



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO

Marketing

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

**PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA SABORES DO DIA -
GELADO ARTESANAL LDA. - ARTISANI**

JOÃO JOSÉ DA COSTA FÉLIX PINTO GASPAR

OUTUBRO 2016



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO EM

Marketing

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

**PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA SABORES DO DIA -
GELADO ARTESANAL LDA. - ARTISANI**

JOÃO JOSÉ DA COSTA FÉLIX PINTO GASPAR

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA CRISTINA BAPTISTA

OUTUBRO 2016

ABSTRACT

This project aims to draw up a marketing plan for Artisani, company that operates in the artisanal ice cream business for seven years, since 2009.

The focus is divided in three major themes: the marketing plan itself and all its components, the seasonality and the services marketing.

Having in mind a case study research philosophy and using a mixed-method research, which involves the junction of the qualitative method with the quantitative method, it was possible to develop and apply semi-structured interviews to the three managing partners and all store managers as well as some employees.

Furthermore, SERVQUAL questionnaires were also applied to customers, to evaluate the quality of the service provided by the company. Trying to assess the quality of the product a focus group was designed. Through a blind test Artisani ice cream faced its major competitors.

All of these tools enable to identify strengths, weaknesses, along with opportunities and threats. There were also noticed some change points that can contribute to mitigate the seasonality of demand.

This marketing plan main inference is to present actions and strategies proposals conducive to the Artisani growth, focusing the change on the off-season behaviour, where there is greater potential for improvement. Moreover, it is intended to reorganize internal processes as well as to increase the satisfaction of employees and customers, in particular with regard to the younger age group.

Keywords: Artisanal ice cream; Case study research; Seasonality; 7 P's of Marketing Mix.

RESUMO

Este trabalho de projeto tem como objetivo a elaboração de um plano de marketing para a empresa Artisani, que atua no setor dos serviços, mais concretamente no ramo dos gelados artesanais, desde 2009.

O foco deste estudo subdivide-se em três grandes temas: o plano de marketing e todos os seus componentes, a sazonalidade e o marketing de serviços.

Partindo de uma filosofia de *case study research* e através da utilização de um *mixed-method research*, que pressupõe a utilização a junção do método qualitativo com o método quantitativo, foi possível desenvolver e aplicar entrevistas semi-estruturadas aos três sócios-gerentes e a todos os gerentes de loja, bem como a alguns colaboradores.

Por outro lado, foram ainda aplicados questionários SERVQUAL a clientes, por forma a aferir a qualidade do serviço prestado pela empresa. Com o intuito de avaliar a qualidade do produto foi elaborado um *focus-group* para, através de uma prova cega se compararem os gelados Artisani com os seus maiores concorrentes.

Todas estas ferramentas possibilitaram a identificação de pontos fortes, fracos, concomitantemente com oportunidades e ameaças. Foram, igualmente, notados alguns pontos passíveis de mudança que podem contribuir para a atenuar a sazonalidade da procura.

A principal ilação a reter é que este plano de marketing apresenta propostas de ações e estratégias que visam o contínuo crescimento da Artisani, focando o ponto de alteração na época baixa, onde existe maior potencial de melhoria. Pretende-se, igualmente, a reorganização de processos internos, bem como incrementar a satisfação dos colaboradores e dos clientes, em particular no que respeita à faixa etária mais jovem.

Palavras-chave: Gelados artesanais; *Case study research*; Sazonalidade; 7 P's do Marketing Mix.

Agradecimentos

A dimensão limitada desta página não permite o devido reconhecimento de todos os intervenientes diretos e indiretos não só no que respeita ao desenvolvimento deste projeto, mas também à conclusão de mais uma etapa do meu percurso académico.

Um obrigado muito especial à Artisani e aos seus sócios-gerentes, nomeadamente à Dra. Luísa Lampreia e ao Dr. Diogo Saraiva e Sousa pela ajuda incondicional, pela diligência e boa vontade, bem como pela quantidade e qualidade da informação disponibilizada.

Não podia deixar de agradecer à minha orientadora, a Professora Doutora Cristina Baptista, a pessoa que mais contribuiu para o resultado final deste trabalho, pela permanente disponibilidade e partilha do seu conhecimento, assim como pelas críticas construtivas que possibilitaram melhorar consideravelmente todo este projeto.

Agradeço também aos meus amigos e à minha namorada que estiveram sempre presentes nos melhores e piores momentos, nomeadamente nas infundáveis noites de estudo tendo, portanto, um papel igualmente crucial.

Por fim, um obrigado muito especial à minha Mãe e ao meu Pai por fazerem de mim a pessoa que sou hoje, pelo incondicional apoio e por me proporcionarem esta oportunidade.

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO | 1 |
| CAPÍTULO 2 – REVISÃO DE LITERATURA..... | 3 |
| 2.1 Planeamento de marketing..... | 3 |
| 2.2 Marketing de serviços..... | 5 |
| 2.2.1 Definição | 5 |
| 2.2.2 Consequências para o plano de marketing – 7 P's do marketing-Mix | 7 |
| 2.2.3 Qualidade do serviço | 7 |
| 2.3 Sazonalidade..... | 8 |
| CAPÍTULO 3 – QUADRO DE REFERÊNCIA / MODELO CONCEPTUAL | 9 |
| CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA | 10 |
| 4.1 Definição do tipo de pesquisa..... | 10 |
| 4.2 Método de recolha de dados..... | 11 |
| CAPÍTULO 5 – RESULTADOS: PLANO DE MARKETING DA ARTISANI.... | 12 |
| 5.1 Diagnóstico empresarial | 12 |
| 5.1.1 Apresentação da Artisani..... | 12 |
| 5.1.2 Missão e valores | 13 |
| 5.2 Auditoria de marketing | 14 |
| 5.2.1 Análise Macro | 14 |
| 5.2.2 Análise Micro | 16 |
| 5.2.3 Análise concorrencial | 18 |
| 5.2.4 Análise de clientes..... | 24 |
| 5.2.5 Análise interna..... | 26 |
| 5.3 Análise SWOT..... | 31 |
| 5.4 Pressupostos | 31 |
| 5.5. Sazonalidade..... | 32 |
| 5.6 Objetivos e estratégias de marketing | 33 |
| 5.6.1 Objetivos de marketing..... | 33 |
| 5.6.2 Segmentação, <i>Targeting</i> e Posicionamento..... | 33 |
| 5.6.3 Vantagens competitivas..... | 34 |
| 5.7 Estratégia de Marketing Mix..... | 35 |
| 5.8 Planeamento e Implementação | 37 |
| 5.8.1 Planeamento e calendarização..... | 37 |
| CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES / LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES | 39 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 41 |
| ANEXOS | 44 |

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

O presente documento tem como objetivo primário o desenvolvimento de um plano de marketing na área de marketing de serviços, mais propriamente, para um estabelecimento que tem como principal foco a produção e venda de gelados artesanais.

Para Kotler e Armstrong (2008), o planeamento de marketing é, atualmente, uma das ferramentas com maior importância e uso no marketing, expondo os objetivos a alcançar por uma empresa e a forma como estes vão ser alcançados tendo como foco, sempre, o cliente.

A Artisani é uma empresa portuguesa fundada em 2009, que tem como *core business* a produção e venda de gelados artesanais. Actualmente dispõe de cerca de duas centenas de sabores ainda que, apenas entre dezoito a vinte e cinco, estejam disponibilizados nas gelatarias, onde os sabores tradicionais prevalecem e os mais exóticos funcionam em regime de rotação.

Contextualizando e tendo em conta o setor em que se insere a empresa, de acordo com a AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo para Portugal (2015), o setor dos serviços apresenta uma relevância de 76,7%, no que toca à distribuição do VAB no 2º trimestre de 2015, contra os 21,1% e 2,2% dos setores da indústria e da agricultura, respetivamente. A distribuição do emprego, para o mesmo período, verifica novamente uma predominância dos serviços – 67,8%.

O mercado português dos gelados ronda os 250 milhões de euros anuais, tendo como principal *player* a Jerónimo Martins – Unilever (gelados industriais), com uma faturação de 150 milhões de euros (Costa, 2011). Dentro deste segmento, serão evidenciados os gelados artesanais, já que se distinguem significativamente dos gelados industriais.

A Artisani afirma-se então como objeto de estudo deste projeto de dissertação, empresa esta que atua única e exclusivamente no mercado nacional, dado que ainda não internacionalizou a sua atividade. Tendo em consideração o enquadramento anteriormente efetuado, é de salientar a juventude da empresa, tendo sido criada em 2009, bem como todos os desafios que têm surgido nesta área de negócio, nomeadamente a questão da sazonalidade e respetivo decréscimo das vendas em *off-season*.

Segundo Costa (2011), cerca de 60% da faturação média anual registada neste mercado é realizada no verão, pelo que é possível constatar que cada mês desta época corresponde a três meses do resto do ano.

Um facto relevante é o valor do consumo de gelados a nível do consumidor português, de aproximadamente 4-5 litros por pessoa anualmente, ser inferior à média europeia, de aproximadamente 6-7 litros por ano. O fator clima deveria abonar a favor, contrariando esta tendência. Ainda assim, a realidade portuguesa indicia uma tendência crescente de cerca de 3% ao ano, sendo que o crescimento é superior no mercado dos gelados artesanais – 6% (Costa, 2011).

Assim, também corroborado pela perspectiva de Petrillo (2014), é crucial entender as grandes diferenças a nível do consumo, no que toca ao mercado dos gelados, ainda que estejamos perante sociedades ocidentalizadas e sistemas económicos desenvolvidos.

A empresa insere-se no setor da restauração, mais particularmente na produção e venda de gelados artesanais dispondo de oito lojas próprias e três franchisados. O desenvolvimento deste planeamento de marketing inclui, naturalmente, problemáticas subjacentes ao marketing de serviços.

Note-se que a Artisani, até à atualidade, carece de um departamento específico de marketing, recorrendo a *outsourcing* pontual aquando das suas acções de marketing, mantendo uma relação com uma agência exterior à organização.

Perante este enquadramento, são de salientar os seguintes objetivos:

1. Elaborar o diagnóstico empresarial da Artisani;
2. Aferir a qualidade do serviço prestado pela empresa;
3. Identificar quais as potenciais vantagens competitivas da empresa face aos seus principais concorrentes;
4. Definir a forma como pode ser gerida a sazonalidade da oferta da Artisani e melhorá-la;
5. Delinear quais as estratégias de marketing-mix operacional, passível de entrar em vigor no ano de 2017.

Estes objetivos são alcançados através da elaboração de um plano de marketing para a Artisani onde a sistematização destas atividades é apresentada. O verdadeiro contributo deste trabalho visa a interpretação e aplicação dos conhecimentos de planeamento de marketing e especificidades do marketing de serviços, à problemática fundamental subjacente à operacionalidade empresa, isto é, procurar minimizar e eventualmente ultrapassar problemas inerente à sazonalidade.

Por fim, este documento é composto por cinco capítulos. O primeiro capítulo, que expõe a introdução. O segundo capítulo, que se desdobra numa revisão de literatura composta por três temas dominantes: o planeamento de marketing, o marketing de

serviços e a sazonalidade. O terceiro capítulo debruça-se sobre o quadro de referência, seguido da exposição da abordagem metodológica utilizada no quarto capítulo. O quinto capítulo retrata o desenvolvimento do plano de marketing em todos os seus quadrantes. O sexto capítulo contém as conclusões e recomendações à empresa.

CAPÍTULO 2 – REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Planeamento de marketing

Um plano de marketing tem como principal objetivo enunciar, de forma sintética e explícita, todas as decisões tomadas por determinada organização, no âmbito do seu bom funcionamento a médio e longo prazo (Lambin, 2000).

Por outras palavras, o planeamento de marketing é um processo bastante complexo e reflete a aplicação prática daquilo que são os recursos de marketing já que, a partir deste, é possibilitada a segmentação do mercado, a perceção do posicionamento da organização e ainda previsão da progressão da dimensão do mercado (Westwood, 2006).

De acordo com Wood (2007), o planeamento de marketing poderá ser assumido como um processo devidamente estruturado, tendo como principal intuito estabelecer a forma como determinada organização transmite, da melhor forma, valor aos seus clientes. O ponto de partida de todo este processo é a definição sólida de objetivos, de maneira a que seja possível delinear a estratégia latente no plano, sendo que no decorrer deste, é possível identificar e avaliar as oportunidades e ameaças. É essencial assumir uma postura de flexibilidade e adaptabilidade aquando da elaboração de um plano de marketing já que estamos perante um processo contínuo e intermutável.

Calkins (2008), por sua vez, defende que o planeamento de marketing é o fio conector entre a recolha de dados e a aplicação destes, transformando a informação e os dados recolhidos num plano de atuação com um horizonte temporal bem definido para determinada organização.

Numa perspetiva complementar às anteriormente referidas, para Kotler e Armstrong (2008), o marketing deve ser definido como uma forma de fomentar relacionamentos com os clientes, que resultem em lucro, mantendo as premissas base de criar um valor superior para novos clientes, de forma a convertê-los face à concorrência, juntamente com a garantia de satisfação dos clientes atuais.

Para Davis *et al.* (2012), a elaboração de um plano de marketing pressupõe que seja obtida informação detalhada sobre o mercado em questão, juntamente com sugestões de medidas a aplicar, de forma a atingir as metas e objetivos anteriormente definidos.

Para tal, é necessário recorrer a análises do macro e microambiente, complementadas por uma análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats*), que corresponde à análise dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, para que seja possível potenciar os pontos fortes e minimizar os pontos fracos.

De acordo com Kotler e Keller (2006) é passível enumerar cinco fases aquando da elaboração de um plano de marketing:

1. Sumário: Numa primeira abordagem devem ser desenhadas as metas e recomendações com maior importância, enumerando os pontos-chave. Na vertente do setor de atuação da Artisani, devem ser descritos o conceito de negócio, o seu desenvolvimento e as suas vantagens face à concorrência.

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

3. Opções estratégicas: Esta etapa corresponde à definição dos objetivos financeiros e de marketing, juntamente com a segmentação de mercado, tendo em conta as necessidades que se preveem satisfazer. Ainda, deve ser definido o posicionamento da organização, face ao contexto em que se insere, facilitando a sua atuação no mercado. As opções estratégicas comportam também a elaboração do marketing-mix, para que seja possível definir a posição competitiva da empresa, bem como as características do produto ou serviço. O marketing-mix clássico, segundo Kotler e Keller (2006) deve ser composto por quatro P's – *Product, Placement, Price e Promotion*. O mix de determinado produto ou serviço é definido nesta fase, contudo pode ser alterado no curto-prazo, face às alterações do mercado e respetiva procura.

4. Implementação e investimento: Este passo de implementação e investimento representa uma previsão, sendo posta à prova a estratégia até então delineada e elaborada uma previsão financeira, focando o *break-even point*. Aqui é também incluída a previsão do volume de vendas mensal, juntamente com todos os custos de produção, de marketing, entre outros.

5. *Follow up*: Esta última etapa refere-se ao controlo do plano previamente definido, podendo este vir a ser alterado consoante a evolução da atividade da organização. Neste sentido, consoante a paridade ou disparidade face ao planeado nos orçamentos (mensais, trimestrais, semestrais ou anuais), devem ser tomadas medidas para incrementar a performance da organização, com o intuito de ir ao encontro do planeado.

Segundo Calkins (2008), um plano de marketing consiste nas recomendações para uma determinada entidade, nas quais estão presentes os respetivos passos que permitam uma evolução positiva. Na verdade, o marketing só acrescenta valor quando leva a uma ação que, por sua vez, tem resultados, já que o que é valorizado é o lucro/retorno do investimento. Quando o retorno é positivo, tudo corre pelo melhor numa empresa, já que toda a sua estrutura é melhorada, as compensações monetárias são superiores para os colaboradores e, como tal, o resultado é uma maior produtividade e satisfação no trabalho.

O contributo do marketing para uma organização reflete-se quando se parte para a ação, pois é positivo ter informação detalhada sobre os clientes. Porém, esta de nada serve, caso esta não seja usada para criar valor para a empresa. A melhor forma de caracterizar um plano de marketing, ainda de acordo com Calkins (2008), é equiparando-o a um mapa que leva de A para B, sendo B o lucro e a criação de valor para o cliente e para a empresa.

No que respeita à elaboração do plano de marketing, Kotler e Armstrong (2008), Wood (2007) e Westwood (2006) partilham ideais aquando da definição da estrutura deste, contribuindo para um produto final semelhante. Como tal, a disposição, segundo estes autores, deve ser a seguinte: Análise de marketing; Análise SWOT; Objetivos e estratégias de marketing; Programas de marketing; Orçamentação; Implementação e Controlo; Atualização.

De acordo com McDonald *et al.* (2011), o plano de marketing vai permitir que a empresa percecione a sua posição competitiva e as suas perspetivas de futuro, resultando numa melhor coordenação de atividades em toda a organização, o que contribui para a preparação desta para uma eventual mudança futura.

Deste modo, o plano de marketing, deve permitir “identificar as oportunidades de negócio mais promissoras, delinear como penetrar, capturar e manter posições nos mercados-alvo” (Westwood, 2006, p.1), juntamente com “identificar onde e como os recursos de marketing devem ser empregues, bem como o seu *timing* de implementação” (McDonald *et al.*, 2011, p.50).

2.2 Marketing de serviços

2.2.1 Definição

Tendo em conta que o objeto de estudo deste trabalho se enquadra no setor dos serviços, foi levada a cabo uma pesquisa teórica, como forma de complementar a componente do plano de marketing anteriormente explorada.

É crucial definir primeiramente aquilo que são os serviços, podendo caracterizá-los como “atividades económicas oferecidas de uma parte a outra. Frequentemente temporários, são performances que trazem resultados esperados a recipientes, objetos, ou outros bens sobre os quais os detentores têm responsabilidade. Em troca de dinheiro, tempo e esforço, os clientes dos serviços esperam valor do acesso aos bens, trabalho e competências profissionais, instalações, redes e sistemas, mas geralmente não detêm a posse de qualquer um dos elementos físicos envolvidos” (Lovelock & Wirtz, 2011, p.37).

Numa perspetiva diferenciada, Rathmell (1966) define os serviços como ações, diferenciados dos produtos físicos. Para Gröonroos (2006), a grande diferenciação entre os serviços e os bens palpáveis é a natureza de todo o processo envolvido, acrescentando que os consumidores fazem parte do processo enquanto coprodutores, pelo que acabam por ser influenciados pela interação e progresso destes processos.

De acordo com Kotler e Amstrong (2008), existem quatro evidências que distinguem os serviços dos bens tangíveis: a intangibilidade, a inseparabilidade, a perecibilidade e a variabilidade. Segundo Parasuraman *et al.* (1985), no que diz respeito à intangibilidade, os serviços não são dotados de cheiro, sabor ou toque. Por outro lado, a inseparabilidade é notada a nível da simultaneidade entre o consumo e a produção já que os serviços correlacionam a produção e a venda em simultâneo.

A perecibilidade, característica dos serviços que mais se aproxima da temática dos gelados, é crucial na medida em que não existe a possibilidade de existência de *stock*, pelo que pressupõe o seu consumo imediato, obrigando a um perfeito alinhamento entre a oferta e a procura, tarefa de extrema dificuldade na perspetiva organizacional.

Por último, a variabilidade, é a característica dos serviços que os distingue pela sua constante mutação ao nível da performance observada pelo cliente final. Ainda, segundo esta perspetiva, é passível atenuar a perecibilidade através de uma minuciosa gestão da relação entre a procura e a oferta.

Tendo em consideração as evidências anteriormente enunciadas, existe uma variedade de autores que defendem soluções que ajudam as empresas a ultrapassar estes desafios. Lovelock (1983) defende a definição de cinco fatores que suportam os empresários a identificar quais os verdadeiros problemas de marketing da organização e como os solucionar. A primeira questão pressupõe uma compreensão da natureza do serviço, seguida de uma segunda que analisa qual o relacionamento com o consumidor. Em terceiro lugar, deve ser avaliada a customização do serviço, ou seja, a forma como este é adaptado a cada cliente e respetivas necessidades específicas. De seguida é

necessário compreender qual a natureza da procura do serviço que está a ser prestado, e por último, há que entender qual o método de distribuição do serviço. Assim, partindo de uma análise interna e comparando-se com a concorrência, a organização poderá observar uma tendência positiva, conseguindo resolver alguns dos seus problemas.

Parassuraman *et al.* (1985) colaboraram em conjunto para desenvolver igualmente um conjunto de soluções para incrementar a performance das organizações. As soluções, neste caso, passam por uma gestão de marketing que personaliza ao máximo os serviços prestados, com o intuito de diminuir a intangibilidade e a heterogeneidade. Além disso, considera uma rígida formação dos colaboradores que estejam em contato direto com o consumidor final, como forma de diminuir significativamente a inseparabilidade. Por último, é crucial uma correta gestão da procura e da oferta, como forma de reduzir a perecibilidade.

2.2.2 Consequências para o plano de marketing – 7 P's do marketing-Mix

Tendo em conta as características dos serviços anteriormente enunciadas, representam um desafio para a gestão e como tal o marketing-mix tem de ser ampliado para além dos 4 P's originais – *Product, Placement, Price e Promotion*. Como tal, para Lovelock e Wirtz (2011), devem ser associados três outros – *Physical Evidence, People e Processes*, de forma a integrar no planeamento de marketing a componente de interface da parte do cliente, juntamente com a entrega do serviço.

Partindo deste pressuposto, a ênfase deve ser também dada às evidências físicas de um serviço, às pessoas que integram o serviço (funcionários), bem como aos clientes que têm influência direta no grau geral de satisfação e expectativas de outros clientes. É ainda de salientar que não só as componentes visuais criam um acréscimo de valor, como a aparência dos funcionários, tendo de ser complementadas por elementos verbais e não-verbais tais como a forma de interação dos empregados.

De acordo com Yelkur (2000), existe uma relação estritamente direta entre a satisfação com que os colaboradores atendem os clientes e a satisfação com que os clientes são atendidos, criando um maior nível de conforto de parte a parte quanto maior esta for. A *performance* de um determinado serviço é muito influenciada pelas atitudes e comportamento dos funcionários, dada a inseparabilidade do serviço face ao vendedor.

2.2.3 Qualidade do serviço

As organizações de serviços têm atualmente a possibilidade de entender o comportamento dos seus clientes, permitindo uma constante melhoria como forma de

acompanhar as necessidades destes, o que constitui um fator de extrema importância. Aquando da escolha de um serviço, um consumidor é parte integrante de um processo que se decompõe em três passos: a pré-compra, o consumo e a avaliação pós-compra.

Conforme exposto pela teoria de informação de expectativas, passada a fase de tomada de decisão, tem lugar a avaliação do serviço, que resulta do cruzamento das expectativas e percepções criadas e sentidas pelo consumidor, respetivamente (Hoffman & Bateson, 2011; Gronroos, 1984; Parasuraman *et al.*, 1988). É possível afirmar que a satisfação do consumidor está intimamente ligada à qualidade percebida do serviço que, segundo Gronroos (1984), é o resultado de um processo de avaliação no qual o consumidor compara as expectativas com o que percebe do serviço.

Parasuraman *et al.* (1988), com o intuito de conseguir escalonar aquilo que é a percepção de qualidade do serviço pelo cliente, criou a escala SERVQUAL, que facilita às organizações entender a relação das percepções e expectativas dos seus clientes. A escala tem 22 itens, subdivididos por 5 dimensões: empatia (reflete a atenção e empatia com cada cliente); receptividade (forma como os clientes são ajudados e prontidão na prestação do serviço); tangibilidade (o que os olhos conseguem ver, tal como o aspeto físico dos empregados, os equipamentos utilizados ou a qualidade das instalações/loja); consistência (capacidade, da parte dos colaboradores, de serem cordeais e transmitirem segurança e confiança) e a fiabilidade (exatidão e consistência com que o serviço é prestado).

2.3 Sazonalidade

Segundo Petrillo (2014), o negócio das indústrias sazonais tende a apostar na criatividade, como forma de impulsionar as suas vendas durante a época baixa, diminuindo a volatilidade ao longo do ano.

Ao longo dos últimos cinco anos, as lojas de comércio de gelado artesanais têm visto a sua concorrência aumentar. Todavia, o que faz com que uma organização singre é a sua atitude perante a discrepância de vendas ao longo do ano. “A realidade é que a maioria dos consumidores procura algo com que se refrescar durante a época com temperaturas mais elevadas, na época baixa, por outro lado, estes mesmos consumidores procuram café quente e bolachas” (Petrillo, 2014).

Como resultado desta assimetria, as lojas de gelado, quando começam a cair as primeiras folhas no outono, optam por aplicar mudanças nos seus menus, acrescentando uma linha de produtos complementares ao seu *core business*. Uma oportunidade ao dispor

desta tipologia de negócio é, ainda, a possibilidade de alterar o foco das suas vendas, quer para o canal HORECA, quer para as grandes superfícies como os supermercados.

“O consumo de gelados em casa e a preferência da parte dos restaurantes por ter na sua carta sobremesas e gelados *gourmet* é uma realidade em constante crescimento” (Petrillo, 2014).

Segundo Costa (2011), a diversidade é uma característica enormemente valorizada pelo consumidor, ao nível dos sabores disponibilizados, dos pontos de venda que permitam o consumo, quer em casa, quer nas próprias lojas da marca ou restaurantes. Os sabores que uma empresa, no ramo dos gelados, disponibiliza podem atenuar a sazonalidade, já que existe uma tendência para preferir sabores mais frutados nas épocas mais quentes, como os *sorbets*. Por conseguinte, os sabores como o chocolate podem ter maior relevância em épocas em que a temperatura é mais baixa. O consumidor procura produtos como os gelados em locais diferenciados, consoante a estação do ano em que se encontra, acabando por preferir uma loja orientada estritamente para a venda destes produtos no verão, enquanto que, no inverno ou no outono, procura mais o canal HORECA ou o consumo em casa.

É de salientar a preponderância das crianças na compra de gelados, influenciando igualmente a compra dos adultos, já que as acompanham às lojas e acabam também por consumir. Muitas vezes, a faixa etária mais jovem acaba por não valorizar tanto a altura do ano em que se encontra, mas sim a satisfação da sua necessidade. Por outro lado, o sexo feminino acaba também por ter bastante relevância já que valorizam muito uma marca *premium*, como é o caso da Artisani, partindo para o consumo destes produtos ao longo de todo o ano. Este ato acaba por influenciar naturalmente o sexo masculino, existindo como que uma publicidade que atua no subconsciente deste, dada a perspetiva sexual inerente. (Costa, 2011).

CAPÍTULO 3 – QUADRO DE REFERÊNCIA / MODELO CONCEPTUAL

Com base na revisão de literatura elaborada e nas várias estruturas de planeamento nela abordadas, tais como Calkins (2008), Kotler e Keller (2006), Wood (2007) e Westwood (2006) foi possível desenhar aquilo que é o quadro de referência para este documento. É de salientar a orientação deste plano de marketing para a vertente de marketing de serviços, nomeadamente no que toca à empresa Artisani.

A perspetiva adotada como dominante neste projeto é a de Kotler e Keller (2006), ainda que com grande preponderância e influência da orientação de Calkins (2008), que

por sua vez, visa o crescimento empresarial como fonte primordial de criação de valor para a empresa através da interpretação de informação fornecida pelo mercado, juntamente com a satisfação das necessidades dos clientes.

| Autores | Estrutura para o plano de marketing | |
|--|--|--|
| Kotler & Keller (2006); Wood (2007); Westwood (2006) | Apresentação da empresa Visão, Missão e Valores | |
| Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988); Kotler & Keller (2006); Calkins (2008) Wood (2007); Westwood (2006) | Diagnóstico empresarial / Análise de contexto | |
| | Análise Macroestrutural - Fatores demográficos; - Fatores políticos; - Fatores económicos; - Fatores sociais; - Fatores tecnológicos. | Análise Microestrutural - Análise de mercado; - Análise da concorrência; - Análise de clientes. |
| Kotler & Keller (2006); Calkins (2008); Wood (2007); Westwood (2006) | Análise interna | |
| Kotler & Keller (2006) Calkins (2008) | Análise SWOT | |
| McDonald (2011); Westwood (2006) | Pressupostos | |
| Kotler & Keller (2006) | Objetivos e estratégias de marketing | |
| | - Objetivos financeiros e de marketing; - Segmentação e posicionamento; - Vantagens competitivas / Opções estratégicas. | |
| Costa (2011); Petrillo (2014) | Sazonalidade | |
| Kotler & Keller (2006); Calkins (2008); Lovelock e Wirtz (2011); Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) | Estratégia de Marketing-mix | |
| Kotler & Keller (2006) | Planeamento e implementação | |

Tabela 1 – Quadro de referência

CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA

4.1 Definição do tipo de pesquisa

O principal propósito deste projeto é a elaboração de uma proposta de Plano de marketing para a Artisani, organização que atua no setor dos serviços, mais propriamente na fabricação de gelados e *sorbets*.

Assim, numa primeira fase, foi elaborada uma revisão de literatura, tendo como base uma vasta variedade de autores e respetivas publicações (livros, *journals*, artigos científicos e *business cases*) com o intuito de obter um *background* teórico firme que impulsionou todo o restante trabalho.

Partindo de uma filosofia pragmática, a melhor forma de o fazer passa pela utilização de um método misto (*Mixed-method research*), que pressupõe uma junção do método quantitativo com o qualitativo, ainda que não em simultâneo. (Saunders *et al*, 2009). A faceta quantitativa foi realizada através de questionários e métodos experimentais, nomeadamente através de contacto com o cliente final. Por outro lado, o

método qualitativo foi observado em entrevistas pontuais, para uma amostra mais reduzida.

Quanto à estratégia de investigação adotada foi o *case study research* (Yin 2009, p.18) sendo a estratégia definida como uma “pesquisa empírica que investiga um fenómeno contemporâneo no seu contexto real, especialmente quando as fronteiras do fenómeno e o contexto não estão claramente definidos”. O horizonte temporal adotado foi *cross-sectional*, já que decorre num curto e único período de tempo, onde não se procede a uma análise prolongada.

4.2 Método de recolha de dados

A recolha de dados foi elaborada da seguinte forma:

1. Aplicação de entrevistas semi-estruturadas aos três sócios-gerentes, tendo como objetivo não só obter informação que possibilite uma análise interna coerente, mas também dados relativamente ao mercado e clientes da empresa. (Malhotra & Birks, 2007). (Guião de entrevista em anexo – anexo nº1);

2. Realização de uma entrevista em grupo, seguindo uma estratégia de *focus group* (Krueger & Casey, 2009) para, através de uma prova cega, procurar identificar as principais vantagens competitivas face aos principais concorrentes identificados pela própria empresa. A amostra utilizada para este método experimental foi uma amostra de conveniência (Malhotra & Birks, 2007), procurando juntar consumidores regulares de gelados artesanais, ajustado ao perfil que é identificado pela empresa como o perfil de mercado significativo. A amostra foi, então, composta por 10 elementos (5 indivíduos em cada prova) com as idades compreendidas entre os 22 e os 68 anos, pertencentes a uma classe média ou média alta. Os sabores utilizados para esta prova cega foram igualmente selecionados pela empresa, sendo os que apresentam maior procura, nomeadamente: chocolate, baunilha, nata, morango e limão. (Guião de *focus group* em anexo – anexo nº2);

3. Como forma de aferir a qualidade do serviço prestado foi aplicada uma adaptação do instrumento SERVQUAL (Parasuraman *et al.*, 1988) que englobasse as questões relativas às várias dimensões: tangíveis, confiança, resposta, garantia e empatia, enquadrando-se esta análise numa abordagem quantitativa (Guião de entrevista em anexo – anexo nº3). A análise foi possibilitada através da plataforma *Qualtrics* e respetivas ferramentas;

4. Por último foram feitas entrevistas semi-estruturadas a todos os gerentes de loja e alguns colaboradores com longa experiência na empresa, procurando informações relativas ao funcionamento das lojas e forma de atuação da empresa utilizando uma abordagem qualitativa. (Guião de entrevista em anexo - anexo nº5).

Todos estes métodos de recolha contribuíram para a elaboração de componentes fulcrais neste plano de marketing, nomeadamente a nível da análise SWOT e marketing-mix. A análise do *output* do questionário SERVQUAL foi possivelmente a componente mais importante nesta recolha de dados, já que permitiu à empresa ter um contacto mais formal e *feedback* da parte do cliente como nunca antes tinha tido.

CAPÍTULO 5 – RESULTADOS: PLANO DE MARKETING DA ARTISANI

5.1 Diagnóstico empresarial

5.1.1 Apresentação da Artisani

A empresa Sabores do dia ou, como é designada publicamente – Artisani, foi fundada em 2009 por Luísa Lacerda Lampreia, com o intuito de se afirmar como referência na venda de gelados artesanais para restaurantes e hotéis de luxo.

A primeira loja abriu ao lado da pizzaria Capricciosa, na Doca de Santo ainda no ano de 2009, restaurante este que é, até aos dias de hoje, um dos parceiros da empresa. A experiência de Luísa na conceção de gelados e criação de novos sabores elevou a marca aos padrões de qualidade *premium*.

Em 2010, dada a elevada procura e grau de aprovação dos seus clientes, abriu duas novas lojas. Em Carcavelos, ao lado da Capricciosa e na Avenida Álvares Cabral, perto do Jardim da Estrela que, até à atualidade, é uma loja chave na estrutura da Artisani, já que é nesta que são produzidos os gelados para todas as restantes lojas, bem como os escritórios onde trabalham os membros do *staff*.

De forma a fazer face a este investimento, Diogo Saraiva e Sousa, associou-se acrescentando o capital e o *know-how* necessários para esta expansão, passando a sociedade a ser composta por dois sócios.

No ano de 2011, procederam à abertura da loja de Cascais, novamente com a parceira Capricciosa, perfazendo um total de quatro lojas (Doca de Santo, Carcavelos, Álvares Cabral e Cascais). A procura por parte de parceiros no canal HORECA aumentou significativamente e a solução encontrada pelos dois sócios, Luísa e Diogo, passou pela criação da marca *Gelato Artigianale* by Artisani que é, nada mais nada menos, que um

franchising da marca original, onde se vendem os gelados artesanais produzidos através do mesmo método.

Atualmente, a loja de Carcavelos foi encerrada, centralizando a atividade na Capricciosa. Porém foram abertas negociações recentemente com o intuito de reabrir a loja. Muito recentemente, novas lojas nos mercados de Campo de Ourique, Cascais e Algés foram abertas, juntamente com uma loja em Telheiras e Marina de Vilamoura, perfazendo um total de oito lojas. Os franchisados são atualmente 3: Vela Latina by Artisani em Belém, Dolce Tentazione by Artisani em Miraflores e La Rúcula by Artisani no Parque das Nações.

A fábrica, situada no piso -1 da loja âncora da Avenida Álvares Cabral, alberga como já foi referido a fábrica que até ao início do ano de 2016 tinha uma capacidade produtiva de apenas 400kg/dia de gelado o que, face à procura esperada com o aumento do número de lojas, não seria sustentável.

É então, em 2015, que José Pinto Gaspar se associa à marca, passando a empresa a ser composta por três sócios-gerentes com quotas semelhantes, como forma de obter o capital necessário para que esta expansão fosse possível sem ser necessário recorrer a capital alheio de instituições financeiras.

Foram então iniciadas obras com o intuito de duplicar a capacidade produtiva para 800kg de gelado por dia, sem que seja perdida a essência da produção artesanal, com os mesmos produtos. No início do mês de Maio de 2016 a fábrica foi inaugurada.

O grande estigma da empresa prende-se pela sazonalidade e respetivo efeito nas vendas e receitas, levando ao fecho ou funcionamento em horário reduzido de parte das lojas da marca no inverno como forma de redução de custos.

5.1.2 Missão e valores

Missão: “Ser uma referência a nível nacional no setor dos gelados artesanais, alinhada com as melhores práticas, métodos produtivos e criação de valor, apostando na constante inovação e na prestação num serviço consistente e de qualidade para todos os seus clientes”.

Valores: Ambição, Qualidade e Luxo.

5.2 Auditoria de marketing

5.2.1 Análise Macro

Com o intuito de entender o mercado português em que a empresa se insere e o consumidor em todos os seus quadrantes, procede-se a uma detalhada análise dos quadrantes demográfico, político, económico, social e tecnológico.

5.2.1.1 Fatores demográficos

Segundo dados do PORDATA (2015), a esperança média de vida em Portugal tem evidenciado uma tendência positiva, sendo que para o ano de 2013 se situava nos 80,9 anos para ambos os sexos.

No que respeita à taxa de natalidade, novamente recorrendo a dados do PORDATA (2015), a tendência é já evidentemente negativa o que pode ser justificado não só pelo envelhecimento da população, mas também pela diminuição da estabilidade económica e financeira do país. É possível afirmar que Portugal é o país da União Europeia com a menor taxa bruta de natalidade, sendo a média da UE (10,4‰) e Portugal apenas 7,9‰ respetiva ao ano de 2014. Por outro lado, a taxa bruta de mortalidade e a taxa bruta de mortalidade infantil têm vindo a estabilizar na última década, aproximando-se de 10,1‰ e 2,9‰, respetivamente.

De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (2014), no que toca à caracterização da população residente em Portugal, a 31 de Dezembro de 2013, residiam em Portugal 10 427 301 pessoas, das quais 4 958 020 eram homens e 5 469 281 mulheres, o que se pode traduzir numa taxa de crescimento efetivo de -0,57%. Se a tendência se mantiver, as projeções apontam para que população portuguesa continue a diminuir significativamente passando dos atuais 10,5 milhões para apenas 8,6 milhões de residentes em solo nacional até ao ano de 2060.

Por outro lado, de acordo com o mesmo documento do INE (2014), o envelhecimento da população e a diminuição do número de crianças constituem uma realidade em Portugal, o que resulta numa diminuição da base da pirâmide etária acompanhada de um aumento do topo. Para o mercado dos gelados esta tendência pode ter repercussões negativas já que parte do impulso de compra deste passa pelo setor mais jovem da população.

De acordo com o INE (2014), a distribuição da população acaba por revelar inúmeras assimetrias nomeadamente a nível das zonas litorais com enorme aglomeração populacional nestas em detrimento de um interior significativamente despovoado. Os

grandes centros urbanos de Lisboa e Porto continuam a concentrar grande parte da população portuguesa.

A nível da estratificação social, segundo o Marktest (2014), 42,3% dos residentes em Portugal Continental pertencem às classes sociais alta, média alta e média, enquanto que 57,7% representam a população das classes média baixa e baixa. Os concelhos de Lisboa, Oeiras e Cascais são os que apresentam uma estrutura social mais elevada, o que permite estabelecer uma relação com a proximidade dos grandes centros urbanos.

5.2.1.2 Fatores políticos

Conforme defendido pela AHRESP (2015), com a tomada de posse do novo governo, o setor da restauração assistiu a uma diminuição acentuada o valor do IVA, passando de 23% para 13%. Este é um fator de carácter extremamente positivo já que, ao contrário do que aconteceu nos anos anteriores, assistiu-se a uma retração deste imposto, que representa um incentivo à economia e às empresas do ramo. É possível que os estabelecimentos mantenham o nível de preços até então praticados como forma de recuperar aquilo que haviam perdido nos anos anteriores com a sobrecarga fiscal resultante dos problemas económicos e financeiros de Portugal.

5.2.1.3 Fatores económicos

A taxa de desemprego em Portugal, segundo o PORDATA (2015), em 2015 foi de 12,5%, valor que espelha a tendência contínua de descida deste indicador, igualando valores que não eram registados desde 2010. É de salientar que em 2013 chegou mesmo a atingir um valor preocupante de 16,3% como resultado da crise económica e financeira pela qual o país passa.

A juntar a tudo isto, segundo dados da Nielsen (2015), empresa global de gestão de informação, Portugal encerrou o primeiro trimestre do ano de 2015 com um índice de confiança dos consumidores situada nos 59 pontos percentuais, valor muito positivo face ao registado na última década, ainda que quando comparado com a média europeia o valor não seja tão satisfatório. A verdade é que este indicador acaba por ter influência direta na decisão de compra por parte do consumidor, sendo a compra impactada pela confiança transparecida pelo consumidor.

De acordo com o INE (2016), o Turismo é, para esta tipologia de negócio, um fator com enorme influência já que impulsiona a venda de gelados em determinadas localizações, definidas estrategicamente, podendo ser um elemento a ter em conta quando procuramos contrariar a sazonalidade da procura. O Turismo em Portugal continua a

atingir máximos históricos, como aconteceu no mês de Fevereiro de 2016, de acordo com o INE, registando muito perto de um milhão de hóspedes em território nacional.

5.2.1.4 Fatores sociais

O contexto vivido em Portugal nos últimos anos levou a drásticas alterações nos padrões de consumo dos portugueses, reconfigurando-os de forma a possibilitar uma dinâmica de cortes extremos, com o setor da restauração a ser um dos mais afetados.

De acordo com a gerência da Artisani foi sentida uma tendência, por parte do consumidor, que se prende pela ênfase dada a produtos *gourmet* e saudáveis, tidos como fonte de saúde e bem-estar. Neste leque de produtos incluem-se os produtos naturais e artesanais como é o caso dos gelados produzidos pela Artisani, como o próprio nome sugere. A isenção de glúten, lactose e outros produtos alergénicos nos gelados permite à empresa ser mais abrangente, fazendo face às restrições alimentares mais comuns dos seus clientes, algo que só é possível graças às matérias-primas utilizadas e a métodos produtivos avançados.

5.2.1.5 Fatores tecnológicos

De acordo com a informação recolhida junto da gerência da Artisani, a nível da vertente tecnológica, como em quase toda a indústria alimentar, o processo produtivo evoluiu significativamente. Esta evolução incide não só sobre a qualidade do produto final, mas também no custo para o produzir. Ainda que Artisani parta de um pressuposto artesanal, naturalmente o sistema de produção é algo mecanizado, permitindo manter a qualidade sempre num patamar elevado, atestando uma textura, sabor e proposta de valor consistente para o cliente.

Neste sentido, toda esta evolução abriu a janelas de oportunidade a sabores que anteriormente não poderiam ser produzidos quer por incapacidade produtiva em grande escala, quer por limitações das matérias-primas utilizadas.

5.2.2 Análise Micro

5.2.2.1 Análise de mercado

Conforme a informação do relatório elaborado pela PwC (2012) para a AHRESP, Portugal é o país da união europeia em que o setor da hotelaria e restauração mais contribui para o emprego e para a economia.

De acordo com o Banco de Portugal, o setor da restauração e similares (CAE 56) no qual a Artisani se insere, contabilizava em 2014 cerca de 28.294 empresas, um decréscimo face ao número verificado em 2013 de 28.832. As empresas deste setor sediadas na zona de Lisboa representam 45% do volume total de negócios nacional.

Por outro lado, na perspetiva defendida pela PwC (2012), cerca de 90% das sociedades deste setor apresentam um volume de negócios inferior a 500.000€, sendo 99% delas microempresas que empregam mais de 80% dos trabalhadores deste setor. A expectativa, em 2012, para os cinco anos que se seguiam, era de uma contração de cerca de 500 milhões de euros a nível do volume de negócios deste setor que viria acompanhado do encerramento de cerca de 7.000 empresas e consequentemente a destruição de 16.000 postos de trabalho.

Mais particularmente, o mercado dos gelados em Portugal, perfaz um volume total de negócios de 250 milhões de euros, e é atualmente liderado pelo grupo Unilever/Jerónimo Martins, com a marca Olá. Esta marca detém cerca de 62% das vendas de gelado por impulso e 47% do mercado relacionado com o *take-away*. É, portanto, possível afirmar que é o maior *player* do mercado, responsável pela venda de aproximadamente 59% de todos os gelados consumidos em solo nacional, o que representa 150 milhões de euros. (Costa, 2011).

Nas reuniões com a gerência da Artisani foi possível concluir que se trata de um mercado extremamente competitivo com forte presença de grandes grupos e marcas internacionais com dimensões muito superiores à da Artisani. Porém, é de salientar que o mercado dos gelados artesanais é um pouco diferente deste, que por sua vez foca um nicho de mercado, com preços praticados acima daquilo que são os, até aqui descritos, gelados industriais.

Segundo um inquérito realizado a 5 milhões de pessoas no continente europeu, pela Marktest (2014) relativo ao consumo de gelados nos últimos 12 meses é possível verificar que 63,7% dos inquiridos responderam afirmativamente.

Ainda assim, é constatam-se enormes assimetrias no que toca à idade quando a relacionamos com o consumo de gelados. Segundo o mesmo estudo da Marktest, é no segmento entre os 35 e 44 anos que se verifica maior hábito de consumir gelados com 76,3% a confirmarem este consumo, seguido do segmento 25 a 34 anos com 72,3%. Por outro lado, no segmento de indivíduos com idades superiores a 65 anos, apenas 49,3% confirmaram o consumo. A nível de sexo, as diferenças não são muito acentuadas, dado que as respostas diferem em apenas 6%, com predominância no consumo pelo sexo

feminino. Ainda segundo este estudo, cerca de 23,1% dos inquiridos refere consumir um gelado pelo menos uma vez por semana.

Um outro estudo da mesma entidade, Marktest (2007) afirma que o consumo de gelados no lar duplicou nos últimos 5 anos, o que consolida a tendência de mudança e crescimento do mercado dos gelados. O estudo constata que o produto já atinge mais de metade dos lares portugueses (54,4%), face aos 25,2% verificados no ano de 2001. Neste mesmo enquadramento é ainda evidenciado que o consumo varia muito consoante a idade do(a) dono(a) de casa, com a faixa etária entre os 25 e 34 anos a atingir 71,9%.

Outro fator muito significativo é ainda a classe social e região de residência, com os lares das classes alta e média alta nos centros urbanos de Lisboa e do Porto a liderarem o consumo de gelados, naturalmente justificado pelo poder de compra superior. (Marktest, 2007). Esta análise pode ser complementada pela análise de Costa (2011) que afirma um crescimento nos hábitos de consumo no mercado *take-away*, ainda que os consumidores estejam muito formatados para o consumo de gelados por impulso e através do canal HORECA.

A título de conclusão desta temática, a média do consumo de gelados por pessoa em Portugal, segundo Costa (2011) é de 4/5 litros por ano, o que quando comparado com a média de europeia de 7 litros ainda está muito abaixo, algo que não se compreende dado o clima português que deveria incentivar o consumo deste género de produtos. Contudo, é errado tomar as condições climáticas como o único fator para justificar o consumo de gelados, já que a Finlândia é o País da Europa com consumo de gelado *per capita* mais elevado – 14 litros anuais. Um dado curioso e muito negativo é a ausência de consumo de gelado por parte de 65% da população portuguesa no inverno.

5.2.3 Análise concorrencial

5.2.3.1 Gelado artesanal vs gelado industrial

De forma a desenvolver uma análise concorrencial congruente é primeiramente necessário diferenciar os gelados artesanais dos gelados industriais. Neste sentido, há que evidenciar três fatores diferenciadores: a quantidade produzida, a quantidade de ar incorporado no gelado e os ingredientes utilizados bem como a respetiva qualidade.

No que respeita à quantidade, os gelados artesanais são produzidos em muito menor quantidade e diariamente, não sendo submetidos a longos períodos de congelamento, que afetem a textura e o sabor. A quantidade de ar presente no gelado é algo que também difere, enquanto que o método artesanal prima por uma percentagem

de ar muito inferior (entre 10% e 20%) face ao industrial (50%), o que resulta numa textura melhor, acompanhado de um teor inferior de matéria gorda. No entanto, o fator que mais distancia o gelado artesanal do industrial é a qualidade os ingredientes utilizados, desde a água, ao leite ou à fruta utilizada que influenciam o sabor, não requerendo a utilização de corantes ou intensificadores de sabor.

5.2.3.2 Concorrentes

Tendo em conta o distanciamento anteriormente referido e a perspetiva dos sócios-gerentes da Artisanani, a análise concorrencial desenvolvida visa identificar quais os principais *players* no setor dos gelados artesanais e industriais e que, como tal, sejam concorrentes diretos ou indiretos da Artisanani. Os principais concorrentes identificados são a Santini, a Amorino, a Häagen-dazs, a NoSolo e a Nannarella, não só pela semelhança nos produtos vendidos (à exceção da Häagen-dazs e NoSolo que, apesar da qualidade elevada, são gelados industriais), mas também pelos preços praticados, tendo como *target* um cliente com poder de compra elevado e que procura um produto com elevados *standards* de qualidade.

Na verdade, a tendência atual da preferência por produtos *gourmet* obriga os produtores de gelados industriais a criarem uma linha artesanal, com qualidade superior como forma de satisfazer as necessidades dos clientes, pelo que, num futuro próximo a Artisanani terá de fazer face a mais uma adversidade.

5.2.3.3 Preço

A primeira vertente da análise da concorrência passa pela comparação dos preços praticados, mais precisamente no que toca aos produtos para consumo em loja, *take-away* e produtos complementares. É de salientar que neste quadrante, a Artisanani disponibiliza aos clientes que tenham um cartão da marca um desconto de 10% em todos os produtos exceto nos produtos complementares tais como crepes e *waffles*, pelo que essa redução de preço será também representada nos quadros abaixo.

| | Mini-bola | 1 bola | 2 bolas | 3 bolas |
|---------------------------------|-----------|--------|---------|---------|
| Artisanani | 2,00 € | 3,00€ | 4,50€ | 6,00€ |
| Artisanani c/ cartão 10% | 1,80€ | 2,70€ | 4,10€ | 5,40€ |
| Amorino | - | 3,50€ | 4,50€ | 5,50€ |
| Santini | 1,60€ | 2,90€ | 3,90€ | 5,50€ |
| Häagen-dazs | - | 2,95€ | 4,85€ | 6,25€ |
| Nannarella | - | 2,00€ | 3,00€ | 3,50€ |
| NoSolo | - | 3,10€ | 4,50€ | 5,50€ |

Tabela 2 – Preço dos gelados para consumo na loja

Com o desconto de 10%, a maioria dos produtos passa a ter um preço abaixo do praticado pela generalidade da concorrência, o que pode ser uma mais-valia a nível da fidelização do cliente. No que respeita ao consumo em loja, a Amorino e a Häagen-dazs apresentam-se como os estabelecimentos com preços mais elevados.

| | Embalagem ½ litro | Embalagem 1 litro | Embalagem 1,5 litros | Embalagem 2 litros |
|------------------------------|-------------------|-------------------|----------------------|--------------------|
| Artisani | 13,50€ | 24,00€ | 33,00€ | 45,00€ |
| Artisani c/cartão 10% | 12,20€ | 21,60€ | 29,70€ | 40,50€ |
| Amorino | 11,50€ | 22,00€ | - | - |
| Santini | 12,90€ | 22,70€ | 33,60€ | 44,00€ |
| Häagen-dazs | 6,69€ | - | - | - |
| Nannarella | 9,50€ | 16,00€ | 20,00€ | - |

Tabela 3 – Preço dos gelados *take-away*

No que toca à entrega ao domicílio, no caso da Santini, dispõem de entrega própria e a encomenda pode ser feita no próprio *site*, tendo um custo adicional pela deslocação de 5€. Por outro lado, a Artisani assumiu uma parceria com o No menu (plataforma de entrega dos mais variados restaurantes ao domicílio), pelo que ao mostrar interesse na encomenda de gelados para entrega em casa o cliente é redirecionado para o *website* do No menu que, por sua vez, nos indica que existe uma taxa adicional de 3,9€.

Quanto ao *take-away* a partir da loja, é de realçar o facto de, à exceção da Santini e da Artisani, a diversidade de tamanhos ser um tanto limitada ou, no caso da NoSolo, inexistente.

| | Crepe/Waffle | Crepe/Waffle com 1 bola de gelado | Crepe/Waffle com 2 bolas de gelado | Café |
|--------------------|--------------|-----------------------------------|------------------------------------|-------|
| Artisani | 5,10€ | 6,10€ | 7,70€ | 1,10€ |
| Amorino | 3,00€ | 4,80€ | 5,80€ | 1,20€ |
| Santini | 2,10€ | 5,00€ | 6,00€ | 1,10€ |
| Häagen-dazs | 2,20€ | 4,85€ | - | - |
| NoSolo | 5,30€ | 6,55€ | 7,40€ | 1,20€ |

Tabela 4 – Preço dos produtos complementares

No quadro não está representada a Nannarella por não dispor de produtos complementares ao gelado.

A título de conclusão, é possível denotar a vantagem da Nannarella a nível do preço, seguida da Artisani quando tomado como referência o preço com o cartão de desconto. Por outro lado, um ponto fraco da Artisani é o preço praticado nos produtos complementares, onde a Santini e a Amorino se evidenciam.

5.2.3.4 Estratégias de comunicação

No que diz respeito às estratégias de comunicação adotadas pela concorrência, é de salientar a comunicação a partir das redes sociais, que hoje tem enorme visibilidade. Mais propriamente no que toca ao Facebook, enquanto plataforma dominante, o número

de pessoas às quais as marcas conseguem chegar passa muito pelo número de *likes* e seguidores que têm. Através de uma rápida análise das respetivas páginas, em Maio de 2016, é possível constatar que: Artisani – 14.393 *likes*; Amorino – 4.944 *likes*; Santini – 143.835 *likes*; Häagen-dazs – 3.589.009 *likes*; Nannarella – 8.736 *likes* e NoSolo – 11.508 *likes*.

Assim, é de evidenciar o domínio da Häagen-dazs que, enquanto marca internacional de renome, a nível de comunicação tem uma visibilidade contra a qual um concorrente português não tem qualquer possibilidade de concorrer. Numa perspetiva mais aproximada da Artisani, denota-se a elevada notoriedade da Santini neste domínio, face à concorrência que apresenta números na casa dos 10.000 gostos.

Não descuidando, o Instagram representa a rede social que atualmente tem maior utilização a seguir ao Facebook, pelo que deve ser tida em conta nesta análise. Neste quadrante é de salientar que, à exceção da Artisani, da NoSolo e da Santini, nenhuma das outras marcas de gelado dispõe de uma página própria deste cariz. Contudo é de salientar que enquanto a Santini abrange 6447 seguidores, a Artisani apenas chega aos 277.

No que concerne à existência de *websites* próprios, a Artisani, a Santini, a Häagen-dazs e a Amorino dispõem desta plataforma que permite melhor acesso a todas as informações sobre a empresa, encomendas *online*, localização das lojas e características dos produtos vendidos.

A Artisani não dispõe de um departamento de marketing próprio e recorre a *outsourcing* como forma de interagir com os seus clientes nas redes sociais ou para lançamentos de *press releases*.

A Artisani distancia-se da concorrência por recorrer a parcerias com marcas de grande notoriedade tais como a Limoncello, a Casa do Ovos Moles, ou a Arcádia, e através de blogues como o Casal Mistério que têm uma enorme visibilidade, sempre com o intuito de aumentar a sua notoriedade.

5.2.3.5 Localização e lojas

A Artisani dispõe atualmente de 8 lojas próprias e 3 franchisados, todas localizadas em Lisboa (Álvares Cabral, Telheiras, Doca de Santo, Mercado de Campo de Ourique e Mercado de Algés), à exceção das lojas de Cascais e Vilamoura (Vila, Mercado de Cascais e Marina de Vilamoura), perfazendo um total de onze lojas.

No que toca à Amorino, em solo nacional tem apenas três lojas na Baixa, Marina de Vilamoura e no Chiado, apostando muito num *target* mais turístico, limitando a sua abrangência geográfica a um espaço muito pequeno.

A Santini tem a seu dispor igualmente 6 lojas, não recorrendo a contratos de *franchising*. As suas lojas estão distribuídas por Lisboa (Belém e Chiado), Cascais, Estoril, Carcavelos e Porto. É possível constatar que neste quadrante existe uma enorme vantagem, nomeadamente nas lojas de Lisboa, por serem localizadas em zonas turísticas, atraindo um fluxo mais elevado de pessoas. A loja do Porto é ainda mais crucial, quando comparada com os restantes concorrentes já que abrange uma área geográfica bastante diferente que, sendo o segundo maior centro urbano português, representa um potencial enorme a nível do volume de negócios.

A Häagen-dazs, enquanto empresa multinacional tem uma abrangência incomparável com as gelatarias artesanais, com 21 lojas em Portugal, distribuídas por Lisboa, Porto e Faro. Por sua vez, a Nannarella tem apenas uma loja em Lisboa, mais propriamente em São Bento, centralizando toda a sua atividade nesta.

A NoSolo, apesar de se tratar de uma cadeia de restaurantes, detém bancas de venda de gelado, pelo que há que denotar a localização dos seus restaurantes, tendo presença mais acentuada no sul do país em Albufeira, Vilamoura e Portimão. As lojas em Lisboa situam-se em Belém e na Praça do Comércio, locais com enorme fluxo turístico.

De uma forma geral, o seguinte quadro permite sintetizar a análise concorrencial.

| Artisanani vs Concorrentes diretos |
|---|
| Principais pontos fortes da concorrência |
| Elevada notoriedade; Lojas em localizações privilegiadas; Forte presença nas redes sociais; |
| Principais pontos fracos da concorrência |
| Qualidade dos gelados; Fraca presença no canal HORECA; Poucas parcerias e inexistência da possibilidade de <i>franchising</i> . |

Tabela 5 – Principais pontos fortes e fracos da concorrência.

5.2.3.6 *Focus group* – Prova cega

Com a realização desta prova cega foi possível apurar, imparcialmente, qual o gelado com atributos que mais agradam ao *target* que a empresa identifica como predileto. Foram realizados dois *focus group* com um total de 10 indivíduos (5 em cada prova), com as idades compreendidas entre os 22 e os 68 anos, que se dispuseram a provar quatro marcas de gelado: Artisanani, Santini, Nannarella e Conchanata. A presença destas marcas, nomeadamente da Conchanata, prende-se pela sugestão da parte da gestão da Artisanani, com a justificação de que se tratariam dos gelados com melhor qualidade.

De acordo com o guião apresentado no anexo nº2, foi possível identificar que os gelados que reuniam maior consenso quanto à sua qualidade, antes da prova, eram os gelados Santini. Os atributos mais valorizados foram o sabor e a textura, com enorme predominância do sabor.

Foram provados cinco sabores, pela seguinte ordem: chocolate, baunilha, nata, morango e limão, começando por sabores mais condimentados, passando para os *sorbets* mais leves. O método utilizado passou por hierarquizar as diversas marcas, que estavam apenas identificadas por números, alterando os números de sabor para sabor.

A contabilização dos pontos foi feita de acordo com a posição em que os inquiridos colocaram cada gelado, correspondendo o primeiro lugar a 1 ponto e o quarto lugar a 4 pontos. Assim, é possível constatar que o melhor gelado era aquele que reunisse menor número de pontos nos vários sabores.

| | Chocolate | Baunilha | Nata | Morango | Limão | Total |
|-------------------|-----------|----------|------|---------|-------|-------|
| Santini | 24 | 26 | 33 | 22 | 26 | 131 |
| Artisani | 30 | 13 | 26 | 17 | 14 | 100 |
| Conchanata | 25 | 29 | 17 | 38 | 31 | 140 |
| Nannarella | 21 | 32 | 24 | 23 | 29 | 129 |

Tabela 6 – Resultado pontual da prova cega (*focus group*).

O resultado final, revelou uma preferência pelos gelados Artisani (100 pontos), seguidos da Nannarella (129 pontos) e em terceiro e quarto lugar, a Santini (131 pontos) e a Conchanata (140 pontos), respetivamente. Contudo, é de salientar que esta prova não reuniu consenso, quer em relação aos sabores prediletos, quer às marcas, já que se assistiu, por exemplo, a uma classificação bastante negativa do gelado de chocolate da Artisani, face à concorrência. Os sabores que levaram a marca a distanciar-se da concorrência foram a baunilha e o limão, onde se assistiu a um domínio indubitável.

Com esta prova foi possível, não só identificar qual o melhor gelado, mas também quais os sabores que poderiam ser sujeitos a uma melhoria, tal como o chocolate, que se apresentava com um sabor demasiado amargo para o gosto dos presentes.

No seguimento do guião, quando questionados quanto aos sabores que mais gostavam de consumir consoante a estação, foi consensual que existe uma preferência por gelados frutados e menos condimentados no verão e gelados com sabor mais “pesado” no inverno.

Tendo reunido uma amostra que tivesse alguma experiência no consumo de gelados, quando questionados quanto ao local de eleição para o consumo de gelados, foi unânime a preferência por lojas especializadas. Porém com uma amostra menos rotinada

no consumo de gelados artesanais, seria de esperar uma resposta com uma tendência para o consumo em casa ou no canal HORECA.

5.2.4 Análise de clientes

5.2.4.1 Os clientes da Artisani

A Artisani abrange um leque de clientes bastante extenso, contudo é possível identificar características comuns à grande maioria dos seus clientes. Neste sentido, e de acordo com as informações recolhidas junto dos sócios-gerentes, as pessoas que se deslocam às lojas fazem parte de uma classe média, média alta ou alta, com idades compreendidas entre os 20 aos 60 anos, elevado poder de compra e que, portanto, apreciem a qualidade quer do serviço prestado, quer do gelado.

Os clientes procuram a Artisani, maioritariamente, nos seus momentos de lazer, sendo sobretudo famílias com filhos ou casais que mostrem alguma preocupação com a saúde, qualidade e frescura dos alimentos que consomem.

Numa vertente B2B (*Business to Business*), o canal HORECA, tem uma preponderância enorme, representado cerca de 40% do volume total de negócios. Os gelados estão presentes em grupos com imensa notoriedade tais como Grupo José Avillez, Grupo H3, Grupo Delta Q, Grupo Capricciosa, Grupo Arcádia, Grupo Portugalia, Grupo Olivier e Grupo Pestana.

Existe, na perspetiva de um dos sócios, uma divisão alternativa a nível dos clientes, aqueles que são realmente apreciadores dos gelados e da qualidade dos ingredientes utilizados, não abdicando deles pela concorrência e aqueles que apenas visitam as lojas esporadicamente, como fariam com qualquer outro gelado. O primeiro tipo de cliente é o mais importante, já que torna a o ato da compra num ato repetido, reconhecendo e promovendo a marca.

5.2.4.2 Satisfação dos clientes

A satisfação dos clientes é de extrema importância para qualquer estabelecimento, impondo-se como um dos fatores que mais significância tem para a criação de valor, quer para os clientes, quer para a empresa.

No caso particular da Artisani, o contacto com o cliente é permitido através das caixas de sugestões e reclamações presentes nas lojas, do Facebook e da plataforma Zomato. Todas as informações dadas pelos clientes, positivas ou negativas, são consideradas e, caso sejam pertinentes, são feitas mudanças com o principal intuito de ir de encontro às necessidades específicas da maioria dos clientes. Por vezes é dada resposta

direta ao cliente que faz a recomendação/reclamação, quando esta é feita em meios que assim o permitam, de forma a mostrar ao cliente a preocupação com o seu bem-estar e com o seu retorno à loja.

Assim, não é aplicado qualquer tipo de questionário com o objetivo de aferir a percepção dos clientes face ao espaço, serviço ou qualidade, o que leva a crer que a empresa não tem uma noção do nível de satisfação do cliente de forma pormenorizada.

De um modo geral, o *feedback* recebido é bastante positivo, sendo o fator preço o único que tem gerado maior descontentamento, dado o contexto financeiro atual das famílias portuguesas.

5.2.4.3 Qualidade do serviço – Análise SERVQUAL

De forma a avaliar a qualidade do serviço prestado pela Artisani, foi aplicado aos clientes, durante os meses de Junho e Julho de 2016, um questionário seguindo o modelo SERVQUAL (Anexo nº3). A amostra foi composta por aproximadamente 30 clientes que acabassem de consumir o produto em loja, sendo abordados com o intuito de avaliarem quer o produto, quer o serviço de que acabaram de usufruir. Para promover a resposta ao questionário, no final, seria oferecido um vale com a oferta de um gelado.

Os resultados permitiram constatar que os quadrantes que melhor classificação (de 1 a 7) tiveram foram os de Garantia (6,28) e *Responsiveness* (6,23), quadrantes estes que estão intimamente ligados aos colaboradores e ao serviço prestado. Por outro lado, os piores foram a Empatia (5,67), a Confiança (5,77) e os Tangíveis (5,89), o que pode ser analisado com uma oportunidade de melhoria a nível do aspeto e do equipamento das lojas, juntamente com a abertura de lojas em localizações mais favoráveis, com horários mais amplos, nomeadamente em época baixa.

É possível denotar que todos os inquiridos classificam o produto como excelente (73%) e bom (27%), porém, no que respeita à qualidade do serviço prestado na sua globalidade, 80,77% “consideram-se bastante satisfeitos” e 15,38% “completamente satisfeitos”.

Quanto à única resposta aberta do questionário, relativa a sugestões de melhoria, estas passaram pela diminuição do preço dos produtos complementares, como os crepes, a criação de uma linha *low-cost*, melhorar a parte gráfica dos menus e procurar manter a inovação nos produtos e serviços disponibilizados. Quanto à frequência de compra, 42,31% afirma ir à Artisani todos os meses, 23,08% todas as semanas e 30,77% menos

de uma vez por mês, uma informação que pode ser utilizada para tomar medidas que impulsionem a fidelização do cliente e retorno deste às lojas, no curto prazo.

Como forma de averiguar se os clientes tinham noção da qualidade do produto e do respetivo processo de produção, quando questionados quanto à perceção de que os gelados seriam finalizados em loja, aproximadamente 70% afirmou que sim. O que consolida ainda mais esta aposta diferenciadora da marca é o facto de 96% da amostra reconhecer que este é um atributo relevante para o produto.

5.2.5 Análise interna

5.2.5.1 Recursos humanos/Pessoas

A empresa é atualmente composta por um total de 42 colaboradores, sendo que, em função da sazonalidade da procura, são adotadas medidas para diminuir os custos com pessoal, sendo o verão a altura do ano em que a empresa precisa da plenitude do seu capital humano. O quadro fixo é representado por duas dezenas de trabalhadores.

Os colaboradores podem ser segmentados por área e local de trabalho, com as lojas a dominar com 25 colaboradores alocados, contra os 8 que se encontram na sede em *back office*, 7 funcionários para a fábrica e apenas 2 encarregues pela distribuição do gelado pelas várias lojas e clientes B2B.

Aquando da contratação de novos empregados os fatores a ter em conta são a experiência profissional, a aparência física, , bem como a simpatia, de forma a transparecer uma ideia de conforto, luxo e qualidade *premium* aos clientes quando estes se deslocam às lojas. A adicionar a tudo isto, é fornecido um manual de formação, no qual são descritas as práticas mais corretas, assim como um módulo de consciencialização das normas do HACCP (Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos) com o intuito de evitar potenciais riscos e eliminar perigos para o consumidor final.

Contudo, não existe uma rotina de avaliação da *performance* individual dos colaboradores, apenas incentivos aos gerentes de loja para que estes consigam otimizar os recursos que têm ao seu dispor, o que incita a um esforço para diminuição das despesas nas lojas.

5.2.5.2 Recursos financeiros

Desde que a Artisani iniciou a sua atividade, tudo tem acompanhado uma tendência exponencial de crescimento, quer a nível das receitas, quer a nível de custos fixos e operacionais. Com o aumento do número de lojas, o aumento de custos com

pessoal é um dado adquirido, que se evidencia na época alta, algo que tem sido estudado consistentemente, dada a complexidade da sazonalidade da procura.

É de salientar que a empresa tem apresentado resultados líquidos positivos, indiciando prosperidade, ainda que grande parte tenham sido reinvestidos para fazer face à dimensão crescente da procura, como é exemplo do investimento na nova fábrica.

5.2.5.3 Recursos de informação

A Artisani nunca dispôs de recursos de informação, exceto os formulários que permitem aos clientes apresentar sugestões e reclamações nas lojas. É estritamente necessário que exista uma parceria com os clientes, de forma a garantir uma progressão na direção da crescente criação de valor para estes com, por exemplo, a realização de inquéritos de satisfação regulares de uma forma mais formal.

5.2.5.4 Recursos de fornecedores

Dada a dimensão da empresa e a diversidade de produtos existe um variado leque de fornecedores, o qual ascende a várias dezenas. A Artisani dispõe de um colaborador (responsável de compras) encarregue das compras, que avalia e negocia, anualmente, as condições de fornecimento como forma de garantir a melhor relação qualidade/preço.

Dentro da vasta variedade de fornecedores, é de referir que existe uma enorme preocupação em privilegiar produtores nacionais que pratiquem preços competitivos e que garantam um fornecimento contínuo quando necessário. Existem, no entanto, matérias-primas como a água, o leite e as frutas que representam mais de dois terços da totalidade das compras, pelo que é seguro afirmar que marcas como a Vigor e a Água do Luso são cruciais para o bom funcionamento da Artisani e qualidade final dos produtos.

5.2.5.5 Recursos de produto

Desde o início da sua atividade, a Artisani procurou centrar as suas atenções na produção de gelados artesanais, com as melhores matérias-primas e com os melhores métodos, de forma a proporcionar ao cliente final uma experiência *premium*.

Nas lojas, existe uma preocupação por adequar os sabores expostos à procura individual de cada loja, contudo, sabores como a baunilha, o morango, o limão e o chocolate acabam por se manter fixos, enquanto que os novos sabores e sabores mais exóticos são implementados em regime de rotação. Os sabores variam também consoante a época do ano, partindo de uma aposta para sabores mais “pesados” e condimentados no inverno e *sorbets* de fruta no verão, sendo aproveitada a fruta da época e dada a procura por algo mais fresco.

Os gelados têm um método de produção muito singular já que, após a produção na fábrica, o gelado é transportado para as lojas para ser finalizado através de um processo onde este é batido, o que lhe confere uma textura e qualidade superior. No caso do produto encaminhado para o canal HORECA, é entregue totalmente finalizado, de forma a que esteja pronto a servir.

Existem, ainda, produtos complementares aos gelados, tais como as *waffles*, os crepes, os bolos, entre outros, o que se pode assumir como uma aposta para fazer face à sazonalidade, já que a procura destes produtos vê um incremento quando as temperaturas não são tão elevadas. Contudo, é dada bastante atenção a estes produtos pois, ainda que não sejam o *core business* da empresa, influenciam a perceção de qualidade do consumidor. Este facto implica a utilização de ingredientes de qualidade equivalente, algo que, em parte, justifica os seus preços elevados.

Existe uma nítida preocupação com a constante criação e implementação nas lojas de novos sabores, que parte de uma criteriosa análise das tendências alimentares. Atualmente essa tendência tem passado muito pela redução da quantidade açúcar das receitas, utilizando ingredientes mais saudáveis e frescos. É possível constatar que os gelados produzidos pela empresa hoje evidenciam claras diferenças, quando comparados com os produzidos há 7 anos atrás, na sua génese.

5.2.5.6 Recursos de preço

Os preços praticados pela Artisani são fixos, não variando consoante fatores como a sazonalidade ou a procura, contudo está a ser estudada a hipótese de apostar em preços mais baixos dos produtos complementares em época baixa, com o intuito de contrabalançar a diminuição da procura de gelados.

Aquando da definição do preço a praticar nas lojas, são tomados como referência os preços praticados pela concorrência direta, o que se reflete numa (quase) uniformidade de preços de gelados artesanais, como foi possível constatar no quadro de preços na análise de concorrência. O preço dos produtos complementares é definido por forma ao rácio do custo ser 30% do seu valor de venda.

No que toca aos preços praticados para o canal HORECA, é multiplicado por quatro o preço de custo, o que inclui o gelado, as embalagens de transporte e o custo do transporte.

A margem de lucro e margem de lucro unitária estão um pouco aquém daquilo que seria desejado por parte da gestão, pelo que, no futuro deverá haver um controlo de custos mais acentuado ao nível das lojas e melhorias contínuas no processo produtivo.

5.2.5.7 Recursos de local e distribuição

A empresa dispõe de onze lojas, três delas em regime de *franchising*:

- Álvares Cabral, situada perto do centro histórico e de pontos de grande afluência de pessoas, tais como o Liceu Pedro Nunes e o infantário João de Deus;
- Telheiras, uma zona residencial, perto da estação de metro de Telheiras, pelo que a localização é privilegiada;
- Doca de Santo, loja que se situa no início das docas de Lisboa, local que atrai turistas;
- Mercados de Campo de Ourique, Algés e Cascais que, sendo bastante recentes, são locais de referência para uma faixa etária mais jovem, mas com elevado poder de compra, dentro daquilo que a Artisani considera o seu *target*;
- Cascais, com uma localização muito próxima do centro histórico e da praia;
- Marina de Vilamoura, zona com bastante movimento no verão, pelo que o intuito passa por implementar a atividade nesta altura, fechando no inverno;
- *Franchising*:
 - Vela Latina em Belém, localização com enorme fluxo de turistas, sendo a loja da empresa que se situa num local com maior relevância turística;
 - Dolce Tentazione em Miraflores, situada numa zona residencial, pelo que adota uma estratégia semelhante à loja de Telheiras;
 - La Rúcula no Parque das Nações, situada muito perto de vários restaurantes, afirmando-se como uma hipótese para o final da refeição.

O horário de funcionamento e os dias de encerramento variam consoante a época do ano. Contudo, quando a procura é maior as lojas abrem entre as 11h e as 12h, encerrando entre as 22h e as 24h, sendo que o horário mais alargado se aplica às lojas dos mercados.

A entrega é feita através de contacto direto com o cliente.

5.2.5.8 Recursos de comunicação

Não existindo um departamento dentro da empresa que se encarregue da comunicação, esta é coordenada por um dos sócios-gerentes em colaboração com uma empresa à qual recorrem em regime de *outsourcing*. Atualmente, a maior preocupação

recai sobre o incremento da notoriedade da marca face ao maior concorrente, a Santini. A fatia do orçamento aplicada à comunicação não tem um cariz percentual face à faturação, sendo determinado pelas ações que ficam definidas no plano de marketing.

A comunicação é então realizada através dos seguintes instrumentos: *Press release* para a imprensa em geral; Meios informáticos: Facebook próprio, Facebook das marcas parceiras, Instagram, *apps* como a Zomato e site Artisani; Comunicação através de suportes específicos em loja.

5.2.5.9 Recursos de processos

Uma das características pelas quais a Artisani procura diferenciar-se da concorrência é através do processo de produção, adotando uma estratégia na qual o gelado é finalizado (batido) na própria loja, conferindo ao produto final uma textura mais cremosa. Quanto aos produtos complementares existe uma preocupação em manter a qualidade acima da média, de forma a que acompanhe a qualidade dos gelados, pelo que são igualmente feitos apenas na altura do pedido.

Aquando do atendimento de um cliente, os colaboradores são instruídos no sentido de incentivar o cliente a provar novos sabores, apresentando sempre um sorriso. Ainda assim, é de salientar que não existe um processo formalizado de atendimento do cliente que deveria, por exemplo, incluir um incentivo à criação do cartão Artisani.

5.2.5.10 Recursos de evidências físicas

A Artisani, no que respeita à decoração das suas lojas, aposta na subcontratação de uma empresa especializada (Mediaway), procurando uma aparência *clean* e que apele àquilo que são os seus produtos, utilizando cores como o castanho do *lettering* e das madeiras que está intimamente ligado ao chocolate, o azul que se associa à água utilizada nos *sorbets* e o branco das paredes que tem ligação com uma aparência *gourmet*.

Todos os colaboradores, exceto os que trabalham no escritório, vestem um uniforme simples de cor branca, acompanhado de um boné da mesma cor, inspirando um conceito de elegância e simplicidade. Os trabalhadores, aquando do processo de recrutamento, são avaliados não só quanto às suas habilitações literárias, mas mais importante ainda quanto à sua aparência, simpatia e educação.

A ementa está exposta na parede das lojas, ainda que existam ementas mais detalhadas em papel vocacionadas para o *take-away* e produtos complementares, sendo sempre apresentadas com cuidado e com as cores que caracterizam a marca.

5.3 Análise SWOT

Na seguinte tabela está representada a análise SWOT da Artisani, elaborada a partir da análise dos resultados de toda a informação recolhida nos questionários, *SERVQUAL* e *focus group*

| | |
|---|--|
| <p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constante inovação em sabores; • Preocupação com as intolerâncias, alergias e restrições alimentares; • <i>Know-how</i> de gestão dos sócios-gerentes; • Forte presença no canal HORECA com distribuição própria; • Qualidade dos produtos complementares; • Aposta nas lojas “by Artisani” – <i>Franchising</i>; • Qualidade do serviço prestado e satisfação dos clientes; • Elevado número de lojas e localizações; • Proximidade dos gestores com as lojas e com a sede – gestão familiar. | <p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Custos fixos elevados, dado o elevado número de lojas; • Gastos com recursos humanos derivada da grande rotação resultante da sazonalidade; • Comunicação interna deficitária; • Fraca presença nas redes sociais; • Falta de notoriedade; • Localização da grande maioria das lojas em zonas com pouca atração turística; • Ausência de avaliações de desempenho; • Falta de disciplina orçamental; • Lacuna a nível do processo de atendimento; • Ausência de um departamento de comunicação e marketing. |
| <p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sinais de retoma da economia da economia nacional; • Redução do IVA da restauração de 23% para 13%; • Expansão a nível nacional; • Tornar o equipamento associado à prestação do serviço mais atrativo; • Mudança dos padrões de consumo para produtos artesanais e mais saudáveis; • Evolução para receitas mais saudáveis, <i>lights</i>, e <i>vegans</i>, recorrendo a novos ingredientes; • Aposta no consumo de gelados em casa; • Aumento do turismo em Portugal e em Lisboa; • Melhoria e intensificação da comunicação com o cliente. | <p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forte concorrência direta e aparecimento de novos players no mercado; • Diminuição do poder de compra, mesmo das classes superiores; • Consumo de gelados <i>per capita</i> abaixo da média europeia; • O maior concorrente (Santini) realizou recentemente um investimento em <i>rebranding</i>, o que impulsionou a sua expansão; • Sazonalidade da procura cada vez mais evidente; • Preços praticados por concorrentes com dimensão inferior; • Extrema dependência das condições climáticas. |

Tabela 7 – Análise SWOT

5.4 Pressupostos

O setor dos serviços apresenta uma tendência positiva ao longo dos últimos anos, ganhando preponderância na economia portuguesa, com o respetivo aumento do contributo para o PIB nacional. Dentro do setor dos serviços, a retração do setor da restauração, como é possível observar nos dados fornecidos pelo Banco de Portugal que espelham um aumento do número de insolvências e consequentemente diminuição da população empregada por este tipo de estabelecimentos.

Partindo do geral para o particular, o setor dos gelados contraria esta tendência, apresentando-se com uma perspetiva mais positiva, nomeadamente a nível dos gelados artesanais, onde as projeções apontam para um grande crescimento.

Por outro lado, a redução da taxa do IVA aplicada à restauração de 23% para 13%, com a implementação das medidas macroeconómicas do novo governo, pode ser tomada como uma oportunidade para a Artisani.

5.5. Sazonalidade

De acordo com a análise teórica e diagnóstico efetuado à empresa, é possível identificar aspetos a melhorar, como forma de atenuar a sazonalidade da procura. Estas medidas procuram possibilitar a linearidade das vendas da empresa durante todo o ano.

De acordo com Petrillo (2014) e com a análise feita à empresa deve ser tomada em consideração uma aplicação de preços promocionais em época baixa a nível dos produtos complementares, que acabam por ter uma procura muito superior quando as temperaturas descem. Por outro lado, de acordo com a mesma perspetiva, deve ainda ser reforçada a presença e as parcerias no canal HORECA, já que em estabelecimentos como restaurantes o consumo de gelados acaba por não ser tão afetado pela sazonalidade.

Um campo a desenvolver, é a dinamização dos produtos de *take-away* e da entrega em casa. Até ao presente não têm tido o impacto esperado, algo que pode ser uma mais-valia, não só em *off-season* mas também no verão.

Com o intuito de tornar o interior das lojas mais acolhedoras quando as temperaturas diminuem devia ser levada a cabo uma aposta em decoração temporária que pudesse ser removida no verão, acompanhada do aumento da temperatura no interior das lojas. Como resultado da análise do *output* da prova cega, a Artisani deveria considerar a criação, exposição e promoção de sabores mais condimentados em época baixa, já que se verificou uma apetência para estes sabores superior ao que se verifica em época alta.

De acordo com Costa (2011), o segmento das crianças é importantíssimo em qualquer altura do ano, mas o seu cariz ingénuo pode representar uma enorme oportunidade para atenuar o efeito da sazonalidade, criando produtos direcionados exclusivamente para um segmento etário muito jovem.

Por outro lado, as lojas localizadas em mercados podem revelar-se como uma oportunidade já que atraem clientes todo o ano, não necessitando o cliente de se deslocar necessariamente a uma loja Artisani com o simples intuito de comer um gelado, mas sim, por conveniência aproveitar a oportunidade após a refeição.

5.6 Objetivos e estratégias de marketing

5.6.1 Objetivos de marketing

Tendo em vista o horizonte temporal para o ano de 2017, foram definidos os seguintes objetivos qualitativos e quantitativos:

| Objetivos qualitativos |
|---|
| Aumentar a notoriedade da marca |
| Melhorar o posicionamento face ao maior concorrente, Santini |
| Incrementar a preponderância <i>online</i> e nas redes sociais |
| Melhorar e intensificar a comunicação com o cliente |
| Melhorar a promoção de produtos complementares em época baixa para fazer face à sazonalidade da procura |
| Aumentar o número de parcerias, nomeadamente a nível do canal HORECA e marcas de renome |
| Atrair o segmento relacionado com o turismo na zona da Grande Lisboa |
| Melhorar a comunicação interna |

| Objetivos quantitativos |
|---|
| Aumentar em 30% as receitas da empresa nos meses respeitantes à época baixa no que toca ao segmento B2C |
| Aumentar em 15% as receitas nos restantes meses do ano novamente no segmento B2C |
| Aumentar em 10% as receitas provenientes de clientes B2B ao longo do ano de 2017 |
| Aumentar a presença nas redes sociais com 50% mais gostos no Facebook e duplicar os seguidores no Instagram |

Tabelas 8 e 9 – Objetivos de marketing

5.6.2 Segmentação, *Targeting* e Posicionamento

A Artisani, no que toca à segmentação de mercado, atua no mercado dos gelados, mais propriamente no segmento dos gelados artesanais. A sua atividade estende-se apenas à zona da Grande Lisboa.

Aquando da definição das variáveis de segmentação a utilizar foram utilizados os seguintes parâmetros:

1. Tipo de cliente (B2B ou B2C);
2. A nível do cliente B2C, as variáveis idade e classe social foram as tidas em conta na definição do *target*. Adicionalmente, é de salientar, que a variável geográfica é igualmente considerada;
3. No tipo de cliente B2B, o segmento preferencial é o canal HORECA, entendendo-se por tal, estabelecimentos tais como hotéis, restaurantes e cafés. Contudo, é igualmente tido em conta o segmento a que estes se destinam, apontam sempre para um tipo de estabelecimento *premium*.

Assim, os *targets* a definir são: T1 – Consumidores de classe média, média-alta e alta, residentes na área geográfica da Grande Lisboa; T2 – Crianças e faixa etária mais jovem associadas a T1; T3 – Turistas da Grande Lisboa; T4 – Canal HORECA.

É possível constatar que os clientes Artisani têm um poder de compra elevado e uma aptidão pela compra de produtos de qualidade e *premium*, o que espelha a sua

preocupação particular por produtos elaborados com ingredientes de qualidade superior e um método de produção cuidado.

Por outro lado, é crucial que seja incluído no *target* o segmento mais jovem das crianças já que, muitas vezes, são estas quem influenciam os pais e avós a deslocarem-se a determinado local, pelo que existe uma aposta da parte da marca em incorporar baloiços nas suas lojas.

Os turistas são a última componente do seu *target*, por se inserir numa cidade como Lisboa que tem um fluxo turístico considerável, ainda que apenas três das lojas situem numa zona com maior atração turística. Dispondo de produtos como os gelados de pastel de nata a Artisani assume-se como uma potência para este mercado.

É notória uma preocupação da parte de empresa em posicionar-se competitivamente, assentando em alicerces como a qualidade do serviço prestado, bem como a oferta de produtos diversificados, mais propriamente a nível do *take-away*. A acrescentar a tudo isto, é importante referenciar que a Artisani procura posicionar-se acima de todos os seus concorrentes através da qualidade do produto e pela forma exclusiva como estes são elaborados, nomeadamente a nível da sua finalização em loja.

Ou seja, a Artisani, face aos seus concorrentes, pretende posicionar-se na mente dos consumidores como o gelado artesanal batido em loja diariamente, atestando toda a sua qualidade e frescura provenientes dos ingredientes naturais utilizados.

5.6.3 Vantagens competitivas

O mercado dos gelados artesanais é um mercado bastante competitivo, ainda assim, a Artisani tem feito por se diferenciar apostando em fatores como:

- A constante melhoria das receitas, mesmo dos *best-sellers*;
- A aposta na criação de uma sub-marca e *franchisings* “by Artisani” que contribuiriam para um aumento do número de lojas e da notoriedade da marca;
- O constante lançamento de novos sabores, adequados à altura do ano, elaborados com, por exemplo, fruta típica de determinada época;
- A gestão levada a cabo é de cariz familiar e altamente empenhada, com a presença constante dos sócios-gerentes nas lojas;
- A capacidade comercial e presença em grandes grupos (B2B) derivada do forte *networking* dos donos da empresa;
- A produção diária dos gelados, acompanhada da finalização em cada loja, no respetivo laboratório;

- A constante preocupação em acompanhar tendências e restrições alimentares.

5.7 Estratégia de Marketing Mix

Tendo em consideração todo o estudo e questionários aplicados aos clientes, colaboradores e até aos sócios-gerentes, foi possível obter um *output* considerável que pode ser sintetizado nesta tabela respetiva às estratégias de marketing mix com vista ao ano de 2017.

Com o intuito de clarificar a aplicabilidade individual de cada medida, esta tabela não só inclui apenas as medidas, mas sim o *target* a que se destinam. Deve ser tomada como referência aquilo que foi referido no subcapítulo anterior. Ou seja, entenda-se por **T1** – Consumidores de classe média, média-alta e alta, residentes na área geográfica da Grande Lisboa; **T2** – Crianças e faixa etária mais jovem associadas a T1; **T3** – Turistas da Grande Lisboa; **T4** – Canal HORECA.

| | A aplicar | | | |
|--|-----------|----|----|----|
| | T1 | T2 | T3 | T4 |
| Estratégia de Produto | | | | |
| Incentivar a contínua inovação nos sabores e lançamento de edições limitadas arrojadas com o intuito de criação de <i>buzz</i> | X | | | |
| Melhorar a qualidade do <i>chantilly</i> e dos produtos da cafetaria; | X | X | X | |
| Melhorar os produtos complementares, de forma a que estes acompanhem a tendências do <i>gelado</i> . (ex: massa de crepe sem glúten) | X | X | X | |
| Implementação de um “produto do mês” que assinala uma época festiva. (ex: <i>gelado santos populares</i>) | X | X | X | X |
| Possibilidade de criação de uma nova linha de produtos <i>low-cost</i> apenas para o canal HORECA, não afetando o posicionamento <i>premium</i> da marca. Desta forma seria possível atingir um segmento diferente de restaurantes | | | | X |
| Através da análise dos resultados do <i>focus group</i> realizado, melhorar sabores como o chocolate belga que se apresentam demasiado amargos para o gosto do cliente | X | X | X | X |
| Possibilidade de criar sabores ou mesmo produtos (ex: <i>gelado/crepe com topping</i> colorido) especificamente para as crianças, que representam uma grande fatia dos clientes | | X | | |
| Afirmar a aposta em <i>co-branding</i> com marcas com grande notoriedade | | | | X |
| Dinamizar as embalagens <i>take-away</i> com, por exemplo, associações a clubes de futebol, países ou empresas. (ex: <i>Gelado Benfica</i> – <i>gelado de framboesa e nata</i> , representando as cores do clube) | X | | | |
| Criar preços promocionais para os produtos complementares e embalagens de <i>take-away</i> em época baixa de forma a dinamizar a procura e fazer face à sazonalidade | X | X | X | |
| Enfatizar a oferta de gelados com sabores mais condimentados em época baixa e <i>sorbets</i> em época alta | X | X | X | X |
| Estratégia de Preço | | | | |
| Enfatizar o desconto de 10% nos gelados que o cliente pode ter no caso de ter cartão cliente Artisani | X | | | |
| Aplicação transversal do desconto do cartão Artisani a todos os produtos ou pelo menos àqueles que contenham <i>gelado</i> ; | X | | | |

| | | | | |
|---|--------------------|---|---|---|
| Adaptação ou atualização do <i>software</i> de forma a facilitar a aplicação do desconto, podendo o cliente fornecer por exemplo o número de contribuinte ou de telemóvel ao invés de apresentar o cartão presencialmente | X | | | |
| Aplicação de preços diferenciados por cada cliente do canal HORECA, tendo em consideração as quantidades encomendadas | | | | X |
| Estratégia de Distribuição | | | | |
| Reformular a aposta na entrega ao domicílio, o <i>No Menu</i> não está a ter o impacto desejado, pelo que se sugere uma nova parceria com empresa a determinar | X | X | | |
| Aumentar o número de <i>franchising</i> , possivelmente com atuais parceiros | X | X | X | |
| Aumentar a presença em zonas turísticas de Lisboa, nomeadamente em Belém ou no Príncipe Real | X | X | X | |
| Abertura de nova loja na cidade do Porto | X | X | X | |
| Aproveitar a época alta e localizações sazonais como é o caso da nova loja na Marina de Vilamoura | X | X | X | |
| Estratégia de Comunicação | | | | |
| Melhorar e intensificar a comunicação interna com <i>newsletters</i> e reuniões mensais com os gerentes de loja | Artisani (interno) | | | |
| Dar maior ênfase a produtos complementares em loja durante a época baixa, com novos expositores e distinção nos cardápios | X | X | X | |
| Continuar uma aposta forte no aumento de notoriedade da marca | X | X | | |
| Afirmar a aposta em redes sociais como o Instagram e respetivos utilizadores e páginas com maior número de seguidores | X | X | X | X |
| Aumentar e melhorar a comunicação com o cliente nas lojas, com o intuito de obter <i>feedback</i> contínuo e melhorar aspetos menos positivos do serviço e do produto | X | | X | |
| Recorrer a Google Adwords como forma de publicitar a marca, através de <i>keywords</i> como por exemplo gelado artesanal | X | X | X | X |
| Estratégia de Pessoas | | | | |
| Implementação de uma formação base para novos colaboradores na loja mãe (Álvares Cabral), por forma a evitar atendimento deficitário nas lojas para as quais são alocados | X | | X | |
| Incluir na formação informação no âmbito do HACCP igualmente para novos colaboradores | Artisani (interno) | | | |
| Reunião anual ou semestral de colaboradores para promover o <i>feedback</i> da parte de quem contacta diretamente com o cliente | Artisani (interno) | | | |
| Implementar um sistema de avaliação de colaboradores, com incentivos e prémios, não só para os gerentes de loja | Artisani (interno) | | | |
| Estratégia de Processos | | | | |
| Implementar a obrigatoriedade de inquirir o cliente quanto ao cartão Artisani | X | | | |
| Incentivar a criação do cartão Artisani | X | | | |
| Simplificar e agilizar o processo de criação do cartão | X | | | |
| Eliminar e prevenir erros causados pelo sistema informático recorrentes | X | X | X | |
| Estratégia de Evidência Física | | | | |
| Criar espaços nas lojas destinados aos colaboradores, como por exemplo, casas de banho específicas, balneários para se vestirem e espaço para tomarem as suas refeições | Artisani (interno) | | | |
| Diminuir a temperatura das lojas no verão e aumentar a temperatura no inverno, para melhorar a performance dos funcionários e a satisfação dos clientes | X | X | X | |
| Adicionar elementos que ajudem a contornar a decoração das lojas que se baseia muito na cor branca, o que as torna um pouco “frias” em época baixa | X | X | X | |

Tabela 10 – Estratégia de marketing mix.

5.8 Planeamento e Implementação

5.8.1 Planeamento e calendarização

A calendarização apresentada segue as estratégias previamente delineadas no marketing-mix, sendo que a sua aplicabilidade se refere ao início do mês de Janeiro de 2017, tendo como término o mês de Janeiro de 2018. O período visado é, portanto, de 1 ano, segmentado pelos respetivos 12 meses. Ainda assim, estará representado o ano de 2018, com o intuito de continuação da aplicabilidade de determinadas medidas.

A ordem pela qual estão dispostas as várias ações do marketing-mix, resulta da altura em que estas serão aplicadas, seguindo, portanto, uma ordem cronológica. Naturalmente existem ações que se prolongam por vários meses e outras que apenas são aplicadas num curto período de tempo.

| Âmbito | Ação / Estratégia | Área Responsável | 2017 | | | | | | | | | | | | 2018 | |
|---------|---|------------------|------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|------|---|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | | |
| Produto | Melhorar a qualidade do <i>chantilly</i> e dos produtos da cafetaria | Gestão | X | | | | | | | | | | | | | |
| Produto | Melhorar os produtos complementares | Gestão | X | | | | | | | | | | | | | |
| Produto | Possibilidade de criação de uma nova linha de produtos <i>low-cost</i> apenas para o canal HORECA | Gestão | X | | | | | | | | | | | | | |
| Produto | Implementação de um “produto do mês” que assinale uma época festiva ¹ | Gestão | X | X | X | X | X | X | | | | | | | X | |
| Produto | Dinamizar as embalagens <i>take-away</i> | Gestão | X | | | | | | | | | | | | | |
| Preço | Criar preços promocionais para os produtos complementares e embalagens de <i>take-away</i> em época baixa | Gestão | X | X | X | X | | | | | | | | | | X |
| Preço | Aplicação transversal do desconto do cartão Artisanani a todos os produtos ou pelo menos àqueles que contenham gelado | Gestão | X | | | | | | | | | | | | | |
| Preço | Adaptação ou atualização do <i>software</i> de forma a facilitar a aplicação do desconto | Gestão | X | | | | | | | | | | | | | |
| Preço | Aplicação de preços diferenciados por cada cliente do canal HORECA, tendo em consideração as quantidades encomendadas | Gestão | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |

¹ Entenda-se por épocas festivas (cronologicamente): Ano novo, Dia dos namorados, Carnaval, Dia da Mulher, Dia do Pai, Páscoa, 25 de abril, Dia da mãe, Dia da criança, Dia de Portugal, Natal.

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------|--|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Preço | Aplicação transversal do desconto do cartão Artisani a todos os produtos ou pelo menos àqueles que contenham gelado | Gestão | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Distribuição | Reformular a aposta na entrega ao domicílio | Gestão | X | | | | | | | | | | | | | | |
| Distribuição | Aumentar o número de <i>franchising</i> , possivelmente com atuais parceiros | Gestão | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Comunicação | Melhorar e intensificar a comunicação interna com <i>newsletters</i> e reuniões mensais com os gerentes de loja | Gestão/Mkt | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Processos | Simplificar e agilizar o processo de criação do cartão | Gestão/RH/Mkt | X | | | | | | | | | | | | | | |
| Comunicação | Dar maior ênfase a produtos complementares em loja durante a época baixa | Gestão/Mkt | X | X | X | X | | | | | | | X | X | X | | |
| Comunicação | Aumentar e melhorar a comunicação com o cliente nas lojas | Gestão/Mkt/RH | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Comunicação | Recorrer a Google Adwords como forma de publicitar a marca | Mkt | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Pessoas | Reunião anual ou semestral de colaboradores para promover o <i>feedback</i> da parte de quem contacta diretamente com o cliente | Gestão/RH | X | | | | | X | | | | | | | | X | |
| Pessoas | Implementar um sistema de avaliação de colaboradores, com incentivos e prémios, não só para os gerentes de loja | Gestão/RH | X | | | | | | | | | | | | | | |
| Pessoas | Implementação de uma formação base para novos colaboradores na loja mãe, incluindo HACCP | Gestão/RH | X | | | | | | | | | | | | | | |
| Processos | Implementar a obrigatoriedade de inquirir o cliente quanto ao cartão Artisani | Gestão/RH/Mkt | X | | | | | | | | | | | | | | |
| Processos | Eliminar e prevenir erros causados pelo sistema informático recorrentes | Gestão | X | | | | | | | | | | | | | | |
| Evidência Física | Criar espaços nas lojas destinados aos colaboradores | Gestão/RH | X | | | X | | | X | | | X | | | | | X |
| Evidência Física | Diminuir a temperatura das lojas no verão e aumentar a temperatura no inverno | Gestão | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Evidência Física | Adicionar elementos que ajudem a contornar a decoração das lojas que se baseia muito na cor branca, o que as torna um pouco “frias” em época baixa | Gestão | X | X | X | X | | | | | | X | X | X | X | | X |
| Produto | Enfatizar a oferta de gelados com sabores mais condimentados em época baixa | Gestão/Mkt | X | X | X | X | | | | | | X | X | X | X | | X |
| Distribuição | Aproveitar a época alta e localizações sazonais como é o caso da nova loja na Marina de Vilamoura | Gestão | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | |
| Distribuição | Aumentar a presença em zonas turísticas de Lisboa, nomeadamente com loja em Belém ou no Príncipe Real | Gestão | | | | | X | | | | | | | | | | |
| Produto | Enfatizar a oferta de <i>soberts</i> durante a época alta | Gestão/Mkt | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | |
| Distribuição | Abertura de nova loja na cidade do Porto | Gestão | | | | | | | | | | | | | | | X |

Tabela 11 – Calendarização das ações do marketing mix

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES / LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

A Artisaní, ainda que se apresente como uma empresa relativamente jovem, com apenas sete anos de atividade, já ganhou grande preponderância a nível do segmento dos gelados artesanais, fazendo frente a *players* com mais de cinquenta anos de história. Nesta tipologia de negócio existe uma problemática associada, a sazonalidade, que a empresa tem vindo a tentar atenuar ao longo dos anos, contudo com algum insucesso.

Enquanto empresa recente, a escassez a nível de recursos humanos dita a inexistência de um departamento estritamente direcionado para a comunicação com o cliente bem como de marketing e publicidade. Através destes departamentos seria possível averiguar as necessidades do cliente face à proposta de valor da parte da empresa. Contudo, o contacto estabelecido com os clientes através do questionário SERVQUAL, juntamente com o *focus group*, provou-se extremamente útil aquando da definição de pontos de melhoria para um futuro mais risonho, sempre com foco na criação de valor para o consumidor.

Ainda a nível da recolha de informação, os questionários aplicados aos sócios-gerentes, aos gerentes de loja e a determinados colaboradores permitiram encontrar aspetos menos positivos a nível interno que podem igualmente ser melhorados, concedendo à empresa uma maior fluidez de processos e uma comunicação interna mais eficaz.

Este plano de marketing procura permitir à Artisaní utilizar o *output* de toda esta recolha de informação, na implementação de medidas que visem, a curto-médio prazo, o aumento das receitas. Desta forma, este documento procura, fundamentalmente, diluir os pontos fracos da empresa, com medidas corretivas de forma a atenuar o efeito da sazonalidade da procura.

A nível do serviço prestado, foi possível constatar que, da perspetiva do cliente, este tem uma conotação bastante positiva, pelo que deve ser algo a manter numa perspetiva de futuro, assumindo-se como uma vantagem competitiva. Juntamente com a qualidade do serviço, o produto que representa o *core-business* da empresa – o gelado mostrou-se igualmente uma mais-valia face à concorrência, dado o método artesanal através do qual é obtido o produto final, nomeadamente graças à forma como é finalizado (batido) em cada uma das lojas da marca, diariamente. Um outro fator diferenciador é a forte presença no canal HORECA, acompanhada da rede de *franchising* estabelecida.

No que diz respeito à sazonalidade, são propostas algumas ações a nível da dinamização dos produtos complementares e *take-away* em época baixa, juntamente com a reformulação do modelo até então adotado para entregas em casa com a possibilidade de praticar preços promocionais. A adicionar a estas, foram igualmente sugeridas alterações físicas que tornem as lojas mais acolhedoras aquando da diminuição das temperaturas, em simultâneo com a ênfase de gelados com sabores mais condimentados. A forma como é feita a aproximação à faixa etária mais jovem pode revelar-se a chave para aumentar as receitas da empresa durante todo o ano, mas, mais propriamente, durante o inverno, já que neste caso o consumo é determinado por impulso. Impulso este que acaba por influenciar a ida às lojas dos respetivos familiares.

É igualmente previsto que a comunicação da empresa possa sofrer alterações, optando por intensificar a comunicação interna e com os clientes. No que toca à publicidade propriamente dita, são fornecidas alternativas como o Google Adwords por forma a aumentar a notoriedade da marca.

A forma como o cartão de cliente está a ser explorada é algo deficitária já que, muitas das vezes, o cliente não consegue obter o desconto e quando o obtém não é transversal a todos os produtos da marca. São, então, sugeridas medidas que facilitem o funcionamento e até a criação deste, sempre com foco na satisfação e simplificação na ótica do cliente.

Numa perspetiva de médio-longo prazo a Artisani deve ponderar a abertura de duas novas lojas: uma na zona turística de Lisboa, por exemplo em Belém ou no Príncipe Real; e outra na cidade do Porto, como forma de atingir um novo *target*, nomeadamente, ligado ao turismo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AICEP (2015). Portugal - Ficha País. *Portugal Global*. Acedido a 20 de Novembro de 2015, em: <http://www.portugalglobal.pt/pt/biblioteca/livrariadigital/portugalfichapais.pdf>.
- AHRESP (2016). *Redução do IVA da restauração para 13% em 2016*. Acedido a 15 de Dezembro de 2015, em: http://www.ahresp.com/news_article.php?id=2355
- Banco de Portugal (2014). *Série longa dos quadros do setor CAE 56*. Acedido a 10 de Dezembro de 2015, em: www.bportugal.pt
- Calkins, T. (2008). *Breakthrough Marketing Plans: How to stop wasting time and start driving growth*. Kellogg School of Management.
- Costa, J. (2011). *Rebranding The Ice-Cream – Effects on The Consumer Behaviour: A Case-Study in The Portuguese Market*. Revista Portuguesa de Marketing. N°26
- Davis, B. Lockwood, A., Alcott P., & Pantelidis J. (2012). *Food and Beverage Management*. (5ª ed). Routledge.
- Gronroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*. Vol. 18, pp. 36-44.
- Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Approach*. Chichester: Wiley.
- Hoffman, K. D., & Bateson, J. E. (2011). *Services Marketing - Concepts, Strategies & Cases*. (4ª ed.).
- Instituto Nacional de Estatística. (2014). *Dia mundial da população - População em Portugal com tendência para a diminuição e envelhecimento*. Acedido a 25 de Abril de 2016, em: www.ine.pt
- Instituto Nacional de Estatística. (2016). *Atividade turística – Aumento significativo das dormidas e proveitos*. Acedido a 25 de Abril de 2016, em: www.ine.pt
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Princípios de marketing*. New Jersey: Pearson Education.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (1999). *Principles of Marketing* (2ª ed.). Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K., (2006). *Marketing Management* (12ª Ed.). Pearson Education.
- Krueger, R., & Casey, M., (2009). *Focus Groups: A practical guide for applied research*. Sage Publications, California.
- Lambin, J.-J. (2000). *Marketing Estratégico*. Portugal: McGraw-Hill.

- Lovelock, C. (1983). "Classifying services to gain strategic marketing insights". *Journal of Marketing*. Vol 47, pp. 9-20.
- Lovelock, C., Wirtz, J. (2011). *Services Marketing: People, Technology, Strategy* (Global Edition). Pearson Education,
- Malhotra, N., & Birks, D., (2007). *Marketing research: An applied approach*. (3ª ed). Pearson Education.
- Marktest (2014). *Classes sociais mais elevadas nas grandes cidades*. Acedido a 15 de Abril de 2016, em:
<http://www.marktest.com/wap/a/n/id~1d82.aspx>
- Marktest (2014). *Cerca de dois terços da população refere ter consumido gelados*. Acedido a 14 de Maio de 2016, em:
<http://www.marktest.com/wap/a/n/id~1d8a.aspx>
- Marktest (2007). *Consumo de gelados no lar duplica em cinco anos*. Acedido a 14 de Maio de 2016, em:
<http://www.marktest.com/wap/a/n/id~f6f.aspx>
- McDonald, M., Frow, P., & Payne, A. (2011). *Marketing Plans for Services* (3ª ed.)
- Nielsen (2015). *A confiança dos consumidores portugueses atinge nível máximo desde 2006*. Acedido a 17 de Abril de 2016, em:
<http://www.nielsen.com/pt/pt/press-room/2015/a-confianca-dos-consumidores-portugueses-a-tingue-o-nivel-maximo.html>
- Petrillo, N. (2014). *Endless Summer: How Six Seasonal Industries Stay Warm in Winter*. IBISWorld
- Pordata (2013). *Esperança média de vida à nascença: total e por sexo*. Acedido a 14 de Abril de 2016, em:
<http://www.pordata.pt/Europa/Esperan%C3%A7a+de+vida+%C3%A0+nascen%C3%A7a+total+e+por+sexo-1260>
- Pordata (2014). *Taxa bruta de natalidade em Portugal*. Acedido a 14 de Abril de 2016, em:
<http://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+bruta+de+natalidade-527>
- Pordata (2014). *Taxa bruta de mortalidade e taxa de mortalidade infantil em Portugal*. Acedido a 15 de Abril de 2016 em:
<http://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+bruta+de+mortalidade+e+taxa+de+mortalidade+infantil-528>

Pordata (2015). *Taxa de desemprego total e por sexos em Portugal*. Acedido a 17 de Abril de 2016 em:

[http://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+\(percentagem\)-550](http://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+(percentagem)-550)

Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Implications for Future Research. *Journal of Marketing*. Vol.49, pp.41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*. Vol.64, pp.12-40.

PwC (2012). *Fiscalidade e competitividade dos serviços de alimentação e bebidas nos setores da restauração e bebidas e da Hotelaria*. Acedido a 15 de Dezembro de 2015, em: www.pwc.pt

Rathmell, J. (1966). "What Is Meant by Services?". *Journal of Marketing*. Vol.30, pp.32-36.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5^a ed.). Pearson Education

Westwood, J. (2006). *How to write a marketing plan*. Kogan Page.

Wood, M. B. (2007). *The marketing plan handbook*. Pearson Prentice Hall.

Yelkur, R. (2000). "Customer Satisfaction and the Services Marketing Mix". *Journal of Professional Services Marketing*. Vol.21, pp.105-115.

Yin, R. K. (2009). *Case study research*. Sage Publications,

ANEXOS

Anexo 1 – Guião de Entrevista Sócios-gerentes

- 1. Clientes**
 - a. Como caracteriza os clientes que vão às lojas Artisani?
 - b. Procuram desenvolver alguma relação com os vossos clientes? Se sim, qual a estratégia adaptada?
 - c. Na sua opinião, o que contribui mais para a criação de valor para os clientes e respetiva satisfação?
 - d. Consegue identificar algum ponto de melhoria neste quadrante?
- 2. Produto**
 - a. Como são definidos os sabores a estar presentes em cada loja?
 - b. Na sua opinião, seria possível melhorar o produto? Se sim, como?
- 3. Preço**
 - a. Como é definido o preço dos gelados? Existe alguma estratégia de preços?
 - b. Como é definido o preço dos produtos complementares?
 - c. Considera a margem de lucro satisfatória? Qual a progressão esperada, subida, manutenção ou descida?
- 4. Distribuição**
 - a. Quem são os vossos principais fornecedores? Dispõem de fornecedores internacionais ou apenas nacionais?
 - b. Quantos fornecedores tem a Artisani na sua totalidade?
 - c. Existe algum compromisso com fornecedores no curto, médio ou longo prazo?
 - d. Alguma vez ponderaram mudar de fornecedor como forma de reduzir custos?
- 5. Comunicação**
 - a. Como é feita a comunicação da Artisani? Qual a estratégia e canais utilizados?
 - b. Qual é a percentagem do orçamento da empresa aplicada à comunicação?
 - c. Qual a imagem que pretendem passar da Artisani?
- 6. Pessoas**
 - a. Quantos empregados tem a Artisani?
 - b. Como é feita a avaliação e formação dos colaboradores?
 - c. O que é mais valorizado na contratação de novos colaboradores?
- 7. Processo**
 - a. Existe algum procedimento standard ao receber o cliente?
- 8. Evidências físicas**
 - a. Quem é o responsável pela decoração e ambiente das lojas?
 - b. Considera alguma mudança futura neste quadrante relevante?
9. Quais são para si os pontos fortes da Artisani?
10. Quais são para si os pontos fracos da Artisani?
11. Quais considera serem as maiores ameaças à empresa?
12. No médio/longo prazo, quais considera as oportunidades da empresa?
13. Qual a maior fonte de gastos da empresa? É possível torná-la mais eficiente?
14. Recebem algumas recomendações ou queixas da parte dos clientes? Fazem face a estas?

Anexo 2 – Guião de Focus Group - Prova cega gelados

- 1. Questões de introdução**
 - a. Qual é o vosso gelado favorito? (Marca e sabor antes da prova)
 - b. O que mais valorizam quando come um gelado? Ex: Textura, sabor, ingredientes, forma como o gelado derrete na boca.
- 2. Questões exploratórias**

- a. Qual é, dos três, o gelado que melhor classificam?
 - b. Qual das 3 marcas compram com mais assiduidade? Porquê? (Tentar entender onde os outros falham e nós singramos ou vice-versa)
 - c. Quando e onde comem gelados mais frequentemente?
 - d. Se pudessem ter algum sabor/característica no gelado, qual seria?
 - e. Que gelados/sabores gostariam mais de comer no verão?
 - f. Que gelados/sabores gostariam mais de comer no inverno?
- 3. Questões finais**
- a. Qual o seu local de eleição para comer gelado? Ex: Casa, lojas das marcas, canal horeca.
 - b. Gostariam de acrescentar algo mais ao que já foi debatido anteriormente?

Anexo 3 – Questionários aplicados a clientes - SERVQUAL

Gostaríamos de pedir a sua colaboração na resposta a este questionário, de forma a aferir da qualidade do serviço prestado pela Artisani e melhorá-la no futuro.

A duração não excede os 5 minutos, pelo que agradecemos desde já a sua disponibilidade.

A) Qualifique de 1 a 7 as seguintes afirmações, sendo 1=discordo totalmente e 7=concordo totalmente

Tangíveis

1. O estabelecimento dispõe de equipamento moderno
2. O aspeto visual das lojas é apelativo
3. Os colaboradores têm uma aparência adequada
4. Os materiais associados à prestação do serviço são visualmente atrativos

Confiança

5. Quando o estabelecimento se compromete a fazer algo até determinado momento, cumpre
6. O serviço é prestado corretamente e à primeira vez, não necessitando de ser corrigido
7. O estabelecimento demonstra interesse sincero em resolver os problemas e dúvidas dos clientes
8. O estabelecimento providencia um serviço preciso e pronto
9. As informações apresentadas no estabelecimento não contêm erros

Responsiveness

10. Os colaboradores informam os clientes de quando os serviços vão ser prestados
11. Os colaboradores são prontos a satisfazer as necessidades do cliente
12. Os colaboradores são respeitadores e disponíveis perante o cliente
13. Os colaboradores têm conhecimento para fazer face aos pedidos dos clientes

Garantia

14. O comportamento dos colaboradores inspira confiança ao cliente
15. Os clientes sentem-se seguros nas suas transações
16. Os colaboradores são consistentes na cortesia perante o cliente
17. Os colaboradores têm conhecimento para fazer face às dúvidas dos clientes

Empatia

18. O estabelecimento oferece uma atenção personalizada
 19. O estabelecimento oferece horários convenientes a todos os clientes
 20. O estabelecimento oferece localizações favoráveis a todos os clientes
 21. O preço praticado é adequado à qualidade percebida
 22. A ementa e menus apresentados são apelativos
 23. A variedade de produtos apresentada é extensa
 24. A forma como o produto é servido é visualmente atrativa
- B) Tendo em conta o que acabou de consumir, diga-nos como classifica o nosso produto. (Excelente, bom, razoável ou medíocre).
- C) Gostaríamos ainda que avaliasse, de forma global, a qualidade do nosso serviço. A escala adaptada deverá ser 1= Nada satisfeito e 7= Totalmente satisfeito.
- D) De um ponto de vista geral, considera que algo poderia ser melhorado? (Resposta aberta).

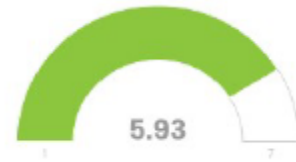
E) Com que frequência costuma vir à Artisani? (Todos os dias, todas as semanas, todos os meses, menos de uma vez por mês, primeira vez).

F) Tem a percepção de que os gelados são finalizados (batidos), diariamente, na loja e considera esse atributo relevante para o produto?

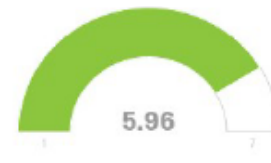
F) Idade e Sexo.

Anexo 4 – Resultados questionários SERVQUAL

1. O estabelecimento dispõe de equipamento moderno



2. O aspeto visual das lojas é apelativo



3. Os colaboradores têm uma aparência adequada



4. Os materiais associados à prestação do serviço são visualmente atrativos



5. Quando o estabelecimento se compromete a fazer algo até determinado momento, cumpre



6. O serviço é prestado corretamente e à primeira vez, não necessitando de ser corrigido



7. O estabelecimento demonstra interesse sincero em resolver os problemas e dúvidas dos clientes



8. O estabelecimento providencia um serviço preciso e pronto



9. As informações apresentadas no estabelecimento não contêm erros



10. Os colaboradores informam os clientes de quando os serviços vão ser prestados



11. Os colaboradores são prontos a satisfazer as necessidades do cliente



12. Os colaboradores são respeitadores e disponíveis perante o cliente



13. Os colaboradores têm conhecimento para fazer face aos pedidos dos cliente



14. O comportamento dos colaboradores inspira confiança ao cliente



15. Os clientes sentem-se seguros nas suas transacções



16. Os colaboradores são consistentes na cortesia perante o cliente



17. Os colaboradores têm conhecimento para fazer face às dúvidas dos clientes



18. O estabelecimento oferece uma atenção personalizada



19. O estabelecimento oferece horários convenientes a todos os clientes



20. O estabelecimento oferece localizações favoráveis a todos os clientes



21. O preço praticado é adequado à qualidade percebida



22. A ementa e menus apresentados são apelativos



23. A variedade de produtos apresentada é extensa



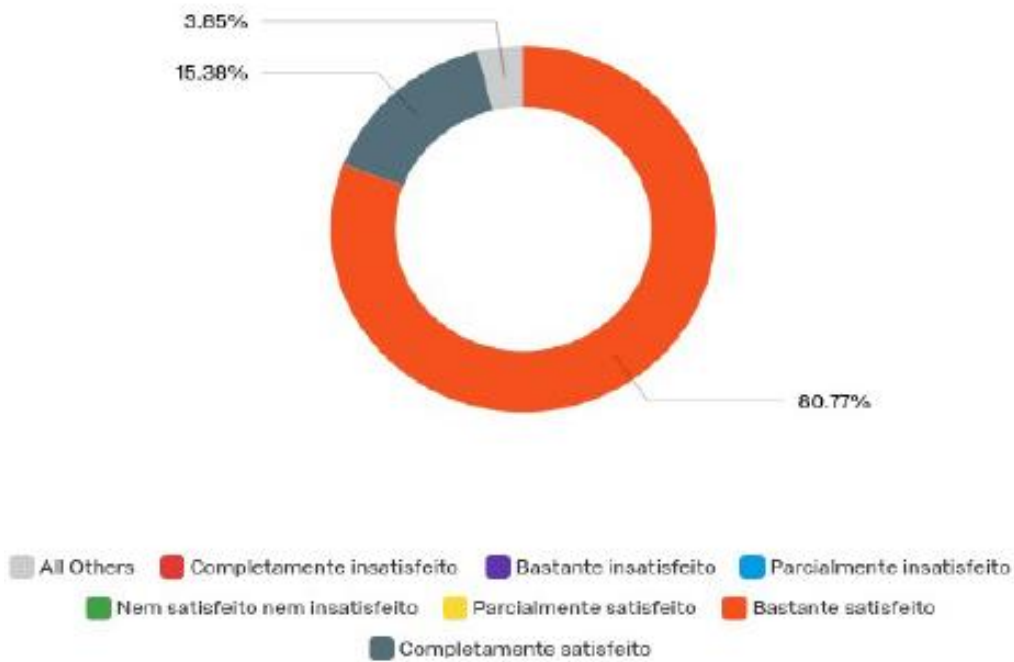
24. A forma como o produto é servido é visualmente atrativa



B) Tendo em conta o que acabou de consumir, diga-nos como classifica o nosso produto. (Excelente, bom, razoável ou medíocre).



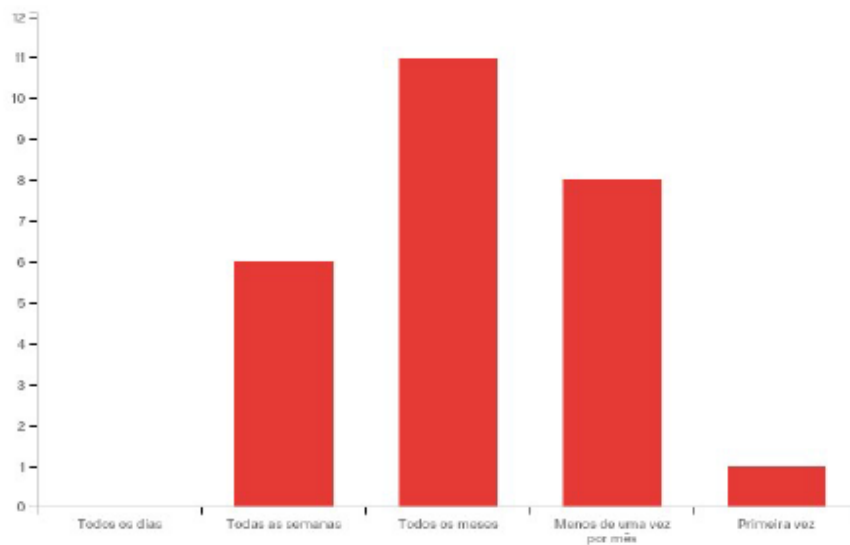
C) Gostaríamos ainda que avaliasse, de forma global, a qualidade do nosso serviço.



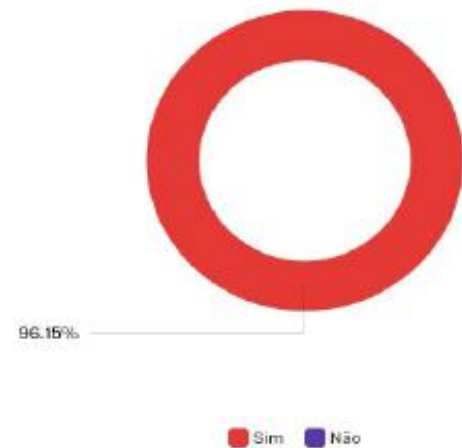
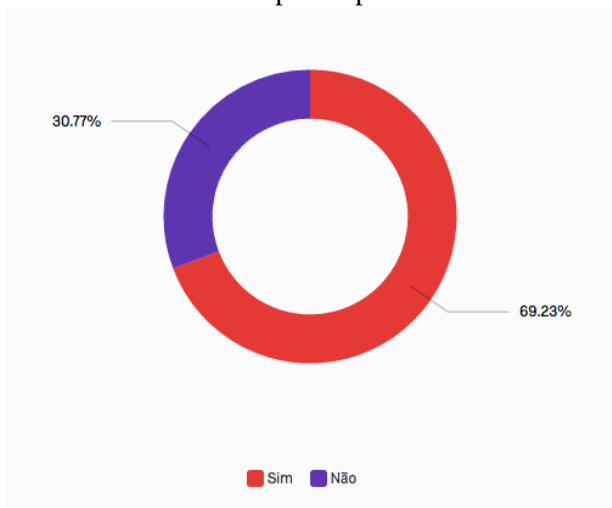
D) De um ponto de vista geral, considera que algo poderia ser melhorado?

| De um ponto de vista geral, considera que algo poderia ser melhorado? |
|--|
| Preço dos crepes |
| lojas maiores |
| Nao |
| Rever a parte gráfica dos menus |
| Uma gama mais low cost - gelados com boa qualidade mas com ingredientes mais simples, fazendo com que uma baixa de preço seja possível |
| Sím |
| Há sempre espaço para melhorias, inovação de produtos e serviço. |
| A disposição do "menu" requer melhor organização, os sabores dos gelados estão "espalhados" numa parede sem nexo nem ordem. |
| Sím. |
| O preço, não dos gelados em si mas das restantes coisas |

E) Com que frequência costuma vir à Artisani?



F) Tem a percepção de que os gelados são finalizados (batidos), diariamente, na loja e considera esse atributo relevante para o produto?



Anexo 5 – Guião de Entrevista Colaboradores

1. Há quanto tempo trabalha na Artisani?
2. Quais as suas principais funções? Qual a sua formação de base?
3. Como caracteriza a organização do dia-a-dia da Artisani?
4. Como caracteriza a comunicação interna da empresa?
5. Considera o espaço da loja atrativo para os clientes e para os colaboradores?
6. Quais são para si os aspetos mais positivos no serviço prestado?
7. Quais são para si os aspetos mais negativos no serviço prestado?
8. Tem algumas sugestões de melhoria?