Quiosque Lisboa” define os preços dos produtos consoante dois fatores: a localização do quiosque na cidade, que remete para um determinado público, e a oferta presente nas redondezas.

Neste sentido, foi possível verificar que apenas o quiosque da Praça Duque de Saldanha está estabelecido numa zona mais empresarial, onde o fluxo de pessoas é constituído maioritariamente por portugueses, e por isso apresenta preços que se encontram 25% a baixo dos preços dos produtos dos restantes quiosques. Deste modo, consoante as variáveis referidas, denotam-se alterações nos preços dos produtos de cada estabelecimento. Porém, para efeitos de simplificação, serão considerados os preços dos produtos do quiosque da Avenida da Liberdade (Anexo E).

No que diz respeito a promoções, são feitas promoções fixas como as “Happy Hours” de cerveja a 1€, das 18h00 às 20h00, nos quiosques da Praça Duque de Saldanha e Largo de São Paulo, e um promocional de 50% de desconto em todos os produtos perecíveis como os

salgados, sanduiches, pasteis de nata, entre outros, que se estende a todos os estabelecimentos a partir das 22h00.

Segundo o sócio está a ser desenvolvido um cartão de cliente (para clientes habituais), que envolve o preenchimento dos dados no link fornecido e referir o NIF nos quiosques para obter um desconto de 10%. Para os clientes convidados a integrar este grupo, haverá a possibilidade de preencher um formulário de sugestões no link.

Comunicação

A “Quiosque Lisboa” aposta fortemente na comunicação da sua marca, reconhecendo que o mercado onde opera é cada vez mais competitivo.

Na entrevista ao sócio fundador, este reconheceu a importância que a internet e as suas plataformas representam nos dias de hoje como meios através dos quais os consumidores expressam livremente as opiniões (negativas e positivas) em relação às marcas, influenciando outros que nunca experimentaram o produto ou serviço. Esta informação é comprovada pelo fato da empresa usufruir dos serviços de uma agência especializada na gestão de redes sociais para guiar a “Quiosque Lisboa” na comunicação com os seus clientes nestas páginas.

É através das suas páginas nas redes sociais *Facebook* e *Instagram* que é realizada uma interação regular e dinâmica com os consumidores, em que são publicadas fotografias dos produtos, dos quiosques, das promoções em vigor, da agenda de eventos e vídeos dos mesmos, que tanto incluem festas com DJ’s como concertos ao vivo. O principal intuito é mantê-los atualizados e “lembrados” da existência dos estabelecimentos. É de acrescentar que esta também marca presença na plataforma *Zomato*, que é responsável por reunir todos os restaurantes de referência para quem procura ter uma refeição fora de casa.

Além do referido, a “Quiosque Lisboa” também usufrui do apoio de marcas parceiras para realizar atividades de marketing e comunicação.

A importância da comunicação via passa-palavra, é reconhecida pelo sócio que valoriza as pessoas que prestam o serviço e, nesse sentido aposta cada vez mais na formação dos quiosqueiros para a prestação de um atendimento de qualidade aos consumidores (que é muitas vezes supervisionado pelo próprio).

Distribuição

A “Quiosque Lisboa” conta atualmente com oito quiosques, todos eles situados nas zonas mais antigas e atrativas da cidade de Lisboa, nomeadamente em grandes centros históricos, avenidas e praças: Avenida da Liberdade, Praça Luís de Camões, Largo da Sé, Príncipe Real, Praça das Flores, Largo de São Paulo, Praça Duque de Saldanha e Cais do Sodré (Tabela II).

Em 2015 a empresa adquiriu o primeiro quiosque, localizado na Avenida da Liberdade - numa das avenidas mais luxuosas da capital, designava-se inicialmente por “Charcutaria” até

sofrer o *reebranding* em 2017 e passar a integrar a “Quiosque Lisboa”. Foi após a Charcutaria Exclusiva do Mercado Lda. adquirir este quiosque, que os restantes surgiram em locais igualmente privilegiados. Os quiosques estão estabelecidos no centro da cidade, em zonas estratégicas com enorme exposição, uma vez que além de serem convenientes a residentes e peões, são apelativas a turistas, representando paragens “obrigatórias” para este público que passeia na capital. Caso disso são especialmente os quiosques do Largo do Camões, Príncipe Real, Praça das Flores, Avenida da Liberdade, Largo de São Paulo, Largo da Sé e Cais do Sodré. Apenas o quiosque localizado na Praça Duque de Saldanha pode ser considerado como menos apelativo para estes, sendo esta uma zona maioritariamente empresarial e residencial.

Todos os quiosques dispõem de uma boa acessibilidade em termos de transportes públicos (autocarro e metro). É de referir que a “Quiosque Lisboa” dispõe de uma *food truck* e de um carrinho para marcar presença em eventos como feiras.

Tabela II - Localizações e Horários da Quiosque Lisboa

Quiosque	Descrição da Localização	Horário
Avenida da Liberdade	Numa das avenidas mais luxuosas da capital, caracterizada pelo afluxo de hotéis, lojas, restaurantes e escritórios.	Segunda a Quinta das 08h00-00h00; Sexta e Sábado das 08h00-02h00; Domingo das 08h00-00h00.
Praça Luís de Camões	Num dos centros históricos da cidade, é um local com enorme oferta em termos de comércio tradicional e de luxo, e onde os indivíduos se concentram ao longo da noite.	Todos os dias das 10h00-01h00.
Príncipe Real	Numa zona emblemática, é um local movimentado, com escritórios, restaurantes e lojas, o que leva a que seja frequentado por residentes e turistas.	Todos os dias das 08h30-01h00.
Praça das Flores	Numa zona partilhada por residentes e cada vez mais turistas, está no jardim desta praça, rodeado de cafés, restaurantes e airbnb's.	Todos os dias das 08h30-00h00.
Largo de São Paulo	Junto do Cais do Sodré e da Rua Cor de Rosa, dois pontos de encontro diurnos, mas especialmente noturnos, onde estão presentes inúmeros restaurantes, bares e clubes.	Todos os dias das 08h30-00h00.
Largo da Sé	Junto da Sé de Lisboa, numa zona histórica da cidade, que se apresenta como uma paragem obrigatória para todos os visitantes na cidade.	Todos os dias das 08h30-01h30.
Praça Duque de Saldanha	É um dos estabelecimentos mais recentes, surgiu em 2017, derivado do projeto de renovação das avenidas novas. Esta zona é frequentada maioritariamente por empresários e residentes.	Todos os dias das 08h30-00h00.
Cais do Sodré	Juntamente com o quiosque do Saldanha, foi um projeto recente da empresa. Está numa zona de grande movimentação, junto à estação de comboios, e é frequentado por residentes e turistas que passeiam por estas zonas.	Segunda das 09h00-18h00; Terça e Quarta das 09h00-00h00; Quinta e Sexta das 09h00-02h00; Sábado das 10h00-02h00; Domingo das 10h00-19h00.

Fonte: Elaboração própria

Evidências Físicas

Os quiosques são estabelecimentos simples que compreendem uma estrutura de pequena dimensão e uma esplanada. A “Quiosque Lisboa” possui quiosques em oito locais distintos, todos eles à exceção de um, no coração da cidade: Avenida da Liberdade, Praça Luís de Camões, Largo da Sé, Príncipe Real, Praça das Flores, Largo de São Paulo, Praça Duque de

Saldanha e Cais do Sodré. Além de privilegiarem de uma excelente localização e acessibilidade, já que se encontram no centro da cidade perto dos centros históricos, grandes avenidas e praças, permitem um enorme envolvimento no ambiente que se concentra nestas zonas, uma vez que são estabelecimentos ao ar livre que tanto se fazem rodear por ruas agitadas como por bonitos jardins. É relevante mencionar que em 2009, quando Catarina Portas iniciou o projeto dos quiosques, a “condição” com a sua reintrodução na cidade foi manter as propriedades originais, ao mesmo tempo que adaptá-los aos dias de hoje, e nesse sentido estes têm uma arquitetura única, são forjados a ferro e misturam o estilo oriental com a arte *nouveau* (The Spaces, 2016). Assim, os quiosques são estabelecimentos antigos, que ainda hoje mantêm a sua aparência simples e tradicional com um toque mais moderno, apresentando nomeadamente uma forma mais retilínea e *clean*, diferentes *designs* e cores como: verde (Avenida da Liberdade, Praça Duque de Saldanha e Cais do Sodré), amarelo (Largo da Sé), vermelho (Largo de São Paulo), cor de rosa (Príncipe Real), roxo (Praça das Flores) e azul escuro (Largo Luís de Camões).

A capacidade das esplanadas varia consoante o quiosque, sendo que o quiosque do Cais do Sodré é o que apresenta maior capacidade, com 90 lugares sentados e, o da Praça das Flores menor capacidade, com apenas 18 lugares sentados.

O uniforme dos quiosqueiros é simples e pouco formal, e é composto por uma t-shirt ou sweatshirt preta com o logótipo do grupo em branco, localizado no canto superior direito deste vestuário.

Foi possível verificar que já foram tomadas algumas medidas ao nível das evidências físicas, nomeadamente a renovação dos menus, melhoria da imagem da marca e a implementação de televisões interativas em todos os quiosques, com controlo a partir do escritório.

Processos

Foi elaborado um *blueprint* da “Quiosque Lisboa” (Anexo F), que apresenta de forma simples, as atividades cruciais para a prestação do serviço. Importa referir que as atividades de “suporte”, que consistem nas atividades e sistemas delimitados por uma linha de visibilidade, não se aplicam, já que a estrutura do quiosque não permite esta separação - os clientes têm capacidade visual para observar todas as atividades desde o pedido, à confeção e entrega da refeição.

Pessoas

Os quiosques empregam neste momento cinquenta e oito empregados de mesa, que entram com o título de quiosqueiros, sendo que, cada quiosque tem o seu chefe quiosqueiro, ou seja, há ainda oito responsáveis pela gestão dos problemas do dia-a-dia do seu quiosque e pela motivação da sua equipa de quiosqueiros. Porém, é necessário ter em conta a sazonalidade do negócio, e como tal, no inverno o número de quiosqueiros é reduzido (à volta de cinquenta), ao

invés do verão, em que este número aumenta (entre setenta a oitenta). Diariamente, através de um mapa de previsão do tempo, são calculados os cenários possíveis, que vão de 1 (péssimo tempo com chuva) a 9 (ótimo tempo), e se traduzem numa queda ou subida repentina das vendas. Desta forma, a empresa consegue estimar os recursos humanos que vai precisar.

É de referir que é na Rua do Século, onde está a empresa Charcutaria Exclusiva do Mercado Lda. que está a cozinha central dos quiosques. Esta, conta com três empregados em regime rotativo (o primeiro cozinheiro entra às 5:00h), com a função de preparar as refeições dos quiosques, uma vez que a estrutura destes é pequena e não permite confeccionar e armazenar todos os produtos.

Há ainda dois funcionários da empresa encarregues de distribuir as refeições pelos quiosques. Estes, cumprem um horário que está em concordância com os vários momentos de consumo dos clientes: das 07:00 às 10:00, são os pequenos-almoços (croissants, pastéis de nata, etc.); das 10:00 ao 12:00, os almoços (saladas, sopas, etc.); e assim sucessivamente.

Quanto ao recrutamento dos quiosqueiros, este é realizado através de sites e redes sociais da empresa e a seleção é feita por entrevistas. Na contratação, os fatores a ter em conta são: a “vontade” de aprender dos candidatos, línguas faladas (pelo menos inglês) e a capacidade de “desembaraço”.

A formação tem três fases: na primeira é feito o cliente mistério; na segunda é a formação com o chefe quiosqueiro; e na terceira, é a visita do sócio, que procura compreender como correram as duas primeiras fases e se há alguma necessidade (ex.: formação de cafetaria). É fornecido aos empregados um manual de procedimentos, que contém uma descrição das práticas mais corretas e obrigatórias, nomeadamente saudação, acompanhamento da venda, *upgrade* da mesma, entre outros aspetos.

Além do ordenado mínimo (580€), estão entre as condições de oferta: o subsídio de alimentação no valor de 144€ mensais, um valor para consumir nos “Quiosques Lisboa”, entre 7€ a 10€, e ainda 38€ de abono para falhas. Em termos de incentivos, há um prémio (de 0€ a 250€), dado apenas nos meses mais movimentados (abril a setembro). A quantia a receber por cada quiosqueiro resulta de um ranking determinado pela avaliação dos clientes mistério (a contar 50%) e chefias (chefes quiosqueiros e chefe de operação), a contar outros 50%, sendo que os sócios dão a avaliação final.

Existe uma rotina de avaliação da *performance* individual dos empregados, que todos os meses são visitados por clientes mistério e avaliados pelas chefias. Nesta avaliação, segundo o sócio fundador, as chefias estão a dar uma enorme importância ao atendimento, cientes de que pode significar a perda ou ganho de um cliente.

5.2. Análise Externa - Macro Ambiente

5.2.1. Fatores Político-Legais

Em 2016 a alteração do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA) nos serviços de alimentação e bebidas, que desceu de 23% para 13% na restauração, foi apoiada pela AHRESP (Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal), instituição que representa e apoia as empresas deste setor (Diário de Notícias, 2017).

Segundo a Associação, a mesma medida já foi aprovada pelo Governo no Orçamento de Estado para 2018, “renovando a autorização legislativa para a reposição da taxa do IVA dos serviços de bebidas, conferindo a estabilidade e confiança que o setor e as empresas necessitam, para continuar a gerar riqueza e postos de trabalho na economia nacional” (AHRESP, 2017). Esta aprovação apresenta-se como muito significativa para as empresas, uma vez que não permite que estas sofram aumentos da carga fiscal, e não aumentem consequentemente os preços praticados.

No que respeita à intervenção na economia social e empregabilidade, a Câmara Municipal de Lisboa estimula a criação de projetos que ajudem a precaver a exclusão social, entre os quais está o lançamento de concursos públicos para explorar e fazer renascer os quiosques que estão abandonados e cuja finalidade é empregar jovens e beneficiar o público (Câmara Municipal de Lisboa, 2016).

5.2.2. Fatores Económicos

A PORDATA revela que a taxa de desemprego em Portugal tem vindo a diminuir nos últimos anos, concretamente a partir do ano de 2013, onde esta taxa registou uma percentagem de 16,2%, resultante da crise financeira com início no ano de 2010, em Portugal (PORDATA, 2018). Após este período, os valores deste indicador têm vindo a apresentar uma descida significativa: de 13,9% (em 2014); 12,4% (em 2015); 11,1% (em 2016); e finalmente, 8,9% no ano de 2017 (PORDATA, 2018).

De acordo com a empresa global de gestão de informação Nielsen, o terceiro trimestre de 2017 foi marcado por uma subida no índice de confiança dos consumidores portugueses, que registou o valor mais alto no país (85 pontos percentuais) até então (Nielsen, 2017). Este valor, apresenta-se como muito positivo tendo em conta que a média europeia está localizada nos 87 pontos percentuais (Nielsen, 2017). O mesmo relatório revelou também uma melhoria no que refere as perspetivas profissionais (de 22 pontos percentuais) e financeiras dos consumidores portugueses, face ao ano de 2016 (Nielsen, 2017). Este aumento na confiança e positivismo dos consumidores portugueses pode ser muito relevante no que respeita a predisposição para o consumo.

As Projeções Económicas do Banco de Portugal (2018), entre o período de 2018 a 2020 apontam para a manutenção da expansão económica, com uma tendência para o crescimento moderado do Produto Interno Bruto (PIB): no ano de 2017 o aumento foi de 2,7%; em 2018

deverá crescer 2,3%; em 2019, 1,9%; e em 2020, 1,7%. A acrescentar a estas projeções, prevê-se para o mesmo período uma diminuição na taxa de desemprego: em 2017 (como já foi referido) foi de 8,9%; em 2018, de 7,3%; em 2019, de 6,3%; e em 2020 de 5,6% (Banco de Portugal, 2018).

O Boletim Económico do Banco de Portugal (2018) respeitante ao ano de 2017 revelou que, devido à subida do PIB, houve uma aceleração das exportações de bens e serviços, da Formação Bruta de Capital Fixo (FBCF) e do consumo privado - com um aumento do seu contributo face ao ano de 2016. É de ressaltar que entre os fatores que contribuíram para a aceleração do consumo privado estão: a melhoria da confiança dos consumidores, o crescimento do emprego e a redução da taxa de desemprego (Banco de Portugal, 2018).

O turismo é um dos setores mais dinâmicos em Portugal. O ano de 2017 encerrou com um registo histórico a atingir os 20,6 milhões de hóspedes, em que o mês de Agosto se revelou o mais intenso, com um registo de 2,4 milhões de hóspedes (Economia Online, 2018). A AHRESP (2018), acrescenta que a procura turística apresenta uma tendência de crescimento, sendo que, em janeiro de 2018 as receitas turísticas cresceram cerca de 15% e registaram um valor superior a 788 milhões de euros. Neste contexto é de realçar também que o índice de emprego nos serviços aponta para o crescimento, tendo registado o valor mais alto dos últimos dois anos em janeiro de 2018, de 4,1%, mais 0,1 pontos percentuais em relação a dezembro de 2017 (ASHREP, 2018).

5.2.3. Fatores Socioculturais

Segundo as informações do PORDATA e do INE, a população portuguesa era composta por 10.325.500 indivíduos em 2017, da qual cerca de 50% é considerada parte da população ativa (PORDATA, 2017). As Projeções de População Residente do INE (2017), desenvolvidas entre o período de 2015 a 2080 são alarmantes, apontando para uma diminuição significativa da população portuguesa, que passará de 10 milhões para 7,5 milhões de residentes. As projeções apontam para a diminuição da população jovem (com menos de 15 anos), a passar para menos de 1 milhão em 2080, devido a fatores como a redução do número de mulheres em idade fértil, e a diminuição do número de nascimentos e de jovens (INE, 2017). Acrescenta-se ao referido, a diminuição da população em idade ativa (entre 15 e 64 anos), a passar de 6,7 milhões para 3,8 milhões; o aumento da população idosa de 2,1 para 2,8 milhões e do índice de envelhecimento, que pode passar de 147 para 317 idosos por cada 100 jovens (INE, 2017).

Um estudo desenvolvido pelo Grupo Marktest (Abril de 2017), empresa especializada em estudos de mercado e processamento de informação, descreveu o consumo dos consumidores portugueses em 2017, e revelou que cerca de 4 milhões de portugueses têm o hábito de fazer as suas refeições fora de casa durante a semana. O número foi o mais alto desde há 5 anos, e os dados indicam: uma taxa mais alta nos homens do que nas mulheres; um hábito

mais comum entre os jovens adultos com idades entre os 25 e 34; e valores acima da média para os portugueses residentes em Lisboa e pertencentes a classes elevadas (Grupo Marktest, 2017). Este concluiu que dos 70,5% portugueses que têm o hábito de fazer as refeições fora de casa, o almoço é a mais frequente, enquanto que 47% destes indivíduos têm o hábito de jantar fora, e 14% destes têm o hábito de tomar o pequeno-almoço e lanchar fora (Grupo Marktest, 2017).

5.2.4. Fatores Tecnológicos

É possível verificar uma evolução significativa a nível da utilização da Internet e da importância da sua integração nas estratégias de marketing das empresas como meio de responder às necessidades dos consumidores, que se apresentam cada vez mais ativos neste meio. Em 2017, 73,8% da população portuguesa utilizava a Internet, um valor que tem vindo a aumentar face aos anos anteriores: em 2014, 65% da população utilizava Internet; em 2015, 68,6%; e em 2016, 70,4% (PORDATA, 2018). Referente ao ano de 2017 o PORDATA (2018), indica que 71,5% dos lares portugueses tinham acesso a computadores, 76,9% tinham acesso à Internet em casa e, 76,4% tinham ligação à Internet através de banda larga. Relativamente às empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço que utilizavam computador em 2017, 98,7% utilizavam nas suas atividades, 98% tinham ligação à Internet e 64,8% marcavam presença na mesma (PORDATA, 2017).

De acordo com os dados do INE (2017), em 2017 34% da população portuguesa com idades entre os 16 e 74 anos, utilizou a Internet para fazer encomendas de produtos ou serviços, uma tendência que tem evoluído: em 2014, era de 26%; e em 2015 e 2016, de 31%. Também referente ao ano de 2017, 79% dos utilizadores de Internet acediam à mesma em mobilidade, ou seja, em equipamentos portáteis fora de casa e do trabalho, sendo esta uma realidade que tem apresentado uma tendência de crescimento face aos últimos anos: em 2015, registaram-se 66%; e em 2016, 72% (INE, 2017). É de realçar que os utilizadores de Internet, indicaram que em termos de equipamentos portáteis utilizados para aceder à Internet em movimentação, o telemóvel ou smartphone era o mais utilizado, com uma percentagem de 76% (INE, 2017).

Desta forma é possível compreender a dimensão que a Internet apresenta nos dias de hoje e, assim deve ser explorada e utilizada pelas empresas como uma ferramenta para conhecer, interagir e adaptar estratégias junto dos consumidores, com vista à sua satisfação.

Em Portugal a tendência aponta para o declínio do *Facebook*, e aumento da preferência pelo *Instagram*, cujo crescimento o coloca no momento como a segunda rede mais utilizada pela variedade de funcionalidades - mais apelativas para o público jovem (Diário de Notícias, 2018).

5.2.5. Fatores Ecológicos

De acordo com os resultados do estudo do Observatório do Consumo Consciente em Portugal, há uma maior consciência e preocupação ambiental por parte do povo português, que passou de 66% em 2016, para 69% em 2017 (*Green Project Awards*, 2018). Contudo, a nível

comportamental não se verificou o mesmo, quando é necessário pagar uma taxa mais elevada, ou quando é necessário intervir socialmente (*Green Project Awards*, 2018).

Por outro lado, é relevante explorar o uso de materiais plásticos, uma questão cada vez mais preocupante à escala mundial, e em que o setor da restauração desempenha um papel ao disponibilizar este tipo de resíduos nos seus estabelecimentos.

A Comissão Europeia apresentou uma estratégia para os materiais plásticos, e que deverá ser implementada por todos os países pertencentes à UE até 2030 (Comissão Europeia, 2018). A estratégia visa terminar com as embalagens de plástico descartáveis, passando para a utilização de embalagens reutilizáveis ou recicláveis, que ajudarão a defender o ambiente da poluição gerada por estes resíduos e a iniciar uma economia orientada para a sustentabilidade (Comissão Europeia, 2018). Nesta matéria são referidas informações alarmantes sobre a produção destes resíduos: no espaço europeu há 25 milhões de toneladas, e menos de 30% são recicladas; são 85% do lixo das praias a nível mundial; e alastram-se até às refeições dos indivíduos, podendo ser nocivas para a sua saúde (Comissão Europeia, 2018). Em 2018, foi discutido na Assembleia da República, a possível proibição de utensílios de plástico descartáveis no setor da restauração para passar a disponibilizar outras alternativas biodegradáveis ou que possam ser reutilizáveis (Diário de Notícias, 2018). A finalidade é proteger o ambiente das consequências da utilização destes resíduos, que se acumulam nos oceanos, poluindo-os, e causando a morte dos animais (Diário de Notícias, 2018).

Em Portugal foi testado e bem-sucedido uma alternativa aos copos de plástico no festival de música NOS Primavera Sound, que forneceu 150 mil copos ecológicos reutilizáveis, em que após um pagamento inicial, a bebida era servida num copo novo após a entrega do anterior, e no final, depois de devolvido o copo, era reavido o valor pago (Visão, 2018). Contudo, há outro tipo de locais de enorme movimentação noturna como o Cais do Sodré, Bairro Alto, etc., em que a utilização excessiva de copos de plástico se reflete em elevados custos de limpeza e, contribui para a insatisfação dos residentes (Visão, 2018).

5.3. Análise Externa - Micro Ambiente

5.3.1. Análise de Mercado

A análise apresentada pelo Banco de Portugal (2016), indica que em 2015, o setor do Alojamento, Restauração e Similares correspondia a 10% das empresas no país (39 mil empresas); 8% das pessoas ao serviço, e 3% do volume de negócios. Desde 2012, foram mais as empresas a dar entrada neste setor do que a declarar encerramento, registando-se em 2015, 1,3 novas empresas por cada uma que declarou o fim da sua atividade (Banco de Portugal, 2016).

Segundo a Informa D&B (2017), empresa especializada no fornecimento de informação a nível empresarial, em 2016, o setor da restauração em Portugal registou um volume de negócios de 3,730 milhões de euros, um aumento de 2,2% face ao ano de 2015. De

referir que foram os estabelecimentos de comida rápida que se destacaram, em que as vendas cresceram de 7,6% para 780 milhões de euros, possivelmente pela acessibilidade do preço e alterações nos hábitos de consumo dos portugueses (Informa D&B, 2017).

A Cushman & Wakefield (2017), acrescenta que em 2017, 34% das empresas a iniciar atividade pertenciam ao setor da restauração, e aponta para a possibilidade de surgirem formas de restauração originais, como quiosques (a vender produtos tradicionais), e para o crescimento de conceitos tradicionais aliados à experiência gastronómica.

Importa ainda mencionar os dados referentes ao turismo, uma vez que o crescimento deste setor é uma mais-valia para o grupo.

Os dados do INE (2018), indicam que as dormidas de residentes e não residentes subiram cerca de 9% em novembro de 2017, face a outubro do mesmo ano: o setor hoteleiro recebeu 1,2 milhões de hóspedes, que significaram 3,1 dormidas. Ainda foi possível registar: um aumento das dormidas em todo o território português, com destaque para o Alentejo (mais 21,4%) e Centro (mais 20%); da taxa de ocupação-cama, com mais 1,8 pontos percentuais (37,1%), com destaque para Lisboa e Alentejo, as duas com mais 3,9 pontos percentuais; e dos proveitos em todo o território, mais visível no Alentejo, com mais 28,2%, no Centro, mais 20,7%, e em Lisboa, mais 17,9% (INE, 2018).

A ASHREP (2018), revela que a tendência aponta para o crescimento da procura, tendo em conta que em janeiro de 2018, as receitas internacionais registaram o valor mais elevado dos últimos 5 anos, contribuindo positivamente para a economia do país, que evidencia uma redução da taxa de desemprego, com o valor mais baixo dos últimos 2 anos (7,9%), e um crescimento do emprego nos serviços.

Em 2017, Portugal foi o primeiro país europeu a vencer o prémio de melhor destino turístico do mundo, nos *World Travel Awards*, um prémio de reconhecimento mundial, cuja seleção a nível global é feita por profissionais na área e público (Público, 2017).

Porém, é de referir que apesar do crescimento da taxa de emprego nos setores da restauração e alojamento, um inquérito elaborado pela ASHREP, prevê que em breve, sejam precisos mais 40 mil funcionários, maioritariamente devido ao ritmo de crescimento do turismo no país, a que ambos os setores não conseguem responder em termos de mão-de-obra (Diário de Notícias, 2018). Segundo o mesmo inquérito, estima-se que 50% das empresas inseridas no setor da restauração careçam de trabalhadores, e que tal tem levado ao recuo de potenciais investimentos no setor (Diário de Notícias, 2018).

5.3.2. Análise da Concorrência

Nota-se um elevado número de *players* a operar neste setor. Na realização da análise concorrencial (Tabela III), foram considerados três concorrentes: “Banana Café”, “DejaVu” e o “Ribeira das Naus Lisboa”. De acordo com o sócio fundador, estes constituem concorrência

direta da “Quiosque Lisboa” devido a quatro aspetos: à atuação no mercado com um grupo de quiosques (como é o caso do “Banana Café” e “DejaVu”), à proximidade geográfica na cidade, e à semelhança (de forma geral) de pratos oferecidos e preços praticados, que atraem o mesmo público-alvo (residentes e turistas).

Porém, além destes quiosques é necessário ter em conta outros que partilham a mesma localização com a “Quiosque Lisboa”, apresentando-se também como uma concorrência forte: o “Quiosque do Cais - Mercado da Ribeira”, na Praça de D. Luís I (perto do Cais do Sodré); o “Quiosque do Príncipe Real” (Oliveira) e a “Esplanada Príncipe Real”, ambos localizados no jardim do Príncipe Real.

É de referir ainda a série de quiosques fixada ao longo da Avenida da Liberdade, com temas apresentados apenas por marcas portuguesas de renome e que oferecem diferentes experiências gastronómicas: o “Quiosque Ribadouro” (com marisco), o “Quiosque O Melhor Bolo de Chocolate do Mundo” (com gelados e crepes), o “Quiosque *Hot Dog Lovers*” (com cachorros quentes) e o “Quiosque Maritaca” (com pizzas e bruchettas italianas).

Além de quiosques, é de notar a presença de outros estabelecimentos nas mesmas zonas que os “Quiosques Lisboa”, uma vez que estes são locais com enorme fluxo de turistas e residentes, que se tornam apelativos a todo o tipo de estabelecimentos de restauração. Há então que referir ainda os cafés e pastelarias, que oferecem produtos semelhantes e o mesmo serviço (rápido) que a “Quiosque Lisboa”. E por fim, os restaurantes e tascas que concorrem com o mesmo tipo de refeições, sendo que a “Quiosque Lisboa” tem várias opções na sua ementa que constituem refeições completas (almoço e jantar), além dos petiscos/*snacks*. Além do referido, os restaurantes são capazes de competir ao longo de todo o ano, e nomeadamente durante a época baixa (nos meses de inverno, mais intensos em chuva e com descidas de temperatura), ao contrário da “Quiosque Lisboa”, cuja estrutura ao ar livre pode não ser convidativa nestes períodos.

Tabela III - Análise dos Principais Concorrentes

Banana Café	DejaVu	Ribeira das Naus Lisboa
<p>Localizações e Horários: 2 Quiosques Avenida da Liberdade (Horário: 9h00-02h00); 1 Quiosque Praça do Município (Horário: De 2ª a 5ª das 09h00-20h00. Sexta das 09h00-00h00, Sábado das 10h00-00h00; e Domingo das 10h00-20h00); 1 Quiosque Miradouro do Torel (Horário: 11h00-19h00); 1 Quiosque Praça de Londres (Horário: Domingo a 5ª das 10h00-20h30, e Sexta e Sábado das 10h00-21h00); 1 Elétrico Largo dos Jerónimos (Horário: 10h00-20h00)</p>	<p>Localizações e Horários: 1 Praça José Fontana, Saldanha - DejaVu Outspot (Horário: 09h00-20h00); 1 Praça Duque de Saldanha - DejaVu Plaza (Horário: 08h00-00h00); 1 Avenida Fontes Pereira de Melo, Saldanha - DejaVu Seven (Horário: 08h00-00h00)</p>	<p>Localização e Horário: Avenida Ribeira das Naus, Cais do Sodré (Horário: 9h00-00h00)</p>
Fundado em 2010 por Bernardo Delgado	Fundado em 2011 por dois amigos empreendedores	Inaugurado em 2013 por Gonçalo Dias

<p>Conceito: Venda de <i>fast food</i> saudável, aliada a uma oferta cultural</p> <p>Especialidade: Sanduíches em pão pita</p>	<p>Conceito: Conjugar o conceito de café com um bar de tapas</p> <p>Especialidade: Não tem</p>	<p>Conceito: Não tem</p> <p>Especialidade: Não tem</p>
<p>Pontos Fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Localizações atrativas ○ Qualidade dos produtos (100% naturais) ○ Aberto todos os dias ○ Canais desportivos ○ <i>Wi-fi</i> ○ Multibanco ○ Página de <i>Instagram</i> ○ Eventos de música pontuais (DJ’s e concertos ao vivo) ○ Participação em ações de solidariedade com a Instituição Exército da Salvação (angariação de presentes de natal para crianças desfavorecidas) 	<p>Pontos Fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Aberto todos os dias ○ Variedade da ementa ○ Qualidade do atendimento ○ <i>Wi-fi</i> ○ Eventos de música pontuais (concertos ao vivo) ○ Guarda-sóis ○ 1 quiosque com serviço <i>take away</i> ○ 1 quiosque com multibanco 	<p>Pontos Fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Localização atrativa ○ Vista sobre o rio ○ Guarda-sóis ○ Esplanada (140 lugares) ○ Aberto todos os dias ○ Canais desportivos ○ <i>Wi-fi</i> ○ Multibanco ○ Página de <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i> ○ Eventos de música pontuais (DJ’s e concertos ao vivo)
<p>Pontos Fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Horário pouco alargado ○ Preço médio elevado ○ Não tem serviço <i>take away</i> ○ Não tem <i>website</i> ○ Página de <i>Facebook</i> (fraca) ○ Não tem guarda-sóis em todos os quiosques ○ Estacionamento (pago) ○ Não tem cobertura de inverno 	<p>Pontos Fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Horário pouco alargado ○ Preço médio elevado ○ Não tem <i>website</i> ○ Confusão do negócio ○ Não têm todos redes sociais ○ Localização pouco turística ○ 2 quiosques sem multibanco ○ 2 quiosques sem serviço <i>take away</i> ○ Estacionamento (pago) ○ Não tem cobertura de inverno 	<p>Pontos Fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Horário pouco alargado ○ Preço médio elevado ○ Não tem serviço <i>take away</i> ○ Não tem <i>website</i> ○ Pouca variedade da ementa ○ Atendimento (fraco) ○ Estacionamento (pago) ○ Não tem cobertura de inverno

Fonte: Elaboração própria

5.4. Análise SWOT

Após realizar a análise interna e externa da “Quiosque Lisboa”, procedeu-se à realização da análise SWOT (Tabela IV).

Tabela IV - Análise SWOT

Forças	Fraquezas
<p>Forte conhecimento da marca junto dos consumidores de quiosques;</p> <p>Confiança junto das entidades responsáveis pela criação de quiosques;</p> <p>Previsão diária da meteorologia para antecipar os recursos humanos necessários;</p> <p>Proximidade da relação sócios-funcionários;</p> <p>Equipas jovens;</p> <p>Cozinha própria;</p> <p>Atendimento de qualidade;</p> <p>Utilização de sistemas automatizados que reduzem a dependência de pessoal;</p> <p>Apoio de marcas para realizar ações de marketing e publicidade;</p> <p>Eventos ao longo do ano;</p> <p>Elevado número de quiosques;</p> <p>Localizações privilegiadas (históricas);</p> <p>Horários alargados;</p> <p>Forte presença no <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i>;</p> <p><i>Website</i>.</p>	<p>Preço médio elevado;</p> <p>Cinco quiosques sem casa de banho;</p> <p>Estacionamento é escasso e pago;</p> <p>Ausência de um “produto chave”;</p> <p>Ausência de serviço <i>take-away</i>;</p> <p>Aumento dos gastos em recursos humanos devido a condições meteorológicas;</p> <p>Enorme rotatividade de pessoal no negócio que dificulta a formação;</p> <p>Inexistência de cobertura (nos meses mais rigorosos - inverno);</p> <p>Custos fixos elevados (de estrutura);</p> <p>Ausência de um <i>budget</i> para ações de comunicação e marketing;</p> <p>Ausência de inquéritos de satisfação aos clientes;</p> <p>Ausência de inquéritos de satisfação aos funcionários dos quiosques.</p>

Oportunidades	Ameaças
<p>Redução do IVA na restauração (para 13%); Apoio da Câmara Municipal de Lisboa para o desenvolvimento de projetos de reabilitação de quiosques; Aumento do índice de confiança dos consumidores portugueses; Manutenção da expansão económica; Aumento do hábito de fazer as refeições fora de casa; Turismo é dos setores mais dinâmicos em Portugal; Lisboa eleita melhor destino turístico do mundo em 2017; Aumento do número de utilizadores de redes sociais e tendência de crescimento do <i>Instagram</i>; Maior consciencialização e preocupação ambiental dos portugueses; “Popularidade” dos estabelecimentos de comida rápida, que pode significar novas preferências por parte dos consumidores.</p>	<p>Turismo mais “económico”; Sazonalidade acentuada nos meses mais rigorosos (inverno); Dependência das condições meteorológicas, que afetam o desejo de estar ao ar livre; Elevado número de concorrentes; Preços da concorrência direta ligeiramente mais baixos; Semelhança de alguns produtos da concorrência; Facilidade de imitação dos produtos; Semelhança dos estabelecimentos da concorrência direta que podem dificultar a distinção das marcas pelos consumidores; Emergência de “novas formas de restauração” a oferecer experiências gastronómicas.</p>

Fonte: Elaboração própria

5.5. Pressupostos

Conforme os dados do Banco de Portugal espera-se uma manutenção do crescimento económico do país, no qual o turismo tem assumido um papel muito significativo, possível de verificar através dos registos do número de hóspedes e de receitas geradas no último ano. Esta, é também uma tendência em crescimento, que é acompanhada pelo setor dos serviços, no qual se tem registado um aumento do índice de emprego.

No que diz respeito aos serviços, é de notar um crescimento positivo no setor da restauração, no qual a empregabilidade tem apresentado valores significativos, que segundo a AHRESP, evidenciam o referido crescimento deste setor.

Na restauração, o ano de 2016 ofereceu destaque em termos de volume de negócios aos estabelecimentos de comida rápida, o que pode significar novas preferências por parte dos consumidores, que devem ser aproveitadas pela “Quiosque Lisboa”, uma vez que esta fornece o mesmo tipo de serviço.

5.6. Segmentação, *Targeting* e Posicionamento

5.6.1. Segmentação e *Targeting*

De acordo com os resultados do questionário, foi possível verificar:

- 1) Variável geográfica: a maioria dos inquiridos (68%) reside na cidade de Lisboa (Gráfico 21).
- 2) Variável demográfica: os consumidores são maioritariamente (75%), do sexo feminino (Gráfico 18). Relativamente à idade, a maioria dos clientes (49%), está numa faixa etária superior aos 51 anos, e entre os 21 e os 30 anos de idade, com uma percentagem de 33% (Gráfico 19). De referir que em termos de qualificações (Gráfico 20), a maioria dos inquiridos tem concluída a “licenciatura” (23%), seguido do “mestrado” (23%), sendo, maioritariamente trabalhadores por conta de outrem (39%), e trabalhadores por conta

própria (28%), como apresenta o Gráfico 22. Os rendimentos mensais líquidos individuais dos consumidores (Gráfico 23), estão entre “mais de 500€, até 1000€”, com uma percentagem de 28%, e “mais de 1000€, até 1500€ (17%)”.

- 3) Variável psicográfica: os inquiridos são pessoas que gostam de estar na rua, em estabelecimentos ao ar-livre, e a consumir maioritariamente “bebidas alcoólicas/não alcoólicas” (26%), produtos de “cafetaria” (18%), “tostas e sanduiches”, bem como “salgados”, ambos com uma percentagem de 15% (Gráfico 14).
- 4) Variável comportamental: é possível verificar que a maioria dos consumidores considera a “localização conveniente” como a característica mais importante na procura pelos “Quiosques Lisboa”, com uma média de 4,51, seguida da “qualidade do serviço dos funcionários” (4,23), e do “ambiente do quiosque”, com uma média de 4,21 (Gráfico 13). De referir ainda que os consumidores frequentam maioritariamente os quiosques na companhia de um amigo(a), com uma percentagem de 57%, e 25% sozinhos (Gráfico 6), ao “final da tarde” (61%) e “hora de almoço” (16%), como é possível verificar no Gráfico 7. Por último, a maioria dos inquiridos frequenta quiosques “uma vez por semana” (35%), 24% “uma vez por mês”, e 16% “duas vezes por semana” (Gráfico 4).

É necessário considerar também os turistas, uma vez que os “Quiosques Lisboa” estão localizados em zonas históricas na cidade, que fazem parte dos roteiros turísticos habituais como uma “paragem obrigatória” a este público. Além disso, estes quiosques integram no seu menu produtos portugueses para os que procuram experiências gastronómicas. Segundo o sócio, os turistas representam cerca de 70% do negócio, o que pode explicar os dados obtidos no questionário, a indicarem um número reduzido de portugueses com hábito de frequentar quiosques (51 em 180 indivíduos).

Assim, tendo em conta os resultados do questionário (Anexo G) e a necessidade de atrair consumidores portugueses aos quiosques especialmente durante a época baixa, são considerados os seguintes segmentos-alvo (Tabela V):

Tabela V - Segmentos-Alvo da Quiosque Lisboa

Segmento 1 Jovens	Homens e mulheres, com idades entre os 18 e os 30 anos, residentes em Lisboa, estudantes e trabalhadores por conta própria e/ou trabalhadores por conta de outrem, de classe média e/ou média-alta, que têm prazer em estar em espaços ao ar-livre, localizados em zonas emblemáticas da cidade, para tomar uma bebida e/ou refeição rápida.
Segmento 2 Adultos	Homens e mulheres, com idades entre os 30 e os 50 anos, residentes em Lisboa, estudantes e trabalhadores por conta própria e/ou trabalhadores por conta de outrem, de classe média e/ou média-alta, que têm prazer em estar em espaços ao ar-livre, localizados em zonas emblemáticas da cidade, para tomar uma bebida e/ou refeição rápida.
Segmento 3 Turistas	Homens e mulheres, de todas as idades, que visitam a Grande Lisboa, e que têm prazer em estar em espaços ao ar-livre, localizados em zonas emblemáticas da cidade, para tomar uma bebida e/ou refeição rápida.

Fonte: Elaboração própria

5.6.2. Posicionamento

A “Quiosque Lisboa” pretende posicionar-se como o grupo líder em Lisboa na distribuição de bebidas e produtos alimentares de qualidade, para consumo imediato e ao longo dos diferentes períodos do dia, em espaços com esplanada, através de um serviço de atendimento de excelência.

5.7. Objetivos e Estratégias de Marketing

5.7.1. Objetivos de Marketing

Para o presente projeto, com implementação no ano de 2019, foram definidos os seguintes objetivos qualitativos e quantitativos (Tabela VI).

Tabela VI - Objetivos de Marketing

Objetivos Qualitativos	Objetivos Quantitativos
Atrair o público português, especialmente na época baixa;	Aumentar o <i>budget</i> de comunicação e marketing em 20%;
Atrair o segmento 3 (Turistas);	Aumentar 20% das vendas na época baixa;
Aumentar o conhecimento sobre o grupo;	Aumentar 30% das vendas na época alta;
Criar promoções e condições em termos de ambiente para a época baixa;	Aumentar o número de <i>followers</i> no <i>Instagram</i> (de 1.246 para 3.000);
Aumentar a perceção da qualidade tangível dos clientes.	Aumentar o número de <i>followers</i> no <i>Facebook</i> (de 1.303 para 3.000).

Fonte: Elaboração própria

5.7.2. Estratégias de Marketing

Tendo em conta as estratégias de crescimento existentes, será adotada a estratégia de desenvolvimento de mercado, que segundo Wood (2010), tem como objetivo alcançar novos segmentos com os produtos existentes.

5.8. Táticas de Marketing-Mix Propostas

Uma vez definidos os objetivos qualitativos e quantitativos de marketing para o presente projeto, é necessário apresentar as decisões tomadas sobre as sete variáveis do marketing-mix dos serviços, que devem permitir o seu alcance (Tabela VII).

Tabela VII - Táticas de Marketing Mix

Variáveis Marketing-Mix	Mercado -Alvo	Nº da Tática	Táticas de Marketing-Mix
Produto	PT/TUR	T1	<ul style="list-style-type: none"> ○ Criar embalagens em cartão reciclável para <i>take-away</i> de produtos de cafetaria (os segundos mais consumidos pelos clientes), como o café, abatanado, chocolate quente, cappucino, galão, etc., de forma a não perder os clientes que têm o hábito de consumir estes produtos na época baixa, e promover a consciência ambiental;
	PT/TUR	T2	<ul style="list-style-type: none"> ○ Adotar o uso de copos ecológicos reutilizáveis para bebidas como a cerveja, a serem devolvidos pelos clientes após o consumo, já que este é um aspeto valorizado pelos consumidores que estão cada vez mais conscientes em termos ambientais;
	PT/TUR	T3	<ul style="list-style-type: none"> ○ Promover o consumo de petiscos, como a salada de polvo, nachos, tábuas de presunto, queijo, chouriço e salgados, com bebidas alcoólicas/não alcoólicas, como meio de aumentar os lucros dos primeiros;
	TUR	T4	<ul style="list-style-type: none"> ○ Oferecer mais produtos “típicos portugueses”, para angariação dos turistas;
	PT/TUR	T5	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vender produtos típicos de épocas festivas nacionais durante a semana que antecede o dia (por exemplo: nas festas de São Martinho do Porto tem-se o hábito de comer castanhas assadas);

	PT/TUR	T6	<ul style="list-style-type: none"> ○ Criar um menu “açai”, como forma de promover o produto;
Preço	PT/TUR	T7	<ul style="list-style-type: none"> ○ Estender as “Happy Hours” de cerveja a 1€ a todos os quiosques, já que as bebidas alcoólicas são os produtos preferidos dos consumidores nos quiosques;
	PT/TUR	T8	<ul style="list-style-type: none"> ○ Alterar o horário das “Happy Hours” das 18:00 às 20:00h, para períodos com menor fluxo, nomeadamente das 16:00h às 18:00h;
	PT	T9	<ul style="list-style-type: none"> ○ Implementar um cartão de acumulação de pontos para o produto açai (taça), em que após o consumo de cinco, o sexto é grátis, para fomentar o consumo deste produto na época baixa, já que este é mais regular no verão;
	PT/TUR	T10	<ul style="list-style-type: none"> ○ Criar promoções para produtos complementares aos produtos de cafetaria, como os salgados e produtos de pastelaria/tostas, para aumentar as vendas destes produtos;
	PT	T11	<ul style="list-style-type: none"> ○ Criar um cartão de desconto “idade” para a época baixa, no valor de 10% para o segmento dos Adultos, sobre todos os produtos dos quiosques, como meio de estimular e intensificar o consumo;
Comunicação	PT/TUR	T12	<p style="text-align: center;">Marketing e Publicidade</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Recorrer às TV’s interativas para comunicar as promoções; ○ Reforçar a comunicação no <i>Instagram</i>, através da publicação de vídeos, notícias (por exemplo da Time Out), fotografias dos produtos e eventos, para aumentar a visibilidade junto do público jovem, cuja preferência por esta plataforma aumentou em relação ao <i>Facebook</i>; ○ Utilizar as TV’s interativas para transmitir de forma constante em fotografias e vídeos dos produtos, quiosques, eventos realizados e a realizar, e novidades; ○ Realizar dois vídeos promocionais: (1) vídeo de convívio entre amigos nos vários quiosques, evidenciado a “Quiosque Lisboa” como o local ideal para beber um refrigerante e “petiscar”, e (2) vídeo de compilação de testemunhos de clientes portugueses e turistas nos quiosques a dar a sua opinião sobre os produtos e serviço – estes seriam recolhidos ao longo do ano, durante os eventos e publicados no <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i>, além de transmitidos nas TV’s interativas; ○ Reforçar a comunicação no <i>Facebook</i>, <i>Instagram</i> e TV’s interativas nas semanas em que vão decorrer eventos desportivos, nomeadamente jogos de futebol, de forma a sugerir os quiosques como o local ideal para assistir a esta e outras modalidades desportivas; ○ Criar uma aplicação de telemóvel “Quiosque Lisboa” para os clientes terem acesso aos horários, eventos e promoções; <p style="text-align: center;">Eventos</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Realizar um evento com música ao vivo no início de cada estação do ano, reunindo os clientes para celebrar em conjunto esta passagem – estes seriam sempre num quiosque diferente e durante o horário das “Happy Hours”; ○ Organizar concertos de fado uma vez por mês – no verão estes decorreriam ao final da tarde, e no inverno à noite, o objetivo é atrair portugueses e turistas que gostam deste estilo musical; <p style="text-align: center;">Ação de solidariedade</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Em conjunto com a Junta de Freguesia da Misericórdia, promover a angariação de roupa e brinquedos no Natal nos quiosques; <p style="text-align: center;">CRM</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Realizar um inquérito de satisfação anual aos clientes no mês de novembro ou dezembro, de forma a averiguar o contentamento quanto à performance dos quiosques neste período (disponível em PT e IN); ○ Entregar um formulário de sugestões (em PT e IN) aos clientes após o pagamento;
	PT/TUR	T13	
	PT/TUR	T14	
	PT/TUR	T15	
	PT/TUR	T16	
	PT	T17	
	PT/TUR	T18	
	PT/TUR	T19	
	PT	T20	
	PT/TUR	T21	
	PT/TUR	T22	
	Distribuição	PT/TUR	

Evidências Físicas	PT/TUR	T24	○ Adicionar uma cobertura transparente à volta da esplanada na época baixa para combater a sazonalidade – esta poderia ser uma tática a implementar inicialmente no quiosque com maior fluxo de clientes para averiguar se o consumo de fato aumenta durante o referido período;
	PT/TUR	T25	○ Alterar o ambiente do quiosque na época baixa e para tal, adicionar almofadas às cadeiras, colocar velas nas mesas e disponibilizar mantas para os clientes ficarem mais confortáveis;
	PT/TUR	T26	○ Colocar música ambiente de acordo nas semanas que antecedem uma data festiva, por exemplo no Natal, colocar músicas natalícias, no dia dos namorados, músicas românticas, no dia de Portugal, músicas portuguesas, e assim sucessivamente, de forma a criar um ambiente festivo;
	PT/TUR	T27	○ Colocar irradiadores em todos os quiosques, para que as baixas temperaturas não sejam um impedimento ao consumo, e também para dar uma maior iluminação às mesas;
	PT/TUR	T28	○ Colocar mais luzes nos quiosques durante a época baixa, de forma a aumentar a iluminação e a dar um ar mais <i>cosy</i> ao espaço;
	PT/TUR	T29	○ Investir em casas de banhos nos quiosques da Praça das Flores, Príncipe Real, Largo do Camões, Largo da Sé e Largo de São Paulo;
	PT/TUR	T30	○ Implementar um sistema de arrefecimento por pulverização em todos os quiosques para dar mais conforto aos clientes na época alta;
Processos	PT/TUR	T31	○ Investir no pagamento por MB Way, uma solução de multibanco recente que permite fazer compras e transferências de forma instantânea através do <i>smartphone</i> , desta forma os clientes estão sempre capazes de consumir nos estabelecimentos;
Pessoas	PT/TUR	T32	○ Implementar um inquérito de satisfação anual aos funcionários, juntamente com um formulário de sugestões, com o intuito de assegurar um ambiente de trabalho de qualidade – este poderia ser aplicado no final do ano, em novembro ou dezembro;
	PT/TUR	T33	○ Implementar um inquérito aos funcionários após o pedido de demissão para compreender as razões que o levam a deixar a “Quiosque Lisboa” para consequentemente resolver os problemas identificados, reduzindo a rotatividade de pessoal no futuro;
	PT/TUR	T34	○ Estender o sistema de incentivos aos restantes meses do ano, num valor mais reduzido do que o estipulado para a época mais movimentada, entre 0€ a 100€ e sobre o mesmo método, de forma a motivar os funcionários que trabalham durante este período e a reduzir a rotatividade de pessoal.
	PT/TUR	T35	○ Nomeação (semanal) de um quiosqueiro, com a responsabilidade de controlar a limpeza da casa de banho.

Fonte: Elaboração própria

5.9. Implementação e Controlo

5.9.1. Calendarização

A seguinte Tabela (Tabela VIII) mostra a Calendarização de todas as decisões tomadas ao nível dos sete P's que integram o marketing-mix dos serviços, cuja implementação está prevista para o mês de Janeiro de 2019, e definida para o horizonte temporal de um ano.

As táticas de marketing-mix sinalizadas com *, correspondem a táticas que carecem de informação, sendo esta devidamente fornecida no fim da Tabela VIII.

Tabela VIII - Calendarização das Táticas de Marketing-Mix

		2019											
Variáveis Marketing-Mix	Táticas de Marketing-Mix	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Produto	T1, T2, T3, T4, T6												
Produto	T5* ¹												
Preço	T7, T8, T10												
Preço	T9, T11												
Comunicação	T12, T13, T14, T17, T22												
Comunicação	T15												
Comunicação	T16*												
Comunicação	T18												
Comunicação	T19												
Comunicação	T20												
Comunicação	T21												
Distribuição	T23*												
Evidências Físicas	T24, T25, T27, T28												
Evidências Físicas	T26*												
Evidências Físicas	T29												
Evidências Físicas	T30												
Processos	T31												
Pessoas	T32												
Pessoas	T33*, T35												
Pessoas	T34*												

Fonte: Elaboração própria

5.9.2. Orçamento e Controlo

De acordo com o sócio, o *budget* que a empresa está disposta a despende em ações de marketing e comunicação está no valor de 20.000€. Contudo, este ano já foram realizados grandes investimentos, com a implementação das TV’s interativas nos oito quiosques, renovação dos menus e melhoria da imagem da marca, no valor de 12.000€ e 2.000€ respetivamente. Tendo em consideração os investimentos já realizados, restam 6.000€, aos quais

¹T5* As épocas festivas nacionais incluem: Ano Novo, dia 1 de Janeiro, em que se come passas, os Santos Populares, com início no dia 13 de Junho (Dia de Santo António), em que se tem o hábito de comer sardinhas assadas, as festas de São Martinho do Porto, dia 11 de Novembro, em que se come castanhas assadas e se bebe água pé, e por último o Natal, dia 24/25 de Dezembro, onde se tem o hábito de consumir a sobremesa bolo rei.

T16* Todos os anos decorre a Liga dos Campeões da UEFA e a Liga Europa da UEFA, cujo início no ano presente foi a 26 de Junho de 2018 (em ambas as competições) e o fim está agendado para 1 de Junho de 2019 e 29 de Maio de 2019, respetivamente.

T23* Os seguintes festivais decorrem em Lisboa e geralmente nos mesmos meses durante o verão, e por ordem cronológica são: Rock in Rio (segunda quinzena de Junho), NOS Alive, em Julho (primeira quinzena) e Super Bock Super Rock, em Julho (na segunda quinzena). Em cascalos decorre o EDP Cool Jazz, que se estende ao longo do mês de Julho. Tendo em conta o referido, seria utilizada a *food truck* para os festivais Rock in Rio, NOS Alive e Super Bock Super Rock, e o carrinho para o festival EDP Cool Jazz.

T26* As épocas festivas a ter em conta são: Ano Novo, a 1 de Janeiro, Dia dos Namorados, a 14 de Fevereiro, Dia do Pai, a 19 de Março, Dia da Mãe, a 6 de Maio, Páscoa (40 dias depois do Carnaval, em Março ou Abril), Dia de Portugal, a 10 de Junho e Natal, dia 24/25 de Dezembro.

T33* Esta tática está estipulada para todos os meses do ano de 2019, já que a demissão por parte dos funcionários pode acontecer a qualquer momento.

T34* O sistema de incentivos será dado aos funcionários nos meses de janeiro, fevereiro, março, outubro, novembro e novembro, meses em que não é fornecido qualquer prémio pela “Quiosque Lisboa”.

Nota: Entenda-se que os meses de época baixa incluem janeiro, fevereiro, outubro, novembro e dezembro, e os meses de época alta, dizem respeito a março (início da Primavera), abril, maio, junho, julho, agosto e setembro.

o sócio está disposto a adicionar 4.000€, perfazendo o total de 10.000€ para as ações propostas no presente plano.

Assim, o orçamento apresentado na Tabela IX está definido para 10.000€, sendo que é possível que sofra alterações (positivas) até ao final do ano de 2018, que se podem refletir no aumento do valor para despender nas medidas apresentadas.

De notar que a elaboração do orçamento foi definida em função de cada elemento do marketing-mix e em termos percentuais, em que 10.000€ corresponde a 100% do orçamento (Tabela IX).

Tabela IX - Orçamento das Táticas de Marketing Mix

Elementos do Marketing-Mix	Estimativa do Valor (em %)
Produto	15%
Preço	2%
Comunicação	10%
Distribuição	0%
Evidências Físicas	70%
Processos	2%
Pessoas	1%

Fonte: Elaboração própria

É fundamental que o controlo seja conduzido em qualquer organização, pois é a partir deste que é possível verificar se o plano de marketing elaborado está a ter o desempenho que a organização deseja.

Neste sentido, é necessário que a Charcutaria Exclusiva do Mercado Lda. se comprometa a medir mensalmente o volume de vendas e o lucro que está a ser gerado em cada quiosque do grupo após a implementação das táticas apresentadas no plano.

Além do referido, deverá ser feita uma monitorização semanal das redes sociais *Facebook* e *Instagram*, com o intuito de verificar se o número de *likes* está a aumentar nas plataformas, tal como foi estabelecido nos objetivos quantitativos. A par dos *likes*, também deve ser feito o acompanhamento dos comentários dos clientes nestas páginas.

Deve ainda ser feita uma monitorização mensal da página da “Quiosque Lisboa” na *Zomato*, na qual os consumidores expressam as suas opiniões sobre a experiência com o serviço e o classificam, garantindo assim o acompanhamento de todas as plataformas em que esta está presente. A agência especializada na gestão de redes sociais e o sócio fundador, devem realizar esta monitorização em conjunto.

De sublinhar que, além do referido, devem ser verificadas semanalmente todas as sugestões dadas pelos clientes habituais através do *website* da “Quiosque Lisboa”, bem como, as que possivelmente passarão a ser dadas nos próprios quiosques.

6. CONCLUSÕES

É possível denotar uma tendência crescente do número de quiosques na cidade de Lisboa. Esta tendência é fomentada pela Câmara Municipal de Lisboa, através do lançamento de um concurso público de ideias de âmbito social e sustentáveis para a reabilitação destes estabelecimentos. A análise à situação atual da “Quiosque Lisboa”, permitiu concluir que, a maioria da população portuguesa tem de fato o hábito de comer fora de casa. Porém, também se verificou que este consumo não é feito nos quiosques, dado que a maioria da população inquirida demonstra não ter hábito de frequentar estes estabelecimentos.

Apesar de relativamente recente no mercado, a “Quiosque Lisboa” é conhecida pela maioria dos indivíduos que têm o hábito de frequentar estes estabelecimentos, sendo que este é o grupo a operar com mais quiosques na cidade. Contudo, há que considerar a tendência de crescimento dos quiosques na cidade, e os *players* já estabelecidos no mercado. Neste sentido, a “Quiosque Lisboa” não deve reduzir os seus esforços, existindo uma clara necessidade de aumentar o fluxo de clientes. Também foi possível identificar um aspeto negativo, relacionado com o produto oferecido pelo grupo, e que deve ser melhorado, como meio de angariar clientes.

O presente projeto visou ainda, avaliar a qualidade tangível do serviço prestado pela “Quiosque Lisboa”. A aplicação do instrumento TANGSERV, permitiu conhecer a opinião do cliente relativamente aos fatores do ambiente físico (*layout/design*, produto/serviço, ambiente/social e, limpeza), na indústria de *foodservice*. Constatou-se que, do ponto de vista dos consumidores, a “Quiosque Lisboa” apresenta uma média geral de qualidade tangível, consideravelmente positiva, de 3,85. Os resultados revelam uma pontuação superior na dimensão “*layout/design*”, seguida do “ambiente/social”. Pela negativa, os clientes classificaram a dimensão “limpeza” com a menor pontuação. Assim, a utilização deste instrumento foi essencial para apurar pontos de melhoria específicos nos fatores que constituem o ambiente físico dos estabelecimentos da “Quiosque Lisboa”.

No que diz respeito à sazonalidade, apontada como uma problemática na época baixa, também foi possível retirar conclusões. Através do questionário apurou-se que do ponto de vista do cliente, os estabelecimentos não reúnem as condições necessárias (em termos de conforto e preparação) a todas as estações do ano, obtendo uma classificação baixa nesta matéria. Também, foi possível apurar que a meteorologia tem um peso considerável na escolha de visitar os estabelecimentos.

Assim, considerando a análise efetuada e os objetivos de marketing, foram delineadas táticas de marketing-mix, que incluem os três P’s adicionais do marketing de serviços. É de referir que foi dado maior destaque aos elementos produto, comunicação e evidências físicas. Em termos de produto, foram propostas maioritariamente ações para estimular a venda dos produtos com menos “saída”. Quanto à comunicação, é de denotar uma aposta forte em ações que têm como objetivo aumentar o conhecimento sobre a “Quiosque Lisboa”, bem como, o *buzz*

à volta do grupo, nomeadamente através do desenvolvimento e transmissão de conteúdos nas TV's interativas, e do reforço da publicação de conteúdos no *Facebook* e *Instagram*. Relativamente às evidências físicas, foram desenvolvidas táticas que têm como intuito melhorar o ambiente físico do quiosque, partindo das necessidades dos clientes durante as várias estações do ano, e em especial no inverno. A maioria das sugestões procuram fazer adaptações e identificar melhorias para o aumento da procura por parte dos clientes. Neste sentido, destaca-se a aquisição de materiais que aumentam o conforto, e adaptam o quiosque em termos decorativos aos meses mais frios, tornando-os mais acolhedores e assim, mais atrativos aos clientes.

A sazonalidade também foi considerada no desenvolvimento das ações respeitantes aos elementos produto e preço. Foram apresentadas medidas que incentivam o consumo na época baixa, nomeadamente através da criação de embalagens em cartão reciclável para *take-away* de alguns produtos, e da realização de promoções sobre produtos e para segmentos específicos, com vista ao crescimento do negócio durante todo o ano.

De referir que, para contornar a classificação negativa da dimensão “limpeza”, na aferição da qualidade tangível do serviço, foi definido no elemento pessoas, um reforço no controlo da limpeza da casa de banho pelos funcionários dos quiosques, uma vez que o grupo já dispõe de uma empresa para realizar este serviço.

Porém, o sucesso está dependente do envolvimento e comprometimento dos sócios com o presente projeto. Estes devem assegurar a correta implementação das táticas, considerando o calendário apresentado, e o orçamento disponível no momento. Para tal, é crucial que sócios e funcionários, compreendam o papel que o planeamento de marketing desempenha, e a diferença que pode fazer numa empresa inserida num setor competitivo como o da restauração. Para garantir os resultados desejados, é necessário que seja realizada uma monitorização e avaliação ao longo do processo de implementação. A empresa responsável pela gestão de redes sociais do grupo também deve estar informada e envolvida neste processo.

Assim, num cenário competitivo, a “Quiosque Lisboa” apresenta-se como um grupo forte, que beneficia de uma empresa bem estruturada em termos de negócio, do apoio de marcas, e da confiança de entidades importantes neste mercado, dando-lhe mais oportunidades de crescimento. Contudo, a médio-longo prazo, considera-se aconselhável a adoção de um produto diferenciador, para se destacar dos outros estabelecimentos, e assim, atrair mais clientes. Relativamente às limitações, houve dificuldades ao nível da pesquisa de literatura sobre quiosques como espaços de restauração, o que levou a uma análise menos desenvolvida desta temática no ponto da revisão de literatura sobre “*street food*”.

Referências Bibliográficas

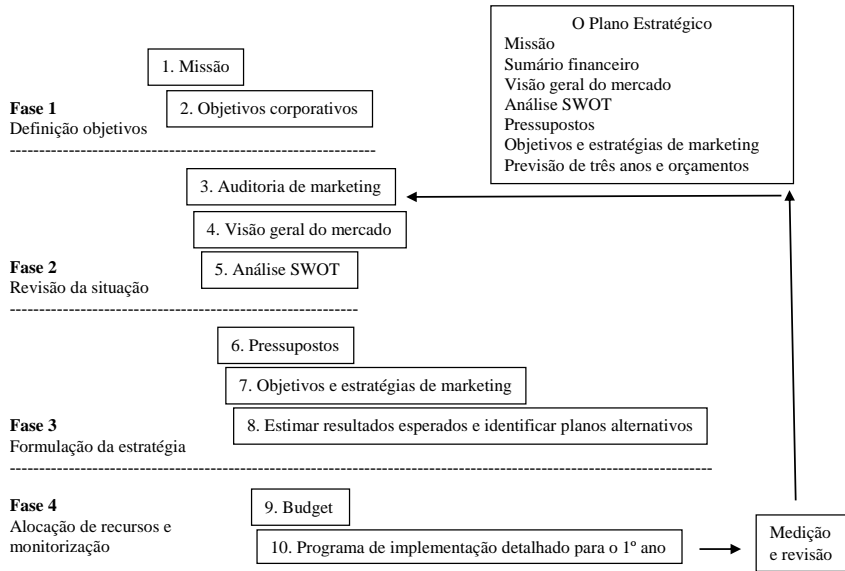
- AHRESP – Associação da Hotelaria Restauração e Similares de Portugal. (2017, 28 de novembro). *Orçamento de Estado 2018 aprovado pela Assembleia da República*. Retirado de <http://www.ahresp.com>
- AHRESP – Associação da Hotelaria Restauração e Similares de Portugal. (2018, 23 de março). *Turismo continua a impulsionar evolução positiva da conjuntura económica*. Retirado de <http://www.ahresp.com>
- Banco de Portugal. (2016, 29 de novembro). *Análise setorial do alojamento, restauração e similares 2011-2016*. Retirado de <https://www.bportugal.pt>
- Banco de Portugal. (2018, maio). *Boletim Económico*. Retirado de <https://www.bportugal.pt>
- Banco de Portugal. (2018, março). *Projeções para a economia portuguesa: 2018-2020*. Retirado de <https://www.bportugal.pt>
- Bhowmik, S.K. (2005). Street vendors in asia: a review. *Economic and Political Weekly*, 40(22/23), 2256-2264.
- Bitner, M.J. (1995). Building service relationships: it's all about promises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 246-251.
- Calkins, T. (2008). *Breakthrough marketing plans: How to stop wasting time and start driving growth* (1ª ed.). New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Calloni, M. (2013). Street food on the move: a socio-philosophical approach. *Journal of the Science of Food and Agriculture*, 93(14), 3406-3413.
- Câmara Municipal de Lisboa. (2016, março). *Economia social e empregabilidade*. Retirado de <http://www.cm-lisboa.pt>
- Comissão Europeia. (2018, 16 de janeiro). *Resíduos de materiais plásticos*. Retirado de https://ec.europa.eu/portugal/news/plastics-strategy_pt
- Cushman & Wakefield. (2017, 29 de junho). *Portugal regista forte crescimento no setor da restauração – 34% das novas aberturas em 2017 foram deste setor*. Retirado de <http://www.cushmanwakefield.pt>
- Diário de Notícias. (2017, 30 de junho). *AHRESP saúda Governo pela "assertividade e firmeza" na reposição da taxa do IVA na restauração*. Retirado de <https://www.dn.pt>
- Diário de Notícias. (2018, 1 de fevereiro). *Parlamento debate fim dos pratos e talheres de plástico na restauração*. Retirado de <https://www.dn.pt>
- Diário de Notícias. (2018, 4 de janeiro). *Restauração e alojamento querem 40 mil trabalhadores*. Retirado de <https://www.dn.pt>
- Diário de Notícias. (2018, 5 de março). *Adolescentes portuguesas trocam Facebook pelo Instagram*. Retirado de <https://www.dn.pt>
- ECO – Economia Online. (2018, 14 de fevereiro). *Portugal bate recorde ao superar os 20 milhões de turistas em 2017*. Retirado de <https://eco.pt>
- FAO - Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2018). *Street foods*. Retirado de <http://www.fao.org>
- Green Project Awards – GPA. (2018, 22 de março). *Portugueses mais preocupados com ambiente*. Retirado de <http://gpa.pt>
- Gronroos, C. (1978). A service-orientated approach to marketing of services. *European Journal of Marketing*, 12(8), 588-601.
- Grupo Marktest. (2017, 26 de abril). *4 milhões fazem refeições fora de casa*. Retirado de <https://www.marktest.com>
- Hoffman, D.K., & Bateson, J.E.G. (2010). *Services marketing: Concepts, strategies, & cases* (4ª ed.). Mason, OH: Cengage Learning.
- Informa D&S. (2017, 6 de junho). *Os restaurantes portugueses faturaram 3730 milhões de euros em 2016*. Retirado de <http://blog.informadb.pt>
- Instituto Nacional de Estatística. (2017, 21 de novembro). *Sociedade da Informação e do Conhecimento - Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Famílias*. Retirado de <https://www.ine.pt>
- Instituto Nacional de Estatística. (2017, 29 de março). *Projeções de População Residente em Portugal 2015-2080*. Retirado de <https://www.ine.pt>
- Instituto Nacional de Estatística. (2018, 15 de janeiro). *Atividade turística*. Retirado de <https://www.ine.pt>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of marketing* (14ª ed.). Upper Saddle River, New Jersey, NJ: Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K.L. (2012). *Marketing management* (14 ed.). Upper Saddle River, New Jersey, NJ: Pearson Education.
- Kowalczyk, A. (2014). From street food to food districts: gastronomy services and culinary tourism in an urban space. *Turystyka Kulturowa*, 9, 136-160.
- Kraig, B., & Sen, C.T. (2013). *Street food around the world: An encyclopedia of food and culture*. Santa Barbara, California: ABC-CLIO.

- Lovelock, C.H., & Wirtz, J. (2011). *Services Marketing, People, tecnologia, strategy* (7ª ed.). Upper Saddle River, New Jersey, NJ: Pearson Education.
- Lovelock, C.H., & Yip, G.S. (1996). Developing global strategies for service businesses. *California Management Review*, 38(2), 64-86.
- Malhotra, N.K., & Birks, D.F. (2005). *Marketing research: An applied approach* (2ª ed.). Essex: Pearson Education.
- McDonald, M. (1989). Ten barriers to marketing planning. *Journal of Marketing Management*, 5(1), 1-18.
- McDonald, M. (2007). *Marketing plans, how to prepare them, how to use them* (6ª ed.). Oxford, UK: Elsevier.
- Newman, L.L., & Burnett, K. (2013). Street food and vibrant urban spaces: lessons from portland, Oregon. *Local Environment: The International Journal of Justice and Sustainability*, 18(2), 233-248. doi:10.1080/13549839.2012.729572
- Nielsen. (2017, 13 de dezembro). *Confiança dos portugueses cada vez mais próxima da dos europeus*. Retirado de <https://www.nielsen.com/pt/pt/press-room/2017/portuguese-confidence-ever-closer-to-european.html>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- PORDATA. (2017, 10 de novembro). *População residente: total e por sexo – Portugal*. Retirado de <http://www.pordata.pt>
- PORDATA. (2017, 21 de novembro). *Empresas com 10 e mais pessoas ao serviço que utilizam computador, com ligação à Internet e presença na Internet (%) – Portugal*. Retirado de <http://www.pordata.pt>
- PORDATA. (2018, 7 de fevereiro). *Agregados domésticos privados com computador, com ligação à Internet e com ligação à Internet através de banda larga (%) – Portugal*. Retirado de <http://www.pordata.pt>
- PORDATA. (2018, 7 de fevereiro). *Indivíduos com 16 e mais anos que utilizam computador e Internet em % do total de indivíduos: por sexo – Portugal*. Retirado de <http://www.pordata.pt>
- PORDATA. (2018, 9 de março). *Taxa de desemprego: total e por sexo – Portugal*. Retirado de <http://www.pordata.pt>
- Privitera, D., & Nesci, F.S. (2015). Globalization vs. local: the role of street food in the urban food system. *Procedia Economics and Finance Journal*, 22, 716-722.
- Público. (2017, 10 de dezembro). *Portugal eleito melhor destino do mundo*. Retirado de <https://www.publico.pt>
- Quiosque de Refresco. (2010, 12 de outubro). *A origem dos quiosques*. Retirado de <http://quiosquederefresco.blogspot.com>
- Raajpoot, N.A. (2002). TANGSERV: a multiple item scale for measuring tangible quality in foodservice industry. *Journal of Foodservice Business Research*, 5(2), 109-127.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5ª ed.). Essex: Pearson Education.
- Stevens, P., Knutson, B., & Patton, M. (1995). Dineserv: a tool for measuring service quality in restaurants. *Cornell University School of Hotel Administration*, 36(2), 56-60.
- The Spaces. (2016, 3 de maio). *An ode to Lisbon's kiosks by photographer Richard John Seymour*. Retirado de <https://thespaces.com>
- Vargo, S.L., & Lusch, R.F. (2004). The four service marketing myths: remnants of a goods-based, manufacturing model. *Journal of Service Research*, 6(4), 324-335.
- Visão. (2018, 2 de fevereiro). *Declarada a guerra ao plástico*. Retirado de <http://visao.sapo.pt>
- Westwood, J. (2006). *How to write a marketing plan* (3ª ed.). London e Philadelphia: Kogan Page.
- Winarno, F.G., & Allain, A. (1991). *Food, nutrition and agriculture alimentation* (1ª ed.). Rome, Italy: Food Policy and Nutrition Division, FAO.
- Wood, M.B. (2010). *Essential guide to marketing planning* (2ª ed.). Essex: Pearson Education.
- World Health Organization (1996). Essential safety requirements for street-vended foods. World Health Organization.
- Zeithaml, V.A., Bitner, M.J., & Gremler, D.D. (2010). Services marketing strategy. Em *Wiley International Encyclopedia of Marketing: Marketing strategy* (Vol. 1, 208-218). Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., & Berry, L.L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing*, 49(2), 33-46.

Anexos

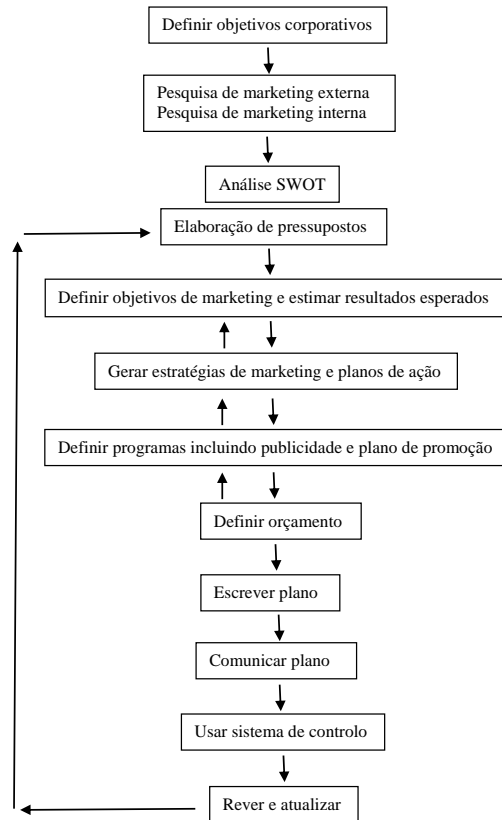
Anexo A - Modelos de Planeamento de Marketing

Os dez passos para o processo de planeamento de marketing estratégico (McDonald, 2007).



Fonte: McDonald (2007).

O processo de planeamento de marketing (Westwood, 2006).



Fonte: Westwood (2006).

Anexo B - Guião da Entrevista Francisco Mira (Sócio Fundador "Quiosque Lisboa")

<p>1. Apresentação Geral da Empresa Charcutaria Exclusiva do Mercado Lda.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Em que ano foi fundada a empresa? b. Quem foram os seus fundadores? c. Qual a razão que levou à criação a empresa? d. Em que atividades estiveram envolvidos (desde a fundação da empresa)? e. Atualmente quais são os negócios que fazem parte da carteira da empresa? <p>2. Apresentação da marca Quiosque Lisboa</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Em que ano foi fundada a marca Quiosque Lisboa? b. Quem foram os seus fundadores? c. Como se deu a criação do negócio dos quiosques? d. Atualmente, quantos quiosques integram a marca? e. Qual a visão, missão e valores da marca? f. Quais os principais pontos fortes da Quiosque Lisboa? g. Quais os principais pontos fracos da Quiosque Lisboa? h. Quais são as oportunidades para a Quiosque Lisboa? i. Quais são as principais ameaças que a Quiosque Lisboa enfrenta? <p>3. Recursos da Empresa (Charcutaria Exclusiva do Mercado Lda.)</p> <p>Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Qual o número atual de colaboradores? b. Qual a formação dos sócios? c. Quais as funções dos sócios? d. Quais as funções dos colaboradores? e. Quais são os departamentos da empresa (e número de colaboradores por departamento)? <p>Recursos Financeiros</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Qual o volume de faturação anual? b. Quais os meses mais lucrativos? c. Qual a percentagem do orçamento alocada para a comunicação e marketing? d. Qual é o próximo investimento da Charcutaria Exclusiva do Mercado Lda.? <p>Recursos de Informação</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Que meios dispõem para obter informação dos clientes? b. Existe formulário de sugestões e reclamações? <p>Recursos de Fornecedores</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Quantos fornecedores têm? b. Quem são os fornecedores? c. Como descreve a relação com os fornecedores? d. Mantém algum contrato de exclusividade? <p>4. Variáveis do Marketing-mix (Quiosque Lisboa)</p>	<p>Produto</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Como são definidos os pratos (refeições) dos quiosques? b. Como são definidos os menus dos quiosques? c. Na sua opinião, os pratos poderiam ser melhorados e mais diversificados? <p>Preço</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Como é definido o preço dos produtos? b. Como é definido o preço de um menu? c. Existe alguma estratégia de preço? d. Quais são as promoções (fixas e pontuais) que oferecem? e. Qual a margem de lucro retirada? <p>Comunicação</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Como é feita a comunicação da marca? b. Quais são os meios utilizados para comunicar? c. Estão presentes nas redes sociais (se sim, de que forma)? d. Existe alguma estratégia de comunicação? e. Existe alguma estratégia de fidelização de clientes? <p>Distribuição/Localização</p> <p>Onde estão localizados, e quais os horários dos quiosques?</p> <p>Pessoas</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Qual o número atual de quiosqueiros? b. Quais as funções dos empregados nos quiosques? c. Como é gerida a sazonalidade do negócio? d. Como é realizado o recrutamento e seleção dos quiosqueiros? e. Existe um programa de formação para os quiosqueiros? f. Existe algum manual de boas práticas para guiar os quiosqueiros? g. Existe algum sistema de recompensas/incentivos (e como funciona)? h. Existe uma rotina de avaliação de <i>performance</i> dos quiosqueiros? <p>Processos</p> <p>Observação do(s) quiosque(s)</p> <p>Evidências Físicas</p> <p>Observação do(s) quiosque(s)</p> <p>5. Concorrência</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Quem são os principais concorrentes, e porquê? b. Quais as vantagens e desvantagens da Quiosque Lisboa face aos seus concorrentes?
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Anexo C - Guião da Entrevista Jorge Marques (Dono do restaurante "Faz Frio")

1. **Jorge Marques**
 - a. Qual é o teu background?
 - b. Por ordem cronológica, qual foi o teu percurso profissional desde que terminaste a tua formação na Les Roches - International School of Hotel Management Marbella?
 - c. Já desenvolveste ou estás a desenvolver algum negócio?
2. **Restauração**
 - a. Quais são as características de um bom restaurante?
 - b. O que determina o sucesso de um restaurante (fatores críticos de sucesso)?
 - c. Quais são os maiores desafios para os restaurantes?
 - d. Que aspetos achas que os restaurantes devem focar mais para tornar tangível a qualidade do seu serviço?
3. **Street Food**
 - a. O que é para ti *street food*?
 - b. Tendo em conta que *street food* é um conceito “muito antigo” e que em muitos países é ainda uma forma de alimentar milhares de pessoas maioritariamente desfavorecidas, pelo seu nível nutritivo e preço acessível, sobre que forma o “revês” surgir em cidades como a de Lisboa e outras em que trabalhaste (carrinhas ambulantes, quiosques, bancas, mercados)?
4. **Quiosques em Lisboa**
 - a. Achas que os quiosques em Lisboa podem ser uma forma de *street food* (se sim, porquê)?
 - b. Qual achas que é a maior vantagem e desvantagem destes estabelecimentos?
 - c. Dada a tua experiência, que estratégias consideras que poderiam ser eventualmente adotadas para melhorar estes estabelecimentos?
 - d. A questão da sazonalidade está presente em vários negócios e é encarada como um problema a ser atenuado - dada a estrutura característica destes estabelecimentos (um quiosque com esplanada ao ar livre), que estratégias poderiam ser implementadas para ultrapassar este problema em concreto?
 - e. Achas que a notoriedade de uma marca, no caso de estabelecimentos como quiosques é um fator determinante para os clientes o procurarem e preferirem em detrimento de outros?
5. **Comportamento do consumidor**
 - a. Achas que o comportamento do consumidor tem sofrido alterações em termos de hábito de comer fora (se sim, quais poderão ser as razões)?
 - b. Achas que os consumidores têm vindo a alterar os seus hábitos alimentares (se sim, de que forma)?
 - c. Achas que os consumidores estão mais preocupados com o ambiente (por exemplo, no que diz respeito ao uso de utensílios de plástico descartáveis em muitos estabelecimentos)?
6. **Redes Sociais**
 - a. Achas que as redes sociais desempenham um papel importante no setor da restauração?
 - b. Achas que as redes sociais devem integrar a estratégia de qualquer restaurante (se sim, como)?
7. **Tendências**
 - a. Em que sentido achas que vai evoluir a oferta gastronómica (tipo de comida/bebida)?
 - b. Que alimentos (em específico) achas que poderão vir a ser cada vez mais procurados pelos consumidores?
 - c. Tendencialmente que conceitos achas que podem nascer?
 - d. O que achas que os consumidores procuram cada vez mais num espaço de restauração?

Anexo D - Questionário Quiosque Lisboa

O seguinte questionário é desenvolvido no âmbito do trabalho final de Mestrado em Marketing do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa - ISEG. O objetivo é recolher informações que permitam auxiliar no desenvolvimento de um Plano de Marketing para a marca de quiosques - “Quiosque Lisboa”.

Agradeço a sua participação e disponibilidade para responder a este questionário, que tem uma duração de aproximadamente 5 minutos.

Todas as respostas são anónimas e confidenciais.

- 1) **Tem por hábito comer fora de casa (Assuma que o hábito é entre 1 a 2 vezes por semana)?**
 - Sim
 - Não

Os quiosques, cuja origem remonta ao século XIX, são espaços de restauração de pequena dimensão que possuem normalmente uma esplanada. Em Lisboa têm vindo a ser reabilitados, surgindo na forma de “cogumelos” perto de

centros históricos, grandes avenidas e praças, em que servem como um local de paragem para comer uma refeição rápida, animando e embelezando as ruas citadinas.

- 2) **Tem por hábito/gosta de frequentar quiosques (Assuma que o hábito é entre 1 a 2 vezes por semana)?**
 - Sim
 - Não
- 3) **Porque não tem o hábito de frequentar quiosques? Pode escolher mais do que uma opção**
 - Não gosto de estar na rua
 - Poluição
 - Não sei onde há quiosques
 - Prefiro outro tipo de estabelecimentos
 - Não tenho tempo
 - Outro
- 4) **Com que frequência visita quiosques?**
 - Uma vez por mês
 - Uma vez por semana
 - Duas vezes por semana
 - Três ou mais vezes por semana
 - Outro
- 5) **Com que intuito procura os quiosques? Selecione até duas opções**
 - Beber Café
 - Refeição completa
 - Refeição ligeira/petisco
 - Beber um refrigerante/cerveja
 - Outro
- 6) **Geralmente costuma visitar quiosques com quem?**
 - Sozinho
 - Acompanhado de um amigo(a)
 - Só em grupo
 - Família
- 7) **Em que altura do dia prefere frequentar quiosques?**
 - Manhã
 - Hora de almoço
 - Final de tarde
 - Noite
- 8) **Quão importante considera a meteorologia na decisão de visitar um quiosque (sendo 1 - Nada importante e 5 - Extremamente importante)?**
 - Nada importante
 - Pouco importante
 - Moderadamente importante
 - Importante
 - Extremamente importante
- 9) **Conhece algum (ou alguns) dos seguintes quiosques? Pode escolher mais do que uma opção**
 - Quiosque Lisboa
 - Banana Café
 - Bambu - Feed your spirit
 - DejaVu
 - Hot Dog Lovers
 - Ribeira das Naus Lisboa
 - Quiosque do Cais
 - Outro (texto)
 - Nenhuma

A marca “Quiosque Lisboa”, é a marca que representa um grupo de oito quiosques, localizados nas zonas mais atrativas da cidade de Lisboa: Avenida da Liberdade, Cais do Sodré, Largo Luís de Camões, Praça de São Paulo, Praça das Flores, Príncipe Real, Praça Duque de Saldanha e Largo da Sé. Entre vários pratos, estes quiosques apostam na oferta de petiscos portugueses.

(Exemplo Quiosque Lisboa Largo de São Paulo - imagem)

- 10) **Conhece ou já visitou os “Quiosques Lisboa”?**
 - Sim
 - Não
- 11) **Como tomou conhecimento da “Quiosque Lisboa”?**
 - Amigos
 - Família
 - Redes sociais
 - Revistas de turismo
 - Outro

12) Qual (ou quais) “Quiosques Lisboa” visitou? Pode escolher mais do que uma opção

- Avenida da Liberdade
- Cais do Sodré
- Largo da Sé
- Praça das Flores
- Praça Duque de Saldanha
- Praça Luís de Camões
- Príncipe Real
- Largo de São Paulo
- Não me lembro

13) Avalie de 1 a 5 o grau de importância que cada uma das seguintes características tem na procura pelos “Quiosques Lisboa” (sendo 1 - Nada importante e 5 - Extremamente importante):

	1 - Nada Importante	2 - Pouco Importante	3 - Moderadamente Importante	4 - Importante	5 - Extremamente Importante
Ambiente do quiosque	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tipo de comida (especialidade tapas portuguesas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade dos produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedade dos produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Localização Conveniente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade do serviço dos funcionários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14) Quais são os seus produtos preferidos nestes quiosques? Pode escolher mais do que uma opção

- Petiscos (tábuas de presunto, queijo, chouriço)
- Salgados (croquetes, empanadas)
- Tostas e sanduiches (de presunto, rosbife, salmão)
- Pizzas
- Saladas
- Bebidas alcoólicas/não alcoólicas
- Cafeteria
- Outro
-

15) Assinale a opção que melhor se adequa às seguintes frases (sendo 1 - Discordo totalmente e 5 - Concordo totalmente):

	1 - Discordo totalmente	2 - Discordo	3 - Não concordo nem discordo	4 - Concordo	5 - Concordo totalmente
Os Quiosques Lisboa são fáceis de distinguir entre os restantes quiosques.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os Quiosques Lisboa são estabelecimentos confortáveis, que estão preparados para todas as estações do ano.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os Quiosques Lisboa oferecem um bom programa de eventos (música ao vivo).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16) Indique o grau de concordância (sendo 1 - Discordo totalmente e 5 - Concordo totalmente) com as seguintes afirmações referentes aos “Quiosques Lisboa”:

	1 - Discordo totalmente	2 - Discordo	3 - Não concordo nem discordo	4 - Concordo	5 - Concordo totalmente		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<u>Dimensões Layout/Design</u>						8. O design do menu é visualmente apelativo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1. O quiosque tem uma decoração tradicional mas adaptada aos dias de hoje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	9. O quiosque oferece uma variedade de comida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. O design do quiosque é visualmente atrativo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<u>Ambiente/Social</u>					
3. Os lugares na esplanada estão bem organizados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	10. A intensidade da luz é no geral agradável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. O quiosque está bem localizado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	11. O fluxo de pessoas é no geral adequado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Os funcionários têm um comportamento adequado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	12. A música é agradável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<u>Produto/Serviço</u>						13. A temperatura é no geral agradável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. A apresentação da comida é apelativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<u>Limpeza</u>					
7. O tamanho do prato é satisfatório.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	14. A estrutura do quiosque é limpa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
						15. A casa de banho do quiosque é limpa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17) Na eventualidade de abertura de um novo quiosque na cidade de Lisboa, qual a zona que considera ser a melhor escolha?

- Ajuda
- Benfica
- Alcântara
- Alvalade
- Belém
- Campo de Ourique
- Campolide
- Estrela
- Parque das Nações
- Misericórdia
- Outro (texto)

18) Sexo

- Masculino
- Feminino

19) Idade

- Até aos 20 anos
- Entre 21-30 anos
- Entre 31-40 anos
- Entre 41-50 anos
- Mais de 51 anos

20) Grau de Escolaridade (Concluído)

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Ensino Superior
- Licenciatura
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutoramento
- Outro
-

21) Indique a sua residência:

- Viana do Castelo
- Braga
- Vila Real
- Bragança
- Porto
- Viseu
- Aveiro
- Guarda
- Coimbra
- Castelo Branco
- Leiria
- Santarém
- Portalegre
- Lisboa
- Évora
- Setúbal
- Beja
- Faro
- Madeira
- Açores

22) Ocupação

- Trabalhador por conta própria
- Trabalhador por conta de outrem
- Trabalhador/Estudante
- Estudante
- Desempregado
- Reformado

23) Rendimento Mensal Líquido (Individual)

- Sem rendimentos
- Menos de 500€
- Mais de 500€, até 1000€
- Mais de 1000€, até 1500€
- Mais de 1500€, até 2000€
- Mais de 2000€, até 2500€
- Mais de 2500€, até 3000€
- Mais de 3000€, até 4000€
- Mais de 4000€

Anexo E - Menu e Preços Quiosque Lisboa (Quiosque Avenida da Liberdade)

BAR	PREÇOS
Caneca Cerveja	3,50€
Imperial Draft Beer	1,80€
Strongbow 25cl/50cl	2,50€/5,00€
Aperol Spritz	6,00€
Caipirinha	7,00€
Caipiroska	7,00€
Cuba Livre	7,00€
Irish Coffee	7,00€
Maracujoska	8,00€
Mojito	7,00€
Morangoska	8,00€
Porto Tónico	6,00€
Sangria (Copo)	3,50€
Amêndoa Amarga	4,00€
Gin/Gin Premium	5,00€/8,00€
Ginja	2,00€
Licor Beirão	4,00€
Moscotel	3,00€
Shot	2,00€
Vodka	5,00€
Whisky/Whisky Premium	5,00€/7,00€

CAFETARIA	PREÇOS
Abatanado	1,40€
Café Espresso	1,00€
Café Duplo	1,80€
Carioca	0,80€
Decafeinado	1,00€
Cappucino	2,80€
Chocolate Quente	3,00€
Galão	2,00€
Meia de Leite	1,50€
Mockaccino	4,00€
Chá	1,50€
Express Delice	4,00€

SALGADOS	PREÇOS
Croquete de Novilho	1,50€
Pastel de Bacalhau	1,50€
Empanadas (Espinafres e Queijo Argentina, Frango Argentina)	2,00€
Folhado Misto	2,00€

PASTELARIAS/TOSTAS	PREÇOS
Croissant Misto	2,50€
Bolo de Chocolate Glúten Free	2,00€
Tosta Mista	4,50€

SANDWICHES	PREÇOS
Peito de Frango, Bacon, Ovo e Alface Iceberg	6,80€
Presunto, Queijo Ilha e Rúcula	6,80€
Rosbife, Mostarda e Rúcula	6,80€
Salmão Fumado, Tomate Seco e Rúcula	7,30€

BEBIDAS SEM ÁLCOOL	PREÇOS
Mazagran	2,50€
Água	1,50€
Água com Gás	2,00€
Coca-Cola	2,00€
Coca-Cola Zero	2,00€
Sumo de Laranja	3,00€
Sumo Natural/Batido	3,50€/4,50€
Fruit Juice Manga Maracujá Morango	

VINHOS	PREÇOS
Gazela Garrafa	14,00€
Mateus Rosé Copo/Garrafa	4,00€/14,00€
Papa Figos Copo/Garrafa	5,00€/14,00€
Planalto Copo/Garrafa	4,00€/14,00€
Sossego Branco/Tinto Copo/Garrafa	3,50€/12,00€
Porto Branco/ Tinto Copo	3,00€
Vinho Quente Copo	3,00€

PETISCOS	PREÇOS
Salada de Polvo	7,00€
Nachos c/Guacamole	7,00€
Queijo de Ovelha	4,00€
Tábua Presunto Porco Preto e Queijo de Ovelha	14,00€
Tábua Presunto Porco Preto (Presunto PP, Queijo Ovelha e Pão)	12,00€
Chouriço Assado	11,00€

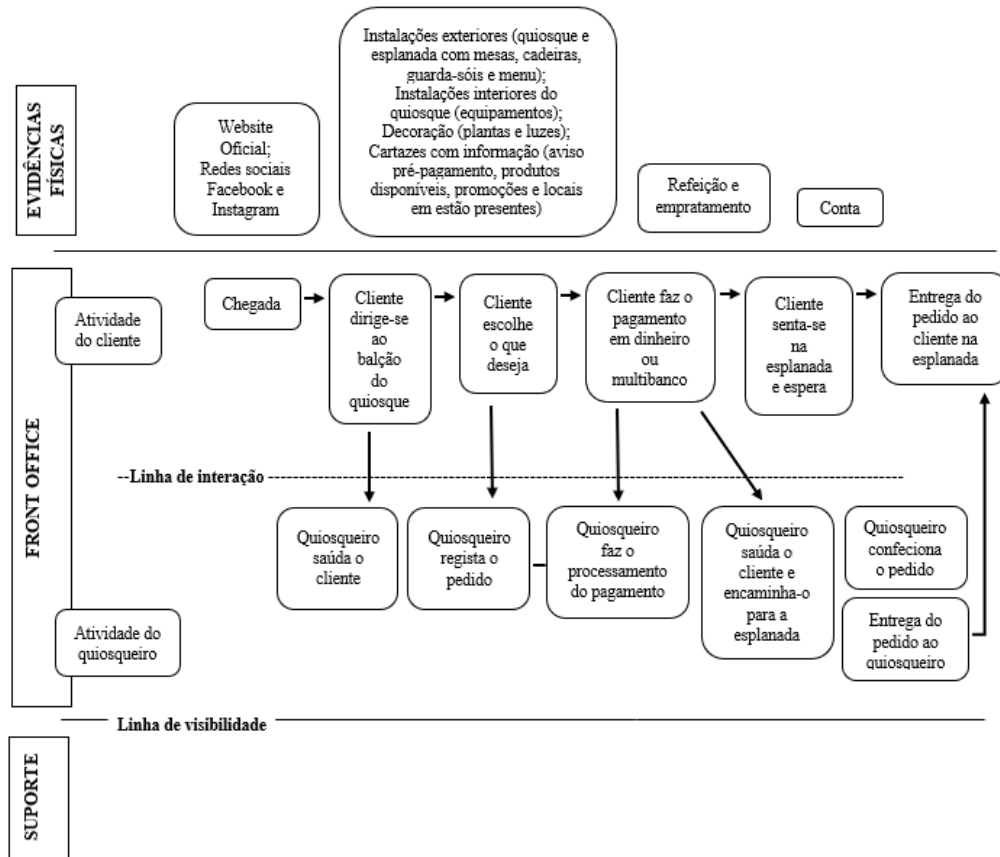
SALADAS	PREÇOS
Salada Beringela e Massa Penne com Rúcula, Pesto e Tomate Seco	8,50€
Salada Peito de Frango e Queijo com Bacon e Alface Iceberg	8,50€
Salada Presunto e Queijo Feta (Massa Penne , Tomate Seco e Azeitonas)	8,50€
Salada Salmão Fumado e Rúcula (logurte, Couscous de Pepino e Hortelã)	9,50€

PIZZAS	PREÇOS
Diavola	10,50€
Marguerita	9,50€
Pizza 4 Queijos	10,50€
Pizza Fiambre e Cogumelos	10,50€

SOPAS	PREÇOS
Gaspacho (Sopa Fria)	3,50€
Sopa de Ervilhas (Presunto Crocante e Hortelã)	3,50€

SAUDÁVEL	PREÇOS
Açaí c/ Granola	
Copo	5,00€
Taça	7,00€

Anexo F - Blueprint dos Processos da Quiosque Lisboa



Anexo G - Resultados dos Questionários Quiosque Lisboa

