



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

**MESTRADO  
MARKETING**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO  
TRABALHO DE PROJECTO**

**PLANO DE MARKETING PARA O RESTAURANTE “O POLÍCIA”**

**MAFALDA NASCIMENTO MIRANDA CORREIA JACINTO**

**SETEMBRO - 2013**



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM  
MARKETING**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
TRABALHO DE PROJECTO

PLANO DE MARKETING PARA O RESTAURANTE “O POLÍCIA”

MAFALDA NASCIMENTO MIRANDA CORREIA JACINTO

**ORIENTAÇÃO:**

PROFESSORA DOUTORA CRISTINA BAPTISTA

SETEMBRO - 2013

## Resumo

Este trabalho de projecto tem como objectivo redefinir a estratégia do restaurante “O Polícia” através da elaboração de um plano de marketing. “O Polícia” actua no mercado há mais de cem anos, mas tem vindo a debater-se nos últimos três anos com uma quebra crescente dos lucros.

Neste projecto foi utilizada como metodologia o *action research*, procurando-se desenvolver um trabalho de pesquisa em ligação estreita com as actividades do restaurante, e ao mesmo tempo efectuando a recolha de dados primários e secundários.

Aos clientes do restaurante foi aplicado um inquérito de qualidade com base no modelo de SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988). E foram procedidas entrevistas semi-estruturadas e de carácter informal aos trabalhadores da empresa. Regra geral, concluiu-se níveis de satisfação positivos por parte dos clientes, chamando à atenção para a necessidade de reestruturação de alguns tangíveis do restaurante, e também ao nível das relações públicas e gestão de clientes.

Este trabalho permitiu concluir que o IVA é um dos factores mais prejudiciais do restaurante em termos financeiros. Para além disso torna-se necessário apostar cada vez mais no segmento turístico. A estratégia formulada neste planeamento de marketing prevê uma actividade intensiva ao nível do mix promocional, nomeadamente dos *media* online, em que “O Polícia” se pretende posicionar como um restaurante tradicional e de elevada qualidade, onde os sabores são centenários e originais.

Por último, este planeamento de marketing vem demonstrar o potencial do sector de restauração, onde as actividades de marketing e comunicação muitas vezes se encontram ausentes, e são cada vez mais imprescindíveis.

Palavras-chave: Restauração, Plano de Marketing, Serviços, 7 P's, *Action Research*.

## **Abstract**

The purpose of this project is to redefine the restaurant “O Polícia” (The Policeman) strategy, by building a marketing plan. “O Polícia” has been in the market for over one hundred years, but has been struggling in the last three years with the continuous decreasing of its profits.

Action research was the leading methodology, as it was sought to develop an intimate work between the research itself and the restaurant own activities, at the same time gathering primary and secondary data.

To the restaurant clients was applied a quality survey based on SERVQUAL model from Parasuraman, Zeithaml and Berry (1988). And there were also undertaken semi-structured and informal interviews to the restaurant staff. In a general manner, the results revealed positive levels of satisfaction from the clients, highlighting the necessity of some restructuration on physical evidence as well as in public relations and client’s management.

This work has allowed the conclusion that the VAT (Value Added Tax) is one of the most prejudicial factors affecting the business financially. Nevertheless, it is increasingly important to invest on the touristic segment. The strategy formulated in this marketing plan expects an intensive activity mostly on the promotional mix, namely the online media, and aims to place “O Polícia” in the market as a traditional restaurant of high quality, where flavors are centenary and unique.

Finally, this marketing planning demonstrates the enormous potential of the restaurants sector, where marketing and communication activities many times are absent, though they are extremely more and more essential nowadays.

**Keywords:** Restaurant, Restaurants Sector, Marketing Plan, Services, 7 P’s, Action Research.

## **Agradecimentos**

*Não poderia deixar de agradecer à minha orientadora Cristina Baptista, por todo o apoio ao longo destes meses, cuja cumplicidade mútua facilitou e incentivou o desenrolar deste projecto.*

*Aos meus pais pela paciência inesgotável ao longo de 23 anos e 9 meses.*

*Ao meu tio Carlos Miranda, o primeiro a incentivar o desenvolvimento deste projecto e que nele também investiu.*

*À minha família, que sempre esteve lá para mim e que merecem a maior das homenagens.*

*Um especial obrigado a todos os funcionários do restaurante que me viram crescer e que me ajudaram a concretizar muitas das actividades aqui propostas. Alguns nomes que merecem um especial agradecimento: Odete Pereira, Isabel Mascate, Jesus Galhada, Lurdes Nascimento, Joaquim Bento e Fernanda Duarte.*

*Ainda um agradecimento a Joana Sousa que me ajudou na realização do vídeo promocional e que, com poucos meios, executou um trabalho brilhante, bem como a todos os participantes do vídeo que aceitaram o desafio.*

*Aos meus amigos que sempre me acompanharam e que também me ajudaram, uns de forma mais directa que outros, a concretizar este trabalho.*

# Índice

1.	INTRODUÇÃO.....	1
2.	REVISÃO DE LITERATURA .....	3
2.1.	Planeamento de Marketing.....	3
2.1.1	Estruturas, Processos e Conteúdos .....	4
2.2	Marketing de Serviços.....	5
2.2.1.	Definição .....	5
2.2.2.	Determinantes da qualidade do serviço: SERVQUAL.....	7
2.2.3.	Implicações para o planeamento de marketing: os 7 Ps do Marketing Mix .....	7
2.3.	Indústria de Restauração e Qualidade de Serviço .....	8
3.	QUADRO DE REFERÊNCIA.....	10
4.	METODOLOGIA .....	11
4.1.	Amostragem e métodos de recolha de dados.....	11
4.2.	Limitações.....	13
5.	PLANO DE MARKETING.....	14
5.1.	Missão e Valores.....	14
5.2.	Auditoria de Marketing.....	14
5.2.1.	Análise Externa.....	14
5.2.2.	Análise Interna.....	22
5.3.	Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats) .....	26
5.4.	Pressupostos.....	27
5.5.	Objectivos e Estratégias de Marketing .....	27
5.5.1.	Objectivos de Marketing.....	27
5.5.2.	Posicionamento e Segmentação.....	27
5.5.3.	Direcção do Plano de Marketing - Estratégias .....	28
5.6.	Táticas de Marketing: Marketing Mix.....	28
5.7.	Planeamento, Implementação e Controlo .....	31
5.7.1.	Planeamento e Calendarização.....	31
5.7.2.	Controlo e Monitorização.....	33
5.7.3.	Orçamentação.....	33
6.	CONCLUSÕES.....	34
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	36
	ANEXOS .....	43

## Índice de Quadros

Quadro 1 - Quadro de Referência.....	10
Quadro 2 - Principais Concorrentes.....	18
Quadro 3 - Análise SWOT .....	26
Quadro 4 - Marketing Mix.....	28
Quadro 5 - Calendarização .....	31
Quadro 6 - Orçamentação.....	33

## 1. INTRODUÇÃO

Este projecto final de mestrado tem por objectivo a execução de um planeamento de marketing na área de marketing dos serviços, nomeadamente de um restaurante.

O planeamento de marketing é uma das tarefas mais difíceis do marketing, de acordo com McDonald (2008, p.9), isto porque “envolve reunir todos os elementos de marketing num plano coerente e realístico, e esta «convalescência» exige certos procedimentos institucionalizados bem como um compromisso inevitável entre objectivos conflituosos”.

Portugal é um país essencialmente composto pelo sector dos serviços. Segundo dados de 2011, fornecidos pelo Instituto Nacional de Estatística (AICEP, 2012), os serviços representam 74,5% do valor acrescentado bruto no país, onde se concentra mais de metade da mão-de-obra portuguesa (cerca de 62,8%, dados referentes a 2011).

Face ao contexto de recessão económica que o país atravessa, torna-se imperativo para as pequenas, médias e grandes empresas reavaliarem a sua estratégia de mercado, sobretudo para as pequenas empresas, que não conseguem adaptar-se às crescentes exigências do mercado e políticas de impostos: cerca de 76% das empresas insolventes são microempresas (COSEC, 2013).

O restaurante “O Polícia” não é excepção. Sendo um dos restaurantes mais antigos de Lisboa (fundado em 1900), com uma gestão de cariz fundamentalmente familiar, o restaurante “O Polícia” foi-se deixando vencer, quer pela escalada da crise quer pela concorrência, que apresenta estratégias cada vez mais inovativas. O objectivo da elaboração de um planeamento de marketing é solucionar e reverter a quebra dos lucros, que se deve à perda crescente de clientela (sobretudo no período nocturno) e aumento dos encargos fiscais.

Este projecto torna-se relevante não só para o caso concreto do restaurante “O Polícia”, como também para todo o sector da restauração em geral, uma das áreas dos serviços mais lotadas no mercado e com impostos mais pesados, o que torna difícil a sobrevivência de muitos estabelecimentos face às adversidades da crise. Em 2012, o sector do alojamento e restauração foi um dos que registou maior subida das insolvências (+51,6%), seguido dos Serviços (+39%) (Informa D&B, 2013).

Perante este enquadramento, enumeram-se as questões de investigação deste projecto como as seguintes: perceber as mutações actuais do mercado, bem como a situação actual da empresa; como garantir a qualidade do serviço e que estratégias desenvolver que se

adequem à análise externa e interna, perceber qual o marketing mix e quais os programas de acção a aplicar no caso em análise, e como implementá-lo.

A metodologia utilizada será o *action research* pela sua componente prática, uma vez que se baseia na aplicação da pesquisa em acção, em que há uma redefinição constante da pesquisa à medida que vamos aprendendo mais e reflectindo criticamente sobre isso, e as descobertas das pesquisas geram sempre novas acções e avaliações (Dick, 2002).

A estrutura deste trabalho consiste numa breve revisão da literatura (Capítulo 2) onde serão abordados os principais conceitos para a área de investigação em análise e que culminará com a apresentação do quadro de referência (Capítulo 3) orientador para a elaboração do trabalho. Seguidamente, no capítulo 4 introduz-se a abordagem metodológica do *action research* utilizada neste trabalho. E a partir do Capítulo 5 executa-se o desenvolvimento empírico deste projecto, o plano de marketing para o restaurante “O Polícia”, seguido das conclusões finais (Capítulo 6).

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

Pretende-se desenvolver um plano de marketing no sector da restauração para a empresa “O Polícia”. Antes de iniciar o planeamento de marketing convém, no entanto, definir alguns conceitos dentro da área de investigação e do marketing dos serviços.

### 2.1. Planeamento de Marketing

Para Kotler e Armstrong (2007, p.3) o marketing pode ser descrito como “administrar relacionamentos lucrativos com o cliente”, tendo por base dois objectivos concretos: atrair novos clientes (“prometendo-lhes valor superior”) e cultivar os clientes actuais (“proporcionando-lhes satisfação”).

O planeamento de marketing propriamente dito é então definido por Wood “como um processo estruturado na determinação de como fornecer valor aos clientes, à organização e principais *stakeholders*, através da pesquisa e análise da situação actual, desenvolvendo e documentando os objectivos, estratégias e programas de marketing, bem como a implementação, avaliação e controlo das actividades de marketing de forma a alcançar os objectivos” (Wood, 2007, p.3).

Kotler e Armstrong (2007, p.541) afirmam que o plano de marketing serve para “documentar como os objectivos estratégicos da organização serão alcançados por meio de estratégias e táticas específicas de marketing tendo o cliente como ponto de partida”.

Segundo Westwood (2006, p.6), o planeamento de marketing “é usado para descrever os métodos de aplicação dos recursos de marketing de forma a alcançar os objectivos”. Para este autor, trata-se de um processo que envolve segmentar mercados, identificar posições de mercado, prever o tamanho do mercado e planear uma quota de mercado viável em cada segmento. O resultado deste processo é então o plano de marketing: um documento que envolve determinado período no tempo, e que vai fazer um resumo das características do mercado identificadas e daquilo que será alcançado através do marketing e como (Wood, 2008).

Para McDonald (2008), o planeamento de marketing é a aplicação planeada dos recursos de marketing de forma a alcançar os objectivos de marketing pretendidos. Devemos evitar o foco exclusivo em objectivos de curto-prazo (pensamento tático) e concentrarmos-nos mais num pensamento estratégico ou na reflexão sobre as implicações externas e internas a longo prazo. O planeamento de marketing está directamente relacionado com os objectivos de marketing (O QUE É QUE queremos alcançar) e as estratégias de marketing (COMO é que pretendemos alcançar os objectivos de marketing).

Os objectivos de marketing só serão objectivos se forem passíveis de ser medidos, de outra forma não são objectivos. As táticas não devem nunca ser executadas antes do plano estratégico de marketing ser delineado (McDonald, 2008). O autor salienta ainda a necessidade cada vez maior de uma abordagem sistemática e disciplinada face à crescente turbulência e complexidade dos mercados. Para McDonald (2008) o principal objectivo do plano de marketing é a identificação e criação de vantagem competitiva.

Wood (2007) ressalva que o processo de planeamento de marketing inicia-se muitos meses antes de o plano ser implementado. Muitos planos de marketing são projectados para um período temporal de cerca de um ano. Mas à semelhança de McDonald, Wood chama à atenção a volatilidade dos mercados no mundo actual, tornando-se necessário manter sempre um olhar vigilante face à sua constante mutação e reexaminar com frequência o plano de marketing. O autor sugere que ao invés de as empresas adaptarem o plano de marketing do ano passado, devem, em vez disso, efectuar um novo plano de marketing todos os anos, para perceber realmente as mudanças ocorridas nos mercados e adquirir novas perspectivas.

Em seguida apresentam-se algumas estruturas, processos e conteúdos sobre o planeamento de marketing, desenvolvidos pelos autores anteriores.

### **2.1.1 Estruturas, Processos e Conteúdos**

De forma a elaborar um quadro de referência orientador deste projecto foram revistos vários autores e seus respectivos modelos para a execução do planeamento de marketing (anexos 1 a 4). Kotler e Armstrong (2007), Westwood (2006), Wood (2008) e McDonald (2008), apresentam algumas diferenças relativamente distintas, mas encontramos maioritariamente semelhanças entre as várias estruturas sugeridas pelos autores. Todas elas seguem um tronco comum que orientam o planeamento de marketing:

1. Análise/ Auditoria de Marketing,
2. Análise SWOT,
3. Objectivos e estratégias de marketing,
4. Programas de Marketing,
5. Orçamentação,
6. Implementação e Controlo,
7. Actualização.

Importa referir que o modelo apresentado por Kotler e Armstrong (2007) (anexo 1) diz respeito à explicitação dos conteúdos de um plano de marketing, e não ao desenrolar das

várias etapas do processo do planeamento de marketing, como nos restantes autores. Daí eles referirem a existência de um resumo executivo, o que não é abordado por mais nenhum autor.

McDonald (2008) (anexo 2) e Westwood (2006) (anexo 4) são os que mais se aproximam na determinação das etapas que descrevem o processo do planeamento de marketing, ao incorporarem nos seus processos os objectivos corporativos, pressupostos do plano e as estimativas dos resultados esperados a partir dos objectivos e estratégias (embora Westwood coloque as estratégias de marketing depois das estimativas). Apenas convém salientar que McDonald é o único autor que inicia o planeamento de marketing com o estabelecimento de uma missão para a empresa (anexo 2).

Já Wood (2008) (anexo 3) esquematiza o processo de planeamento de marketing como um processo cíclico que, após localização do progresso e implementação do plano de controlo, conduz a uma nova pesquisa e análise da situação actual e assim sucessivamente, face às contantes mutações do mercado, que obrigam a uma constante renovação do plano de marketing. Contrariamente aos outros autores, Wood inclui na sua estrutura uma etapa específica para a segmentação, o público-alvo e posicionamento (anexo 3)

Apesar de existirem ligeiras diferenças entre as várias estruturas e conteúdos destes autores acima enunciados, é visível um quadro comum. Todos estes modelos vão permitir a construção de um quadro de referência (Capítulo 3) que irá orientar a execução do planeamento de marketing para o restaurante “O Polícia”.

## **2.2 Marketing de Serviços**

Tendo em conta que o objecto deste estudo se insere no sector dos serviços, foi efectuada uma pesquisa teórica com vista a realçar, de forma breve, alguns conceitos importantes da literatura, que devem ser tomados em consideração.

### **2.2.1. Definição**

“Os serviços são actividades económicas oferecidas de uma parte a outra. Frequentemente temporários, são *performances* que trazem resultados esperados a recipientes, objectos, ou outros bens sobre as 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 eles geralmente não detêm a posse de qualquer um dos elementos físicos envolvidos” (Lovelock e Wirtz, 2011, p.37)

Os serviços, como actividade, podem ser definidos como “processos que consistem numa série de actividades que ocorrem em interacções entre o cliente e pessoas, bens e outros recursos físicos, sistemas e/ou infraestruturas que representam o fornecedor do serviço e possivelmente envolvendo outros clientes, cujo objectivo é solucionar os problemas dos clientes” (desenvolvido a partir de Grönroos, 2000:46, citado por Grönroos, 2006, p.323).

Rathmell (1966) define serviços como actos, acções, *performances*, ou esforços, contrariamente aos produtos que podem ser entendidos como objectos ou instrumentos. Para Grönroos (2006) aquilo que claramente distingue os serviços dos bens físicos é a sua natureza de processo: “Os serviços surgem em processos “abertos” onde os consumidores participam enquanto co-produtores e por isso podem ser directamente influenciados pelo progresso destes processos” (Grönroos, 2006, p. 319). Por isso, no marketing dos serviços, para além do marketing externo (entre a empresa e os clientes), que faz uso dos quatro P’s, existem outros dois tipos de marketing, o marketing interno (entre empresa e funcionários) e o marketing interactivo (entre funcionários e clientes) (Kotler e Armstrong, 2007).

De acordo com Kotler e Armstrong (2007, p.217) e Zeithaml, Parasuraman e Berry (1986, p.33) os serviços apresentam quatro características distintas: Intangibilidade, Inseparabilidade, Percibilidade, Heterogeneidade. Os serviços são intangíveis porque, ao contrário dos produtos físicos, os serviços não são palpáveis e não podem ser apreendidos através dos nossos sentidos (olfacto, tacto, audição, paladar, visão). No que diz respeito à inseparabilidade, esta justifica-se pelo facto de só depois de serem vendidos é que os serviços são produzidos e ao mesmo tempo consumidos. Os serviços não podem ser independentes do prestador do serviço (pessoas ou máquinas), envolvendo, regra geral, interacção entre o cliente e o fornecedor do serviço. A heterogeneidade ou variabilidade dos serviços “significa que a qualidade deles depende de quem os fornece, bem como de quando, onde e como os fornece” (Kotler e Armstrong, 2007, p.217), i.e., o serviço prestado varia de cliente para cliente. Os serviços são perecíveis uma vez que não podem ser armazenados para consumo posterior.

Lovelock e Yip (1996) fornecem um conjunto alternativo de oito características para descrever os processos de entrega do serviço: o resultado final é uma *performance* e não um objecto, envolvimento do consumidor na produção, as pessoas fazem parte da experiência do serviço, maior probabilidade de problemas de controlo de qualidade, mais difícil para os clientes avaliarem, falta de inventários para os serviços, maior importância do factor tempo, e disponibilidade de canais electrónicos de distribuição.

Segundo Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985), e Parasuraman e Varadarajan (1988), dadas as características dos serviços, a gestão de marketing deve repensar as suas estratégias e procurar fornecer pistas tangíveis dos seus serviços ou tentar industrializar o seu serviço de forma a reduzir a heterogeneidade e alcançar maior controlo de qualidade (anexo 5). Na ausência de inventários, os programas de lealdade e de “membership” podem incentivar os clientes dos serviços ao oferecerem benefícios ao longo do tempo (Lovelock e Quelch, 1983). Deve-se também procurar estabelecer *standards* apropriados para a execução do serviço por parte dos funcionários, garantindo a qualidade do serviço e a redução da variabilidade (Berry, Parasuraman e Zeithaml, 1988, citados por Yelkur 2000), por isso o recrutamento, treino e recompensas dos funcionários são muito importantes. Estas e outras implicações devem ser tidas em conta pelos marketers (anexo 5).

### **2.2.2. Determinantes da qualidade do serviço: SERVQUAL**

Parasuraman, Zeithmal e Berry (1985) enumeram 10 determinantes da qualidade do serviço para os consumidores: *fiabilidade* (se o serviço é consistente), *responsabilidade* (a prontidão dos trabalhadores de responderem correctamente ao serviço), *competência*, *acesso*, *cortesia*, *comunicação* (manter os clientes informados), *credibilidade*, *segurança*, *conhecimento e compreensão do cliente*, *tangíveis* (a evidência física do serviço). A qualidade do serviço irá depender da comparação que o cliente faz entre as suas expectativas e o serviço percebido, é nesta comparação que os determinantes da qualidade de serviço percebido irão actuar. Estas dez dimensões serviram como estrutura de base de onde resultaram os itens de escala do modelo SERVQUAL, através do qual estes autores reformularam estas dez dimensões em apenas cinco: *empatia*, *garantia*, *fiabilidade*, *responsabilidade* e *tangíveis* (Parasuraman, Zeithmal e Berry, 1988, p.17).

### **2.2.3. Implicações para o planeamento de marketing: os 7 Ps do Marketing Mix**

Devido às características distintivas dos serviços, e às implicações que trazem para a gestão (como se pode ver no anexo 5), há que alargar os quatro P's do marketing (*Product*, *Place*, *Price*, *Promotion*) e associar outros P's relacionados com a entrega do serviço e com o interface do cliente – *Physical Evidence*, *People/ Participants* e *Processes* (Lovelock e Wirtz, 2011).

De acordo com Yelkur (2000), ao contrário dos produtos físicos, em que as pistas tangíveis estão presentes no produto em si, nos serviços os clientes criam as suas expectativas acerca do serviço com base nas evidências físicas (*Physical Evidence*) existentes, como o design, a decoração, instalações, equipamentos, cartões-de-visita, etc.

Deve haver, por isso, uma preocupação maior, por parte do marketer, em manipular evidências físicas do serviço. No que diz respeito às pessoas e participantes do serviço, quer os funcionários, quer os outros clientes contribuem para influenciar as expectativas e o nível geral de satisfação que o cliente tem para com o serviço. Não só são importantes aspectos visuais, como o aspecto cuidado dos uniformes dos funcionários, como pistas verbais e não-verbais. Devido à constante interação entre funcionários e clientes existe uma dependência mútua entre os dois: os clientes devem estar satisfeitos, para que os funcionários se sintam confortáveis em atender clientes felizes e vice-versa (Yelkur 2000). Os processos do serviço são a forma como o serviço é entregue. Quando ocorre uma falha no serviço, que procedimento é efectuado? Como muitas vezes, o serviço e o vendedor são inseparáveis, as atitudes e o comportamento dos funcionários influenciam a maneira como a *performance* do serviço é percebida (Yelkur 2000).

### **2.3. Indústria de Restauração e Qualidade de Serviço**

Tendo em conta a classificação dos serviços proposta por Lovelock em 1983, podemos definir a natureza do acto do serviço em restaurantes como sendo tangível, uma vez que se direcciona para o corpo das pessoas. Nos restaurantes, a entrega do serviço baseia-se em transacções discretas, onde geralmente não há nenhuma relação formal entre a organização e o cliente e, em termos da natureza da interacção, é geralmente o cliente que vai de encontro à organização e não o contrário. Lovelock (1983) categoriza a restauração como um serviço em que a procura é bastante variável, pelo que os preços devem variar consoante os níveis da procura oferecendo-se descontos e outros benefícios nas alturas em que a procura é menor (Kimes, Chase, Choi, Lee e Ngonzi, 1998; Lovelock e Quelch, 1983).

De acordo com a sua revisão de literatura, Hyun (2010) verificou que existem cinco dimensões que afectam a satisfação dos clientes no serviço de restauração: a qualidade da comida, o preço, a qualidade do serviço (atendimento), a localização e o ambiente. No seu estudo, o autor confirmou que estes cinco atributos têm, de facto, um grande impacto na satisfação dos clientes, e esta afecta directamente, e indirectamente por meio da confiança, a formação de lealdade. A qualidade do serviço é o único atributo que afecta quer directamente quer indirectamente a confiança dos clientes no serviço, e o seu impacto na confiança é o mais forte que todos os outros atributos. Do mesmo modo, Wall e Berry

(2007) também verificaram que as pistas humanas<sup>1</sup> têm um papel decisivo na entrega da promessa do serviço, e o seu impacto na percepção da qualidade do serviço é maior e mais forte comparativamente às pistas mecânicas (tangíveis do serviço) (Wall e Berry, 2007). Estas em conjunto com o preço, funcionam como promessas acerca do serviço que estão implícitas (Zeithaml, Berry e Parasuraman, 1993, citados por Wall e Berry, 2007), influenciando por isso as expectativas dos clientes (Wall e Berry, 2007).

Parsa, Self e King (2005) verificaram que muitos dos motivos que levam os restaurantes a fecharem relacionam-se mais com factores internos do que externos. De acordo com o seu estudo, para o sucesso de um restaurante, não interessa tanto uma estratégia bem definida, como a clareza relativamente ao conceito do restaurante. Para além do conceito, outros factores críticos de sucesso enunciados pelos gestores de restauração são a qualidade da comida, as características do gestor (competências e determinação), a personalidade e formação dos trabalhadores, gestão financeira e de capital, e a localização. Neste estudo, Parsa *et al.* (2005) observaram que muitos gestores falharam na gestão do seu restaurante devido às longas horas de trabalho e sacrifícios familiares inerentes, bem como a falta de inovação e conceito do serviço, a ausência de diferenciação (querer ser tudo para todos os clientes), incompetência da gestão ou ainda a percepção de valor (relação entre preço e produto) negativa para os clientes. Simultaneamente, estratégias de marketing apoiadas em publicidade e promoções não constituem um factor crítico de sucesso para muitos gestores, em vez disso, beneficiam-se actividades de relações públicas, envolvimento com a comunidade e gestão de relações com os clientes (Parsa *et al.* 2005).

Ter um conceito forte, uma boa qualidade de comida e um bom atendimento são então elementos imprescindíveis. Quer a gestão, quer os trabalhadores devem ser capazes de reconhecer quando os clientes não são bem servidos e prontificarem-se a oferecer uma alternativa à escolha do cliente em caso de falha do serviço (Susskind, 2010). Ainda assim, os tangíveis do restaurante não devem ser desvalorizados, uma vez que, é através destes que os clientes recolhem a informação necessária acerca do que esperar do serviço (Wall e Berry, 2007).

---

<sup>1</sup> Berry, Carbone e Haeckel (2002, citados por Wall e Berry, 2007) identificam três tipos de pistas presentes na experiência do serviço: pistas funcionais (diz respeito à qualidade técnica do serviço, e.g., a qualidade da comida); pistas mecânicas (a ambiente: design, equipamento, instalações, música, luzes); e pistas humanas (o comportamento dos empregados do serviço).

### 3. QUADRO DE REFERÊNCIA

Com base na revisão de literatura e nas estruturas de planeamento anteriormente apresentadas, e tendo em conta o objectivo orientador deste projecto final, foram seleccionadas as secções relevantes e apropriadas para a construção de uma plano de marketing direccionado para a área dos serviços, nomeadamente para o restaurante “O Polícia”.

**Quadro 1 - Quadro de Referência**

Autor	Estrutura para o Plano de Marketing	
	<b>Missão e Valores</b>	
	<b>Análise Externa</b>	
	<b>Macro – País/ Serviços</b>	<b>Micro – Restauração</b>
McDonald (2008)	Factores PEST:	✓ Análise de mercado
	✓ Políticos	✓ Análise da concorrência
Parasuraman, Zeithmal e Berry (1988),	✓ Económicos	✓ Análise de consumidores/ clientes: Modelo
Hyun (2010)	✓ Sociais	SERVQUAL
	✓ Tecnológicos	
	<b>Análise Interna</b>	
Wood, (2008), McDonald, (2008)	Recursos humanos, financeiros, de informação e de fornecedores Variáveis do mkt mix	
Westwood (2006), Kotler e Armstrong, 2007, Wood, (2008) McDonald (2008)	<b>Análise SWOT</b>	
Westwood (2006), Kotler e Armstrong (2007), Wood (2008), McDonald (2008)	<b>Pressupostos</b>	
Wood (2008)	<b>Objectivos de marketing</b>	
	Posicionamento e Segmentação	
	Direcção – estratégias de crescimento ou de não-crescimento	<b>Estratégias de Marketing</b>
Wood (2008), Lovelock e Wirtz (2011), Yelkur, Rama (2000), Parsa <i>et al.</i> (2005), Hyun (2010)	Marketing Mix:	
	Produto, Preço, Lugar, Comunicação, Evidência Física, Processos, Pessoas	<b>Táticas de Marketing</b>
	<b>Programas de acção</b>	
	Eventos, Publicidade, Relações Públicas, CRM, Descontos (...)	
	<b>Orçamento e Cronograma</b>	
	<b>Implementação e Controlo</b>	

## 4. METODOLOGIA

Dada a natureza e objectivos deste projecto, o tipo de estudo será fundamentalmente qualitativo, com uma abordagem descritiva, já que se pretende descrever as características do mercado, havendo um pré-planeamento e estruturação da informação necessária (Malhotra e Birks, 2006).

Para este estudo em particular, a estratégia de investigação a ser utilizada é o *action research*. Esta estratégia de investigação pode ser definida de forma sucinta por “pesquisa em acção em vez de pesquisa sobre acção” (Coghlan e Branwick 2005, citados por Saunders, Lewis e Thornhill. 2007, p.141). Perry e Gumesson (2004) enumeram quatro elementos fundamentais que o *action research* tradicional envolve: (1) um grupo de pessoas que utilizam um conjunto de actividades cíclicas de planeamento, acção, observação e reflexão sobre o que aconteceu; (2) melhorar os processos de acção de um grupo de trabalho; (3) a resolução de problemas práticos e complexos sobre os quais existe pouca informação; (4) a execução de um relatório para a organização sobre aquilo que foi descoberto.

O *action research* pressupõe um processo de interacção e uma “parceria colaborativa e democrática entre investigador e membros da organização” (Saunders *et al.* 2007), em que o investigador é ao mesmo tempo actor e investigador (Perry e Gumesson, 2004). Este tipo de investigação evolui através de ciclos contínuos, que começam com um contexto e objectivo específicos. Depois de feito o diagnóstico, planeamento, implementação e subseqüentes avaliações, inaugura-se um novo ciclo tendo em conta as avaliações anteriores (Saunders *et al.*, 2007; Perry e Gumesson, 2004).

### 4.1. Amostragem e métodos de recolha de dados

Para o caso em análise, a amostragem será por conveniência, uma vez não serão utilizados procedimentos aleatórios, pelo que os membros da amostra foram seleccionados pelo entrevistador (encontram-se no momento certo, no lugar certo) (Malhotra *et al.*, 2006), i.e., todos os intervenientes participam de alguma forma nas imediações do restaurante “O Polícia”, sendo portadores de informação relevante para a auditoria de marketing. Deste modo, a amostra será constituída por:

- a Directora
- a Recepcionista,
- a responsável de comunicação,
- os colaboradores do restaurante,

- e os clientes do restaurante.

Os métodos de recolha de dados foram inquéritos, entrevistas semi-estruturadas e de carácter informal, observação participante, e dados secundários.

Para medir as percepções dos clientes acerca do serviço foi aplicado um inquérito (anexo 6) com base em escalas validadas na literatura e adaptadas ao contexto da restauração. Aos participantes foi oferecido uma sobremesa ou cálice de vinho do porto como forma de incentivo. A qualidade do serviço foi medida com base nos 22 itens do modelo SERVQUAL de Parasuraman, Zeithmal e Berry (1988). Os 22 itens dividem-se entre cinco dimensões propostas pelos autores: Tangíveis (item 1 a 4), fiabilidade (5 a 9), responsabilidade (10 a 13), garantia (14 a 17) e empatia (18 a 22). Dada a natureza do serviço de restauração, consideraram-se também importantes algumas das dimensões propostas por Hyun (2010), como a qualidade da comida (28), localização (23) e o preço (24 e 25), bem como outras especificidades do sector da restauração acerca da ementa e do empratamento. Foi ainda introduzido um item acerca da satisfação geral com o serviço, tal como fizeram Patrício, Leal e Pereira (2006).

No total foram aplicados durante o mês de Julho de 2013, 94 questionários, mas apenas 85 foram considerados válidos, dos quais 63,5% eram clientes locais e 36,5% turistas.

Foram efectuadas cerca de 15 entrevistas semi-estruturadas (anexo 7) e de carácter informal, que foram utilizadas para a directora, e restantes colaboradores do restaurante, de forma a perceber as percepções que estes têm acerca do seu local de trabalho, a prestação do serviço e aquilo que pode ser melhorado no restaurante. A observação participante foi efectuada principalmente nos meses de Julho a Agosto, e durante todo o processo do *action research*, com ênfase no acto de entrega do serviço, de forma a avaliar a qualidade do mesmo.

As principais fontes de dados secundários para a auditoria de marketing são o INE (Instituto Nacional de Estatística), a AHRESP (Associação Hotelaria e Restauração e Similares de Portugal), a ASAE (Autoridade de Segurança Alimentar e Económica), o Banco de Portugal, o Turismo de Portugal, bem como outros documentos oriundos de *Clipping*, no caso da Análise Macro (Capítulo 5.2.1./A). Para a Análise Interna (Capítulo 5.2.2.) foram também utilizados documentos da empresa como relatórios de contas e ementas, entre outras fontes.

## **4.2. Limitações**

Torna-se necessário realçar certas limitações que determinaram as condições da aplicação do modelo de SERVQUAL aos clientes. Em primeiro lugar, o questionário era demasiado longo e o contexto em que este era aplicado (no final da refeição) não era ideal. Preferencialmente ter-se-ia formulado mais questões aos clientes, de forma a aprofundar determinadas questões e a definir melhor a amostra, contudo não era viável, caso contrário os clientes não responderiam. De igual modo grande parte da amostra consistiu em clientes da casa, que conhecem o restaurante há já muitos anos.

## **5. PLANO DE MARKETING**

### **5.1. Missão e Valores**

“Servir aos nossos clientes a melhor cozinha tradicional portuguesa com qualidade e profissionalismo”.

Os valores da empresa assumem-se como a *Tradição* e *Qualidade* do serviço.

### **5.2. Auditoria de Marketing**

#### **5.2.1. Análise Externa**

##### *A. Análise Macro – Factores PEST*

##### **Ambiente Político-legal**

Clima de instabilidade político-social derivado de algumas medidas como o aumento da idade de reforma, diminuição dos subsídios, e aumento dos encargos fiscais, que tiveram origem na implementação em 2011 de uma política de austeridade por parte da *Troika* e do Governo Português.

A restauração por se tratar de um serviço que lida directamente com a saúde e bem-estar das pessoas, encontra-se submetido a fortes exigências ao nível de normas de segurança e higiene alimentares. A ASAE (Autoridade de Segurança Alimentar e Económica) é o organismo fiscalizador que assegura que todas as normas são cumpridas, tendo o poder para aplicar coimas ou mesmo encerrar as empresas, ainda que temporariamente. Só em 2012 a ASAE efectuou 10.426 operações (ASAE, 2012). Ainda até 2020 prevê-se a proibição total de fumo em locais públicos (DN, Maio de 2012).

Existem também associações de apoio ao sector de hotelaria, restauração de similares como é o caso AHRESP (Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal), mediante o pagamento de cotas anuais.

##### **Ambiente Económico**

De acordo com as previsões do Banco de Portugal (2012) a economia portuguesa apresentará em 2013 uma contracção da actividade económica de 2.3% (em 2012 o valor foi de -3.2%), com uma forte quebra da procura interna e externa. Em 2012 assistimos a um cenário negro do mercado de trabalho com o aumento da taxa de desemprego, em termos médios anuais, para 15.7% da população activa (queda do emprego de 4.2%). Este cenário irá manter-se em 2013 com a previsão de uma queda de 3.3%. O aumento dos encargos

fiscais em Janeiro de 2012, com o incremento do IVA para 23% e o aumento dos escalões do IRS, veio deteriorar muitas das actividades económicas portuguesas e poder de compra das famílias portuguesas, levando ao encerramento de muitas empresas, ao aumento do desemprego e à redução da procura (Banco de Portugal, 2012). A redução do IVA permitiria novamente recuperar alguma estabilidade financeira e tirar do desafio fiscal muitas pequenas e médias empresas (Económico, 2013).

#### **Ambiente Sócio-cultural**

O aumento da taxa de desemprego e o aumento dos impostos levou a uma clara diminuição do poder de compra das famílias, trazendo ao de cima o debate acerca do desaparecimento da classe média, já que só as classes mais altas conseguiram resistir aos pesados encargos fiscais.

O nível de insatisfação da população face à crise económica e consequente política de austeridade cresceu exponencialmente durante o ano de 2012 com várias manifestações sociais a ocorrerem em todo o país (mais de 3.000 manifestações em 2012) (Económico, 2013).

A falta de oportunidades no mercado de trabalho levou a grandes fluxos de emigração (cerca de 44.000 em 2011) (INE, 2012) sobretudo nas camadas mais jovens (25 aos 34 anos), e prevê-se que este número possa ser muito superior, chegando às 100 mil emigrações por ano (Ribeiro, 2013). A emigração da camada mais jovem vem contribuir ainda mais para o envelhecimento generalizado da população. De acordo com as previsões do Instituto Nacional de Estatística, em 2020, existirão cerca de 2.229.539 milhões de cidadãos idosos portugueses acima dos 65 anos (em 2011 contabilizaram-se 2.007.646 idosos em Portugal).

#### *i. Hábitos Alimentares e de Consumo*

Em 2008, segundo dados do Eurostat, os portugueses eram dos cidadãos europeus, que mais gastavam em restaurantes e cafés (mais de 9.5% do orçamento familiar) (Silva, 2008). Contudo em 2012, vimos esta tendência alterar-se com 40% dos lares portugueses a cozinhar em casa para levar para o emprego, com cerca de 80% dos gastos totais anuais em hipermercados/ supermercados a serem canalizados para a alimentação<sup>2</sup> (Económico, 2013).

A inversão desta tendência tem um impacto imediato no sector da restauração, que tem vindo a verificar um contínuo decréscimo no número médio de clientes por

---

<sup>2</sup> Estudo da Kantar Worldpanel

estabelecimento, principalmente nas refeições ao jantar. No quadro em anexo (anexo 8) podemos observar que o número médio de clientes referente aos períodos de Outubro a Dezembro de 2012 decresceu relativamente ao mesmo período em 2011.

## ii. Turismo

O Turismo é um dos sectores de actividade económica que mais riqueza traz ao país. No gráfico em anexo (anexo 9) destacam-se as *performances* referentes a 2007, 2008 e 2010 onde o Consumo do Turismo no Território Económico atingiu os 9,2% do PIB na economia nacional.

De acordo com o Turismo de Portugal (2013), em 2012, Portugal recebeu cerca de 13,9 milhões de hóspedes nas unidades hoteleiras que originaram 39,8 milhões de dormidas dos quais 27,3 milhões tiveram origem no mercado externo (68,6%). O Reino Unido foi o principal mercado estrangeiro emissor de dormidas (1,3 milhões de hóspedes), seguido de Espanha, Alemanha, França e Brasil. O sector da restauração e bebidas, juntamente com o dos transportes nacionais, são os maiores dinamizadores de crescimento, tendo contribuído com mais de 3 milhões de euros em 2008 (anexo 10).

### Ambiente Tecnológico

A disseminação da Internet e das aplicações móveis trouxe várias repercussões ao nível das relações sociais e empresarias tal como as conhecemos hoje. Cada vez mais as empresas reconhecem a importância de usarem as redes sociais para comunicarem com os seus clientes. As principais redes sociais são o facebook (com 1.6 biliões de usuários activos mensalmente, 680 milhões de usuários móveis, mais de 50 milhões de páginas e 10 milhões de aplicações), e o Twitter (500 milhões de usuários, mais de 200 milhões de usuários activos) (Smith, 2013). A velocidade de “estar ligado” tornou-se cada vez mais rápida com a era dos smartphones. Existem cerca de 1 bilhão de usuários de smartphone em todo o mundo (G1, 2012).

Desenvolveram-se novos sites de compras on-line e troca de experiências. As pessoas não só adquirem os seus produtos como fazem uma avaliação do seu vendedor. É o caso de sites como o “Booking” ou o “Trivago” em que muitos clientes deixam as suas opiniões acerca do serviço que lhes foi prestado, influenciando milhares de outros potenciais clientes em todo o mundo. Exemplo claro desta nova tendência, que atrai cada vez mais utilizadores, é o “Tripadvisor”.

Começam a surgir também novas plataformas de reservas de mesa online (exemplos: opentable.com nos E.U.A, besttables.com e mytable.pt em Portugal), bem como

a oferta de cupões online (Tice, 2012) que permitem maiores descontos, como é o caso da “Groupon” ou do “LifeCooler”. Em muitas empresas de restauração procura-se disseminar as novas tecnologias digitais permitindo aos seus clientes aderirem gratuitamente à internet *wireless* do seu estabelecimento, ou levando ao cliente iPads e tablets permitindo maior interactividade na apresentação do menu ou na forma de pagamento (exemplo: [elacarte.com/tablet/](http://elacarte.com/tablet/)).

### ***B. Análise Micro***

#### **Análise de Mercado: Sector da Restauração e Similares**

Segundo o INE, em 2009 contabilizavam-se cerca de 75.163 empresas nacionais no sector *Restauração e Similares* (anexo 11). O sector da *Restauração e Similares* (CAE<sup>3</sup> 56) representa 92% das empresas de *Alojamento, Restauração e Similares* (PwC, 2012), com os restaurantes (CAE 561) a contribuírem mais para o volume de negócios de todo o sector (43%) (Banco de Portugal, 2011)<sup>4</sup>.

O sector da *Restauração e Similares* (CAE 56) apresenta um multiplicador económico (1.9) acima da média nacional (1.5) (Eusébio, 2006, citado por Araújo, 2012), permitindo gerar mais receitas das empresas, mais emprego, mais receitas do estado, mais produção, e mais comércio (transacções). Portugal é o país em que o sector da restauração mais contribui para o emprego e para a economia (VAB/PIB) (PwC, 2012).

De acordo com um estudo efectuado pelo DBK e publicado no Jornal de Negócios (2013), o mercado da restauração acumula já quatro anos consecutivos de quebras, tendo perdido 27% do seu valor desde o máximo alcançado em 2008 (quebra de 14.6% no valor de 3.800 milhões de euros, só em 2012).

Devido à quebra generalizada no consumo e à transição dos hábitos de consumo para o lar, o canal Horeca (Hotelaria, Restauração e Cafés) encontra-se em contracção, com quebras nas compras que variam entre 10% e 20% (50% nalgumas categorias). Muitos dos operadores do canal optaram por absorver o aumento do IVA, não o reflectindo nos preços de venda ao público. No que diz respeito aos fornecedores, estes vêm os seus pagamentos atrasarem-se cada vez mais e, de igual modo, a encomenda média tem vindo a reduzir e a ser colocada com maior frequência (ou seja redução no investimento de stocks). Como causas para este fenómeno está a pressão financeira e de tesouraria. O negócio do canal

---

<sup>3</sup> Classificação das Actividades Económicas

<sup>4</sup> Dados referentes a 2009

Horeca tornou-se mais imprevisível e com maior variação da procura, dificultando o seu planeamento (PwC, 2012).

O Banco de Portugal no Boletim de Verão de 2012, aponta para uma contração do consumo privado de -5,6% e -1,3% em 2012 e 2013. Com a agravante do aumento do IVA, a PwC estima que o volume de negócios do sector deverá reduzir entre 1.050 milhões de euros (M€) e 1.750M€, entre 2011 e 2013, sendo 500 M€ resultado da redução estimada do consumo privado e o restante resultado do aumento do IVA. Simultaneamente, prevê-se o encerramento de 35 a 39 mil empresas, das quais 7 mil encerram como resultado da conjuntura macroeconómica (contração do consumo privado), e o restante como resultado do aumento do IVA. E ainda, como consequência, a extinção de 89 a 99 mil postos de trabalho, sendo que 16 mil empregos se perdem como resultado da contração do consumo privado, e o restante do aumento do IVA (PwC, 2012).

Tal como foi referido anteriormente, este sector como multiplicador económico agrega outros efeitos “bola de neve”, tais como o risco de cobrança de crédito aos fornecedores e à banca, que conduz ao encerramento de empresas e à redução do emprego e consequente perda do rendimento das famílias, que se traduz numa redução do consumo de bens e serviços.

A PwC (2012) afirma ainda que apesar de, em 2012, o impacto do aumento do IVA tenha sido positivo nas contas do Estado, estima-se que em 2013 o saldo rapidamente se torne negativo, cujo valor poderá mesmo anular ou inverter o ganho obtido em 2012.

#### Análise da Concorrência

A análise da concorrência foi fundamentalmente efectuada com base no factor *localização*. O restaurante “O Polícia” encontra-se situado numa zona onde a oferta de restauração é abundante. Foram considerados como principais concorrentes a “Cervejaria Valbom” e “A Laurentina”, por terem um nível de preços e clientela semelhante.

#### Quadro 2 - Principais Concorrentes

1. Cervejaria Valbom	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Av. Conde Valbom, nº 110 (em frente ao “Polícia”)</li> <li>▪ Cervejaria/ Marisqueira</li> <li>▪ Horário: 12:00 – 24:00 (encerra aos Sábados)</li> <li>▪ Preço Médio: 15 euros</li> <li>▪ Lotação: 140</li> </ul>	
	Marketing:	Praticamente Inexistente

	<b>Forças</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esplanada,</li> <li>• Horário alargado,</li> <li>• Abre aos domingos,</li> <li>• Acesso a deficientes,</li> <li>• Preço médio mais atractivo,</li> <li>• Tem pratos de marisco.</li> </ul>	<b>Fraquezas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não têm site,</li> <li>• Não estão nas redes sociais,</li> <li>• Encerra aos sábados,</li> <li>• Marketing inexistente.</li> </ul>
2. <b>Laurentina</b> – O Rei do Bacalhau	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Av. Conde Valbom, nº 71 A</li> <li>▪ Especializado em Pratos de Bacalhau, nasceu em 1976</li> <li>▪ Horário: 12:00 – 16:00 (almoços); 19:00 – 23:00 (Jantares)</li> <li>▪ Preço Médio: 18 euros</li> <li>▪ Lotação: 90</li> </ul>	
	<b>Marketing:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facebook,</li> <li>• Website (traduzido em 6 línguas),</li> <li>• Parcerias com hotéis,</li> <li>• Publicidade nos mapas Cityrama,</li> <li>• Infocards Lifecooler.</li> </ul>
	<b>Forças</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esplanada,</li> <li>• <i>Wireless</i>,</li> <li>• Estacionamento gratuito em três parques,</li> <li>• Não encerram,</li> <li>• Preço médio mais atractivo,</li> <li>• Horário mais alargado,</li> <li>• Sistema multimédia para jantares de grupo.</li> </ul>	<b>Fraquezas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A grande parte da oferta consiste em bacalhau,</li> <li>• Pouca variedade de pratos</li> <li>• Ementa fixa</li> <li>• Têm menos lugares.</li> </ul>

Porém torna-se também importante ter em conta outros *players* que actuam no mercado e que atraem outro tipo de públicos. Em *restaurantes de cozinha não tradicional portuguesa* - como é o caso dos restaurantes de gastronomia oriunda do continente asiático (japonesa, chinesa e indiana), os restaurantes vegetarianos, italianos e ainda as cadeias de *fast-food* - vê-se com frequência a prática de preços menos elevados, e em que a confecção e serviço são geralmente mais rápidos.

A actual crise económica, e crescentes preocupações alimentares e de saúde podem estar na base destas novas preferências. Nos restaurantes japoneses e chineses, a prática comum de *buffets* trouxeram uma percepção de valor/ preço mais atractiva. A proliferação dos *serviços de buffet, self-service* e *take-away* estenderam-se a vários restaurantes e também outras superfícies comerciais (como é o caso do El Corte Inglés e da cadeia de supermercados Pingo-Doce), permitindo uma maior customização do serviço e, ao mesmo tempo, a redução do tempo de espera.

Os *cafés e pastelarias* que servem refeições, e as *tascas*, apesar da qualidade e serviço mais rudimentares, constituem também um forte concorrente, por exercerem preços mais baixos e um serviço mais rápido. Este tipo de restauração localizado nas proximidades d' "O Polícia", beneficia ainda do serviço de esplanada para os clientes.

Ao nível da oferta turística, convém destacar a forte concorrência das *Casas de Fado*, que canalizam grande parte do seu orçamento na implementação de programas de marketing com preços mais competitivos (parcerias com hotéis, e também taxistas, mais atractivas). Deve-se ainda ter em conta a própria *restauração hoteleira* que, cada vez mais, começa a oferecer maior variedade de preços e serviços de *buffet*, tornando-se mais atractivo e cómodo para o cliente do Hotel.

Por último, pode-se considerar os *supermercados* como um novo *player* no mercado, por afastarem potenciais clientes dos gastos em alimentação fora do lar. A perda de poder de compra dos portugueses leva-os a ponderar mais cuidadosamente os gastos em alimentação. Principalmente a camada mais jovem que procura planos alternativos mais baratos, como cozinhar em casa com amigos, e que não impliquem a alteração do seu estilo de vida. As políticas de descontos nos super e hipermercados com os cartões cliente e cupões, bem como campanhas de desconto (como o caso polémico da campanha de 50% de desconto no Pingo-Doce), são catalisadores desta nova tendência de refeições no lar.

## **Análise de Clientes e SERVQUAL**

### **Residentes em Lisboa**

Com a crise económica europeia desenvolveram-se novas tendências ao nível dos hábitos alimentares dos portugueses como por exemplo comer regularmente em casa, planejar com antecedência as refeições, maior atenção ao valor o produto/serviço (relação qualidade/preço), fazer comida em casa para levar, consumidores mais atentos à forma de preparar e cozinhar os alimentos, refeições como "encontro" social, escolha de ementas mais baratas, menos possibilidades para comer saudável, aumento da preferência por marcas brancas e maior dificuldade de fidelização (Costa, 2012; PENT, 2013).

### **Turistas**

No turismo de "Gastronomia e Vinhos", França e Holanda são os principais emissores de viagens de gastronomia e Vinhos na Europa (50% do total das viagens

realizadas pelos habitantes destes países) (THR, 2006). Mas como procura secundária<sup>5</sup> os principais mercados emissores são a Espanha, Reino Unido e França (PENT, 2012). O gasto médio diário por pessoa no país de destino pode variar entre 150€ e 450€, sendo que Espanha e Itália são os mercados emissores com maior intenção de compra (THR, 2006).

Em entrevistas realizadas a peritos e operadores turísticos em Dezembro de 2005 (Turismo de Portugal, 2006), concluiu-se que o perfil dos turistas europeus de gastronomia de vinhos são geralmente adultos, maioritariamente homens, entre os 35 e os 60 anos, com elevado poder de compra e elevado nível sócio-cultural. O turista gastronómico e de vinhos informa-se sobretudo através de clubes sociais de vinhos e gastronomia, imprensa especializada, recomendações de amigos e familiares e internet. Compram as viagens através de portais de internet especializados e agências de viagens especializadas. O tipo de alojamento são hotéis de 3 a 5 estrelas ou hotéis *boutique* e alojamento rural de luxo ou de charme. Este tipo de turistas viajam durante todo o ano, com maior predominância durante a Primavera e Outono, e a duração da viagem varia entre 3 a 7 dias. Quem compra são geralmente casais ou grupos reduzidos, que viajam uma vez por ano, ou em caso de clientes “entusiastas” 3 a 5 vezes por ano. As suas principais actividades turísticas passam por degustações, assistir a espectáculos, provas de pratos, visitar atracções turísticas, visitas a museus e exposições, relaxar e desfrutar da paisagem, e actividades de saúde e bem-estar.

### **Análise SERVQUAL**

Aos clientes que entraram no restaurante durante o mês de Julho foi aplicado um questionário segundo o modelo SERVQUAL (anexo 6) proposto por Parasuraman *et al.* (1988). Os resultados demonstraram que cerca de 33% dos clientes locais vinham pelo menos uma vez por mês ao restaurante. A maior parte dos clientes já conhecia o restaurante, apenas 4,7% dos clientes vieram pela primeira vez (sem contar com os turistas). 35% dos inquiridos apresentava idades compreendidas entre os 56 e os 70 anos, 29% até 39 anos, 23% entre 40 e 35 anos, e 13% com idade igual ou superior a 71 anos (anexo 12).

Relativamente ao modelo SERVQUAL, numa escala de 1 a 7 em que 1 Discordo Totalmente e 7 Concordo totalmente, os resultados do inquérito permitiram verificar a seguinte pontuação: Tangíveis – 5,44; Confiança – 6,13; Responsabilidade – 6,07; Garantia – 6,29; Empatia – 6,06 (anexo 13). Estes resultados demonstram valores muito positivos no que diz respeito à qualidade do serviço. Os tangíveis são a dimensão menos pontuada, o que

---

<sup>5</sup> A procura secundária de Gastronomia e Vinho corresponde aos turistas que viajam por outras motivações e que realizam actividades relacionadas com a gastronomia e o vinho, em vários graus de intensidade (THR, 2006)

se pode explicar pela decoração tradicional e conservadora do restaurante, que para alguns clientes é uma fraqueza, ainda que para outros seja uma força. Relativamente à qualidade da comida as avaliações foram muito positivas - 3,4 (numa escala em que 4= Excelente, 3=Boa, 2= Razoável, 1= Medíocre) (anexo 15). A localização é conveniente para a maioria dos clientes (6,14), e a forma como o restaurante apresenta os seus produtos é visualmente atractiva (5,89). No que diz respeito ao preço, os clientes demonstraram-se menos sensíveis daquilo que seria de esperar, dizendo-se satisfeitos com os preços dos produtos (5,66) (anexo 14). Foi nas considerações acerca da ementa, quer na variedade de pratos, quer no seu aspecto estético que as pontuações foram menores, 5,64 e 5,55 respectivamente.

Avaliando a satisfação global do serviço, numa de 1 a 7 em que 1 Totalmente Insatisfeito e 7 Totalmente Satisfeito, a média foi de 5,99 (anexo 14). Estes resultados vêm demonstrar a satisfação generalizada dos clientes relativamente ao serviço, e colocar a hipótese que factores externos têm vindo a afectar mais o restaurante do que factores internos. Ainda assim, há a clara percepção de que existe muito a fazer internamente, principalmente nos tangíveis do serviço, i.e., evidência física, e que se deve ter em conta as opiniões e sugestões dos clientes.

### **5.2.2. Análise Interna**

#### **História**

O Restaurante “O Polícia” foi fundado em 1900 por Teotónio Lázaro Miranda, e desde então tem-se mantido na mesma família sem nunca fechar portas. Tendo alcançado grande reconhecimento sobretudo nos anos 70, 80 e 90, sempre foi um restaurante frequentado pelas mais variadas classes sociais de Lisboa, sendo ainda hoje uma referência para as gerações mais velhas.

#### **Recursos Humanos/ Pessoas**

O restaurante emprega actualmente 14 pessoas, entre direcção, recepção, cozinheiros, empregados de mesa e limpeza. Na sua maioria são pessoas que trabalharam no restaurante a vida inteira, alguns desde a adolescência e, como tal, a sua formação não vem senão do aprender fazendo, não tendo completado os estudos além do 4ºano de escolaridade. As únicas excepções são a directora do restaurante e a recepcionista, que tiveram formação dentro da área de gestão hoteleira e turismo. A falta de formação manifesta-se sobretudo de forma prejudicial no atendimento ao cliente estrangeiro: dos 4 empregados de mesa, apenas

l sabe falar em inglês. Ao nível do atendimento, o serviço é profissional, porém nem sempre os empregados de mesa são consistentemente corteses.

### **Recursos Financeiros**

Desde 2009 que as receitas anuais do restaurante têm vindo a diminuir (anexo 16), registando uma redução de cerca de 50% no ano de 2012 comparativamente a 2009. As maiores fontes de despesa no restaurante são os gastos com o pessoal (segurança social, IRS, etc). Nunca foi dedicada nenhuma parte do orçamento para a comunicação ou marketing do restaurante, contudo em 2013 procurou-se investir em maiores gastos na publicidade.

### **Recursos de Informação**

O restaurante nunca teve recursos de informação para além da observação directa e conversas informais. Neste sentido, face a um mercado cada vez mais veloz nas suas mutações, torna-se necessário uma troca de diálogo constante com os clientes, o que pode ser conseguido com a existência de um formulário de sugestões e com a realização, pelo menos uma vez por ano, de um inquérito de satisfação.

### **Recursos de Fornecedores**

O restaurante trabalha com menos fornecedores do que há alguns anos, a maior parte faz as entregas no local, à excepção do peixe que por vezes é o próprio restaurante a ir buscar ao mercado da Ribeira, onde as relações com os fornecedores são já bastante antigas. Em termos quantificáveis existem actualmente três fornecedores de peixe, três de carne, um fornecedor para legumes e fruta, e ainda cinco fornecedores de bebidas alcoólicas e quatro de águas e refrigerantes.

### **Produto**

✓ Desde a sua génese que “O Polícia” sempre se dedicou estritamente à execução de pratos tipicamente portugueses (anexo 17), com algumas invenções originais que remontam a 1930 como os tradicionais “Pivetes com Ervilhas à Polícia” (rabo de boi). Existem fichas técnicas de todos os pratos do restaurante e que são obrigatoriamente arquivadas. Tendo como especialidades os pratos da casa e também outras sobremesas caseiras, muitos clientes frequentam o restaurante pela qualidade do peixe (seja grelhado ou cozido, é muito requisitado) e bom vinho.

- ✓ O empratamento é feito de forma cuidada e apresentável ao cliente, tradicional porém requintada, agradável à visão, decorado de forma simples e subtil (anexo 23).

### **Preço**

- ✓ Quando se considera uma refeição a incluir sopa, entrada, prato, sobremesa, café e bebida, o preço médio pode chegar aos 30 € por pessoa. Actualmente já se procurou incluir pratos mais económicos, não tipicamente portugueses, que têm muita saída, como é o caso das massas.
- ✓ O preço dos produtos no restaurante é sobretudo influenciado por factores internos, nomeadamente os custos fixos (mão-de-obra) e variáveis (gás, electricidade, água, matéria-prima) na produção do produto, e factores externos regulatórios e legais, em particular a taxa de IVA. O preço de venda baseia-se na multiplicação do custo da matéria-prima por 3,5 (os preços de alguns produtos estão visíveis no anexo 17).

### **Comunicação**

- ✓ Medias Online: Google Adwords, Facebook, website, alguns sites de turismo e motores de busca de restauração como o LifeCooler, BestTables, Nescapadinhas, TripAdvisor, Trivago, etc (este dois últimos não têm nenhum custo associado à participação). No caso do Facebook, este meio não permite chegar à principal clientela do restaurante e isso deve ser algo que se deve desenvolver. Mas é um bom recurso para alcançar o mercado turístico.
- ✓ Outro elemento muito importante no marketing do restaurante são as parcerias com Hotéis (“O Polícia” reembolsa 5€ por cada cliente que o Hotel envia).
- ✓ Marketing Interno: Livro de Elogios (para os clientes assinarem e deixarem uma comentário) e Acrílicos (expositores com info acerca do restaurante)
- ✓ Ainda: Panfletos/ brochuras, cartões-de-visita e “Infocards” (distribuídos nos hotéis e internamente), e presença em guias da cidade de Lisboa, sendo o mais relevante o guia Michelin.

### **Local/ Distribuição**

- ✓ Rua Marquês Sá da Bandeira, nº112<sup>a</sup>, 1050-150 Lisboa: Localização central fornecida de vários acessos, entre Carris, Metro e parques de estacionamento, com várias acomodações turísticas nas redondezas, situando-se em frente ao ponto de interesse Fundação Calouste Gulbenkian.

- ✓ Horário: 12:00-15:00 e 19:00-22:00 (Seg. a Sex.), 12:00-15:00 (Sáb.). Encerra sábados aos jantares e domingos o dia todo. Também encerra em alguns feriados.
- ✓ A entrega do serviço é feita directamente com o cliente, contudo actualmente existem outros canais de contacto do cliente com o restaurante, nomeadamente através da internet: o site do restaurante, tripadvisor, lifecooler, facebook, trivago bem como outras plataformas online. Existem ainda outros canais de distribuição muito importantes para o sector turístico, são o caso de Hotéis, agências de viagens e outros agentes turísticos, potenciais intermediários.

### **Processos**

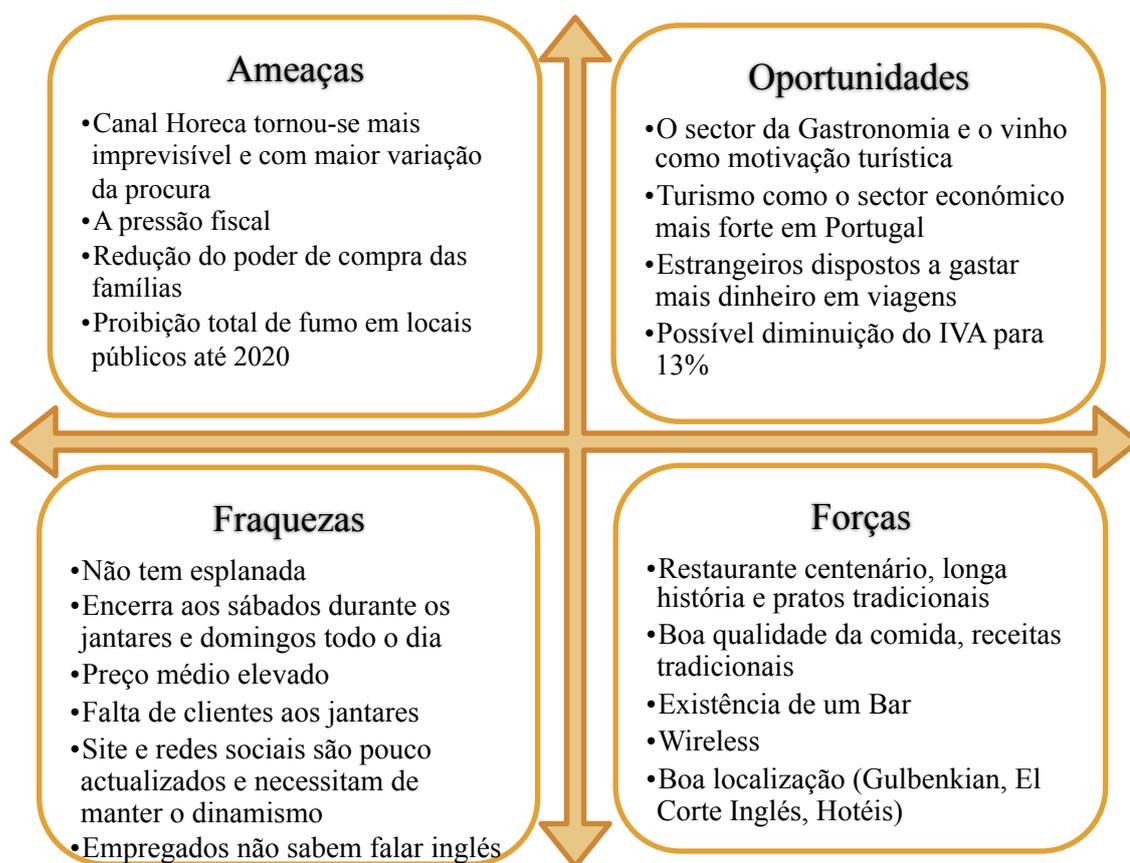
- ✓ As reservas podem ser feitas através do site do restaurante, e actualmente também através do BestTables, por correio electrónico e telefone. Mas a maior parte das reservas são feitas por telefone e muitos clientes não reservam, limitando-se a aparecer. Não há necessidade de gestão de tempos de espera porque actualmente não há sobrelotação.
- ✓ Take away (pouco usado)
- ✓ Responsabilidade Social: “RE-FOOD” (aquilo que sobra do restaurante ao invés de ir directamente para o lixo, é embalado e aproveitado para a população mais carenciada; os voluntários do “Re-food” vão diariamente ao restaurante buscar a comida que de outra forma seria desperdiçada)
- ✓ Blueprint do serviço (anexo 18)
- ✓ Dentro da cozinha, existe uma cozinheira responsável pelos pratos de carne, um cozinheiro responsável pelos pratos de peixe e duas cozinheiras responsáveis pelos pratos do dia que também, juntamente com a ajudante de cozinha, ajudam a confeccionar as saladas, legumes e massas. Quem desempenha as funções de cave do dia, trata também das sobremesas, bebidas e cafés.

### **Evidência Física**

- ✓ “O Polícia” é muito antigo e mantém a sua aparência quase desde o início. Existem 4 salas e um bar (só 3 salas é que estão em funcionamento) (anexo 19 e anexo 21). As casas de banho não têm acesso a deficientes. Decoração tradicional, porém clássica e com requinte. Pavimento com a calçada portuguesa, alguns quadros alusivos a touradas nas salas de cima, e quadros alusivos à história do restaurante nas imediações da entrada principal. A montra de peixe é o elemento central do restaurante, onde os peixes são dispostos todos os dias de forma visualmente atractiva.

- ✓ Uniformes (anexo 22) são simples e tradicionais, sem grande requinte.
- ✓ A ementa é em cartão, onde todos os dias é colocada uma nova folha. O tipo de letra e formatação da folha devem ser revistos. A ementa encontra-se traduzida para inglês mas não na íntegra.
- ✓ A ementa do restaurante não é fixa: existem pratos que estão sempre na ementa e outros que rodam semanalmente, como os pratos do dia. Devido à volatilidade do custo da mercadoria, o preço do peixe é constantemente alterado, o que obriga à redacção de uma nova ementa todos os dias (daí ela ser diferente do português para o inglês). A refeição é *à la carte* e a prática de menus agrupados é apenas aplicada quando um cliente faz uma reserva de grupo (geralmente acima de 10 pessoas).
- ✓ Logo “O Polícia” (anexo 20) está patente em todos os meios de divulgação.

### 5.3. Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats)



**Quadro 3** - Análise SWOT

## 5.4. Pressupostos

Lisboa vai continuar a crescer, apesar da crise, no sector do turismo, por ser uma cidade que está na moda, e por oferecer grande diversidade artística, cultural e gastronómica e um custo de vida barato.

O IVA caso se mantenha a 23% vai continuar a piorar as actividades económicas, nomeadamente a restauração. Por outro lado, espera-se que a redução do IVA para 13% seja uma das novas medidas governamentais, e que permitirá recuperar o equilíbrio económico e financeiro a muitas pequenas e médias empresas.

## 5.5. Objectivos e Estratégias de Marketing

### 5.5.1. Objectivos de Marketing

- Aumentar a notoriedade do restaurante
- Atrair o segmento turístico
- Aumentar as vendas em 30%
- Aumentar em 50% o número de clientes ao jantar
- Aumentar em 20% o número de jantares de grupo por mês
- Triplicar ou quadruplicar o número de seguidores no Facebook
- Alcançar uma taxa média mensal de 50% de clientela vinda de Hotéis.
- Aumentar parceiros turísticos

### 5.5.2. Posicionamento e Segmentação

O restaurante “O Polícia” pretende posicionar-se como um restaurante que, em primeiro lugar, oferece:

- 1) A melhor cozinha tradicional portuguesa, com uma gastronomia fortemente enraizada nas tradições, com paladares e sabores centenários;
- 2) Um serviço profissional, onde a principal preocupação é o bem-estar do cliente;

Os atributos-chave e diferenciadores do restaurante passam pelo reforço da sua natureza *centenária* e *qualidade* da confecção. Pelos 113 anos que exerce ao serviço da gastronomia típica, domina a cozinha portuguesa como ninguém. O restaurante não pretende ser moderno, pois a verdadeira cozinha portuguesa não é senão uma viagem ao passado e às tradições. Não tem como objectivo inovar nos produtos, mas manter os sabores e valores centrais à gastronomia portuguesa.

Foram identificados dois segmentos de mercado muito importantes para “O Polícia”: em primeiro lugar o *segmento nacional/ local* (todos os clientes da casa e novos

clientes que vivem e trabalham permanentemente em Lisboa) e o *segmento turístico* (estrangeiros que trabalham e vivem fora de Portugal e que vêm a Lisboa por Lazer).

### 5.5.3. Direcção do Plano de Marketing - Estratégias

Ao nível das estratégias de marketing, estas devem ser de crescimento, nomeadamente de *Penetração de Mercado*, ou seja, apostar nos segmentos já existentes (segmento nacional e segmento turístico), nos mesmos produtos e, conseqüentemente, no aumento de vendas.

### 5.6. Tácticas de Marketing: Marketing Mix

Como referido ao longo de todo o plano, uma vez que “O Polícia” se trata de uma empresa de serviços, os quatro P’s, vão ser estendidos a sete. As tácticas propostas decorrem directamente de todo o diagnóstico acerca do serviço, inquéritos a clientes, entrevistas e observação participante.

Para as estratégias de crescimento do restaurante, existem certos elementos do mix mais relevantes do que outros e que implicam mais mudanças do que outros. Será particularmente importante para “O Polícia” apostar sobretudo na comunicação com os clientes, e assim reunir mais esforços e recursos no desenvolvimento o mix promocional.

**Quadro 4 - Marketing Mix**

	<b>Segmento Turístico</b>	<b>Segmento Nacional</b>
<b>Produto</b>	✓ Introduzir mais pratos fixos de bacalhau, por ser uma das grandes atracções gastronómicas para os turistas	✓ Deve-se apostar na maior rotatividade e diversidade da ementa do restaurante, propondo diferentes pratos semanalmente e/ou mensalmente.
	✓ Introduzir variadas tapas típicas portuguesas na ementa do Bar (tábua de queijos e enchidos), que devem ser promovidas em conjunto com um bom copo de vinho ou aperitivo.	
<b>Preço</b>	✓ Políticas de desconto serão adoptadas para as refeições ao jantar de forma a contornar a procura elástica do sector, e também como forma de incentivar o aumento dos jantares de grupo – oferta de um cálice de vinho do porto ou oferta de sobremesa ou menus a 20€ ao jantar (entrada, prato, sobremesa e café); ✓ <i>Happy Hour</i> no Bar (desconto nos cocktails entre as 19h00 e as 20h00)	
<b>Local</b>	✓ Abertura do restaurante todos os sábados aos jantares	
	✓ Alteração do horário de jantares das 19h00 às 22h30	
<b>Comunicação</b>	<b>Publicidade e Marketing Directo:</b>	
	★ Criação de um ou mais pequenos vídeos promocionais a serem publicados no facebook e no site do restaurante (abertura de conta no vimeo ou youtube). Reforço sobre as tradições e história do restaurante e qualidade da comida- Projecto “Arqueologia dos Sabores” ( <b>ver vídeo do anexo 24</b> )	
	★ Melhorar o site e desenvolver estratégia: publicações semanais em inglês e português (as	

publicações devem sempre fazerem-se acompanhar de uma fotografia/ imagem ilustrativa). Fazer um mapa de publicações;	
★ Tradução do Website, pelo menos, para Inglês (EN)	
★ Desenvolver estratégia para o “Facebook”: publicações diárias em inglês e português (as publicações devem sempre fazerem-se acompanhar de uma fotografia/ imagem ilustrativa). Divulgação de eventos, novidades, descontos. Fazer um mapa de publicações;	
★ Enviar <i>newsletter</i> para contactos estrangeiros mais espaçados no tempo	★ Enviar uma <i>newsletter</i> semanal ou mensal à base de contactos
★ Desenvolver Cartões-de-visita que sejam alusivos às tradições (utilização de imagens “vintage” do restaurante – cada cartão uma imagem diferente). Em EN e PT	
★ Publicidade Interna: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Informações nos acrílicos devem ser renovadas mensalmente (se possível semanalmente). Fazer um mapa temporal de publicações em, pelo menos Eng e pt.</li> <li>○ Plasma interactivo na zona de recepção, aproveitando o canal da box já existente. O plasma permitiria o acesso ao perfil do facebook do restaurante através do serviço de internet e cabo da operadora, e a exibição de uma apresentação de slides do restaurante, e dos próprios vídeos promocionais (para 2015)</li> </ul>	
<b>CRM (Customer Relationship Management):</b>	
✓ Inquérito de Satisfação aos clientes (a realizar uma vez por ano durante o mês de Maio)	
✓ Formulário de sugestões a ser entregue juntamente com a conta ou a ser deixado na recepção	
✓ Construir base de dados de organizações relevantes que actuem no sector turístico	✓ Construir base de dados com contactos dos clientes e principais características, de empresas e de imprensa gastronómica.
<b>Relações Públicas:</b>	
✓ Fazer um acompanhamento do cliente desde o momento que entra no estabelecimento até quando sai. Manifestar interesse pelo bem-estar do cliente. Perguntar à chegada se ele vai desejar algo para beber no Bar antes da refeição. Perguntar ao cliente se a refeição era do seu agrado quando esta acabar. E perguntar se deseja mais alguma coisa antes do pagamento.	
✓ Hotéis: fazer um <i>forcing</i> mensal ✓ Aumentar parcerias com outros operadores turísticos, tais como agências de viagens	✓ Desenvolver uma proposta de parceria com a Gulbenkian (para 2015) ✓ Fazer a divulgação de eventos aos nossos contactos ✓ Desenvolver maior comunicação com a imprensa gastronómica
<b>Promoções:</b>	
✓ Para os turistas irão existir também certas promoções tais como a “Welcome Drink” ou ainda certos menus mais económicos. Isto envolve uma maior comunicação juntos dos hotéis e também a emissão de <i>flyers</i> ou cartões a divulgar as ofertas	✓ Políticas de desconto serão adoptadas para as refeições ao jantar de forma a contornar a procura elástica do sector, e também para grupos – oferta de um cálice de vinho do porto ou oferta de sobremesa ou menus a 20€ (entrada, prato, sobremesa e café);
✓ <i>Happy Hour</i> no Bar das 19h00 às 20h00	

	<b>Eventos (* devem ser sempre registados com o uso a vídeo e/ou fotografias):</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Designar eventos no tempo que permitam o reforço da degustação de cozinha tradicional portuguesa, como por exemplo: “Semana do Bacalhau” - cada dia da semana, um prato de bacalhau diferente (envolve a promoção antecipada através de publicidade interna, canais electrónicos e junto dos hotéis).</li> <li>✓ Promover ofertas em dias festivos e feriados nacionais (dia internacional da mulher, dia da mãe e do pai, etc)</li> <li>✓ Noites de fado: começar com uma vez por mês, posteriormente uma vez por semana (envolve a promoção antecipada). Principal objectivo: atracção do segmento turístico (para 2015)</li> <li>✓ Criar aniversário do Restaurante</li> <li>✓ Provas de vinho no restaurante</li> </ul>	
<b>Pessoas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Os colaboradores devem ter em vista os melhores interesses do cliente. Devem ser instruídos a perguntar no final das refeições se estava tudo ao gosto do cliente e incentivar os clientes a participar no serviço fazendo sugestões. Devem ser corteses e demonstrar agrado na presença dos clientes</li> <li>✓ Formação em informática e gestão de redes sociais para a rececionista</li> <li>✓ Formação em Adobe Illustrator para a edição de cartazes promocionais</li> <li>✓ Estratégias de motivação - envolver colaboradores nas actividades de marketing: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Participação nos projectos de vídeo</li> <li>○ Foto de equipa e exibição da foto no restaurante</li> </ul> </li> <li>✓ Marketeer deve ficar responsável pelo registo fotográfico do dia-a-dia do restaurante (do registo dos pratos às actividades básicas para promoção online) (ver anexo 23), gestão de redes sociais e site. Execução de actividades de Relações Públicas: ir à mesa dos clientes e garantir o bom funcionamento da experiência total do cliente.</li> <li>✓ Recrutar uma pessoa para ajudar na gravação e edição dos vídeos promocionais</li> <li>✓ Recrutar uma pessoa ou empresa para ajudar a melhorar o site ou fazer novo site</li> <li>✓ Recrutar um novo assistente de marketing</li> <li>✓ Recrutar uma empresa para fazer os cartões-de-visita</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recrutar um novo empregado de mesa que</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>tenha conhecimentos de inglês</li> </ul>
<b>Processos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acompanhar o cliente desde o momento que ele entra até quando ele sai. Perguntar se deseja tomar alguma coisa no bar antes da refeição (principalmente se o cliente estiver a aguardar a chegada de outras pessoas). Perguntar se estava tudo bem e se deseja mais alguma coisa antes de finalizar o pagamento.</li> </ul>	
<b>Evidência Física</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recriar um ambiente calmo e tranquilo: colocação de velas ao jantar e música ambiente</li> <li>✓ Decoração com quadros e gravuras também nas salas inferiores</li> <li>✓ Desenvolver uma ementar para o Bar (cocktails e tapas)</li> <li>✓ Melhorar a formatação das ementas (letra e organização da folha): <ul style="list-style-type: none"> <li>○ A ementa deve apresentar uma breve descrição dos pratos (ingredientes e outros elementos centrais do prato)</li> <li>○ A ementa pode também exibir as quantidades/ porções de cada prato</li> <li>○ Traduzir ementa também para francês e outras línguas se possível</li> <li>○ A ementa deve ser idêntica em igual número de pratos, preço e formatação nas três línguas (português, inglês e francês)</li> </ul> </li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dinamizar a zona do bar como área lounge pré- e pós-refeição: fornecer uma lista de cocktails aos clientes e também com algumas tapas; oferecer aperitivos (frutos secos, ...) gratuitamente; colocar música ambiente (estação de rádio de jazz ou música clássica)</li> <li>✓ Promover as salas de cima para jantares de grupo</li> <li>✓ Renovar pratos e talheres de sobremesas</li> <li>✓ Utilizar um <i>tablet</i> para permitir aos clientes acederem em directo ao “tripadvisor” e deixar as suas críticas (para 2015)</li> </ul>
--	---

## 5.7. Planeamento, Implementação e Controlo

### 5.7.1. Planeamento e Calendarização

Relativamente à calendarização, esta foi feita com o horizonte temporal de 1 ano (12 meses) e terá início a partir de Janeiro de 2014. O ano de 2015 serve para suster de forma consistente o plano de actividades a longo prazo, do mesmo modo delegando a execução das actividades de menor importância para esse mesmo período. O calendário que se segue foi organizado com base na sequência mensal de forma a permitir maior clareza na execução temporal das actividades, surgindo primeiro as actividades de Janeiro, depois de Fevereiro e assim consecutivamente.

As actividades assinaladas com “\*” significam que a sua continuação vai depender da eficácia da primeira implementação. Por outro lado, as actividades assinaladas com “\*\*” referem-se a actividades que se encontram interligadas, nomeadamente, os cartões-de-visita não podem ser emitidos sem antes o horário do restaurante estar regularizado. Por último, refira-se ainda a actividade de promoção de “ofertas em dias festivos”, embora seja uma actividade que irá ser testada logo no início da implementação, os meses seguintes também foram assinalados por corresponderem a feriados ou épocas festivas<sup>6</sup>.

### Quadro 5 - Calendarização

Tipo de Acção	Acção	Resp.	2013/2014												2015	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
<b>Produto</b>	Introduzir mais pratos fixos de bacalhau	Coz/ Gest	X													
<b>Produto</b>	Introduzir variadas tapas típicas portuguesas na ementa do Bar*	Coz/ Gest	X													

<sup>6</sup> Nomeadamente (por ordem de surgimento no calendário): Dia de São Valentim (14.02), Dia da Mulher (08.03), Dia do Pai (19.03), Sexta-feira Santa e Páscoa (29 e 31.03), Dia da Liberdade (25.04), Dia do Trabalhador (01.05), Dia da Mãe (05.05), Dia Internacional da Família (15.05) Dia de Santo António (13.06), Dia Internacional dos Avós (26.07), Dia Mundial da Alimentação (16.10), Dia de São Martinho (11.11), Época Natalícia e de Ano Novo. Nem todas as datas serão promovidas com ofertas, mas servem de apoio na sistematização do calendário anual, podendo vir a beneficiar de ofertas promocionais ou não.

<b>Pessoas</b>	Formação em informática e gestão das redes sociais	Recep	X															
<b>Pessoas</b>	Recrutar empregado de mesa (obrigatório língua inglesa)	Gest	X															
<b>Evid. Física</b>	Melhorar a formatação das ementas (letra e organização da folha, e tradução)	Gest	X															
<b>Evid. Física</b>	Dinamizar a zona do bar + ementa do bar *	Gest	X															
<b>Preço Comunicação</b>	Happy Hour*	Gest	X															
<b>Comunicação</b>	Formulário de Sugestões*	Mkt	X															
<b>Local**</b>	Abertura aos sábados ao jantar*	Gest	X															
<b>Local**</b>	Jantares 19h00-22h30**	Gest		X														
<b>Preço Comunicação</b>	Descontos refeições de grupo e aos jantares*	Gest		X														
<b>Evid. Física</b>	Recriar um ambiente calmo: colocação de velas ao jantar e música ambiente	Gest/Emp		X														
<b>Pessoas</b>	Recrutar uma pessoa para ajudar na gravação e edição dos vídeos promocionais	Mkt		X						X								
<b>Comunicação</b>	Provas de vinho*	Gest/Mkt		X	X	X												
<b>Comunicação</b>	Ofertas em dias festivos*	Gest/Mkt		X	X	X	X	X	X				X	X	X			
<b>Comunicação**</b>	Novos cartões de visita**	<i>Outs.</i>			X													
<b>Comunicação</b>	Vídeos Promocionais	Mkt			X	X					X	X						
<b>Pessoas</b>	Estratégias de motivação - Participação nos projectos de vídeo + foto de equipa	Mkt			X	X					X	X						
<b>Comunicação</b>	Criar aniversário do restaurante	Gest/Mkt				X												
<b>Comunicação</b>	Tradução site	<i>Outs.</i>					X											
<b>Pessoas</b>	Recrutar uma pessoa para ajudar a melhorar o site	Mkt					X											
<b>Comunicação</b>	“Semana do Bacalhau”	Gest/Mkt/Coz					X											
<b>Comunicação</b>	Inquérito de Satisfação	Mkt					X											X
<b>Pessoas</b>	Formação em Adobe Illustrator	Mkt									X							
<b>Evid. Física</b>	Novos pratos para sobremesas	Gest										X						
<b>Comunicação</b>	Site, Facebook, Newsletters, Expositores, fotografar pratos	Mkt	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Produto</b>	Maior rotatividade ementa	Coz/ Gest	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Comunicação</b>	CRM: Bases de dados	Mkt	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Comunicação</b>	Forcing mensal aos hotéis	Mkt	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Comunicação</b>	Parcerias com outros operadores turísticos, imprensa gastronómica, divulgação de eventos	Mkt	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Comunicação, Processos, Pessoas.</b>	Acompanhar o cliente desde o momento que ele entra até quando ele sai. Ir à mesa do cliente. Demonstrar interesse e preocupação pelo bem	Mkt/ Gest TODOS	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

	estar do cliente																	
<b>Comunicação</b>	Noites de fado	Gest/Mkt																X
<b>Comunicação, Evid. Física</b>	Plasma Interactivo	Gest/Mkt																X
<b>Evid. Física</b>	Tablet + Tripadvisor	Gest/Mkt																X
<b>Comunicação</b>	Parceria Gulbenkian	Mkt																X

**Legenda:** Gest (Gestão), Mkt (Marketing), Recep (Recepcionista), Coz (Cozinha), Emp (Empregados de mesa), Outs (Outsourcing)

### 5.7.2. Controlo e Monitorização

O controlo do plano de marketing será feito sobretudo através da medição das margens de lucro e do volume de vendas num determinado período, e através da percentagem de clientes num determinado período. Será ainda monitorizado o número de likes no “facebook” e críticas no “tripadvisor”. Certas tácticas propostas como a introdução de novos pratos, as promoções e ofertas, as mudanças no ambiente físico serão medidas consoante a aderência dos clientes e/ou as vendas do produto durante o primeiro mês. Prevê-se ainda a aplicação anual de um inquérito de satisfação aos clientes.

### 5.7.3. Orçamentação

O Orçamento para o plano de marketing prevê um investimento “sustentável”, e poucos gastos financeiros no que diz respeito à comunicação e marketing, uma vez que será direccionada sobretudo para os *media* online.

### Quadro 6 - Orçamentação

	2013*	2014	2015
<b>Vendas</b>	<b>434.787,99</b>	<b>565.224,39</b>	<b>565.224,39</b>
<b>Custos de Vendas</b>	<b>153.573,66</b>	<b>199.645,76</b>	<b>199.645,76</b>
Lucro Bruto	281.214,33	365.578,63	365.578,63
<b>Fornecimentos e Serviços Externos</b>	<b>63.342,74</b>	<b>61.047,74</b>	<b>60.487,74</b>
Custos de Marketing e Publicidade	Besttables 125 €, infocards 1850€, nescapadinhas 100€, fotos besttables 125€, flyers 1850€, Site wordpress 45 €, Google adwords 240 €, vídeo promocional 100 € = 4.435€	360 € -cartões visita 900 € - novo site 400 € - vídeos 40€/mês - Google Adwords = 2.140€	400€ - Plasma 200€ - Noites de Fado 300€ - pratos sobremesas 40€/mês - Google Adword = 1.580€
<b>Gastos com Pessoal</b>	<b>240.000</b>	<b>259.600</b>	<b>259.600</b>
Formações Pessoal		400 + 110	300
Amortizações	12.000	12.000	12.000
Outros gastos e perdas	279,50	279,50	279,50
<b>Resultados</b>	<b>-34.407,92</b>	<b>32.141,39</b>	<b>32.911,39</b>

\*Valores reais de Janeiro a Julho, valores estimados de Agosto a Dezembro de 2013

## 6. CONCLUSÕES

As principais problemáticas que “O Polícia” enfrenta actualmente decorrem de factores externos, como o aumento do IVA (factor que mais prejudica o negócio), e consequente falta de clientes, e de factores internos, nomeadamente a falta de iniciativas de Marketing, Relações Públicas, e gestão de clientes, ou seja, a falta de concentração sobre o elemento principal: o cliente. É necessário demonstrar maior preocupação com os clientes e procurar interagir com eles, saber a suas opiniões e recompensar a sua escolha. A aplicação do questionário SERVQUAL foi bastante elucidativo, na medida em que permitiu perceber certas melhorias que o restaurante pode efectuar em virtude das sugestões dos seus clientes.

Este plano de marketing vai permitir chamar a atenção para determinadas questões centrais ao restaurante e implementar programas de acção cuja visibilidade permitirá revitalizar novamente o restaurante “O Polícia”. Sem uma boa gestão, forte e consistente, e sem o apoio sólido da função de comunicação e marketing, este plano de marketing terá pouco efeito. Será necessário persistência e empenho para os prazos e programas aqui propostos. Sobretudo, como serviço de elevado interface com o cliente, é fundamental ter como objectivo primordial o bem-estar do cliente, no fundo, “to have customers best interests at heart” (Parasuraman, Zeithaml, e Berry, 1985, p.47).

Na calendarização do próximo ano pretende-se o reforço dos valores centrais à cozinha tradicional portuguesa. Sendo “O Polícia” um dos detentores desse património seria muito estimulante iniciar um roteiro de vídeo pelos sabores da gastronomia portuguesa, projecto intitulado até à data como “Arqueologia dos sabores”. Esta iniciativa tem como objectivo publicitar o restaurante nos vários segmentos, atrair maior notoriedade e contribuir para a preservação da gastronomia portuguesa. Outro dos eventos que se pretende criar é a prática de noites de Fado no espaço do restaurante, tal implica uma preparação ponderada que nos leva a adiar este evento até 2015.

O principal contributo deste plano de marketing passa pelo reconhecimento da importância da presença constante do marketing e da comunicação na restauração, tantas vezes esquecido. Existe um trabalho contínuo que deve ser mantido e executado pelo responsável de marketing. Cumprindo esse trabalho constante de comunicação externa, o restaurante “O Polícia” terá mais hipóteses de alcançar mais público e consequentemente maior notoriedade. “O Polícia” apresenta boas condições para se manter à tona num mercado cada vez mais competitivo.

A longo prazo, torna-se necessário repensar uma estratégia que tenha em vista não só o segmento turístico mas também o segmento mais jovem, que começa a trabalhar, a ganhar alguns rendimentos e a ganhar gosto por comida de qualidade (faixa etária a partir dos 25/30 anos até 40 anos). E ainda desenvolver mais parcerias com operadores turísticos, empresas e imprensa. O próximo passo é desenvolver um plano integrado de comunicação consistente com o plano de marketing. No final do ano de 2014 deve-se procurar iniciar uma nova auditoria de marketing e conseqüente planeamento de marketing, determinando a viabilidade das táticas aqui propostas para 2015.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AICEP – Portugal Global (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal). (2012). Portugal - perfil país. Acedido a 10 de Fevereiro de 2013 em <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detalhe.aspx?documentId=%7B25BB838F-CFBE-4ED9-8FB7-0CA07ABCD81E%7D>.

AICEP - Portugal Global (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal). (2012). *Portugal – Sistema Fiscal*. Acedido a 23 de Abril de 2013 em <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/LivrariaDigital/PortugalSistemaFiscal.pdf>.

AHRESP – Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal. (2012). *Barómetro nº29 dos sectores de Hotelaria, Restauração e Bebidas*. Acedido a 24 de Abril de 2013 em [http://www.ahresp.com/files/articles/20130408\\_111946\\_BAROMETRO%20AHRESP%20N%20%2029.pdf](http://www.ahresp.com/files/articles/20130408_111946_BAROMETRO%20AHRESP%20N%20%2029.pdf).

Araújo, J.M.B. (2012). *Uma caracterização do sector dos Restaurantes e Similares em Portugal* (Tese de mestrado). Acedido a 23 de Abril de 2013 em <https://estudogeral.sib.uc.pt/>.

ASAE – Autoridade de Segurança Alimentar e Económica. (2013). *Dados Estatísticos Gerais*. Acedido a 29 de Abril de 2013 em [www.asae.pt](http://www.asae.pt).

Balreira, I. (2013, 23 de Abril). “Sector da restauração facturou quase menos 15% em 2012”. *Jornal de Negócios*. Acedido a 26 de Abril de 2013 em [http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/sector\\_da\\_restauracao\\_facturou\\_quase\\_menos\\_15\\_em\\_2012.html](http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/sector_da_restauracao_facturou_quase_menos_15_em_2012.html).

Banco de Portugal. (2012). “Projecções para a Economia Portuguesa 2013-2014”. *Boletim Económico – Primavera 2013*, Vol.19 (1), pp.39-46. Retirado de [http://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/BoletimEconomico/Publicacoes/projecoes\\_p.pdf](http://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/BoletimEconomico/Publicacoes/projecoes_p.pdf).

Banco de Portugal (2011), *Análise Sectorial do Alojamento Restauração e Similiares* (Estudos da Central de Balanços). Acedido a 23 de Abril de 2013 em [http://www.bportugal.pt/pt-PT/ServicosaoPublico/CentraldeBalancos/Publicacoes/Biblioteca%20de%20Tumbnails/Estudos%20da%20CB%205\\_2011.pdf](http://www.bportugal.pt/pt-PT/ServicosaoPublico/CentraldeBalancos/Publicacoes/Biblioteca%20de%20Tumbnails/Estudos%20da%20CB%205_2011.pdf)

Baptista, C. (2009). *Fundamentos de Marketing de Serviços*. Lisboa: New College.

Berry, L., Carbone, L., Haeckel, S. (2002). “Managing the total customer experience”. *Sloan Management Review*. Vol. 43 (3), pp. 85-89.

Berry, L., Parasuraman, A., e Zeithaml, V. (1988). “The Service-Quality Puzzle”. *Business Horizons*. Vol.31(5), pp. 35-43.

Coghlan, D. e Brannick, T. (2005). *Doing Action Research in Your Own Organisation* (2ª edição). London. Sage.

COSEC – Companhia de Seguros de Créditos, S.A. (2013). *Estudo Anual ‘COSEC Insolvências 2012*. Comunicado de imprensa. Acedido a 19 de Maio de 2013 em <http://www.cosec.pt/layout.asp?area=3310eid=102>.

Costa, C. (2012). *Visão Estratégica e Análise Prospectiva do Restaurante do Futuro*. IDTOUR – UNIQUE SOLUTIONS, LDA. / UNIVERSIDADE DE AVEIRO. Acedido a 29 de Maio de 2013 em <http://www.restaurantedofuturo.com/apresentacoes/Carlos%20Costa.pdf>

Dick, B. (2002). *Action research: action and research*. Acedido a 26 de Fevereiro de 2013 em <http://www.aral.com.au>

Económico com Lusa (2013, 16 de Abril). “Portugueses gastam cerca de 153 euros por mês em supermercados”. *Económico*. Acedido a 26 de Abril de 2013 em [http://economico.sapo.pt/noticias/portugueses-gastam-cerca-de-153-euros-por-mes-em-supermercados\\_167121.html](http://economico.sapo.pt/noticias/portugueses-gastam-cerca-de-153-euros-por-mes-em-supermercados_167121.html)

Económico com Lusa (2013, 28 de Março). “Realizaram-se mais de 3 mil manifestações em 2012”. *Económico*. Acedido a 26 de Abril de 2013 em [http://economico.sapo.pt/noticias/realizaramse-mais-de-3-mil-manifestacoes-em-2012\\_165905.html](http://economico.sapo.pt/noticias/realizaramse-mais-de-3-mil-manifestacoes-em-2012_165905.html)

Económico com Lusa (2013, 18 de Agosto). “Parlamento volta a votar redução do IVA da restauração a 15 de Setembro”. *Económico*. Acedido a 10 de Setembro de 2013 em [http://economico.sapo.pt/noticias/parlamento-volta-a-votar-reducao-do-iva-da-restauracao-a-15-de-setembro\\_175557.html](http://economico.sapo.pt/noticias/parlamento-volta-a-votar-reducao-do-iva-da-restauracao-a-15-de-setembro_175557.html).

Eusébio, M. (2006). *Avaliação do impacto económico do turismo a nível regional – O caso da Região Centro de Portugal* (Tese de Doutoramento em Turismo). Retirado de “RIA” (Repositório Institucional da Universidade de Aveiro). Acedido a 23 de Abril de 2013 em <http://ria.ua.pt/bitstream/10773/1839/1/2007000092.pdf>

Grönroos, C. (2000) *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Approach*. Chichester: Wiley.

Grönroos, C. (2006). “Adopting a service logic for marketing”. *Marketing Theory*, Vol.6 (3), pp.317-333

G1 – O Portal de Notícias da Globo. (2012, 17 de Outubro). *Usuários de smartphone no mundo superam 1 bilhão, diz pesquisa*. Acedido a 26 de Abril de 2013 em <http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2012/10/usuarios-de-smartphone-no-mundo-superam-1-bilhao-diz-pesquisa.html>

- Hyun, S. (2010). "Predictors of Relationship Quality and Loyalty in the Chain Restaurant Industry". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 51 (2), pp.251-267.
- INE - Instituto Nacional de Estatística. (2013). *Boletim Mensal de Estatística - Março de 2013*. Acedido a 22 de Abril de 2013 em [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INEexpgid=ine\\_publicacoesePUBLICACOEstipo=eaePUBLICACOEScolecao=6050951eselTab=tab0exlang=pt](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INEexpgid=ine_publicacoesePUBLICACOEstipo=eaePUBLICACOEScolecao=6050951eselTab=tab0exlang=pt).
- Informa DeB. (2012). *Barómetro Empresarial 2012*. Acedido a 19 de Maio de 2013 em <https://www.informadb.pt/biblioteca/>
- Kimes, S., Chase, R., Choi, S., Philip, Y., Ngonzi, E. (1998). "Restaurant Revenue Management: Applying Yield Management to the Restaurant Industry". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.39 (3), pp. 32-39.
- Kotler, P., Armstrong, G. (2007). *Princípios de Marketing*. São Paulo: Pearson.
- Lovelock, C. (1983). "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights". *Journal of Marketing*. Vol.47, pp.9-20.
- Lovelock, C., Quelch, J. (1983). "Consumer Promotions in Service Marketing", *Business Horizons*. Vol.26 (3), pp.66-75.
- Lovelock, C., Yip, G. (1996). "Developing Global Strategies for Service Businesses". *California Management Review*, Vol.38 (2), pp.64-86
- Lovelock, C., Wirtz, J. (2011). *Services Marketing: People, Technology, Strategy* (Global Edition). New Jersey: Pearson.
- Malhotra, N., Birks, D. (2006). *Marketing Research: An Applied Orientation*. Edimburgo: Pearson Education Limited.

- McDonald, M. (2008). *On Marketing Planning*. London e Philadelphia: KoganPage Limited.
- McDonald, M., Frow, P., Payne, A. (2011). *Marketing plans for service businesses: a complete guide*. Reino Unido: John Wiley & Sons Ltd.
- Parsa, H., Self, J., Njite, D., King, T. (2005). “Why Restaurants Fail”. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Vol.46 (3), pp.304-322.
- Parasuraman, A., Zeithaml V., Berry, L. (1985). “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research”. *Journal of Marketing*. Vol.49, pp.41-50.
- Parasuraman, A., Varadarajan, P. (1988). “Future strategic emphases in service versus goods businesses”. *The Journal of Services Marketing*. Vol.2 (4), pp.57-66.
- Parasuraman, A., Zeithaml V., Berry, L. (1988). “SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality”. *Journal of Retailing*. Vol.64 (1), pp.12-40.
- Patrício, V., Leal, R., Pereira, Z. (2006). *Applicability of SERVQUAL in restaurants: na exploratory study in a Portuguese resort*. Acedido a 24 de Março de 2013 em <http://run.unl.pt/handle/10362/1726>.
- PENT – Plano Estratégico Nacional de Turismo (2012). *Plano Estratégico Nacional do Turismo PENT – Horizonte 2013 – 2015*. Acedido a 29 de Maio de 2013 em <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/publicacoes/Documents/PENT%202012.pdf>
- Perry, C., Gummesson, E. (2004). “Action research in marketing”. *European Journal of Marketing*. Vol.38, No. ¾, pp.310-320.

PwC – PricewaterhouseCoopers, EA – Espanha Associados. (2012). *Fiscalidade e Competitividade dos Serviços de Alimentação e Bebidas nos Setores da Restauração e Bebidas e da Hotelaria*. Acedido a 23 de Abril de 2013 em <http://www.ahresp.com/files/filemanager/Mundo%20Economico/ESTUDO%20IVA%20-%20Sumario%20Executivo.pdf>.

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

Ribeiro, G. (2013, 25 de Janeiro). “200 mil portugueses saíram do país nos dois últimos anos”. *Jornal Público*. Acedido a 26 de Abril de 2013 em <http://www.publico.pt/sociedade/noticia/200-mil-portugueses-sairam-do-pais-nos-dois-ultimos-anos-1582063>

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2007). “Formulating the research design”. *Research Methods for Business Students*, Edimburgo: Pearson Education Limited. pp.130-161.

Silva, C. (2008, 19 de Junho). “Somos os campeões da Europa a gastar em restaurantes e cafés”. *Tvi24*. Acedido a 26 de Abril de 2013 em <http://www.tvi24.iol.pt/economia/iol/964071-4058.html>

Smith, C. (2013). *How Many People Use the Top Social Media, Apps e Services?* Acedido a 26 de Abril de 2013 em <http://expandedramblings.com/index.php/resource-how-many-people-use-the-top-social-media/>

Susskind, A. (2010). “Guest Service Management and Processes in Restaurants: What We Have Learned in Fifty Years”. *Cornell Hospitality Quarterly*. Vol.51(4), pp.479-482.

Tice, C. (2012, 12 de Julho). “How Restaurants Are Using Technology to Deliver Better Customer Service”. *Forbes*. Acedido a 26 de Abril de 2013 em

<http://www.forbes.com/sites/caroltice/2012/12/07/how-restaurants-are-using-technology-to-deliver-better-customer-service/>

THR – Asesores en Turismo Hotelaría y Recreación. Turismo de Portugal (2006). *10 Produtos Estratégicos para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal – Gastronomia e Vinhos*. Acedido a 29 de Maio de 2013 em <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/publicacoes/Documents/Gastronomia%20e%20Vinhos%202006.pdf>

Turismo de Portugal. (2013). *Os Resultados do Turismo 2012*. Acedido a 27 de Abril de 2013 em <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/an%C3%A1lisesestat%C3%ADsticas/osresultadosdoturismo/Anexos/2012%20-%20Os%20resultados%20do%20Turismo.pdf>

Turismo de Portugal. (2011). *O Turismo na Economia - Evolução do contributo do Turismo para a economia portuguesa 2000-2010*. Acedido a 23 de Abril de 2013 em <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/an%C3%A1lisesestat%C3%ADsticas/contasat%C3%A9litedoturismo/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Conta%20Satelite%20Turismo%202000-2010%20base2006.pdf>.

Zeithaml, V., Berry, L., Parasuraman, A. (1993). “The nature and determinants of customer expectations of service”. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol.21(1), pp.1-12.

Zeithaml, V., Parasuraman, A., Berry, L. (1985). “Problems and Strategies in Services Marketing”. *Journal of Marketing*, Vol.49, pp.33-46.

Wall, E., Berry, L. (2007). "The Combined Effects of the Physical Environment and Employee Behavior on Customer Perception of Restaurant Service Quality". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.48 (1), pp.59-69.

Westwood, J. (2006). *How to Write a Marketing Plan*. London e Philadelphia: Kogan Page Limited.

Wood, M. (2008). *The Marketing Plan Handbook*. Nova Jérσία: Pearson Prentice Hall.

Yelkur, R. (2000). "Customer Satisfaction and the Services Marketing Mix". *Journal of Professional Services Marketing*. Vol.21 (1), pp.105-115

## ANEXOS

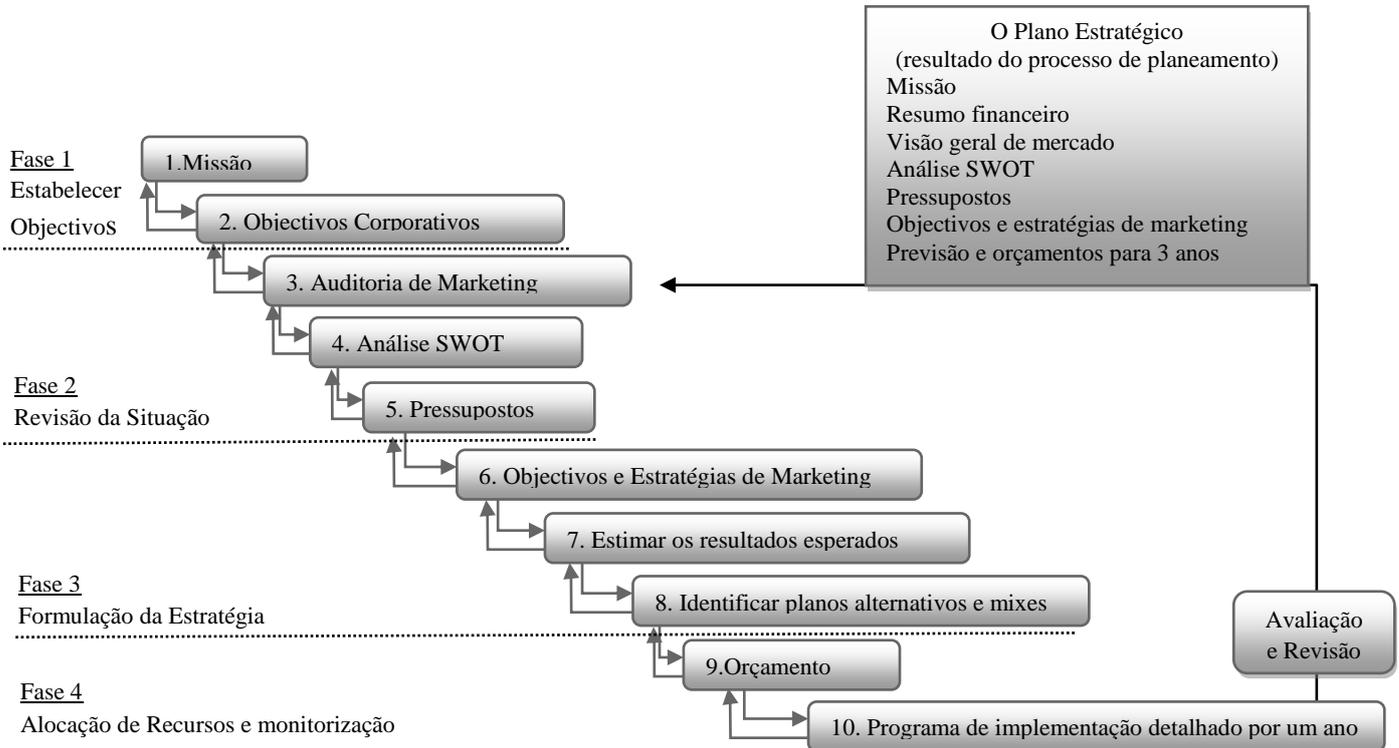
### ANEXO 1

**Tabela 1 - Conteúdo de um plano de marketing** (adaptado de Kotler e Armstrong, 2007, p.45)

<b>Secção</b>	<b>Propósito</b>
<b>Resumo executivo</b>	Apresenta um breve resumo das principais metas e recomendações do plano para ser avaliado pela administração, o que ajuda o alto escalão a encontrar os principais pontos do plano rapidamente.
<b>Actual situação do marketing</b>	Descreve o mercado-alvo e a posição da empresa nele, incluindo informações sobre o mercado, o desempenho do produto, a concorrência e a distribuição
<b>Análise das ameaças e das oportunidades</b>	Avalia as principais ameaças e oportunidades com as quais o produto se pode deparar, o que ajuda a administração a prever importantes acontecimentos, tanto positivos como negativos, que poderiam causar impacto na empresa e nas suas estratégias.
<b>Objectivos e questões essenciais</b>	Declara os objectivos de marketing que a empresa gostaria de conquistar durante o período de realização do plano e discute as principais questões que afectarão essa conquista.
<b>Estratégia de Marketing</b>	Resume a ampla lógica de marketing por meio da qual a unidade de negócios espera alcançar o seu objectivo, bem como as estratégias específicas para os mercados-alvo, o posicionamento e os níveis de despesa com marketing.
<b>Programas de acção</b>	Descreve como as estratégias de marketing serão transformadas em programas de acção específicos que respondam às seguintes questões: O que será feito? Quando será feito? Quem vai fazê-lo? Quanto custará?
<b>Orçamentos</b>	Especifica um orçamento de marketing que é essencialmente um relatório de lucros e perdas projectados. Mostra a receita e custos esperados (a diferença entre eles é o lucro previsto)
<b>Controlo</b>	O controlo que será utilizado para monitorizar o progresso do plano e para permitir que a alta administração analise os resultados da implementação e identifique os produtos que não estão a alcançar as suas metas. Inclui mensurações do investimento de marketing.

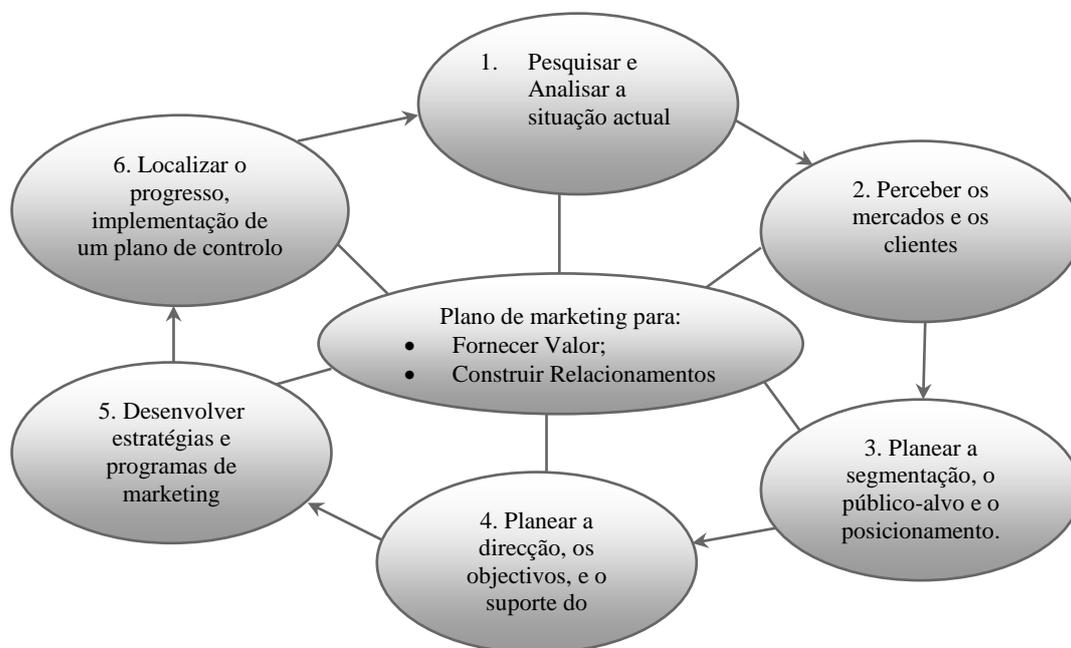
## ANEXO 2

Figura 1 - Os 10 passos no planeamento de marketing estratégico (adaptado de McDonald, 2008, p.39).



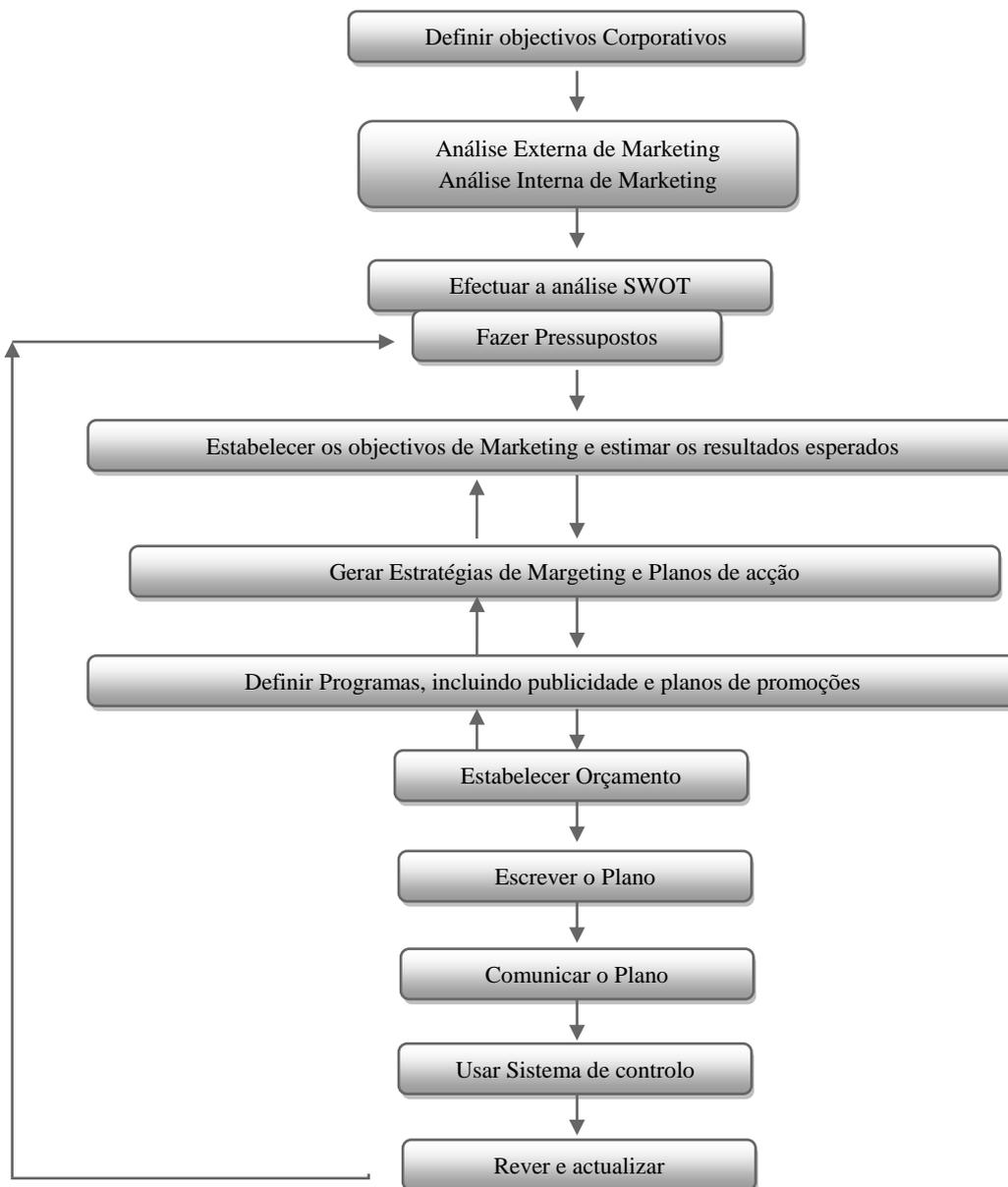
### ANEXO 3

Figura 2 – O Planeamento de Marketing (adaptado de Wood, 2008, p.4).



## ANEXO 4

Figura 3 – O processo de planeamento de marketing (adaptado de Westwood, 2006, p.8).



## ANEXO 5

Tabela 3 - *Características Únicas dos Serviços, Problemas de Marketing Resultantes e Estratégias de Marketing Sugeridas* (adaptado de Zeithmal, Parasuraman, Berry, 1985)

Características Únicas dos Serviços	Problemas de Marketing Resultantes	Estratégias de Marketing sugeridas para solucionar os problemas
<b>Intangibilidade</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Os serviços não podem ser armazenados</li> <li>2. Os serviços não podem ser protegidos através de patentes</li> <li>3. Os serviços não podem ser facilmente exibidos ou comunicados</li> <li>4. Os preços são difíceis de fixar</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Enfatizar pistas tangíveis</li> <li>2. Utilizar mais recursos pessoais do que não pessoais</li> <li>3. Simular ou estimular comunicações “word-of-mouth”</li> <li>4. Criar uma imagem organizacional forte</li> <li>5. Utilizar a contabilização dos custos para fixar preços</li> <li>6. Envolver-se em comunicações pós-compra</li> </ol>
<b>Inseparabilidade (da produção e consumo)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O consumidor está envolvido na produção</li> <li>2. Outros consumidores estão envolvidos na produção</li> <li>3. Centralizar a produção em massa dos serviços é difícil</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ênfase na selecção e formação do pessoal de contacto públicas</li> <li>2. Gerir os consumidores</li> <li>3. Utilizar localizações “multisite”</li> </ol>
<b>Heterogeneidade</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estandartização e controlo de qualidade são difíceis de alcançar</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Industrialização do serviço</li> <li>2. Serviço de cliente</li> </ol>
<b>Perecibilidade</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Os serviços não podem ser inventoriados</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utilizar estratégias que lidem com a flutuação da procura</li> <li>2. Fazer ajustamentos simultâneos na procura e na capacidade, de forma a alcançar uma correspondência mais próxima entre as duas</li> </ol>

## ANEXO 6

Inquérito de Qualidade do Serviço aplicado aos clientes do restaurante O Polícia entre o mês de Julho e Agosto 2013 – Modelo SERVQUAL

### INQUÉRITO DE QUALIDADE DO SERVIÇO

Pedíamos aos nossos clientes que respondessem, da forma mais exacta possível, aos seguintes itens acerca da qualidade do nosso serviço, para que possamos melhorar a prestação do serviço aos nossos clientes.

A) Gostaríamos que preenchesse, conforme a sua concordância com as seguintes frases, os

1. O restaurante tem equipamento moderno	
2. As instalações são visualmente atractivas	
3. Os colaboradores do restaurante têm uma aparência limpa e arrumada	
4. Os materiais associados ao serviço são visualmente agradáveis	
5. Quando o restaurante se compromete a fazer algo até determinado momento, cumpre	
6. Quando o cliente tem um problema, o restaurante demonstra um interesse sincero em resolvê-lo	
7. O restaurante desempenha o serviço de forma correcta à primeira vez	
8. Os serviços são prestados no tempo em que o restaurante se compromete	
9. Os colaboradores informam os clientes sobre quando os serviços serão prestados	
10. Os colaboradores entregam um serviço diligente/imediato aos seus clientes	
11. Os colaboradores do restaurante estão disponíveis para ajudar os clientes	
12. Os colaboradores nunca estão demasiado ocupados para responder aos pedidos dos clientes	
13. O comportamento dos colaboradores do restaurante instila confiança nos clientes	
14. Os clientes sentem-se seguros nas suas transacções	
15. Os colaboradores do restaurante são consistentemente corteses	
16. Os colaboradores têm o conhecimento necessário para responder às questões dos clientes	
17. O restaurante fornece atenção individual aos seus clientes	
18. Os colaboradores fornecem atenção pessoal aos clientes	
19. O restaurante compreende as necessidades específicas dos clientes	

20. O restaurante tem em vista os melhores interesses do cliente	
21. As horas de serviço são convenientes a todos os clientes	
22. O restaurante oferece uma localização conveniente a todos os clientes	
23. Os preços dos produtos são justos tendo em conta a qualidade do restaurante	
24. No geral, estou satisfeito com os preços dos produtos	
25. A ementa do restaurante é visualmente apelativa	
26. A ementa do restaurante apresenta uma grande variedade de pratos	
27. A forma como o restaurante apresenta os seus produtos é visualmente atractiva (montra de peixe, empratamento, etc)	

quadrados em branco numa escala de 1 a 7, considerando que 1= Discordo Totalmente e 7= Concordo Totalmente.

**B)** Considerando a refeição que acabou de efectuar, diga-nos o que achou relativamente à qualidade da nossa comida.

	Excelente	Boa	Razoável	Medíocre
28. Qualidade da comida				

**C)** Gostaríamos ainda que avaliasse, de forma global, a sua satisfação acerca do serviço numa escala de 1 a 7, considerando que 1 = Nada satisfeito e 7 = Totalmente satisfeito.

29. Satisfação geral do service	
---------------------------------	--

**D)** De um modo geral, o que acha que o restaurante poderia melhorar ou o que gostaria que fosse diferente?

Marque com um X na opção que considerar mais correcta.

	Todos os dias	Todas as semanas	Todos os meses	Menos de uma vez por mês	Primeira vez que venho
30. Com que regularidade costuma vir ao nosso restaurante?					

F) Por último, gostaríamos que respondesse a algumas questões finais.

(estas questões servem apenas para fins estatísticos e de base de dados, e não são obrigatórias)

	Sim	Não
31. Conhece a nossa página de facebook?		

Perguntas no inquérito para turistas:

	Hotel	“Infocards”	Site	Passing by	Other*
32. How did you heard about our restaurant?					
a) In case you’ve answered <b>other*</b> , which?					

33. In which Hotel are you staying?	
-------------------------------------	--

34. Please tell us your country of origin:	
--	--

As últimas duas alíneas no questionário referiam-se à idade e pediam o e-mail dos clientes (*\*Dados utilizados apenas para actividades de marketing e comunicação d’O Polícia*)

No cabeçalho dos questionários figurava também o logo do restaurante.

## ANEXO 7

---

### Guião de Entrevista

#### GERÊNCIA

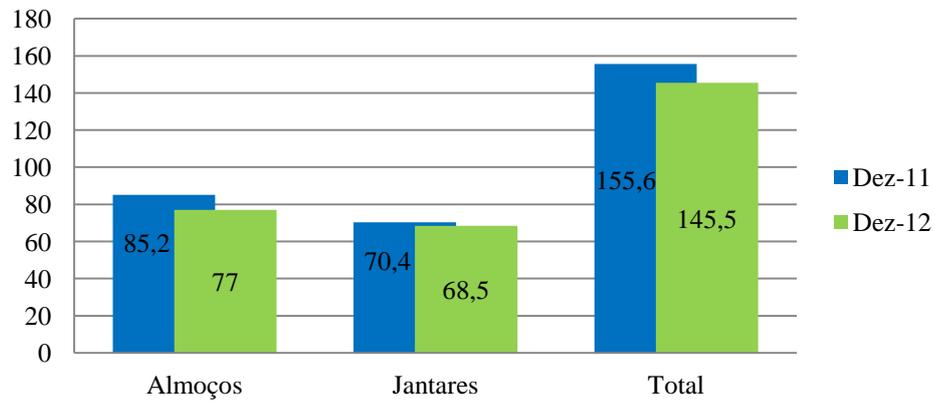
1. Clientes:
  - a. Desenvolvem algum tipo de relação com os vossos clientes?
  - b. Beneficiam ou procuram customizar os serviço para os clientes da casa?
  - c. Como gerem as reclamações?
2. Produto
  - a. Como são definidos os pratos que devem constar nas ementas?
3. Preço
  - a. Como é definido o preço de um produto?
  - b. Como é definida a vossa margem de lucro?
  - c. ESTRATÉGIA DE PREÇO
4. Distribuição
  - a. Quem são os vossos fornecedores?
  - b. Fazem ideia de quantos fornecedores têm no total?
  - c. São fornecedores estáveis e que assumem o compromisso com o restaurante?
  - d. Houve alguns fornecedores que tenham mudado devido ao custo? Quantos?
5. Comunicação
  - a. Como é feita a comunicação do restaurante?
  - b. Que percentagem do vosso orçamento é canalizada para a comunicação?
  - c. Que meios usam para comunicarem?
6. Pessoas
  - a. Quanto empregados têm no total?
  - b. Como avaliam a formação e competência dos vossos colaboradores?
  - c. Existem funções distribuídas? Tarefas semanais ou diárias? Quem as organiza?
7. Processo:
  - a. É mais comum os clientes pré-reservarem uma mesa ou aparecerem espontaneamente?
  - b. Quando um cliente entra num restaurante quem o atende?
8. Quais os pontos fortes? E fracos?
9. Maiores gastos no restaurante:
10. 3 adjectivos que definam o restaurante?
11. Reclamações: Últimas queixas que receberam dos clientes?

## **COLABORADORES**

1. Descrevam/ enumerem as vossas tarefas desde que chegam ao restaurante até ao momento em que saem.
2. Que funções desempenham na entrega do serviço?
3. Nível mais alto de formação
4. Que línguas sabem falar?
5. Comparativamente há uns anos o que mudou?
6. Porque acham que o restaurante tem vindo a perder clientela?
7. Acham que a ementa satisfaz os clientes?
8. Acham que devia haver outros pratos?
9. Clientes habituais: quantos? Com que frequência? Serviço customizado para estes clientes?
10. Serviço do restaurante: O que acham os clientes do serviço? E vocês? Regra geral os clientes ficam satisfeitos com o serviço?
11. A refeição demora muito a chegar à mesa?
12. 3 adjectivos que descrevam o restaurante
13. O que acham que podia ser melhorado?

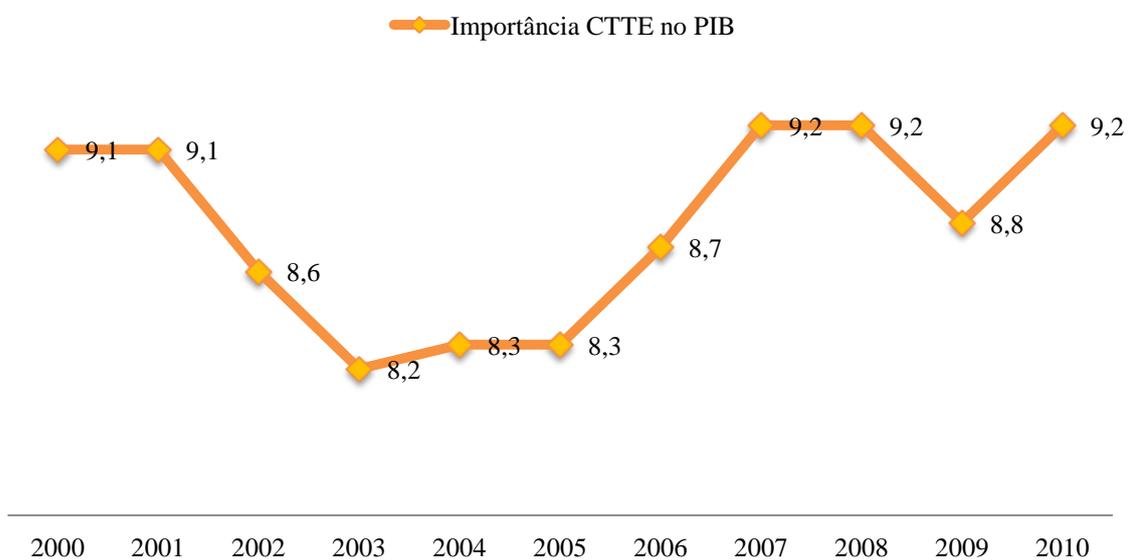
## ANEXO 8

Gráfico 1 – Número Médio de Clientes por Estabelecimento. [Fonte: Inquérito Mensal da AHRESP].



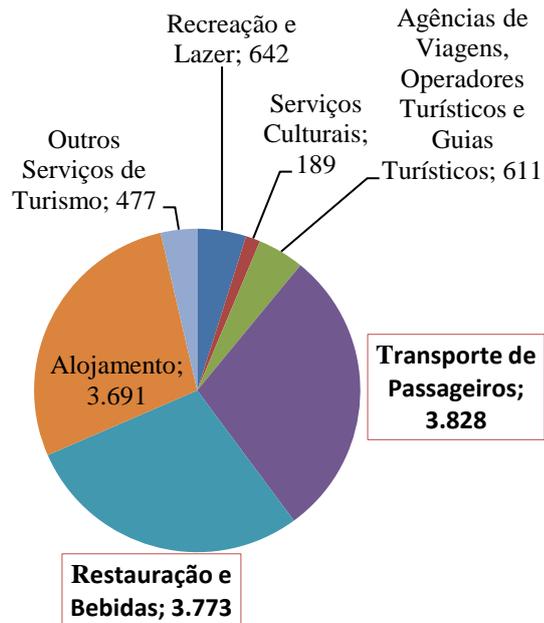
## ANEXO 9

Gráfico 2 – Importância do Consumo do Turismo no Território Económico (CTTE) no PIB (%). [Fonte: Turismo de Portugal; Dados: INE].



## ANEXO 10

Gráfico 3 – Consumo do Turismo no Território Económico – Produtos Característicos 2008 (milhões de €). [Fonte: Turismo de Portugal; Dados: INE].



## ANEXO 11

Tabela 4 – Número de Empresas no Sector Alojamento Restauração e Similares em Portugal (Nº). [Fonte: INE]

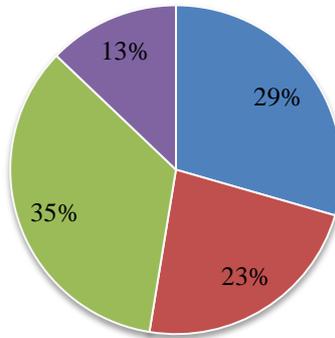
	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>Alojamento</b>	6.512	6.487	6.259
<b>Restauração e Similares (1, 2 e 3)</b>	<b>80.830</b>	<b>79.388</b>	<b>75.163</b>
<b>1) Restaurantes</b>	30.002	29.496	28.387
Restaurantes do tipo tradicional	12.387	12.477	12.484
Restaurantes com lugar ao balcão	6.530	6.114	5.553
Restaurantes com serviço de mesa	429	442	492
Restaurantes típicos	1.027	1.018	992
Restaurantes com espaço de dança	203	217	214
Confecção de refeições prontas a levar para casa	565	708	762
Restaurantes, n.e. (inclui actividades de restauração em meios móveis)	8.861	8.520	7.890
<b>2) Fornecimento de refeições para eventos e outras actividades de serviço de refeições</b>	884	924	950
<b>3) Estabelecimentos de bebidas</b>	49.944	48.968	45.826

## ANEXO 12

---

Gráfico 5 – Resultados Inquérito de Qualidade: IDADE DOS CLIENTES

### Idade

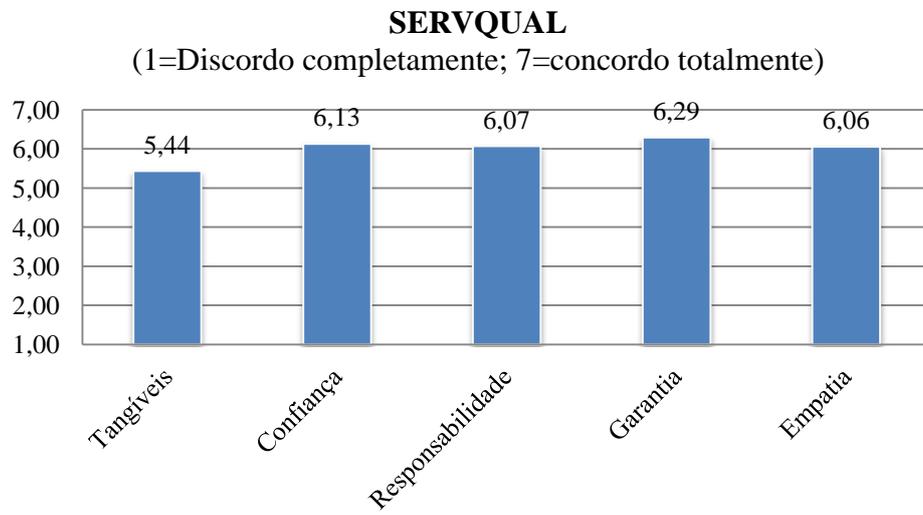


■ Até 39 anos ■ 40 - 55 anos ■ 56 - 70 anos ■ > 71 anos

## ANEXO 13

---

Gráfico 6 – Resultados Inquérito de Qualidade: SERVQUAL



## ANEXO 14

---

Tabela 5 – Resultados Inquérito de Qualidade: Restantes Itens

Escala: 1= Discordo Completamente; 7 = Concordo Totalmente

Item	Média
A localização é conveniente a todos os clientes	6,14
Os preços dos produtos são justos tendo em conta a qualidade do restaurante	5,67
No geral, estou satisfeito com os preços dos produtos	5,66
A ementa do restaurante é visualmente apelativa	5,55
A ementa do restaurante apresenta uma grande variedade de pratos	5,64
A forma como o restaurante apresenta os produtos é visualmente atractiva	5,89
Satisfação geral do serviço	5,99

## ANEXO 15

---

Tabela 6 – Resultados Inquérito de Qualidade: Qualidade da Comida

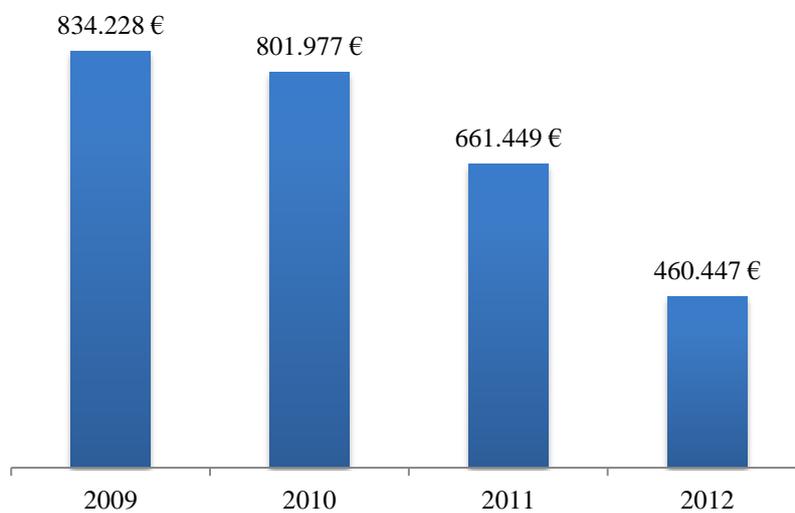
Escala: 1= Medíocre; 2 = Razoável; 3= Boa; 4 =Excelente

Item	Média
Qualidade da Comida	3,40

## ANEXO 16

---

Gráfico 4 – Receitas Anuais do Restaurante “O Polícia” (2009-2012) [Fonte: Relatório de contas do Restaurante]



## ANEXO 17

---

### Ementa do Restaurante<sup>1</sup>

#### Pratos do Dia

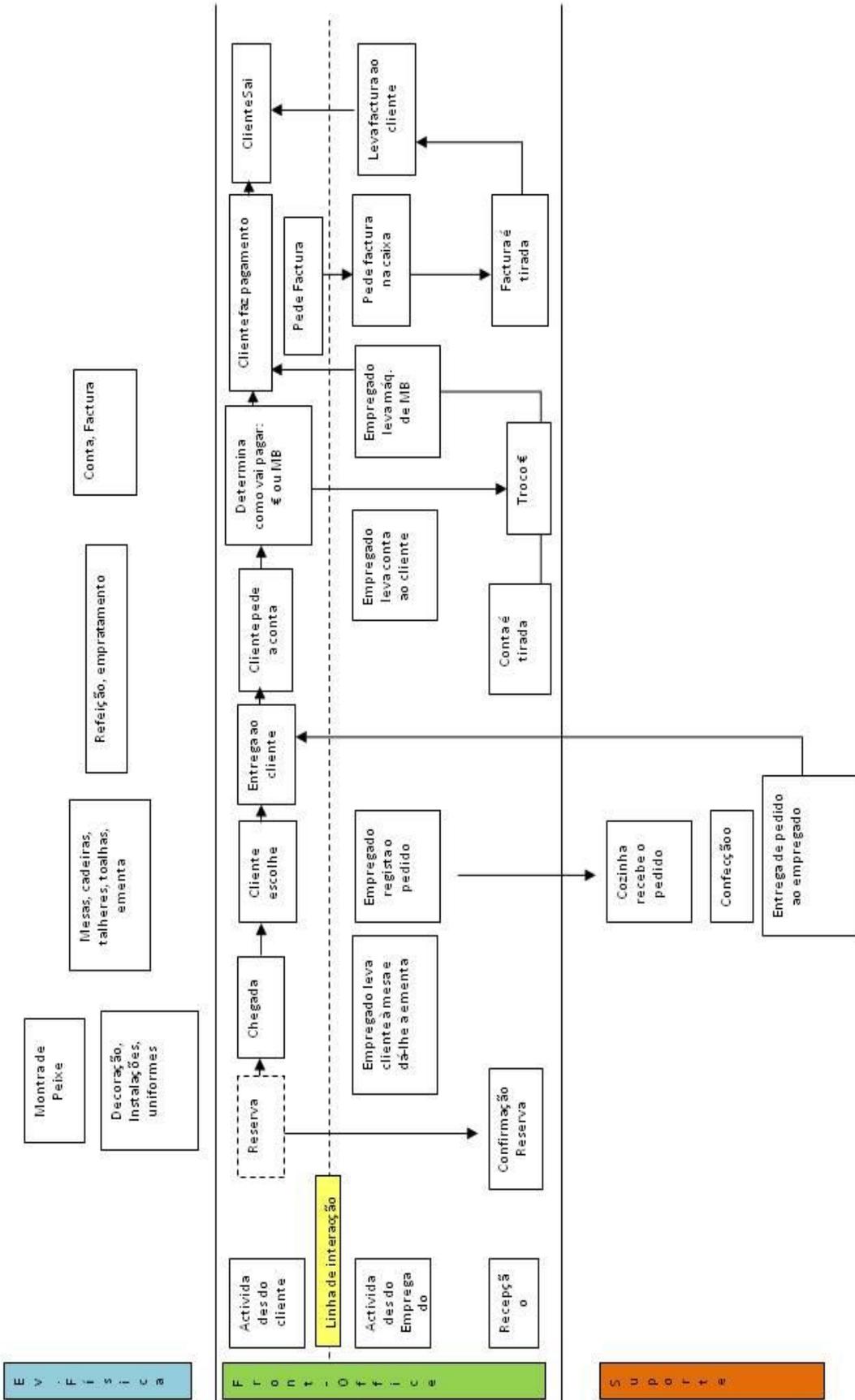
Pargo Assado no Forno	PV
Arroz de Garoupa com Gambas	16,00 €
Arroz de Tamboril e Gambas	
Lulinhas de Caldeirada	13,50 €
Filetes de Polvo com Arroz do Mesmo	15,00 €
Bacalhau à Zé do Pipo	14,00 €
Pataniscas de Bacalhau com Arroz de Feijão	10,50 €
Bacalhau com Broa	15,00 €
Lulas Recheadas à Policia	
Bacalhau à Gomes de Sá	
Ensopado de Enguias	
Ensopado de Tamboril	
Caldeirada de Peixe	
Linguinhas de Bacalhau com Arroz de Coentros	
Cozido à Portuguesa	18,50 €
Ervilhas com Ovos Escalfados e Lingua de Porco Fumada	11,50 €
Coelho Estufado à Policia	15,00 €
Coelho à Caçador	
Ossobuco á Milaneza	14,00 €
Arroz de Cabidela	13,00 €
Bifinhos de Cebolada	
Entrecosto com Migas de Coentros	13,00 €
Pivetes (rabo de Boi) com Ervilhas	16,50 €
Favinhas com Entrecosto e Enchidos à Portuguesa	13,00 €
Perdiz Estufada com Castanhas	(1/2) 14,50 €
Cabrito Assado com Arroz de Miudos	20,50 €
Dobradinha com Feijão Branco e Morcela de Lamego	12,50 €
Salsichas Frescas com Lombardo	
Arroz de Pato à Portuguesa	12,50 €
Mãozinha de Vitela à Jardineira	13,00 €

---

<sup>1</sup> Esta ementa diz respeito apenas às sugestões do dia, ou seja, pratos portugueses que são rotativos e não fixos na ementa. Este anexo serve apenas para dar uma ideia ao leitor do tipo de pratos tradicionais servidos ao cliente, bem como alguns dos preços (os preços de alguns peixes não aparecem, uma vez que o seu preço está constantemente a mudar).

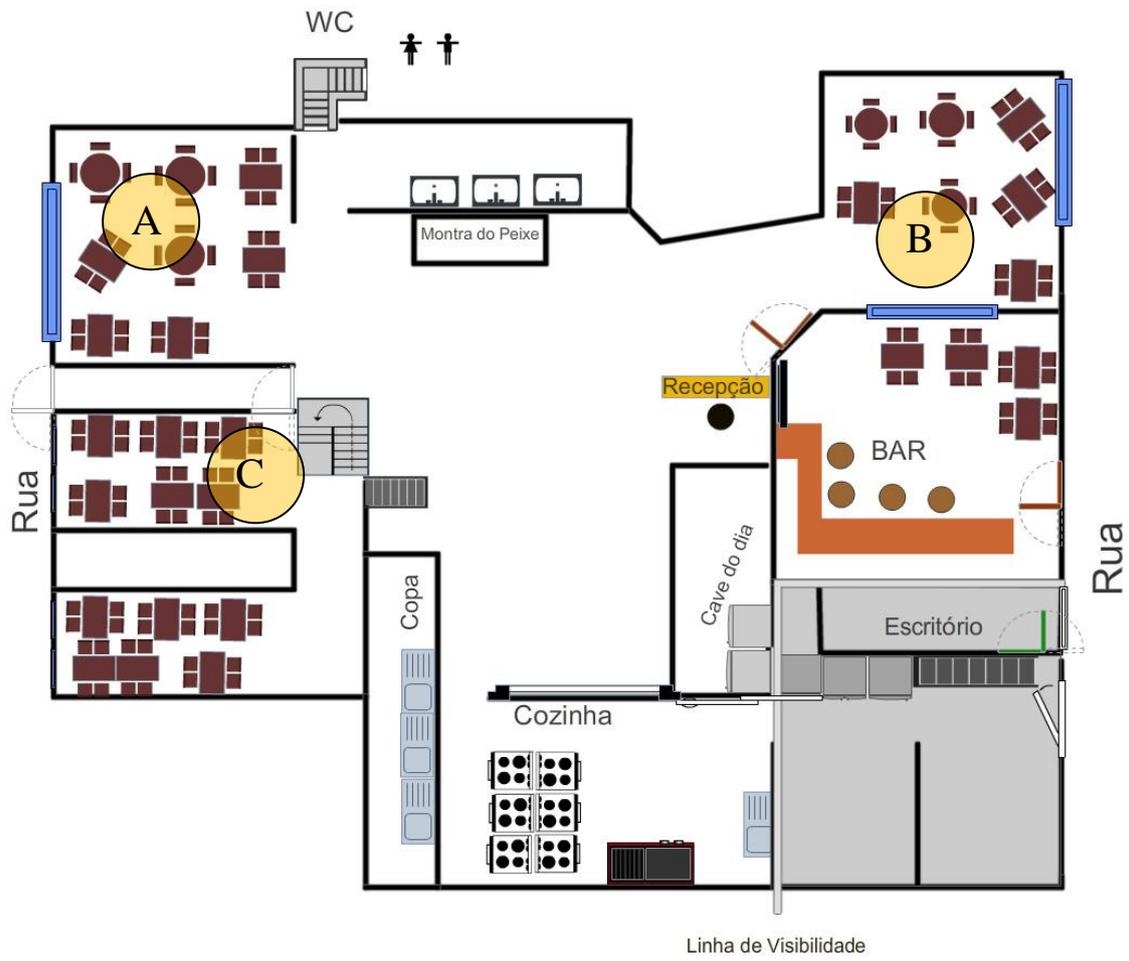
# ANEXO 18

Figura 5 – *Blueprint* do Serviço.



ANEXO 19

Figura 4 – Blueprint do Restaurante O Polícia.



Suporte CD-RW

**Anexo 20:** Logos + Capa do Facebook

**Anexo 21:** Espaços Físicos (Sala A, B, C, Bar, Cozinha, e outros registos do espaço)

**Anexo 22:** Uniformes

**Anexo 23:** Fotografias de Pratos tradicionais e sobremesas usados na comunicação

**Anexo 24:** Vídeo Promocional do Restaurante “O Polícia”

Programas recomendados: BSplayer e VLC, ou basta seguir o link:

<https://vimeo.com/75087762> (password: promovideo)

Créditos do Vídeo (Agosto 2013)

- ★ Direcção e Edição: Joana Sousa
- ★ Fotografia: Frederico Ramalho
- ★ Participantes: Carlos Aragão, João Estevens, Sara Leite, Mariana Marques, Mafalda Veiga, Mafalda Jacinto, Joaquim Bento, Joana Sousa e Frederico Ramalho.