

MESTRADO

MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE MARKETING PARA O GASTRO PUB "THE GEORGE"

JORGE MIGUEL SOUTO GOUVEIA

SETEMBRO - 2017

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE MARKETING PARA O GASTRO PUB “THE GEORGE”

JORGE MIGUEL SOUTO GOUVEIA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA JOANNA KRYWALSKI SANTIAGO

SETEMBRO - 2017

AGRADECIMENTOS

À Professora Joanna Santiago por ter acreditado neste trabalho, tendo demonstrado sempre bastante vontade de ajudar, não só a mim como a todos os alunos. Obrigado pela competência com que me apoiou, pela alegria e boa disposição que imprimiu sempre na realização deste trabalho.

À família Bita Bota por ter permitido que este estudo fosse possível: muito obrigado. Votos de muitas felicidades e sucessos para todos vós.

A todos os colaboradores do *The George*, principalmente ao *Chef* Pedro Mendes por toda a ajuda e disponibilidade demonstrada.

Um agradecimento muito especial aos meus queridos amigos Manuel Marrão e Nuno Cruz por terem sido verdadeiros companheiros ao longo destes meses de trabalho.

À minha família: pais, irmãos, tios e esposa, que sempre estiveram comigo em todos os momentos da vida e também durante a realização deste estudo.

RESUMO

Pretende-se elaborar um plano de marketing na área do marketing de serviços, que seja orientador na formulação da estratégia de negócio do *The George*.

Situado na cidade de Lisboa, entre o Chiado e a Baixa, na rua do Crucifixo, o *The George* existe há sensivelmente dois anos. Trata-se de um gastro *pub*, ou seja, é um *pub* inglês e aposta numa cozinha internacional com pratos típicos ingleses e gastronomia portuguesa.

Este trabalho visa realizar um planeamento de marketing com o objetivo de orientar a gestão a responder cada vez melhor às necessidades e exigências num mercado tão competitivo como é o da restauração. Em última análise, o objetivo principal é adequar o *The George* ao público, aumentar o volume de vendas, e torná-lo numa referência turística.

Empregou-se a metodologia de *action research* com recolha de dados primários e secundários que permitirá avaliar a posição atual da empresa, fazer o levantamento das suas necessidades e delinear um rumo para o seu futuro.

Este rumo é dinâmico e o plano de marketing pretende também incutir uma cultura de reflexão, um olhar atento e crítico sobre toda a envolvente para se adaptar à mudança mantendo o espírito criativo que marca pela diferença e que distingue esta oferta única que o *The George* pode realizar.

Palavras-chave: Plano de Marketing, Serviços, Restauração, *Pub*, *Action Research*, *SWOT*.

ABSTRACT

In this thesis it is intended to elaborate a marketing plan in the services marketing area, which will guide the formulation of a business strategy for The George.

Situated in Lisbon, between Chiado and Downtown, on Crucifix Street, The George has existed for roughly two years. It is a gastro pub, that is to say, it is an English pub and relies on an author's cuisine with typical English dishes and Portuguese gastronomy.

This work intends to carry out a marketing planning with the objective of guiding the management to respond to the increasing needs and requirements in a market as competitive as the food business. Ultimately, the main goal is to tailor the The George to the public, increase sales volume and make it a tourist reference.

It is intended to use the action research methodology with primary and secondary data collection that will allow evaluating the current position of the company, to survey its needs and to outline a direction for its future.

This course is dynamic and the marketing plan is also intended to instill a culture of reflection, an attentive and critical eye on the whole environment to adapt to change while maintaining the creative spirit that marks the difference and that distinguishes this unique offer that The George can make.

Keywords: Marketing Plan, Services, Restoration, Pub, Action Research, SWOT.

ÍNDICE

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Índice de Quadros	vi
Índice de Figuras.....	vi
Glossário e Abreviaturas	viii
1. Introdução.....	1
2. Revisão de Literatura	4
2.1. Marketing e Plano de Marketing	4
2.2. Marketing de Serviços	6
2.2.1. Definição de Serviço.....	6
2.2.2. Implicações para o Planeamento de Marketing.....	8
2.2.3. Qualidade de um Serviço – Modelo SERVQUAL.....	10
2.3. Indústria da Restauração e Qualidade de Serviço	12
2.4. Estrutura do Plano de Marketing	14
2.4.1. Estrutura.....	15
3. Metodologia.....	16
3.1. Instrumentos de Recolha de Dados.....	17
3.1.1. Recolha de Dados Secundários	17
3.1.2. Recolha de Dados Primários: Observação Participante e Entrevistas	18
3.1.3. Recolha de Dados Primários: Inquéritos.....	18
4. Plano de Marketing.....	21
4.1. Enquadramento.....	21
4.2. Auditoria de Marketing – Análise Externa	21
4.2.1. Análise Macro	21
4.2.2. Análise Micro	25
4.3. Auditoria de Marketing – Análise Interna	30

4.3.1.	História.....	30
4.3.2.	Recursos da Empresa	30
4.3.3.	Análise do Marketing Mix Existente	32
4.4.	Análise SWOT.....	36
4.5.	Objetivos e Estratégias de Marketing	37
4.5.1.	Objetivos de Marketing.....	37
4.5.2.	Segmentação, Público-Alvo e Posicionamento.....	38
4.5.3.	Estratégias e Táticas de Marketing Mix.....	39
4.6.	Planeamento, Implementação e Controlo	42
4.6.1.	Controlo e Monitorização	43
4.6.2.	Orçamentação	43
5.	Conclusões	45
	Referências Bibliográficas	47
	Anexos.....	53
	Anexo 1 – Serviços e Quadro de Referência	53
	Anexo 2 – Marketing Mix	54
	Anexo 3 – Modelo SERVQUAL	55
	Anexo 4 – Inquéritos Escritos.....	56
	Inquérito Aos Clientes:	56
	Inquérito aos Funcionários e Colaboradores	59
	Anexo 5 – Guiões de Entrevista.....	61
	Entrevista à Gerência:	61
	Entrevista aos Colaboradores:	62
	Anexo 6 – Resultado dos Inquéritos.....	63
	Sociodemografia.....	63
	Conhecimento.....	65
	Modelo SERVQUAL / SERVPERF.....	66
	Anexo 7 – Novas Ementas / Implementação do Plano de Marketing	67

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro I – Relação entre as Dimensões de Avaliação e o Inquérito aos Clientes	19
Quadro II – Distribuição Estimada das Refeições por Hora, Sexo e Nacionalidade	20
Quadro III – Pontuação média das 5 Dimensões do SERVQUAL	28
Quadro IV – Análise e Comparação de Concorrentes	29
Quadro V – Análise SWOT	37
Quadro VI – Táticas de Marketing Mix	40
Quadro VII – Calendarização para 2018	42
Quadro VIII – Orçamentação	44
Quadro IX – Caracterização dos Serviços	53
Quadro X – Quadro de Referência para o Plano de Marketing	53
Quadro XI – Estruturação dos Sete P's do Marketing Mix	54
Quadro XII – Número de Respostas Obtidas por Questão no Inquérito aos Clientes	63
Quadro XIII – Dimensões do SERVQUAL	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Volume de Vendas e Resultado Líquido Desde 2015	2
Figura 2 – Evolução do Modelo SERVQUAL	55
Figura 3 – Gráficos da Caracterização Demográfica dos Clientes	63
Figura 4 – Gráficos das Habilitações e Rendimentos dos Clientes	64
Figura 5 – Gráficos Acerca do Conhecimento que os Clientes Possuem do <i>Pub</i>	65
Figura 6 – Contribuição Direta do TRS para o Emprego	69
Figura 7 – Gastos em Turismo	69
Figura 8 – Contribuições Total e Direta para o PIB do Turismo e Similares	69
Figura 9 – Endividamento Baixa Lentamente	70
Figura 10 – Dívida Pública Baixa Depois da <i>Troika</i>	70
Figura 11 – 2013 a 2016 Anos de Excedente Externo	71
Figura 12 – Mercado de Trabalho Desde 2010	71
Figura 13 – Recuperação do PIB no Pós- <i>Troika</i>	71
Figura 14 – Os 5 Ramos do Desenvolvimento Organizacional	72

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 – Serviços e Quadro de Referência.....	53
Anexo 2 – Marketing Mix	54
Anexo 3 – Modelo SERVQUAL	55
Anexo 4 – Inquéritos Escritos	56
Anexo 5 – Guiões de Entrevista	61
Anexo 6 – Resultado dos Inquéritos	63
Anexo 7 – Novas Ementas / Implementação do Plano de Marketing.....	67

ANEXOS DO CD INCLUSO

Anexo CD 1 – Evolução Económica 2011-2016.....	69
Anexo CD 2 – Portugal em Gráficos	70
Anexo CD 3 – Desenvolvimento Organizacional	72
Anexo CD 4 – Planta da Sala	73
Anexo CD 5 – <i>The George</i>	74
Anexo CD 6 – Os Pratos Típicos.....	76
Anexo CD 7 – As Bebidas Principais	77

GLOSSÁRIO E ABREVIATURAS

<i>Action research</i>	Termo empregado para designar a pesquisa-ação. Genericamente, refere-se ao processo cíclico no qual se aprimora a prática pela investigação a respeito dela. Corresponde às etapas planear, implementar, descrever e avaliar.
AHRESP	Associação de Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal
AICEP	Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
BCE	Banco Central Europeu
BdP	Banco de Portugal
<i>Brexit</i>	<i>Britain exit</i> . Trata-se da cessação do Reino Unido enquanto estado membro da União Europeia, na sequência do referendo de 23 de junho de 2016.
CAE CAE Rev.3	Classificação Portuguesa de Atividades Económicas, elaborada pelo Instituto Nacional de Estatística cuja 3ª revisão (de 2007) harmoniza o quadro nacional com a Nomenclatura Estatística das Atividades Económicas na Comunidade Europeia (NACE Rev.2)
<i>Cashback</i>	Devolução de uma percentagem do valor gasto, normalmente em cartão e de forma a ser descontado na compra seguinte.
CEO	Acrónimo de <i>Chief Executive Officer</i> , que significa Diretor Executivo. É a pessoa com maior autoridade na hierarquia operacional, responsável pelas estratégias e visão da empresa.
CIVA	Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado
<i>Clipping</i>	Processo de selecionar notícias em jornais, revistas, sites e outros meios de comunicação, resultando num apanhado de “recortes” relevantes acerca do assunto de interesse.
<i>Feedback</i>	Palavra inglesa que, no contexto deste trabalho, significa resposta, reação, retorno.
FMI	Fundo Monetário Internacional
INE	Instituto Nacional de Estatística
IVA	Imposto sobre o Valor Acrescentado

NACE Rev.2	Nomenclatura Estatística das Atividades Económicas na Comunidade Europeia, publicação do Eurostat em 2008.
NIF	Número de Identificação Fiscal
NS/NR	Não sabe, não responde
NUT	Nomenclatura das Unidades Territoriais. Consiste num sistema hierárquico de divisão do território nacional. As NUTS I são 3: continente, região autónoma dos Açores e região autónoma da Madeira; as NUTS II dividem o continente em 5 regiões; as NUTS III são 25 unidades administrativas intermunicipais, sendo que a maioria corresponde aos distritos de Portugal.
PAEF	Programa de Assistência Económica e Financeira
PEST	Acrónimo de Política, Económica, Social e Tecnológica. Consiste num estrutura de fatores macroambientais.
PIB	Produto Interno Bruto
QREN	Quadro de Referência Estratégico Nacional
RATER	Acrónimo de <i>Reliability, Assurance, Tangibles, Empathy e Responsiveness</i> . Representam as 5 dimensões do modelo SERVQUAL.
SERVPERF	<i>Service performance</i> . É um instrumento de medida para avaliar a qualidade percebida, excluindo a expectativa. Foi desenvolvida por Cronin & Taylor.
SERVQUAL	<i>Service quality</i> . É um instrumento de pesquisa para avaliar a qualidade esperada e percebida do consumidor em relação a serviços. Foi desenvolvida por Parasuraman, Zeithaml e Berry.
Simplex+	O Simplex+ é uma atitude de facilitar o contacto entre a Administração Pública e os cidadãos e empresas através de pacotes de medidas de modernização, simplificação e desburocratização.
SNF	Setor Não Financeiro
SWOT	Acrónimo de <i>Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats</i> . Consiste numa estrutura de avaliação de uma empresa ou projeto.
TRS	Turismo, Restauração e Similares
VAB	Valor Acrescentado Bruto
WTTC	<i>World Travel and Tourism Council</i>

1. INTRODUÇÃO

No momento presente Portugal inicia uma fase de retoma económica com efeitos no setor alimentar que, por isso mesmo, se prevê ficar cada vez mais competitivo. A ajudar a expansão deste ramo de negócio o governo baixou a taxa de IVA para os alimentos (Nobre, 2016; CIVA, 2016). Generalizando, este setor enquadra-se nos serviços que tem registado um maior crescimento a nível global a par de uma concorrência gradualmente mais feroz (Hoffman & Bateson, 2010). A realidade nacional reflete esta tendência pois, segundo dados do Banco de Portugal, o volume de negócios do alojamento, restauração e similares registou um crescimento de 10 por cento em 2015 (BdP, 2016).

O *The George* é um *pub* moderno que marca a diferença pelo conceito de *pub* inglês – em detrimento dos conhecidos *irish pub*. A distinção surge logo na estética que se adequa ao espaço mais nobre sendo também um *sports bar*. O nome evoca uma referência típica de Londres – i.e. *pub* inglês – e o conceito foi trazido pelo CEO Gonçalo Bitá Bota que viveu vários anos nesta cidade trabalhando no ramo. É um *gastro pub* com relevo na comida que consiste em pratos típicos com toques de *gourmet* – fruto de uma cozinha de *chef*. Da ementa destaca-se o já afamado *Beef Wellington* e o *Sunday Roast*, um assado típico britânico disponível nos meses de inverno.

O *pub* apresentava uma seleção de 54 variedades de cerveja e sidras das quais 19 de pressão e 3 eram exclusivas e novidade na cidade de Lisboa. Ao todo oferece 230 bebidas diferentes e uma vasta variedade de vinhos¹. A sua localização, embora perto de centros turísticos, situa-se numa rua de pouco movimento e carece de indicações para se encontrar.

¹ Acresce informar que, no decurso deste trabalho de mestrado, a concorrência importou as referidas 3 bebidas perdendo-se assim o caráter de exclusividade. Esta situação será abordada no plano de marketing.

Por outro lado, prevê-se um franco desenvolvimento do mercado alimentar e de turismo, crescendo as necessidades de cativar um público alvo – turistas ingleses – enquanto se pretende fidelizar clientes mais ou menos regulares – tipicamente portugueses. Por estes motivos, o *The George* requer um planeamento de marketing adequadamente elaborado. Pode-se entender que este documento “envolve reunir todos os elementos de marketing num plano coerente e realístico e exige certos procedimentos institucionalizados bem como um compromisso inevitável entre objetivos conflitantes.” (McDonald & Wilson, 2016, p. 9).

No entanto, apesar das vantagens competitivas e de marcar pela diferença em relação à oferta usual nesta área de negócio, o volume de vendas do *The George* tem ficado aquém do esperado, como se verifica na Figura 1.

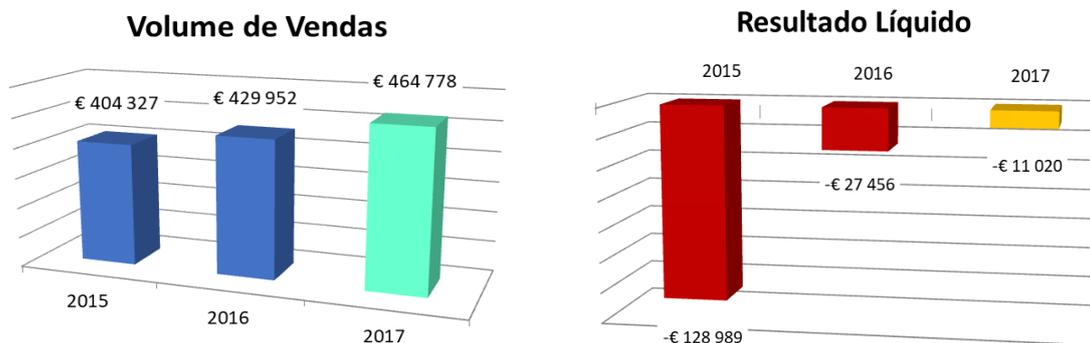


Figura 1 – Volume de Vendas e Resultado Líquido Desde 2015

Fonte: dados do Relatório de Contas até junho de 2017 e estimados no segundo semestre

Perante esta realidade, torna-se fundamental desenvolver uma estratégia e plano de marketing que sirva de orientação à gerência no que toca a reverter esta situação, definindo as táticas de marketing e apostando nos produtos e serviços mais adequados. Deste modo, o objetivo do plano de marketing é orientar a gestão a responder cada vez melhor às necessidades e exigências num mercado tão competitivo como é o da restauração e adequar o *The George* ao público, aumentar o volume de vendas, e torná-lo numa referência turística.

Para se compreender a empresa no seu contexto e objetivos, bem como realizar o enquadramento no segmento de mercado em que naturalmente se insere, pode-se formular as seguintes questões de investigação:

- Quais são as características atuais do mercado da restauração?;
- Qual é a situação atual da empresa e como se insere neste mercado?;
- Qual é a qualidade do serviço prestado e como é esta percebida pelos clientes?;
- Que estratégias e atividades de marketing se devem aplicar e como as implementar?

Para responder à primeira questão consultou-se a literatura atual e o levantamento de dados secundários cuja consulta foi efetuada nas publicações do Ministério da Economia, Banco de Portugal, INE e Associação de Hotelaria e Turismo. A situação atual da empresa foi compreendida numa entrevista informal com os CEO's e os seus colaboradores. Para se proceder à avaliação da qualidade do serviço prestado procurou-se o levantamento de dados primários por aplicação do modelo SERVQUAL junto dos clientes. Empregou-se a metodologia de *action research* com recolha de dados para avaliar a posição atual da empresa. Esta estratégia de pesquisa permitiu ainda fazer o levantamento das necessidades da empresa e delinear um rumo para o seu futuro.

Com estes elementos realizou-se o plano de marketing que reúne esta informação e aproveita os recursos da empresa numa estratégia de crescimento sustentado adequado aos objetivos de consolidação económica.

Este é o corpo principal da presente tese que consiste ainda numa (1) introdução, (2) breve revisão da literatura de marketing de serviços, (3) descrição da metodologia adotada a nível da recolha de dados, (4) análise dos dados, elaboração e implementação do plano de marketing e (5) conclusões e recomendações.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura irá iniciar-se pelo tópico do marketing e respetivo planeamento. A definição de serviços será também abordada com destaque para a particularidade de que, no ramo da restauração, a par do serviço prestado há um bem que é produzido. A relação entre o marketing de serviços e o marketing mix será revista. O conceito de qualidade será abordado a par das formas de a mesma ser aferida numa relação expectativa/perceção. Obter informação a nível da realidade empresarial e ambiente são assuntos de suma importância cuja revisão literária constitui a base e justificação para a metodologia adotada.

2.1. MARKETING E PLANO DE MARKETING

O marketing pode ser entendido como uma estratégia baseada no produto, preço, distribuição e comunicação cujo objetivo entende não só desenvolvimento das vendas mas também a “administração de relacionamentos lucrativos com o cliente” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 2; Kotler, et al., 2005, p. 4). Mais concretamente, estas relações passam por fidelizar os clientes atuais e atrair novos clientes através da demonstração de um valor superior e proporcionando satisfação.

O planeamento de marketing consiste num “processo estruturado na determinação de como fornecer valor aos clientes, à organização e principais *stakeholders*, através da pesquisa e análise da situação atual, desenvolvendo e documentando os objetivos, estratégias e programas de marketing, bem como a implementação, avaliação e controlo das atividades” (Wood, 2012, p. 3). O planeamento é então usado para “descrever os métodos de aplicação dos recursos de marketing de forma a alcançar os objetivos”

(Westwood, 2006, p. 6) e transforma a “estratégia de marketing em ação” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 12). Para serem fidedignamente traduzidos no plano, os objetivos devem ser passíveis de medida, i.e., o pensamento estratégico deve procurar a concretizações mensuráveis e traduzíveis em *deliverables* (McDonald, 2008).

De todo o processo, a elaboração concreta de um plano a efetuar é a produção mais importante. Torna-se necessário todo o levantamento de objetivos e estratégias de marketing, alinhando-se os recursos com as oportunidades e ameaças do mercado (Kotler & Keller, 2016). O plano em si consiste num documento elaborado que posiciona a empresa no respetivo segmento de mercado, formulando programas que apoiem a prossecução dos objetivos organizacionais (Kotler & Keller, 2016), registando o modo como essas relações se concretizam (Kotler & Armstrong, 2012, tendo o cliente como ponto de partida para as táticas e estratégias implementadas (Wood, 2012).

De um modo pragmático, o plano de marketing deve conseguir identificar as capacidades competitivas da empresa e o ambiente que enfrenta, enquadrando-a nas “oportunidades de negócio mais promissoras” e delineando como “penetrar, capturar e manter as posições nos mercados identificados”, tendo em vista o desenvolvimento futuro e a evolução do tamanho do setor (Westwood, 2006, p. 1). Deste modo, é necessário compreender os recursos de marketing, registando em que fase devem ser implementados e de que modo se devem integrar no funcionamento da empresa (McDonald & Wilson, 2016). Este programa não pressupõe uma estruturação estática mas uma capacidade adaptativa e dinâmica capaz de responder à evolução das condições de mercado (Kotler & Keller, 2016). Tal aptidão só pode ser realizada num contexto estratégico em detrimento do pensamento tático de curto prazo. Entende-se assim que o plano de marketing se baseie em projeções e previsões de mercado e se

estenda no tempo (Wood, 2012), mantendo-se um olhar atento sobre as alterações e volatilidade dos mercados. É ainda recomendando que o plano de marketing seja reexaminado com frequência, possibilitando a aquisição de uma nova perspectiva em torno das mudanças – sendo anual a reflexão e elaboração de um novo plano.

Em conclusão, o plano de marketing permite uma reflexão sobre o enquadramento atual e futuro da empresa, oportunidades e ameaças, quais os objetivos principais, como medir se estão a ser realizados e permite ainda uma maior coordenação das atividades em torno de ações concretas que tragam mais-valias e acrescentem capacidades de resposta às mudanças (McDonald, et al., 2011). Munidos deste conhecimento, deve-se procurar a gestão mais eficaz dos recursos da empresa, melhorando a comunicação interna e contribuindo significativamente para o sucesso (Frow & Payne, 2011).

2.2. MARKETING DE SERVIÇOS

Este trabalho consiste num planeamento de marketing no setor da restauração – que se insere na categoria dos serviços, . Realizando-se um levantamento da literatura nesta área, serão destacados os conceitos relevantes, ênfase na relação mista entre bens e serviços – que se encontra no ramo da restauração – e avaliação da qualidade.

2.2.1. Definição de Serviço

Um serviço é a realização de um produto imaterial e não é sensorial, i.e., “não pode ser visto, provado, sentido, escutado nem cheirado antes da compra” (Kotler & Keller, 2016, p. 424). Dentro deste conceito de imaterialidade pode-se especificar três tipos de definição: 1) De acordo com a sua natureza, i.e., o resultado final; 2) Pelo interesse do cliente na realização; 3) Pelo grau de interação entre o cliente e o prestador de serviços.

A natureza do serviço é “essencialmente intangível e não resulta em posse” (Kotler & Keller, 2016, p. 422). Especificando a natureza da prestação de um serviço, Kotler & Armstrong (2012) e Zeithaml, et al. (1985) mencionam quatro características:

1. Intangibilidade, pois não são materiais nem apreendidos pelos sentidos físicos;
2. Inseparabilidade entre a execução de um serviço (produção) e o consumo do mesmo, i.e., a prestação de um serviço é simultânea com o seu consumo;
3. Variabilidade / Heterogeneidade está também associada ao fator humano, pois a qualidade da prestação do serviço depende de quem o executa. Além disso, o local, o tempo e como é fornecido podem fazer variar a qualidade;
4. Percibilidade – prende-se com a inseparabilidade pois o serviço é consumido quando é prestado. Mais ainda, torna-se perecível pois não pode ser armazenado para consumo posterior.

Rathmell (1966, p. 33) afirma que os bens são produzidos e os serviços são realizados, sendo que estes últimos consistem “numa ação, *performance* ou esforço” – uma definição convergente com os autores Zeithaml, et al., (2010, p. 1) “serviços são ações, processos e *performances*” e também com Vargo & Lusch (2004, p. 2) que afirmam que o serviço é “a aplicação de competências especializadas através de processos e *performances* em benefício de outrem ou do próprio” – fazendo a ponte entre a natureza (intangível) e o interesse do cliente (benefício).

Se por um lado estes autores alargam o espectro de enquadramento do serviço, por outro contextualizam uma competência com algum grau de especialização. De um modo mais abrangente, Lovelock & Wirtz (2010, p. 37) afirmam que “os serviços são atividades económicas oferecidas de uma parte a outra; frequentemente temporários, são *performances* que trazem resultados esperados a recipientes, objetos, ou outros bens

sobre as quais os detentores têm responsabilidade”. Nesta definição destaca-se o enquadramento no tempo pois, não se tratando da posse de um bem a tempo indefinido, a prestação de um serviço é “frequentemente temporária” ou na vigência de um contrato com termo indicado. Estas atividades económicas fornecem tempo, lugar, forma, resolução de problemas ou uma experiência de valor (Lovelock, et al., 2007).

A distinção entre bens e serviços nem sempre está perfeitamente efetuada. Rathmell (1966) e Hoffman & Bateson (2010) alertam para a não-existência de algo que seja “puramente um serviço um bem” pois qualquer produto necessita de um suporte de serviço para que se torne útil – e vice-versa. O grau de tangibilidade é, pois, variável e constitui um desafio para a definição (McDonald, et al., 2011). Kotler & Keller (2016, p. 422) procuraram identificar cinco classes na gradação entre a produção de um bem ou a prestação de um serviço, desde “bens tangíveis puros; bens acompanhados de um serviço menor; híbridos; serviços acompanhados por um bem menor; serviços puros”.

Grönroos (2006) afirma que a distinção entre bens e serviços encontra-se na natureza do processo que pode ser aberto ou fechado. A participação do cliente enquanto co-produtor e a influência que sente durante o desenvolvimento revela a natureza aberta e participativa – característica de um serviço que é prestado.

Lovelock & Yip (1996) apresentam oito características que identificam um serviço: 1) O resultado não é um objeto; 2) O consumidor é envolvido na produção; 3) A entrega envolve uma experiência; 4) Há maior dificuldade no controlo da qualidade; 5) A avaliação é mais difícil e subjetiva; 6) Ausência de inventário; 7) O fator tempo é relevante para a execução; 8) Existem canais eletrónicos de distribuição.

2.2.2. *Implicações para o Planeamento de Marketing*

As características específicas de um serviço e os problemas particulares que emergem requerem estratégias alternativas para lidar (Zeithaml, et al., 1985) e solicitam igualmente um pensamento apropriado na elaboração de um plano de marketing – que pode ser descrito como um “conjunto de ferramentas táticas de marketing que são controláveis – produto, preço, posição e promoção – que a empresa funde para produzir a resposta desejada no mercado-alvo.” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 52). Com estes instrumentos a “organização pode coordenar para satisfazer o seu público-alvo” (McCarthy & Perreault, 2002, p. 35). Esta enumeração é conhecida como os 4 P’s (McCarthy & Perreault, 2002) – aplicável às situações de marketing externo, i.e., as relações entre a empresa e o cliente. A mesma encontra-se ampliada, nomeadamente por Booms & Bitner (1981), Lovelock & Wirtz (2010) e Zeithalm, et al. (2012) constituindo os 7 P’s do marketing mix – cf. Quadro XI do Anexo 2 – e serão instrumentais na elaboração das técnicas a implementar:

- 1) Produto: Bens (tangíveis) e serviços (intangíveis);
- 2) Preço: O *marketeer* deve aumentar o valor percebido dos bens e serviços;
- 3) Posição/Local/Distribuição inclui as atividades da empresa que tornam o produto/serviço disponível junto do consumidor (Kotler & Armstrong, 2012);
- 4) Promoção: engloba todas as atividades que os *marketeers* empreendem para encorajar a compra junto dos potenciais consumidores (Solomon, et al., 2012);
- 5) Evidência Física: o ambiente no qual o serviço é realizado – e onde a firma e o cliente interagem – e todas as componentes tangíveis que facilitam a performance ou comunicação do serviço (Zeithalm, et al., 2012). Um produto possui indicadores tangíveis em si mesmo enquanto, nos serviços, os clientes criam expectativas com base nas evidências físicas existentes, tais como o *design*,

decoração, equipamentos, cartões de visita, etc (Yelkur, 2000). O planeamento de marketing assume uma maior complexidade, debruçando-se não só sobre a qualidade do serviço mas também sobre todo o ambiente. Outrossim influencia a perceção que o consumidor tem acerca do que o envolve e contribuindo deste modo para um maior grau de satisfação. Todos estes fatores são pistas e indícios que mostram o cuidado e atenção por parte do prestador em satisfazer o cliente;

- 6) Pessoas: todos os intervenientes humanos que desempenham um papel na realização de um serviço, incluindo outros clientes presentes no local (Zeithalm, et al., 2012), e assim influenciam a perceção do consumidor através de atitudes e comportamentos (Yelkur, 2000). A constante interação entre funcionários e clientes promove uma interdependência de modo a que, quando o consumidor está satisfeito, também os funcionários se sentem confortáveis e realizados na prestação do serviço – e vice-versa (Yelkur, 2000);
- 7) Processo: Trata-se da forma como um serviço é prestado e do modo como se opera a resolução de conflitos a nível de procedimentos (Zeithalm, et al., 2012).

2.2.3. *Qualidade de um Serviço – Modelo SERVQUAL*

A qualidade pode ser entendida de uma forma objetiva como um agregado da *performance* nas dimensões que são mais relevantes para os clientes (Mitra & Golder, 2006). Em particular, "qualidade" significa capacidade de prover às necessidades dos clientes e, assim, proporcionar-lhes satisfação; significa ainda ausência de deficiências e aptidão para o uso (Juran & Godfrey, 1998). É, deste modo, uma ferramenta estratégica reconhecida para se alcançar uma eficiência operacional e melhor *performance* no negócio, sendo, por isso mesmo, rentável (Garvin, 1983).

A gestão de marketing deve procurar estruturar o fornecimento de um serviço de modo a homogeneizar e obter maior controlo da qualidade. Este objetivo é alcançado definindo-se “*deliverables*”, i.e., entregas tangíveis passíveis de serem avaliadas ou execuções agendadas (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1985).

A manutenção do *status quo* na execução de um serviço é realizada pela adoção de padrões de qualidade adequados à função de cada executante, garantindo-se que o serviço prestado dependa o menos possível do funcionário (Berry, et al., 2002).

Na literatura que aborda a temática da avaliação da qualidade de um serviço prestado, o modelo mais utilizado e descrito tem por base o SERVQUAL de Parasuraman, et al. (1985) – também denominado modelo dos hiatos – onde são mencionados dez fatores relevantes: 1) Competência; 2) Cortesia; 3) Credibilidade; 4) Segurança; 5) Acessibilidade; 6) Comunicação; 7) Conhecimento; 8) Tangíveis; 9) Fiabilidade; 10) Capacidade de Resposta. Estes mesmos autores, (Parasuraman, et al., 1988), procurando eliminar os fatores autocorrelacionados, agrupam as características em cinco dimensões, reformulando o modelo SERVQUAL cuja estrutura é a base do presente trabalho de mestrado – cf. Anexo 3:

- 1) Fiabilidade – capacidade de executar o serviço anunciado com consistência;
- 2) Garantia – conhecimento de causa e cortesia que os funcionários manifestam;
- 3) Tangíveis – toda a parte física, desde as instalações às fardas e cartões de visita;
- 4) Empatia – cuidado, atenção personalizadas;
- 5) Capacidade de Resposta – prontidão na resposta correta perante o serviço solicitado.

O modo como o consumidor afere estas dimensões faz-se por comparação com a expectativa que possui (Hoffman & Bateson, 2010). Parasuraman, et al. (1988, p. 16) referem ainda que “a qualidade do serviço percecionada é o juízo global, ou atitude,

relativo à superioridade do serviço”. A denominação de modelo dos hiatos prende-se com o facto de se edificar sobre a estrutura teórica de que uma qualidade de serviço deficiente advém da existência de um hiato. Há cinco possíveis² embora apenas o hiato da qualidade seja mensurável – por se relacionar com a perceção do consumidor aferida através de questionário –, o marketeer deve procurar identificar as deficiências na gestão e diagnosticar as causas prováveis (Parasuraman, et al., 1985). Esta mensurabilidade não é facilmente aferida devido às características inerentes da prestação de serviços (Jain & Gupta, 2004). Estes autores salientam o sério problema associado ao SERVQUAL que é o respetivo levantamento de dados ser “gigantesco” concluindo que, embora seja uma ferramenta de diagnóstico superior no caso de se pretender identificar áreas de malogro no serviço, o modelo SERVPERF deverá ser empregado na avaliação. Outra crítica ao modelo SERVQUAL prende-se com “parca estrutura teórica relativamente ao hiato expectativa-*performance* como base de medição da qualidade” – Carman (1990) citado por Cronin Jr. & Taylor (1992, p. 56). Por outro lado, o juízo emitido acerca da satisfação de um cliente em relação ao serviço já inclui – senão parcialmente – a sua própria expectativa e uma comparação com outros serviços iguais ou de teor equiparado. A medição da *performance* deve fugir à escala vaga da expectativa e tornar-se metodologicamente mais precisa (Jain & Gupta, 2004).

2.3. INDÚSTRIA DA RESTAURAÇÃO E QUALIDADE DE SERVIÇO

A particularidade do serviço na área da restauração funde-se com a produção/transformação de um bem, numa tendência central na escala de Kotler &

² 1) Conhecimento (diferença entre a expectativa real do cliente e o que gestão supõe; 2) Padrão (diferença entre a ideia da gestão e o que é realizado); 3) Concretização (diferença entre a qualidade pretendida e a qualidade exposta ao cliente); 4) Comunicação (diferença entre a intenção na entrega do serviço e o que foi comunicado ao cliente); 5) Qualidade do serviço.

Keller (2016). Com efeito, segundo Lovelock (1983), o serviço num restaurante é direcionado para o corpo da pessoa e, por isso mesmo, é algo tangível.

A volatilidade e sazonalidade deste mercado é uma característica relevante e a determinação dos preços deve refletir a variabilidade da procura através de promoções e descontos (Lovelock, 1983; Lovelock & Quelch, 1983). No caso particular da prestação de serviços no setor da restauração, a experiência do serviço faz-se em três tipos de indícios (ou pistas) capazes de influenciar o grau de satisfação dos consumidores: 1) as funcionais (qualidade técnica); 2) as mecânicas (ambiente); e 3) as humanas (Berry, et al., 2002). Neste enquadramento, Hyun (2010) expande a esfera da experiência para a perceção da qualidade e identifica cinco fatores impactantes na avaliação que o consumidor realiza: 1) qualidade da comida; 2) preço; 3) atendimento (qualidade do serviço); 4) localização; 5) ambiente. Este autor minimiza o papel da promoção e do processo naquilo que considera que mais se repercute no grau de satisfação, confiança e fidelização do cliente sendo que a qualidade do serviço, i.e. o atendimento, é a característica mais relevante no estabelecimento de um elevado grau de confiança.

O impacto do atendimento é direto – pela interação em si e porque o cliente confia que o serviço será realizado dentro do prazo estipulado. É também indireto – pois ao confiar no atendimento também confia nos procedimentos a nível da cozinha em termos de qualidade e higiene. Wall & Berry (2007) concluem que esta perceção da qualidade aponta para um papel mais decisivo dos indícios humanos em detrimento dos tangíveis.

Em última análise, a expectativa do cliente é a da coerência entre o que ele observa e o que ele deduz a partir dos indícios ou pistas, tanto humanas como tangíveis. Zeithaml, et al., (1993) referem-se a este efeito como as promessas implícitas do serviço: 1) A confiança a nível do pessoal da cozinha é um reflexo da confiança do atendimento; 2)

Da confeção constrói uma imagem da qualidade dos ingredientes; 3) O ambiente físico é demonstrativo da higiene e segurança alimentar da copa.

Assim sendo, compreende-se o impacto que têm os fatores no sucesso ou, principalmente, na falência do negócio. Parsa, et al., (2005) identificam, no insucesso, as falhas da gestão humana, a falta de diferenciação, e a demonstração de valor negativo³. Argumentam ainda que os fatores com maior contributo para o sucesso do restaurante são a clareza na definição do conceito, a qualidade da comida, a personalidade e formação dos funcionários e a localização – relegando-se para segundo plano a estratégia, as atividades de marketing e promoção, por não serem críticos.

A resposta que a empresa oferece em caso de falha de serviço é igualmente fundamental, recomendando-se que haja uma pro-atividade no reconhecimento de um atendimento deficiente, oferecendo-se ao cliente alternativas – antes ainda do surgimento de uma reclamação (Susskind, 2010).

2.4. ESTRUTURA DO PLANO DE MARKETING

Nos diversos autores reconhecidos na área do marketing, marketing mix e marketing de serviços, pode-se encontrar pontos comuns dos quais se extrai uma estrutura de análise, elaboração e implementação de um plano de marketing. Os fundamentos encontram-se nos modelos propostos por McDonald (2008) e Westwood (2008). Os autores Wood (2012), Kotler & Armstrong (2012) e Kotler & Keller (2016) igualmente apresentam etapas para a execução do planeamento apesar de surgirem algumas diferenças – que são facilmente saneáveis com os restantes. Destaca-se o resumo executivo referido por Kotler & Armstrong (2012) que se encontra relacionado com os

³ i.e., o cliente ficar insatisfeito com a relação qualidade/preço da comida e serviço de que usufruiu.

conteúdos existentes no plano de marketing e não propriamente com a estrutura e desenvolvimento das etapas. Igualmente se salienta que McDonald (2008) principia a elaboração do plano de marketing com o definir de uma missão para a empresa.

A estruturação de um plano de marketing, nas suas diversas fases, deve incluir os objetivos corporativos, os pressupostos do plano e as estimativas dos resultados esperados (Westwood, 2006; McDonald, 2008). Wood (2012) apresenta um modelo dinâmico que localiza o progresso alcançado através de uma monitorização e controlo e capacita a gestão para reavaliar o estado atual, identificar fatores e condicionantes e adaptar-se sucessivamente às alterações e volatilidades do mercado – o que conduz a um processo cíclico e a uma renovação constante a nível do plano de marketing.

2.4.1. Estrutura

Dos autores referidos realizou-se um quadro de referência com os aspetos relevantes – cf. Anexo 1 – e pode-se extrair a estrutura fundamental que direciona a realização do planeamento de marketing com as seguintes fases: 1) Definir uma Missão; 2) Auditoria de Marketing; 3) Análise SWOT; 4) Objetivos e Estratégias; 5) Programas de Marketing; 6) Orçamentação; 7) Implementação e Controlo; 8) Revisão e Atualização.

3. METODOLOGIA

Numa primeira fase, e para conhecer a situação atual da empresa, implementou-se a pesquisa descritiva. A observação participante foi a forma inicial de recolha de informação, característica de dados qualitativos e “implica a imersão do investigador no ambiente de estudo para alcançar o cerne do processo pelo qual o indivíduo constantemente constrói e reconstrói a sua identidade” (Delbridge & Kirkpatrick, 1994, p. 37). A par da posição atual da empresa importou compreender o estado presente do mercado do setor, da oferta já existente e que virá a surgir num futuro próximo, bem como a procura, a sua sazonalidade, tendência, preferências, etc. Segundo Saunders, et al. (2009), retratar a situação fornece entendimento sobre os fenómenos dos quais se recolhem dados, partindo-se de um contexto específico e objetivos bem definidos. Esta estratégia pretende a resolução de questões organizacionais com efeitos que se prolonguem no futuro para além dos resultados imediatos. Para tal, o presente trabalho contou com uma parceria colaborativa com os CEO’s e funcionários do *pub*.

Aplicando-se uma estratégia colaborativa, enquadrando-se a resolução de questões pontuais com o levantamento das causas subjacentes, esta tese adota os primeiros passos do *action research*. Este método surgiu na área da ciência comportamental (Lewin, 1946) e é fulcro do desenvolvimento organizacional pelo planeamento, ação e resultados – o que vai ao encontro da postura de Wood (2012) sobre o plano de marketing. Esta característica reflexiva adequa-se não só às necessidades de adaptar o plano de marketing à volatilidade dos ambientes laborais e de mercado mas também se vincula à implementação de mudanças, superando as resistências que surgem (French & Bell, 1999). A metodologia é cíclica – desde o diagnóstico, planeamento e

implementação –, e a informação de retorno (vulgo *feedback*) pode ser obtida de dois modos: 1) pela vivência no meio organizacional onde o papel do pesquisador é simultaneamente de ator e investigador (Perry & Gumesson, 2004); e 2) por questionários adequados cuja abordagem científica se sustenta na amplamente divulgada escala Likert de 5 itens (Cummings & Worley, 2009).

Pretendeu-se igualmente compreender os mecanismos de divulgação e respetivo impacto. Para tal fez-se um reconhecimento dos mundos físico e virtual, inquirindo parceiros, clientes e pesquisando na *internet* através da leitura de comentários.

3.1. INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS

3.1.1. Recolha de Dados Secundários

Para conhecer o panorama económico-social do meio no qual a empresa está inserida efetuou-se o levantamento de dados secundários das entidades ligadas ao setor. Nomeadamente, fez-se a recolha e a análise das publicações do Instituto Nacional de Estatística (INE), Banco de Portugal (BdP), Governo, Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (AHRESP), Agência para o Comércio Externo de Portugal (AICEP) e estatísticas da Autoridade para a Segurança Alimentar e Económica (ASAE). Para obter uma visão mais global analisou-se os relatórios de: World Travel & Tourism Council (WTTC) e PricewaterhouseCoopers (PwC). O *clipping* foi também um recurso, nomeadamente em publicações como O Observador, New In Town, Agência Lusa, Diário de Notícias, Público, Expresso e Revista Visão, a par das plataformas sociais Zomato, TheFork, Facebook e Instagram.

3.1.2. *Recolha de Dados Primários: Observação Participante e Entrevistas*

Para a concretização da referida “imersão no ambiente de estudo” realizou-se a “observação sistemática, anotação, descrição, análise e interpretação do comportamento das pessoas” (Saunders, et al., 2009), discriminando-se todas as operações organizacionais e avaliando as competências de cada interveniente bem como as tarefas que realiza. A acompanhou-se *in loco* todo o funcionamento da copa, sob a responsabilidade do *chef* de cozinha, desde a escolha do prato do dia, compras no mercado, contactos com fornecedores, confeção e empratamento. O atendimento e serviço à mesa e do bar foram igualmente observados em diversos dias da semana (úteis e fim-de-semana), em almoços, jantares e refeições “fora de horas” (lanches, *snacks* e ceias). Os dados observados foram recolhidos sob a forma de um diário onde se anotou cronologicamente as operações, postura, atendimento, comunicação, resolução de problemas, tempos de espera, dinâmicas, ambientes físico e psicológico, etc.

Da gerência foram entrevistados Jorge, Gonçalo e Mafalda Bita Bota, respetivamente proprietários e CEO’s. Foram igualmente recolhidos os depoimentos do *chef* de cozinha Pedro Mendes e da chefe de sala Camila Silva. Estas entrevistas foram semiestruturadas e o respetivo guião surge no Anexo 5. Decorreram durante o mês de fevereiro e em diversas horas do dia de forma a acompanhar-se os vários turnos de movimento.

3.1.3. *Recolha de Dados Primários: Inquéritos*

Pontualmente entrevistou-se os restantes treze funcionários do *pub* durante o período de observação participante mas junto destes houve também uma recolha de dados sob a forma de inquérito escrito de carácter informal. Este processo foi também utilizado junto

dos clientes – cf. Anexo 4. Os inquéritos de satisfação têm por base o modelo usual SERVQUAL introduzido por Parasuraman, et al. (1988) – com variante SERVPERF (Jain & Gupta, 2004)⁴. Hyun (2010) sugere a inclusão de perguntas diretamente relacionadas com a restauração pelo que foram incluídos itens sobre a qualidade da comida, preço e, no caso particular de um *pub*, variedade das bebidas – já que este último é um dos ex-líbris do *The George*. A estrutura está expressa no Quadro I:

Quadro I – Relação entre as Dimensões de Avaliação e o Inquérito aos Clientes

DIMENSÕES ALVO		N. DAS QUESTÕES	GRUPO DO QUESTIONÁRIO
Modelo SERVQUAL SERVPERF	Tangíveis	1, 2, 3, 9	Q1
	Fiabilidade	4, 5, 6	
	Empatia	7, 8, 16	
	Capacidade de Resposta	10, 11, 12	
	Garantia	13, 14, 15, 17	
Originalidade e variedade das comidas		19, 20	Q2
Variedade das bebidas		21, 22, 23	
Qualidade, preço, satisfação		18, 24, 25, 26	Q1, Q2
Conhecimento do espaço		27, 28, 29, 30	Q3
Preferências e sugestões		31, 32, 33, Q12	Q4, Q12
Caracterização sociodemográfica		Q5, Q6, Q7, Q8, Q9, Q10, Q11	

Fonte: elaboração própria

A par da escala da qualidade fez-se ainda um levantamento sociodemográfico com o intuito de avaliar o cliente típico do *pub* e a segmentação de mercado.

A apresentação do inquérito foi realizada durante o tempo de espera entre o pedido e o prato, solicitando que iniciassem pela caracterização demográfica; se fossem habituais, poderiam responder de acordo com a opinião já formada; caso contrário,

⁴ O modelo original de inquérito seguia fielmente os 22 itens do SERVQUAL, o que gerou insatisfação dos inquiridos relativamente a itens demasiado semelhantes (nomeadamente “os colaboradores estão disponíveis para ajudar” e “os colaboradores nunca estão demasiado ocupados para responder”) bem como demasiadas questões sem resposta pois, no decorrer de uma refeição, dificilmente se experimenta todos os 22 itens.

terminariam as respostas no fim do serviço. Pretendeu-se assim ganhar tempo e incentivar o cliente a, desde o início, estar atento às particularidades do serviço. O consumidor, ao aceitar o inquérito enquanto aguarda pela refeição, mais facilmente o conclui – pois se tivesse sido apresentado no fim, enquanto esperava pela conta, seria maior a recusa ou situações de respostas automáticas porque não se esteve atento aos pormenores do serviço. Evitou-se assim a oferta de recompensas (café, digestivo) em troca do preenchimento do inquérito – o que poderia influenciar o cliente.

A seleção de consumidores é uma amostragem não probabilística de conveniência⁵ onde se procurou inquirir de uma forma aleatória e o mais concordante possível com o que os colaboradores indicaram como sendo a respetiva estratificação de clientes. De um modo informal, a tabela seguinte indica o número estimado de refeições:

Quadro II – Distribuição Estimada das Refeições por Hora, Sexo e Nacionalidade

		Dias úteis			Fim-de-semana			TOTAL	
		Almoços	Lanches	Jantar	Almoços	Lanches	Jantar		
Nacionais	H	6	5	7	4	3	8	33	53
	M	4	0	6	2	1	7	20	
Estrangeiros	H	2	4	6	3	6	7	28	47
	M	1	2	6	1	2	7	19	
TOTAL		13	11	25	10	12	29	100	
		49			51				

Fonte: elaboração própria – dados fornecidos pelos colaboradores do The George

Para a construção destes valores estimados consultou-se a faturação, os pagamentos eletrónicos, os *tickets* da copa e as indicações dos colaboradores que eram do seguinte teor: “Durante a semana há quase tantos clientes à tarde como ao almoço”; “Os jantares semanais são quase o dobro dos almoços mas ao fim-de-semana são o triplo”.

A totalidade de inquéritos recolhidos durante os meses de março e abril ascendeu a 97 – cf. Quadro XII do Anexo 6.

⁵ Também denominada “por quotas” (Everitt & Skrondal, 2010; Saldaña, 2011) e representativa.

4. PLANO DE MARKETING

4.1. ENQUADRAMENTO

O *The George* assume como missão “trazer a cultura inglesa para Portugal”. Por outro lado, também pretende levar um pouco da cultura portuguesa para o público-alvo que é o turista que nos visita. Deste modo, surge com uma oferta de fusão entre a gastronomia e bebidas inglesas e a oferta típica nacional.

Os valores da empresa pautam-se pela excelência, inovação e qualidade. Estes princípios concretizam-se sobretudo na oferta – única do tipo na cidade de Lisboa.

4.2. AUDITORIA DE MARKETING – ANÁLISE EXTERNA

4.2.1. *Análise Macro*

i. Ambiente político e legal

Portugal viveu anos austeros do ponto de vista económico e político desde a necessidade de resgate incluída no Programa de Assistência Económica e Financeira (PAEF) até à conclusão do mesmo em maio de 2014 (Jorge, 2016). Neste período houve aumento da carga fiscal que se refletiu numa perda de poder de compra e diminuição do consumo, principalmente na alimentação em restaurantes (Agência Lusa, 2017).

Atualmente (2017) o país atravessa uma fase mais favorável. De acordo com os mais recentes relatórios do BdP, a taxa de inflação deverá registar um aumento moderado em 2017, para 0,8%, refletindo uma ligeira aceleração do preços dos serviços, em particular em setores como o turismo, onde se insere a restauração e similares (AICEP, 2017;

BdP, 2016). Em julho de 2016 o governo diminuiu a taxa de IVA aplicada à restauração, com incidência nos alimentos vendidos em restaurantes, pastelarias e hotéis (CIVA, 2016). A taxa diminuiu de 23% para 13% nos alimentos e em algumas bebidas tais como leite, cafés e águas engarrafadas. No entanto, as bebidas alcoólicas e os refrigerantes continuam fixados na taxa de IVA normal. Assim, após os anos de esforço de consiliação orçamental, o Estado pretende desenvolver uma maior vitalidade neste importante setor, sendo que o desemprego na área diminuiu 9,6% em relação ao 2º semestre de 2015. Com efeito, as receitas da restauração subiram 2,2% para 3,7 mil ME em 2016 (Agência Lusa, 2017), embora o Estado tenha recebido menos 160 milhões de euros no segundo semestre de 2016, oriundos desta área, apesar do crescimento de 3% da remuneração base mensal dos trabalhadores deste ramo. (Agência Lusa, 2017). A grande maioria das empresas manteve fixos os preços finais assumindo o aumento do IVA de 2011 (Amaral, 2012). Esta situação motivou que, perante a redução do IVA em 2016, as empresas mantivessem a política de permanência dos preços, gerando assim uma margem de lucro superior (AHRESP, 2016).

O setor da restauração apresenta características muito particulares por necessitar de uma fiscalização do ponto de vista higiénico bem como económica, com o intuito de garantir a segurança alimentar e combater a evasão fiscal e a economia paralela do setor. A ASAE é o organismo fiscalizador nas vertentes mencionadas e tem poderes para autuar as entidades em situação de incumprimento, aplicar coimas e até encerrar temporariamente estabelecimentos. Em 2016 já realizou ações fiscais a mais de 41.038 operadores, sendo 54% na área alimentar e a restante na área económica (ASAE, 2016).

O programa do Simplex +, desenvolvido pelo Estado nos últimos anos com o intuito de modernizar e simplificar a Administração Pública, permitiu reduzir a burocracia do

setor económico e incentivar o aumento de criação de negócios e consequentes postos de trabalho (ASAE, 2016). Nomeadamente, o Decreto-lei 10/2015 agrega a legislação avulsa na liberalização da atividade e simplificação das relações com o Governo.

ii. Ambiente económico

A economia nacional deverá manter o registo de recuperação moderada. A previsão do BdP para 2017 é de um crescimento de 1,4% do PIB, mais 0,2% em relação a 2016 (BdP, 2016). De acordo com o Boletim Económico (BdP, 2016) existem ainda alguns constrangimentos estruturais ao crescimento da economia nacional, devido aos elevados níveis de endividamento público e privado, bem como uma fraca evolução demográfica e ineficiências nos mercados laborais (INE, 2017). A evolução económica é também acompanhada pela retoma moderada da situação no mercado de trabalho, com projeções de continuação da descida moderada da taxa de desemprego (BdP, 2016).

Segundo dados do INE (2017) o volume de negócios do Alojamento, Restauração e Similares (ARS) representa cerca de 3% do total nacional, sendo que 41% é gerado por empresas localizadas na área metropolitana de Lisboa. No entanto, as NUTS II que mais dependem desta atividade são o Algarve e a Região Autónoma da Madeira – o que vai de encontro à estratégia de destino turístico. De acordo com a desagregação do setor, nota-se que a Restauração e Similares representa mais de 68% a nível nacional do ARS, o que revela a importância desta atividade para a economia portuguesa, sendo também um dos fatores de diferenciação de destinos turísticos concorrentes (PwC, 2017).

iii. Ambiente sócio-cultural

O facto de a população ter atravessado uma crise económica a nível mundial fez com que cerca de 70% dos portugueses alterassem profundamente os hábitos de consumo

como consequência da diminuição do poder de compra das famílias, segundo o Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa (2016). O mesmo estudo refere que 31% dos portugueses frequenta menos restaurantes e 30% passou a comprar produtos de marca própria. No entanto, as famílias valorizam a qualidade e a origem dos alimentos e, no caso da restauração, a relação qualidade-preço é o principal fator de escolha. O estudo *Consumer Foodservice in Portugal* (Euromonitor International, 2017) refere que a restauração em 2015 apresentou uma crescente melhoria uma vez que o setor investiu numa oferta aprimorada, nas novas ementas e na qualidade dos serviços. Os restaurantes *gourmet* com preços mais baixos foram alavancados na quota de mercado em detrimento das cadeias de *fast food* ou restaurantes de serviço completo. O Turismo de Portugal (2017) apresentou a Estratégia Turismo 2027 onde refere que a gastronomia tradicional está presente pelo país todo onde se destaca pela qualidade do peixe, a atratividade para os melhores *chefs* mundialmente conhecidos, bem como pelos restaurantes com estrelas Michelin que potenciam o enoturismo – uma vez que o nosso país possui vinhos de qualidade e premiados a nível mundial.

A nível das tendências de consumo nesta área, tem-se verificado uma crescente procura pelos espaços diferenciados, quer na decoração quer na oferta. Nomeadamente é de referir os pedidos de *gin* e de um número cada vez maior de cervejas artesanais.

Por fim, destaca-se o aumento da procura de alimentos saudáveis e, segundo a socióloga Mónica Truninger (Nunes & Pereira, 2016), a mudança de hábitos alimentares mais convencionais para os orgânicos é principalmente determinada pelos “sustos” relacionados com a segurança alimentar, com o aumento da preocupação em conseguir uma alimentação mais saudável do ponto de vista nutricional, com o cuidado também em relação ao bem-estar animal e ambiental.

iv. Ambiente tecnológico

O exponencial desenvolvimento tecnológico leva a um acompanhamento permanente e a mudar hábitos de consumo. O setor *ARS* é um dos que tem sofrido mais alterações, com especial destaque para as cidades mais. Segundo Pedro Celeste “a transformação do consumo e os novos hábitos alimentares vão ser determinados por *smartphones* que vão enviar recomendações sobre o que devem comer a cada refeição” (Nunes & Pereira, 2016). Tal deve-se ao facto da geração *millennials* (nascida entre a década de 80 e o início dos anos 2000) se encontrar agora no mercado de trabalho e consumo, onde é bastante influenciada pela comunicação digital e pelo *word-of-mouth*, bem como o aumento dos cuidados alimentares. A partilha de experiências em tempo real através de redes sociais como Zomato, TheFork, Facebook ou Instagram permitem uma comunicação mais específica dos restaurantes para o público-alvo. A possibilidade dos consumidores poderem dar *feedback* sobre o restaurante oferece uma maior eficiência nas ações levadas a cabo pela gerência, permitindo corresponder às expectativas dos clientes e garantir a sobrevivência num mercado cada vez mais exigente. O marketing na área da restauração tem sofrido alterações em relação ao passado dominado pela utilização de *flyers* e outro tipo de divulgação. A tecnologia permitiu criar programas de fidelização, parcerias com influenciadores (*bloggers* e figuras públicas) entre muitas outras estratégias de marketing, principalmente marketing digital.

4.2.2. *Análise Micro*

i. Turismo

Segundo os dados do INE divulgados pelo Turismo de Portugal (Turismo em Números 2016) o país registou em 2016 um total de 19 milhões de hóspedes, com uma

taxa de ocupação-quarto 63,4%, totalizando 12.680 ME provenientes do setor do turismo – um aumento de 10,7% em relação ao ano anterior. Houve um aumento de hóspedes estrangeiros em cerca de 11,4%, detentores de maior poder de compra. O mercado britânico é o que mais representatividade tem em número de hóspedes, em cerca de 17% do total de estrangeiros, seguido do mercado espanhol com 14,6% e o mercado francês 11,7%, devido sobretudo à curta distância destes locais, à existência de viagens *low cost*, bem como proximidade de culturas. Destaca-se ainda que o mercado que mais receitas do turismo gera é o francês com 18%, seguido de muito perto pelo mercado britânico com 17,9% e pelo espanhol que representa 12,9% das receitas.

ii. Restauração e similares

No setor da restauração constatou-se receitas de cerca de 3.730 ME em 2016 – um aumento de 2,2% em relação a 2015 (estudo Informa D&B 2017), prevendo-se 3.800 ME em 2017. Relativamente ao emprego, as 28.610 empresas de restauração em 2015 originaram 114.000 postos de trabalho com uma média de 4 trabalhadores por empresa (Informa D&B 2017). Ainda segundo o mesmo estudo existe um grau de fragmentação elevado, predominando os operadores independentes e de pequena dimensão, sendo que os cinco maiores operadores do setor por volume de negócios em 2016 detinham uma quota de mercado de 11% (PwC, 2017). No investimento no setor da restauração destaca-se os fundos comunitários provenientes de programas como o QREN 2007-2013 que apresentou 119 projetos com valores a rondar os 11,4 ME a nível nacional.

iii. Análise de clientes – a) caracterização da amostra

A partir dos inquéritos, numa amostra de 97, procura-se estimar a população dos clientes do *pub* e conhecer o seu grau de satisfação de acordo com as dimensões do

SERVQUAL – Cf. Anexo 6. A amostra estudada é constituída por 61 homens (62,9%) e 36 mulheres (37,1%), cuja média de idades é 38,3 anos⁶. Dos que responderam, 70,7% são portugueses, 29,3% são estrangeiros onde se incluem 17,4% do Reino Unido. Dos 65 portugueses, 47 (72,3%) são da grande Lisboa. O estado civil predominante é solteiro, com 58,8%. A situação laboral de trabalhador por conta de outrem é a de maior expressão com 47,4%, seguindo-se 23,7% de trabalhadores estudantes e 22,7% por conta própria. O rendimento médio é de €1 357,67 sendo 23,7 % em [500, 1000[, 26,8% [1000, 1500[e 20,6% [1500, 2000[. A habilitação literária modal é a licenciatura com 38,1%, seguindo-se o ensino secundário e a pós-graduação com 27,8% e 20,6%.

Dos inquiridos, 30,9% visitava o *The George* pela primeira vez, 33,0% frequentam-no menos de uma vez por mês, 22,7% deslocam-se mensalmente e 11,3% semanalmente. A maioria utiliza redes sociais com apenas 3,1% a não usar o Facebook e 10,3% não utiliza o Instagram. 51,5 % dos inquiridos conhece a página de Facebook do *pub*, ou seja, 53,2% dos que usam esta plataforma. De igual modo, 12,4% conhecem o Instagram da empresa, correspondendo a 13,8% dos que utilizam esta rede social.

iv. Análise de clientes – b) resultados dos inquéritos

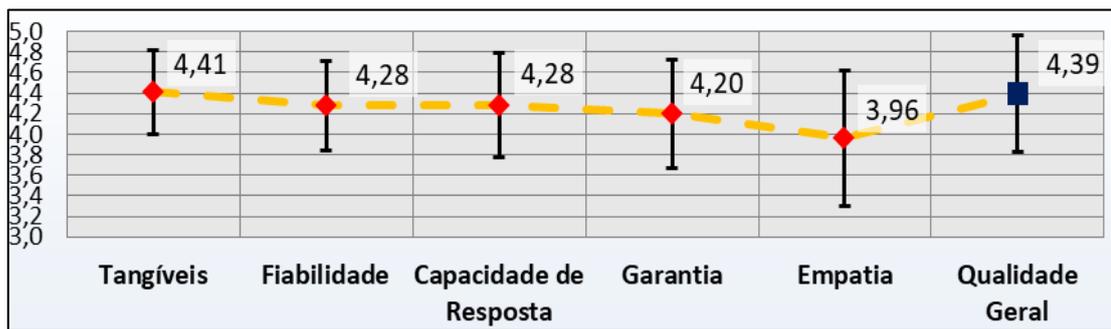
Da análise dos inquéritos constata-se que a forma como os clientes tiveram conhecimento do *pub* é 34,0% por indicação de um amigo, 26,8% pesquisando no Google, 17,4% porque viram na rua e 15,5% através das redes sociais. Este dado é demonstrativo da importância do passa-palavra e da *internet* na divulgação do espaço. Sito numa zona tão turística e comercial como é a Baixa/Chiado, seria de esperar que o número de clientes que simplesmente vissem o *The George* fosse maior. Esta situação

⁶ Média por classes.

explica-se pela menor afluência que tem a rua. A possibilidade de divulgar através de *flyers* entregues em mão na rua surge como sendo viável e tal nunca foi realizado. Apenas 2,1% tomaram conhecimento através dos panfletos em hotéis vizinhos.

Da leitura qualitativa do Quadro III destaca-se o menor valor obtido na dimensão “empatia” e elevado desvio padrão relativo à consistência no agrado dos clientes.

Quadro III – Pontuação média das 5 Dimensões do SERVQUAL



Fonte: elaboração própria

v. Análise de concorrentes

Depois das perdas do setor da restauração de cerca de 30% entre 2009 e 2013, a partir de 2014 a tendência inverteu-se: o ano de 2016 foi considerado um dos melhores da setor. O aumento exponencial do turismo e o facto de Lisboa estar na moda ajudaram ao crescimento dos restaurantes, tanto no volume de negócio como no surgimento de novos espaços comerciais.

Os concorrentes diretos do *The George* foram seleccionados com base em 3 fatores: localização, conceito e preço. É importante referir que na zona existe um vasto conjunto de *players* que se constituem como fortes concorrentes; é muito procurada pelos turistas e dessa forma os restaurantes disputam entre si para tentar atrair o maior número de clientes. Desta forma foram escolhidos os *irish pubs*, “Hennessy’s”, “O’Gillins” e o restaurante/pub “Trobadores”. No Quadro IV pode-se observar as principais forças e fraquezas para cada um deles.

Quadro IV – Análise e Comparação de Concorrentes

	Hennessy`s Irish Pub	O`Gillins Irish Pub	Trobadores	The George
Localização	R. Cais Sodré, nº32-38	R. dos Remolares, nº8, Cais Sodré	R. São Julião, nº27, Baixa	Rua do Crucifixo, nº58, Baixa
Conceito	<i>Pub</i>	<i>Pub</i>	Restaurante / <i>Pub</i>	<i>Pub</i>
Horário	Segunda - Domingo: 11:00 - 02:00	Segunda - Domingo: 11:00 - 02:00	Segunda - Quinta: 12:00 - 02:00; Sexta: 12:00 - 04:00; Sáb.: 17:00 - 04:00; Dom.: 17:00 - 02:00	Segunda - Domingo: 12:00 - 02:00
Preço Médio	18 €	18 €	18 €	25 €
Lotação	110 + 36 na esplanada	50	50	75
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Zomato: 3.9/5 com 233 reviews • Facebook: 8.631 seguidores • Website (Inglês e Português) • Parcerias com hotéis 	<ul style="list-style-type: none"> • Zomato: 3.9/5 com 180 reviews • Facebook: 10.519 seguidores; • Instagram: 88 seguidores • Website (Inglês) • Parcerias com hotéis 	<ul style="list-style-type: none"> • Zomato: 4.2/5 com 431 reviews • Facebook: 10.857 seguidores; • Instagram: 277 seguidores • Parcerias com hotéis 	<ul style="list-style-type: none"> • Zomato: 4.1/5 com 621 reviews • Facebook: 18.595 seguidores; • Instagram: 1036 seguidores • Parcerias com hotéis; • Eventos patrocinados
Forças	<ul style="list-style-type: none"> • Localização (zona e rua de maior passagem); • Música ao vivo; • Esplanada; • Variedade de comida e bebidas; • Menu almoço • Dimensão • Boa atmosfera • Muitas televisões. 	<ul style="list-style-type: none"> • Música ao vivo; • Menu almoço 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente e decoração típica bastante apreciada; • Colaboradores muito simpáticos e atenciosos; • <i>Staff</i> vestido a rigor; • Cerveja hidromel bastante procurada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Localização (Zona); • Música ao vivo; • Variedade de comida e qualidade na comida; • Mais de 300 variedades de bebidas; • Facilidade em estacionar; • Primeiro <i>Pub</i> britânico Lisboa
Fraquezas	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade em estacionar; • Fraca qualidade de imagem das TV's; • Sofás deteriorados carecem de manutenção 	<ul style="list-style-type: none"> • Espaço apertado; • Dificuldade em estacionar; • Ausência de esplanada; • Ausência de TV's; • Decoração e atmosfera pobres. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de opção vegetariana; • Pouca quantidade nos pratos servidos; • Ausência de esplanada; • Ausência de menu de almoço 	<ul style="list-style-type: none"> • Localização (Rua pouco movimentada); • Ausência de menu de almoço; • Ausência de esplanada

Fonte: elaboração própria (dados recolhidos entre maio e junho de 2017)

Ao almoço quase todos os estabelecimentos na zona – tais como restaurantes, cafés, pastelarias, tasquinhas que ofereçam menus com preços baixos, serviço rápido e esplanada – podem ser considerados como potenciais ameaças. Tendo em conta a proximidade do *The George* aos armazéns do Chiado tem que se ter em conta toda a área da restauração existente pela sua diversidade de oferta, rapidez e preços baixos – vulgo *fast food*. Por fim, os hotéis têm um papel cada vez mais importante na medida em que dão especial atenção às refeições dos seus hóspedes e que dessa forma tornaram-se *players* neste setor que é extremamente feroz.

4.3. AUDITORIA DE MARKETING – ANÁLISE INTERNA

4.3.1. História

O *The George* abriu portas aos seus clientes na rua do Crucifixo (Chiado) em fevereiro de 2015 pela mão de Jorge Bita Bota (proprietário) e do seu filho Gonçalo Bita Bota (sócio-gerente). O espaço surge porque o Gonçalo, durante cinco anos, geriu um *pub* na cidade de Londres. Pai e filho sentiram que em Lisboa não existia nada do género e dessa forma tentaram replicar o típico *pub* inglês em Lisboa acrescentando um toque de classe e requinte. Trata-se de um gastro *pub*, ou seja, aposta numa cozinha internacional com pratos típicos ingleses e gastronomia portuguesa.

O objetivo do *pub* é que os clientes se sintam em casa e desfrutem o máximo possível da experiência de forma a quererem voltar.

4.3.2. Recursos da Empresa

i. Recursos Financeiros:

As receitas do *pub* têm vindo a aumentar ligeiramente desde 2015 (Figura 1) mas muito aquém do que seria exetável. As fontes de maior despesa do *pub* são os gastos

com o pessoal e os impostos que daí advêm. Desde a sua abertura que o *The George* não voltou a ter quaisquer gastos com marketing exceto no evento do primeiro aniversário.

ii. Recursos de Informação:

O *pub* não tem recursos de informação a não ser a observação direta obtida através de conversas com os colaboradores. A comunicação com os clientes faz-se pessoalmente ou, na maior parte das vezes, através dos comentários publicados nas redes sociais. Perante a exigência e competitividade deste mercado seria importante que se realizassem reuniões mensais com os funcionários com o propósito de alinhar a gestão com as necessidades dos seus clientes.

A existência de uma caixa de sugestões tem sido um recurso típico mas o paradigma tecnológico torna esta ferramenta quase obsoleta. Assim sendo, é mais útil para a gestão manter um olhar atento e crítico aos comentários que os clientes publicam na *internet*.

iii. Fornecedores

O *pub*, tendo em conta a sua dimensão e variedade de produtos, trabalha com vários fornecedores. Existem atualmente trinta: dois fornecedores de carne, dois de congelados, dois fornecedores de fruta/legumes, um de pão, dois de peixe, cinco fornecedores de cerveja, dez fornecedores de vinhos e seis fornecedores de bebidas *premium*. As entregas são todas realizadas no *pub*. Pontualmente, quando surgem jantares de grupo com um pedido especial (e.g., marisco), é o próprio restaurante a ir ao Mercado da Ribeira realizar as compras necessárias.

A relação com os fornecedores é bastante saudável, fomentando-se a realização de reuniões mensais com os principais para se estar cada vez mais em sintonia.

4.3.3. Análise do Marketing Mix Existente

i. Produto:

Da oferta típica da gastronomia inglesa no *pub* destaca-se o *english breakfast, fish and chips* e os famosos *beef Wellington, egg Benedict* e *sunday roast* – Cf. Anexo CD 6. Durante a semana ao almoço existem sempre três pratos do dia (opção de carne, peixe e vegetariana) que variam o dia. A forma como a refeição é apresentada ao cliente tem por base um empratamento de classe e visualmente apetecível. Para a sua confeção existem fichas técnicas de forma a manter a consistência e qualidade dos pratos.

No que toca às bebidas (Anexo CD 7) destaca-se a grande variedade de cervejas, sidras, *cocktails*, bebidas espirituosas e chás. Inicialmente apresentava três cervejas exclusivas que, entretanto, perderam esse estatuto. Aliando a oferta única à tendência pela produção artesanal, foi sugerido a inclusão de uma cerveja própria na carta. Os *cocktails* salientam-se pelo seu requinte e classe na forma como são visualmente apresentados aos clientes.

ii. Preço:

Considerando que uma refeição completa engloba entrada, prato principal, sobremesa, bebida e café pode-se dizer que o preço médio de uma refeição no *The George* se situa entre os €25,00 - €30,00 por pessoa. Relativamente às bebidas, pode-se afirmar que os valores variam entre os €2,00 e os €12,00.

A fixação dos preços é estipulada pela gerência tendo em conta os gastos fixos com renda, impostos, salários, matérias-primas e ainda gás e eletricidade. As margens de lucro das cervejas é cerca de 30% e, nas bebidas *premium*, 50%. Os pratos têm uma margem típica de 50 a 70%.

iii. Posição/Distribuição:

Situado no centro de Lisboa, entre o Chiado e a Baixa, na rua do Crucifixo, o *The George* beneficia de uma envolvente altamente turística com vários serviços tais como, metro, hotéis, *hostels*, centros comerciais, parques de estacionamento e restaurantes, entre outros. Esta zona, de passagem obrigatória para os turistas que visitam a cidade de Lisboa, caracteriza-se por um fluxo muito grande de pessoas que desfrutam do vasto comércio dia e noite. A Praça do Comércio é um dos ex-líbris para quem nos visita. Especificamente, a rua do Crucifixo tem um reduzido afluxo de pessoas.

Relativamente ao espaço, este tem cerca de 500 m² com uma capacidade de 75 lugares. De segunda a sexta-feira e ao domingo o horário de abertura aos clientes é do meio-dia às 2:00 da manhã, estando aberto todos os dias.

No que toca ao serviço prestado, a interação com o cliente funciona de forma direta. Existem outras formas de contacto proporcionadas pela *internet* (Facebook, Instagram, Zomato, entre outros) que permitem a comunicação entre as partes.

iv. Promoção/Comunicação:

A comunicação do *pub* caminha em varias direções de onde se destaca o *social media*, as parcerias, os eventos e o marketing interno. O *pub* utiliza o Facebook, Instagram, TripAdvisor, TheFork e Zomato. O Facebook é uma ferramenta importante uma vez que permite uma comunicação mais rápida e instantânea com os clientes. É usado para partilhar diariamente a ementa respetiva bem os eventos relevantes.

As parcerias são muito importantes em qualquer negócio e no *pub* não é exceção: trabalham com o cartão de cliente “Lyonesse” e com os hotéis próximos. No primeiro caso, o cartão de cliente Lyonesse é um conceito de *cash back*, ou seja, o desconto que é aplicado não sofre uma redução do preço à cabeça mas apenas no momento em que a percentagem dessa transação é devolvida ao cliente no próprio cartão.

Parte da divulgação do *pub* é feita através de parceria com hotéis locais, sendo que, em conversa com o proprietário sobre os valores pagos por cada cliente direcionado, este não quis partilhar a informação.

Os eventos em que o *pub* participa são vários de onde se destaca o primeiro lugar alcançado na 5ª edição da Rota das Tapas Estrella Damm, com a especialidade *egg Benedict*. Ganhou também um garfo no concurso “Lisboa à Prova”.

Por fim, o marketing interno da empresa aposta num livro de elogios onde os clientes podem manifestar a sua satisfação ou simplesmente deixar um comentário.

Na fundação do *pub* a publicidade foi adjudicada a uma empresa de comunicação que lançou a página no Facebook. Toda a restante comunicação e *design* gráfico tem sido tratado diretamente pela gerência.

v. Evidência Física:

O *The George* está inserido num edifício com um vasto conjunto de arcadas pombalinas que, associado ao facto de ter uma iluminação mais baixa, lhe confere um ar bastante acolhedor, intimista e romântico. No espaço salta à vista a imponência do bar pelo seu tamanho e beleza; existem também quadros, televisões e um plasma para se poder transmitir o máximo de jogos e desportos. O espaço é composto ainda por candelabros, relógios tiquetaque e apontamentos de decoração que lhe conferem um ar sofisticado; as mesas têm o tampo forrado em pele e as cadeiras são todas diferentes – o que transmite ao *pub* um ar descontraído – Cf. Anexo CD 5.

vi. Pessoas:

O *pub* atualmente emprega quinze pessoas. Na cozinha existe um *chef*, dois copeiros e três ajudantes. O bar tem três pessoas e a sala tem seis. A limpeza diária do *pub* é feita pelos próprios funcionários.

Existe uma grande rotatividade típica desta área de negócio e o *The George* não é exceção. Com efeito, não há nenhum empregado que se tenha mantido desde a fundação da empresa e o tempo médio de estadia ao serviço é de 6 meses aproximadamente.

vii. Processo:

As reservas no *pub* são feitas através da *internet* (TheFork) ou, na maioria das vezes, pelo telefone. Normalmente os clientes aparecem sem marcar, excepto nos jantares de sextas e sábados e nos dias de jogos importantes.

Não existe necessidade de gestão de tempos de espera porque, na maior parte dos dias, não há sobrelotação. Nos dias de jogos importantes é comum não existir lugares sentados disponíveis e vê-se muitos clientes de pé a assistir à transmissão televisiva – o que vai ao encontro de conceito de *pub* inglês / *sports bar*.

O tempo médio do serviço prestado (desde que o cliente faz o pedido até o mesmo ser entregue) no *The George* é de 15 minutos. Nos jantares de sexta-feira, sábado e em dias de jogos “grandes” o tempo médio pode aumentar para 20/25 minutos, dependendo do prato que é pedido.

O procedimento/serviço no *pub* está dividido em três fases: sala, bar e cozinha, cada um com o seu *staff*. Por norma estão sempre duas pessoas na sala, uma no bar e três na cozinha (um *chef*, um ajudante e um copeiro). Nos dias de maior movimento a sala e a cozinha são reforçadas com mais um elemento cada. Os empregados da sala são responsáveis por receber os clientes, tirar o pedido e encaminhá-lo para cozinha e/ou bar. Desta forma, assim que os empregados da sala registam o pedido no computador, a cozinha e o bar recebem a informação e avançam automaticamente na confeção e preparação do mesmo.

4.4. ANÁLISE SWOT

Depois do estudo realizado até aqui, e principalmente depois das conclusões tiradas, torna-se crucial construir a matriz de análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) do *The George* no sentido de fornecer à gestão os elementos que lhe permitam estruturar a estratégia mais adequada bem como retirar a informação necessária à elaboração do plano de marketing.

Nesta análise foram assumidos como pressupostos:

- A cidade de Lisboa está na moda desde alguns anos a esta parte, e vai continuar. É bastante atrativa para os turistas pelo seu clima, hospitalidade, custo de vida barato, arte, ou seja, a panóplia de oferta existente na cidade é tremenda e com um forte potencial de expansão;
- O IVA da restauração irá manter-se no escalão intermédio (13%) o que permite às empresas deste setor uma maior folga comercial e capacidade competitiva. As bebidas alcoólicas permanecerão nos 23%;
- O turista nacional procura cada vez mais algo diferente, inovador, e outros conceitos a nível da alimentação e do ambiente; por outro lado, o *The George* tem como objetivo oferecer ao público britânico um espaço que lhe seja familiar e típico numa cidade estrangeira;
- O desporto move cada vez mais as pessoas e as cidades, numa atitude dinâmica, descontraída e que leva o cidadão a querer conhecer e usufruir dos espaços urbanos e das inúmeras iniciativas que promovem um estilo de vida saudável e cultural;
- A possibilidade de um atentado terrorista é uma preocupação que se encontra na ordem do dia. O cliente nacional médio é um cidadão seguro e apoia-se no

conceito pacato do país de brandos costumes. O estrangeiro pode manifestar mais insegurança mas, ainda assim, fá-lo em menor grau em Portugal no que noutro qualquer destino da Europa.

O levantamento dos fatores SWOT encontra-se no Quadro V abaixo:

Quadro V – Análise SWOT



Fonte: elaboração própria

4.5. OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING

4.5.1. *Objetivos de Marketing*

Os objetivos que o presente plano de Marketing pretende atingir dentro de um ano são os seguintes:

- Aumentar a notoriedade;
- Aumentar o segmento turístico em 20%;
- Aumentar as vendas em 25%;
- Aumentar 30% dos clientes ao almoço;
- Aumentar os jantares durante a semana;
- Duplicar o número de seguidores no Facebook e Instagram;
- Melhorar a consistência do serviço;
- Aumentar o número de clientes fidelizados,
- Adequar a oferta às necessidades do público-alvo.

4.5.2. *Segmentação, Público-Alvo e Posicionamento*

Os segmentos onde o *The George* se irá posicionar são os turistas, com especial atenção para com os provenientes do Reino Unido, e os residentes ou trabalhadores locais. O público-alvo inclui pessoas de ambos os sexos com idades compreendidas entre os 30-50.

O *The George* pretende posicionar-se como um gastro *pub* que oferece:

- 1) Uma variedade e qualidade de bebidas, nomeadamente cervejas, exclusivas na cidade de Lisboa;
- 2) Uma cozinha internacional com pratos típicos portugueses e gastronomia inglesa;
- 3) Um serviço onde o foco é o cliente e o seu bem estar de forma a quererem repetir a experiência por muitas vezes.

4.5.3. *Estratégias e Táticas de Marketing Mix*

As estratégias de marketing deverão ser de crescimento com foco na penetração de mercado, ou seja, deve-se apostar nos segmentos nacional e turístico já existentes e aumentar as vendas. Como já foi referido anteriormente, o objetivo maior prende-se com o aumento do volume de negócio, o que se concretiza no fidelizar do público que, por norma, é cliente deste setor (penetração), ao mesmo tempo que se realiza a divulgação e se apresenta uma oferta capaz de atrair novos clientes, ainda que passageiros – situação típica do público turístico (crescimento).

O modelo utilizado será os sete P’s uma vez que este plano de marketing é direcionado aos serviços. As táticas propostas resultam de toda a análise feita anteriormente bem como os questionários aos clientes, aos colaboradores, entrevistas e observação participante.

As táticas de marketing estão no Quadro VI.

Quadro VI – Táticas de Marketing Mix

Dimensão do marketing mix	Estratégia & Tática	Segmento		Objetivos Principais	
		Nacional	Turístico	Aumentar o nº. de Clientes	Outros
Produto	Apostar em duas cartas de refeições distintas para verão e inverno;	✓	✓	• Fidelizados	• Adequar a oferta às necessidades do público-alvo.
	Cerveja artesanal própria <i>The George</i> .	✓			
Preço	Criação de um menu almoço para atrair mais portugueses que trabalham na zona.	✓		• Almoço • Fidelizados	
	Criar um menu fora de horas.	✓	✓ ✓	• Novos • Fidelizados	
	<i>Happy hour</i> no bar para os períodos de menor movimento.				
Criar menus de grupo aos jantares.	✓	✓	• Jantares durante a semana • Fidelizados		
Pessoas	Formação aos colaboradores no atendimento ao público.	✓	✓		
	Envolver os colaboradores nas atividades e nos objetivos estabelecidos para cada mês bem como nas atividades de marketing.	✓	✓		
	Destacar internamente os melhores colaboradores.				
	Estabelecer relações de confiança e duradouras.	✓ ✓	✓	• Fidelizados	
	Contratar um gerente para dar a cara pelo <i>pub</i> na ausência dos proprietários bem como coordenar as equipas da sala, bar e interligar com a cozinha. O gerente ficaria responsável também por gerir as redes sociais em coordenação com o proprietário.	✓	✓	• Fidelizados • Novos	
Evidências Físicas	Implementar um novo <i>layout</i> , mais moderno e intuitivo para as cartas de comidas e bebidas.	✓	✓	• Fidelizados	• Adequar a oferta às necessidades do público-alvo.
	Uniformes para os colaboradores.	✓	✓		
Processos	Acompanhar os clientes de forma ativa desde que entram até que saem; Demonstrar sempre preocupação e atenção com o seu bem-estar.	✓	✓	• Fidelizados	• Melhorar a consistência do serviço; • Adequar a oferta às necessidades do público-alvo.
	Realização de reuniões quinzenais com os colaboradores e fornecedores.	✓	✓		

Legenda: ✓ Segmento incluído

 ✓ ✓ Segmento preferencial

Dimensão do marketing mix	Estratégia & Tática	Segmento		Objetivos Principais	
		Nacional	Turístico	Aumentar o nº. de Clientes	Outros
Comunicação	Investir na divulgação de <i>flyers</i> na zona do Chiado, Restauradores e Baixa (A ideia é os colaboradores nas horas mortas vestirem uma farda inglesa (<i>Queen’s Guard</i>) e andarem pelas ruas a angariar turistas para o <i>pub</i>).	✓	✓ ✓	• Novos	• Aumentar notoriedade.
	Investir em parcerias e organização de eventos: • Acordo com os paquetes que atracam diariamente em Lisboa; • Parceria com empresas da zona para os almoços durante a semana e em épocas festivas (Natal, por exemplo).	✓	✓	• Almoço • Fidelizados	• Adequar a oferta às necessidades do público-alvo;
	• Jantares com provas/degustação de vinhos e cervejas artesanais, • Criar uma noite de <i>karaoke</i> durante a semana; • Ementa especial em dias festivos (dia dos namorados, dia da mãe, dia do pai, entre outros); • Torneio de Fifa durante o verão, fora da época desportiva.	✓ ✓	✓	• Jantares durante semana	• Aumentar notoriedade.
	Criar um website próprio em português e inglês com o intuito de partilhar informações do <i>The George</i> para o segmento nacional e turístico. As publicações devem ser sempre acompanhadas de fotografias ou vídeos.	✓	✓		• Aumentar os seguidores;
	Apostar na publicação diária de fotografias e vídeos no Facebook com os menus do dia, eventos, novidades, descontos, sempre traduzido para inglês.	✓ ✓	✓	• Fidelizados • Novos	• Aumentar notoriedade;
	Apostar num vídeo promocional do <i>The George</i> e partilhá-lo no site, Facebook, Instagram e Youtube.	✓	✓		• Adequar a oferta às necessidades do público-alvo.
	Acompanhar de forma proativa a plataforma Zomato uma vez que permite responder aos clientes bem como implementar melhorias sugeridas por estes.	✓ ✓	✓		
	Inquéritos de satisfação aos clientes a realizar anualmente.	✓	✓		• Adequar a oferta às necessidades do público-alvo.
	Aproveitar as várias televisões para publicitar não só os produtos, novidades, bem como os eventos que já se realizaram e os que ainda se vão realizar no <i>The George</i> .	✓	✓		• Aumentar notoriedade; • Adequar a oferta às necessidades do público-alvo.

Fonte: elaboração própria

4.6. PLANEAMENTO, IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLO

A calendarização foi delineada com um horizonte temporal de 12 meses com início em janeiro de 2018. No Quadro VII apresenta-se o cronograma das ações de marketing mix referidas no quadro anterior.

Quadro VII – Calendarização para 2018

Área de Atuação	Estratégia & Tática	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Produto	Rotatividade da ementa	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Preço	Menu almoço, fora de horas e grupos			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Happy hour			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Comunicação	Flyers					x	x	x	x	x			x
	Acordo com os paquetes					x	x	x	x	x			
	Parceria com empresas da zona			x	x	x					x	x	x
	Jantares temáticos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Karaoke e Fifa						x	x					
	Ementa especial em dias festivos		x	x	x	x							x
	Criar website	x											
	Postar fotos e novidades no Facebook e	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Criar vídeo promocional	x											
	Acompanhar de forma proativa a plataforma	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Inquéritos de satisfação												x
	Tv's informativas e interativas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Pessoas	Formação colaboradores	x	x										
	Estratégias para motivar os colaboradores	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Contratar um gerente	x											
Processos	Acompanhar os clientes de forma ativa	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Reuniões quinzenais	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Evidências Físicas	Introdução novo layout de ementas	x											
	Criação uniformes para os colaboradores	x											

Legenda: x - implementação / em atividade

Fonte: elaboração própria

4.6.1. Controlo e Monitorização

Os indicadores que permitirão realizar o controlo e monitorização das táticas de marketing implementadas serão:

- 1) medição do volume de vendas e também das margens de lucro registadas;
- 2) número de clientes em particular nas horas que anteriormente tinham menor afluência, através dos registos na caixa.

Este controlo será realizado mensalmente com a respetiva comparação ao período anterior e ao período homólogo do ano passado.

Será observado o número de “gostos” no Facebook assim como os respetivos comentários e número de seguidores. No Zomato e Instagram adotar-se-á uma estratégia semelhante.

O controlo do número de consumidores fidelizados será realizado sobretudo a nível do reconhecimento que o chefe de sala fará do próprio cliente, procurando acompanhá-lo até ao lugar, servindo-lhe a bebida usual, etc. Poderá também ser efetuado controlando-se o NIF das faturas emitidas, verificando-se quais os mais frequentes e os que o eram e se tornaram mais esporádicos.

4.6.2. Orçamentação

O orçamento para o plano de marketing descrito no Quadro VIII reflete a implementação das táticas e estratégias referidas anteriormente e prevê um investimento sustentável.

Quadro VIII – Orçamentação

	2017 E*	2018 Prev	2019 Prev
Vendas e serviços prestados	464 777,67	521 945,32	601 333,21
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	239 360,50	266 192,11	297 659,94
Lucro Bruto	225 417,17	255 753,21	303 673,27
<i>Margem Bruta (%)</i>	<i>48,5%</i>	<i>49,0%</i>	<i>50,5%</i>
Custos Marketing e publicidade	5 004,00	2 304,00	2 004,00
- detalhe	Site: 1200€ Flyers: 1600€ Ementas: 500€ Vídeo promocional: 400€ Google Adwords: 42/mês Parcerias: 800	Videos: 800 Google Adwords: 42/mês Flyers: 1000€	Videos: 500 Google Adwords: 42/mês Flyers: 1000€
Gastos com o Pessoal	94 845,37	95 936,09	97 183,26
Fornecimento e serviços externos	127 813,86	140 925,24	159 353,30
Outros gastos e perdas	18 126,33	21 399,76	25 255,99
EBITDA	15 880,27	37 987,64	70 388,71
<i>Margem EBITDA (%)</i>	<i>3,4%</i>	<i>7,3%</i>	<i>11,7%</i>
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	21 844,55	25 940,68	30 186,93
Resultado Operacional	-5 964,28	12 046,96	40 201,78
<i>Margem Operacional (%)</i>	<i>-1,3%</i>	<i>2,3%</i>	<i>6,7%</i>
Juros e gastos similares suportados	4 271,33	3 630,63	3 086,03
Resultado antes de impostos	-10 235,61	8 416,33	37 115,75
<i>Margem antes de imposto (%)</i>	<i>-2,2%</i>	<i>1,6%</i>	<i>6,2%</i>
Imposto sobre o rendimento do período	784,74	1 430,78	6 309,68
Resultado líquido do período	-11 020,35	6 985,55	30 806,07
<i>Margem Líquida (%)</i>	<i>-2,4%</i>	<i>1,3%</i>	<i>5,1%</i>

* Dados reais até junho. De julho a dezembro, estimativa.

Fonte: elaboração própria

5. CONCLUSÕES

Após estes meses de reflexão e análise ao gastro *pub* *The George* foi possível concluir quais as causas principais e que mais influenciam o desempenho, não só do caso de estudo mas também de quase todo o setor da restauração. Quando se fala em causas externas tem que se destacar obrigatoriamente o IVA que, apesar da descida para 13% na comida e em bens essenciais, continua a ter um peso enorme da gestão e nas decisões que os empresários deste setor têm que tomar diariamente. Relativamente às razões internas, o *The George* apresenta escassez de iniciativas ao nível do marketing, falta de consistência do serviço – sendo que tudo isto culmina num reduzido conhecimento para com o cliente. É necessário investir nesta relação, perceber o que o cliente deseja a cada momento, aquilo que o satisfaz e realiza. Desta forma a aplicação dos inquéritos SERVQUAL permitiu identificar as dimensões da qualidade a serem trabalhadas e as questões complementares facilitaram a perceção clara das melhorias que podem ser implementadas de forma a estar cada vez mais em sintonia com os clientes e com as exigências deste mercado tão feroz.

A observação participante permitiu acompanhar claramente todo o processo e, a par dos questionários SERVQUAL, deitar um olhar crítico sobre todo o processo conjugando os interesses da empresa às expectativas do cliente. Deste modo, o plano de marketing irá ajudar na prossecução dos objetivos propostos para esta tese, destacando-se o reforço da componente humana no tratamento do cliente, a criação de ementas ao encontro dos desejos do segmento em período não nobre (menus almoço, menu fora de horas) e a divulgação deste espaço diferente, atraente, numa zona turística da cidade.

Assim, este planejamento de marketing permitiu ampliar a notoriedade da marca com uma aposta forte nas parcerias comerciais e na divulgação das características únicas que, marcando pela diferença, constituem a oferta de excelência que o *The George* tem para dar aos seus clientes.

A calendarização sugerida para 2018 irá contribuir para alcançar os objetivos e missão empresariais:

- Junto do turista britânico oferece algo de português a par do aroma de casa, das bebidas que gosta, da vivência desportiva e dinâmica;
- Perante o cliente nacional apresenta a cultura inglesa procurando implementar, nos seus hábitos, o “beber o copo depois do trabalho”, tão característico e diferenciador.

Reconhece-se que as questões de investigação encontraram resposta no decorrer da formulação deste plano de marketing e, dando cumprimento ao programa delineado, o *The George* terá uma maior penetração de mercado, mais reconhecimento e notoriedade. Procurou-se o equilíbrio dinâmico entre duas forças – aparentemente conflitantes – que são a capacidade para se renovar, reinventar e abraçar a mudança ao mesmo tempo que mantém as características únicas e próprias. Recomenda-se por isso períodos de reflexão, de análise das tendências e gostos dos clientes, incentivando os colaboradores e reconhecendo os contributos de excelência, para que o *The George* ofereça uma atmosfera agradável a todos os envolvidos. O bom ambiente laboral ajuda a manter os funcionários e a que isso transpareça junto dos clientes.

É respondendo às adversidades, às exigências e aos desafios – sem nunca perder a sua identidade e conceito próprios –, que o *The George* obterá as vantagens competitivas neste mercado tão distinto e volátil.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agência Lusa. (05 de Junho de 2017). Receitas da restauração sobem 2,2% para 3,7 mil ME em 2016. *Diário de Notícias*.

Agência Lusa. (30 de Junho de 2017). *Reposição do IVA na restauração custa ao Estado 161,7 milhões no 2.º semestre de 2016*. Obtido de <http://observador.pt/2017/06/30/reposicao-do-iva-na-restauracao-custa-ao-estado-1617-milhoes-no-2-o-semester-de-2016/>

AHRESP. (18 de Fevereiro de 2016). *IVA a 13% não vai baixar preços da restauração*. Obtido de http://www.ahresp.com/news_article.php?id=2565

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal. (Abril de 2017). Portugal - Principais Indicadores Económicos.

Amaral, M. (11 de Novembro de 2012). *Aumento do IVA na restauração*. Obtido de <http://ecportuguesaeeuropeia.blogspot.pt/2012/11/aumento-do-iva-na-restauracao.html>

ASAE. (2016). *Relatório de Atividades e Autoavaliação*. Autoridade de Segurança Alimentar e Económica.

Banco de Portugal - Eurosistema. (2016). *Análise setorial do alojamento, restauração e similares - 2011-2016*.

Banco de Portugal - Eurosistema. (Dezembro de 2016). Boletim Económico. (D. d. Económicos, Ed.)

Berry, L. L., Carbone, L. P., & Haeckel, S. (2002). Managing the Total Customer Experience. *MIT Sloan Management Review*, 43(3), pp. 85-89.

- Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1981). Marketing strategies and organisation structures for service firms. In J. H. Donnelly, & W. R. George (Edits.), *Marketing of Services* (pp. 47-51). Chicago, IL: American Marketing Association.
- CIVA. (2016). Autoridade Tributária e Aduaneira. *Código do Imposto Sobre o Valor Acrescentado, Lista II*.
- Cronin Jr., J. J., & Taylor, S. A. (Jul. de 1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). *Organization Development & Change* (9 ed.). Cengage Learning.
- Delbridge, R., & Kirkpatrick, I. (1994). Theory and Practice of Participant Observation. *Principles and Practice in Business and Management Research*.
- Euromonitor International. (Maio de 2017). *Consumer Foodservice in Portugal 2011-2016*.
Obtido de <http://www.euromonitor.com/consumer-foodservice-in-portugal/report>
- Everitt, B. S., & Skrondal, A. (2010). *The Cambridge Dictionary of Statistics* (4 ed.). Cambridge University Press.
- French, W. L., & Bell, C. (1999). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement* (6 ed.). Prentice Hall.
- Frow, P., & Payne, A. (Fevereiro de 2011). A stakeholder perspective of the value proposition concept. *European Journal of Marketing*, 45(1/2), pp. 223-240.
- Garvin, D. A. (September de 1983). Quality on the Line. *Harvard Business Review*, 61, 65-73.
- Grönroos, C. (Setembro de 2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, 6(3), 317-333.
- Hoffman, D. K., & Bateson, J. E. (2010). *Services Marketing: Concepts, Strategies, & Cases* (4 ed.). Cengage Learning.

- Hyun, S. S. (Maio de 2010). Predictors of Relationship Quality and Loyalty in the Chain Restaurant Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(1), pp. 251-267.
- ICS, I. d. (2016). *Crise leva 70% dos Portugueses a Alterar os seus Hábitos de Consumo*. Universidade de Lisboa.
- INE, I. N. (2017). *Portugal: Comércio Internacional de Bens e Serviços*. AICEP.
- Jain, S. K., & Gupta, G. (Abril de 2004). Measuring Service Quality: Servqual vs. Servperf Scales. *Vikalpa*, 29(2).
- Jorge, R. P. (17 de Maio de 2016). Troika chegou há cinco anos e saiu há dois: Portugal em 15 gráficos. *Jornal de Negócios*.
- Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1998). *Juran's Quality Handbook* (5 ed.). McGraw-Hill.
- Kotler, P. T., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15 ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing* (14 ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2005). *Principles of Marketing* (4th European Edition ed.). Espanha: Prentice Hall.
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), pp. 34-46.
- Lovelock, C. H. (Summer de 1983). Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. *Journal of Marketing*, 47(3), pp. 9-20.
- Lovelock, C. H., & Quelch, J. A. (Maio-Junho de 1983). Consumer promotions in service marketing. *Business Horizons*, 26(3), pp. 66-75.
- Lovelock, C. H., & Yip, G. S. (Dezembro de 1996). Developing Global Strategies for Service Businesses. *California Management Review*, pp. 64-86.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2010). *Services Marketing: People, Technology, Strategy* (7 ed.). Prentice Hall.

Lovelock, C., Patterson, P., & Walker, R. (2007). *Services Marketing: An Asia Pacific Perspective*. Pearson Education Australia.

McCarthy, E. J., & Perreault, W. D. (2002). *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach* (14 (International Edition) ed.). McGraw-Hill Higher Education.

McDonald, M. (2008). *On Marketing Planning*. Londres e Filadélfia: Kogan Page Limited.

McDonald, M., & Wilson, H. (2016). *Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Profit from Them*. John Wiley & Sons.

McDonald, M., Frow, P., & Payne, A. (2011). *Marketing Plans for Services: A Complete Guide* (3 ed.). John Wiley & Sons, Inc.

Mitra, D., & Golder, P. N. (2006). How Does Objective Quality Affect Perceived Quality? Short-Term Effects, Long-Term Effects, and Asymmetries. *Marketing Science*, 25(3), 230-247.

Nobre, M. S. (5 de Julho de 2016). IVA - Novas Taxas da Restauração. *Jornal de Negócios*.

Nunes, C., & Pereira, J. M. (03 de Fevereiro de 2016). Os negócios da comida saudável. *O Expresso*.

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

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple- Item Scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*.

Parsa, H. G., Self, J. T., Njite, D., & King, T. (Agosto de 2005). Why Restaurants Fail. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(3), pp. 304-322.

Perry, C., & Gumesson, E. (2004). Action research in marketing. *European Journal of Marketing*, 38(3/4), pp. 310-320.

PwC. (2017). *Desafios do Turismo em Portugal 2016*.

Rathmell, J. (Outubro de 1966). What is Meant By Services? *Journal of Marketing*, 32-36.

- Saldaña, J. (2011). *Fundamentals of Qualitative Research*. Oxford University Press.
- Saunders, M. N., Thornhill, A., & Lewis, P. (2009). *Research Methods for Business Students* (5 ed.). Pearson.
- Solomon, M. R., Marshall, G., Stuart, E., Barnes, B., & Mitchell, V.-W. (2012). *Marketing: Real People, Real Decisions* (2nd European Edition ed.). Pearson.
- Susskind, A. M. (Outubro de 2010). Guest Service Management and Processes in Restaurants: What We Have Learned in Fifty Years. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(4), pp. 479–482.
- Turismo de Portugal. (15 de Março de 2017). *Estratégia Turismo 2027*. Obtido de <http://estrategia.turismodeportugal.pt/content/estrat%C3%A9gia-turismo-2027>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (Janeiro de 2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- Wall, E. A., & Berry, L. L. (Fevereiro de 2007). The Combined Effects of the Physical Environment and Employee Behavior on Customer Perception of Restaurant Service Quality. *Cornell Hospitality Quarterly*, pp. 59-69.
- Westwood, J. (2006). *How to Write a Marketing Plan* (3 ed.). Kogan Page, Lda.
- Wood, M. B. (2012). *Marketing Plan Handbook* (5 ed.). Pearson.
- Yelkur, R. (2000). Customer Satisfaction and the Services Marketing Mix. *Journal of Professional Services Marketing*, 21(1), pp. 105-115.
- Zeithalm, V., Bitner, M. J., & Gremler, D. (2012). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (6 ed.). Irwin/McGraw-Hill.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (Janeiro de 1993). The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(1), pp. 1-12.

- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2010). Services Marketing Strategy. In J. N. Sheth, & N. K. Malhotra (Edits.), *Wiley International Encyclopedia of Marketing* (pp. 1-11). John Wiley & Sons Ltd.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1985). Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing*, 49(2), 33-46.

ANEXOS

ANEXO 1 – SERVIÇOS E QUADRO DE REFERÊNCIA

Quadro IX – Caracterização dos Serviços

Autores	Natureza	Característica	Tipo de Interação
Kotler & Keller (2016)	Intangível		
Kotler & Armstrong (2012) Zeithaml, et al. (1985)	Intangibilidade; Inseparabilidade; Variabilidade; Percibilidade;		
Rathmell (1966)	Ação		
Zeithalm, et al. (2012)	<i>Performance</i> Esforço		
Vargo & Lusch (2004)	Aplicação de competências especializadas	Benefício de outrem ou do próprio	
Lovelock & Wirtz (2010)	Atividades económicas	Benefício de recipientes, objetos ou outros bens	Frequentemente temporária
Lovelock, et al. (2007)		Tempo; Lugar; Forma; Resolução de problemas	
Lovelock & Yip (1996)	<i>Performance</i> Experiência	Tempo; Canais eletrónicos	Consumidor: participa e tem dificuldade em avaliar
Grönroos (2006)			Aberta: consumidor é co-produtor

Fonte: elaboração própria

Quadro X – Quadro de Referência para o Plano de Marketing

Missão e Objetivos Empresariais				McDonald (2008) Wood (2012)
Análise Externa		Análise Interna		McDonald (2008) Westwood (2006) Kotler & Keller (2016)
Análise PEST	Análise da concorrência	Modelo SERVQUAL	Recursos próprios Portfólio de produtos Estratégia atual	
Análise SWOT (<i>Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>)				Westwood (2006) Kotler & Armstrong (2012)
Objetivos e Estratégias de Marketing				Wood (2012)
Segmentação	Público-alvo	Posicionamento	Marketing-mix: <i>7 P's</i>	Wood (2012) Westwood (2006) Kotler & Armstrong (2012) Lovelock & Wirtz (2010)
Alocação de Recursos				
Orçamento do plano		Implementação		
Monitorização de Resultados		Comparação estatística		

Fonte: elaboração própria

ANEXO 2 – MARKETING MIX

Quadro XI – Estruturação dos Sete P's do Marketing Mix



Fonte: elaboração própria

Esquema dos sete P's do *Marketing Mix*. Segundo Jerome McCarthy, o consumidor é influenciado na aquisição de produtos/serviços na demonstração que a empresa faz nos quatro elementos (originais). Enquanto estes remetem para uma postura da empresa para o exterior, diversos autores expandiram com três novas dimensões que se centralizam na percepção que o potencial cliente faz de toda a experiência de consumo. Recentemente encontra-se na literatura um oitavo P, o Pacote (*Package*) que, embora esteja mencionado no Produto, tem vindo a ser explicitado em certos produtos específicos – por exemplo perfumes, onde o frasco é tão importante como a fragrância.

ANEXO 3 – MODELO SERVQUAL

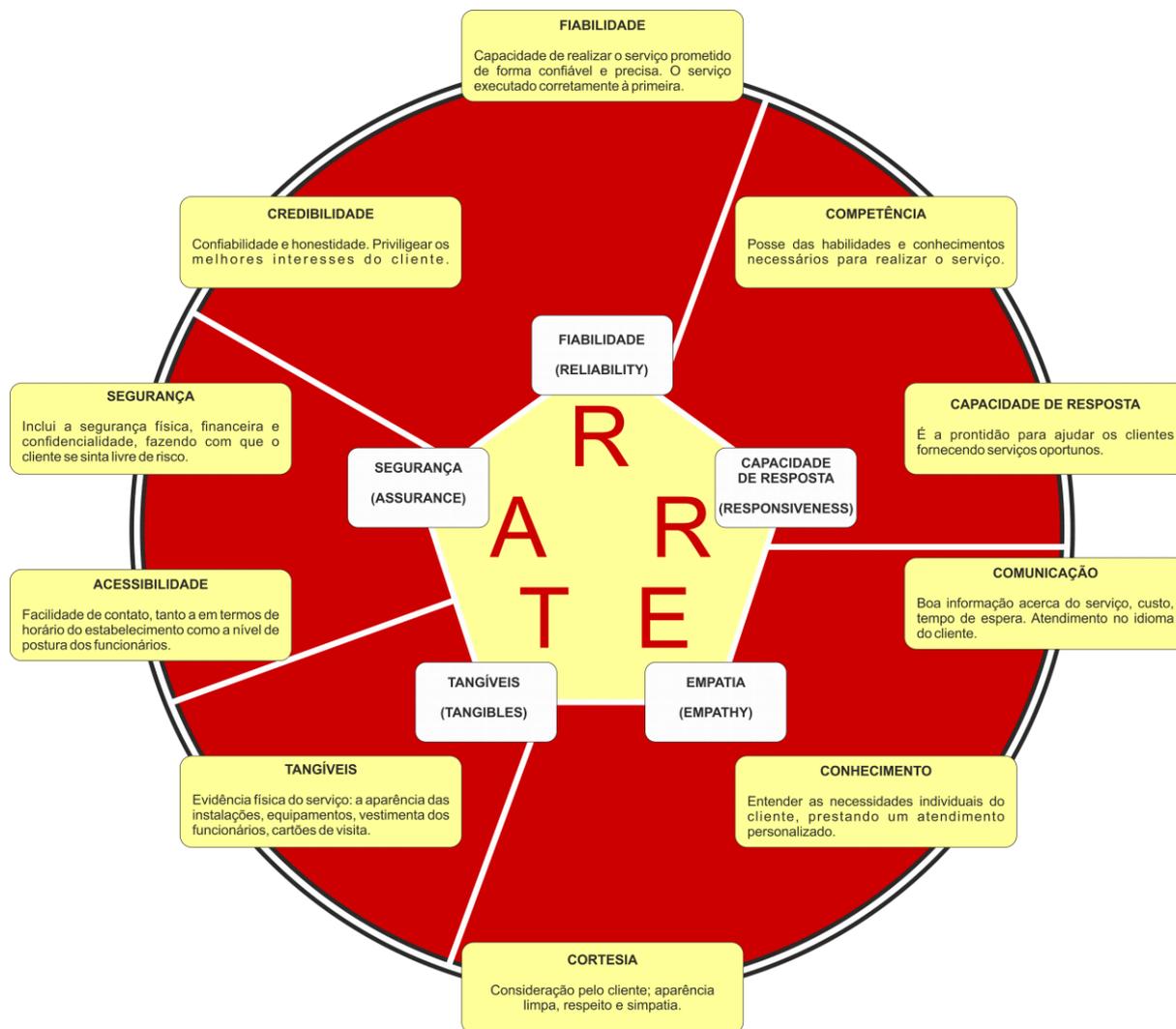


Figura 2 – Evolução do Modelo SERVQUAL

Fonte: elaboração própria

Evolução das dimensões de percepção da qualidade em 1983 e 1988 segundo o modelo SERVQUAL.

A exposição destas obedece ao acrónimo RATER, utilizado como mnemónica para as cinco dimensões, relacionando-se com os dez fatores referidos no modelo original.

ANEXO 4 – INQUÉRITOS ESCRITOS

INQUÉRITO AOS CLIENTES:

INQUÉRITO DE QUALIDADE DO SERVIÇO AOS CLIENTES						
Q1. Indique o grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações.						
Nº.	Questão	Discordo plenamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
1	As instalações são visualmente atrativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	O espaço apresenta-se limpo e cuidado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	O espaço é confortável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Quando o cliente tem um problema o pub demonstra um interesse sincero em resolvê-lo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	O serviço foi realizado dentro do tempo expetável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	O pub desempenha o serviço de forma correta à primeira vez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	O pub compreende as necessidades específicas dos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	O pub fornece atenção individual aos seus clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Os colaboradores do pub têm uma aparência limpa e arrumada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Os colaboradores informam os clientes sobre quando os serviços serão prestados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Os colaboradores entregam um serviço diligente/imediato aos seus clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Os colaboradores do pub estão disponíveis para ajudar os clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	O comportamento dos colaboradores do pub inspira confiança nos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Os colaboradores do pub são consistentemente corteses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Os colaboradores têm o conhecimento necessário para responder às questões dos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Os colaboradores fornecem atenção personalizada aos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Os clientes sentem-se seguros nas suas transações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	No geral, pub oferece uma experiência de qualidade aos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

The George Pub

Inquérito aos clientes

Q2. Avalie os seguintes itens de acordo com o seu grau de satisfação.

Nº.	Questão	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
19	Inovação e originalidade da ementa (comidas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Variedade da ementa (comidas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Vinhos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Variedade das bebidas: Cervejas, <i>lager</i> , cidra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Espirituosas e <i>cocktails</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Relação Qualidade / Preço da comida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Relação Qualidade / Preço da bebida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Qualidade da refeição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q3. Conhecimento do *The George Pub*

Nº.	Questão	É a primeira vez	Menos de 1 vez por mês	Todos os meses	Todas as semanas	Todos os dias
27	Com que frequência visita o Pub?	<input type="checkbox"/>				

Nº.	Questão	NÃO	SIM	NÃO USO
28	Conhece o nosso facebook?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Conhece o nosso instagram?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nº.	Questão	Vi na rua	Amigo	Hotel	Flyers	Redes sociais	Busca na internet	Outro. Qual?
30	Como descobriu o <i>The George Pub</i> ?	<input type="checkbox"/>	_____					

Q4. Preferências e sugestões

31	Que pratos prefere?	_____
32	Que bebidas prefere?	_____
33	Que prato ou bebida gostaria de ver incluída na ementa do George Pub?	_____

<i>The George Pub</i>	<i>Inquérito aos clientes</i>				
Dados do Inquirido:					
Q5. Sexo	Feminino <input type="checkbox"/> ♀ Masculino <input type="checkbox"/> ♂				
Q6. Faixa etária	18-35 <input type="checkbox"/> 36-50 <input type="checkbox"/> 51-65 <input type="checkbox"/> >65 <input type="checkbox"/>				
Q7. Residência	País Portugal <input type="checkbox"/> UK <input type="checkbox"/> Cidade Lisboa <input type="checkbox"/> Outro _____ Outra _____				
Q8. Estado civil	Numa relação <input type="checkbox"/> Solteiro <input type="checkbox"/>				
Q9. Ocupação					
Estudante	Trabalhador / Estudante	Trabalhador por conta própria	Trabalhador por conta de outrém	Desempregado	Reformado
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q10. Habilitações literárias					
Ensino básico (9º ano)	Ensino secundário	Licenciatura	Pós-graduação	Mestrado	Doutoramento
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q11. Rendimento mensal					
Sem rendimento	Menos de € 500	€ 500 - € 999,99	€ 1 000 - € 1 499,99	€ 1 500 - € 1 999,99	€ 2 000 ou mais
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q12. Comentários e observações					
<p style="text-align: center;">Este questionário é realizado no âmbito de um projeto final de mestrado no Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa com a colaboração do “The George Pub”. Pretende-se avaliar a qualidade do atendimento prestado através de um inquérito de satisfação aos seus clientes.</p> <p style="text-align: center;">A sua contribuição é extremamente importante para a realização deste projeto e por isso agradecemos, desde já, a sua disponibilidade e colaboração.</p> <p style="text-align: center;">Garantimos a confidencialidade e o anonimato de todos os dados registados, sendo que estes serão apenas utilizados para análise estatística.</p>					
<p><i>Obrigado!</i></p> 					
<i>ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão</i>			<i>Mestrado em Marketing</i>		

INQUÉRITO AOS FUNCIONÁRIOS E COLABORADORES

INQUÉRITO AOS FUNCIONÁRIOS E COLABORADORES



Q1. Indique o grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações.

Nº.	Questão	Discordo plenamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
1.	No Pub existe cooperação e bom trabalho de equipa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	O trabalho no Pub está bem organizado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Os colaboradores do pub são mantidos informados sobre as mudanças que os afetam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Os objetivos e prioridades do pub são claros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	As funções e responsabilidades de cada colaborador estão claramente definidas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	No âmbito da minha função tenho oportunidade de desempenhar um trabalho desafiante e interessante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Sou incentivado a criar novas ou melhores formas de fazer as coisas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Sou reconhecido quando tenho um bom desempenho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Posso aplicar os meus conhecimentos e competências no meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Sinto-me motivado para fazer mais do que é esperado no desempenho da minha função.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Não existem barreiras significativas que me impeçam de realizar um bom trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Os colaboradores do pub são tratados com equidade, independentemente do seu género, idade, orientação sexual, origem cultural ou convicções.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Tenho oportunidades para adquirir as competências e conhecimentos de que necessito par fazer bem o meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Disponho dos recursos e tecnologias necessários para desempenhar bem a minha função.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Acredito que conseguiria alcançar os meus objetivos profissionais no George Pub.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	As minhas condições de trabalho permitem-me ser o mais eficaz possível.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Sou tratado com respeito como indivíduo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

The George Pub

Inquérito aos colaboradores

Nº.	Questão	Discordo plenamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
18.	A minha chefia apoia-me nas minhas funções e objetivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	A minha chefia apoia-me para alcançar um equilíbrio entre o trabalho e a minha vida pessoal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	A minha chefia dá-me feedback claro e regular sobre o meu desempenho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	Os nossos produtos têm qualidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	A ementa satisfaz os clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	A refeição demora muito tempo a chegar à mesa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	Regra geral, os clientes ficam satisfeitos com o serviço.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	Tenho autonomia para lidar com os clientes que levantam problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dados do Inquirido:

26. **Sexo:** Feminino ♀ Masculino ♂

27. **Faixa etária:** 18-35 36-50 51-65 >65

28. **Residência:** País _____ Cidade _____

29. Habilitações literárias

Ensino básico (9º ano) Ensino secundário Licenciatura Pós-graduação Mestrado Doutoramento

Nº.	Questão	Português	Inglês	Francês	Espanhol	Alemão	outra
30.	Línguas que sei falar	<input type="checkbox"/>	_____				

ANEXO 5 – GUIÕES DE ENTREVISTA**ENTREVISTA À GERÊNCIA:**

1) Clientes:

Desenvolvem algum tipo de relação com os vossos clientes?

Beneficiam ou procuram customizar os serviço para os clientes da casa?

É mais comum os clientes pré-reservarem ou aparecerem espontaneamente?

Quando um cliente entra no pub quem o atende?

2) Produto:

Como escolhem as ementas, como são definidos os pratos e bebidas?

3) Preço:

Como é definido o preço de um produto e a margem de lucro?

Qual a estratégia do preço?

4) Distribuição:

5) Comunicação:

Como é feita a comunicação do restaurante?

Que percentagem do vosso orçamento é canalizada para a comunicação?

Que meios usam para comunicar?

6) Pessoas:

Quantos empregados têm no total?

Como avaliam a formação e competência dos vossos colaboradores?

Existem funções distribuídas? Tarefas semanais ou diárias? Quem organiza?

7) Processo:

Quantos fornecedores têm no total e quem são os principais?

São fornecedores estáveis e que assumem o compromisso com o restaurante?

Houve fornecedores que tenham mudado? Por que razão? E quantos?

8) Quais os pontos fortes? E fracos?

9) Quais os maiores gastos no *pub*?

10) Reclamações:

Últimas queixas que receberam dos clientes?

Como gerem as reclamações?

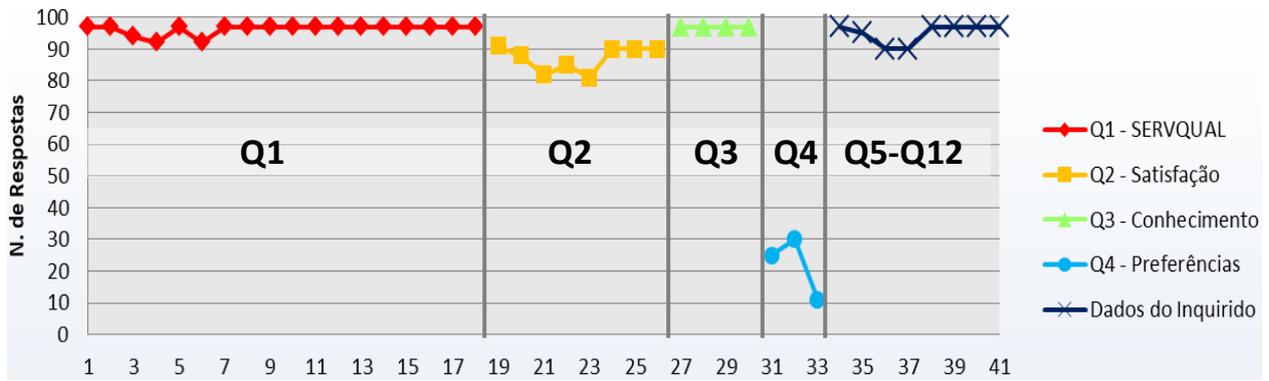
11) 3 adjetivos que definam o *pub*:

ENTREVISTA AOS COLABORADORES:

- 1) Descreva/ enumere as suas tarefas desde que chega ao *pub* até ao momento em que sai
Em particular:
 - i. Que funções desempenha:
 - Nas tomadas de decisão e escolhas (pratos do dia, ementa, ...)?
 - Na confeção / preparação?
 - No acompanhamento do cliente?
 - Na entrega do serviço?
- 2) Das funções indicadas, quais as que prefere? E as que menos gosta? Porquê?
- 3) Que outras tarefas gostaria ou tem aptidões para desempenhar?
- 4) Nível mais alto de formação:
- 5) Que línguas sabe falar?
- 6) Comparativamente há uns anos, o que mudou?
- 7) Porque acha que o restaurante tem a clientela aquém do expetável?
- 8) Acha que a ementa satisfaz os clientes?
- 9) Acha que devia haver outros pratos?
- 10) Clientes habituais:
 - Quantos são?
 - Com que frequência visitam o *pub*?
 - Existe um serviço customizado para estes clientes?
- 11) Serviço do restaurante:
 - O que pensam os clientes do serviço?
 - E a sua opinião do serviço?
 - A sua opinião tem a ver com a sua prestação ou a de colegas?
 - Regra geral, os clientes ficam satisfeitos com o serviço?
- 12) A refeição demora muito a chegar à mesa?
- 13) Já teve alguma reclamação que estivesse diretamente relacionada consigo? Como lidou com a mesma? E como é que a gerência interveio?
- 14) 3 adjetivos que descrevam o *pub*:
- 15) O que podia ser melhorado?

ANEXO 6 – RESULTADO DOS INQUÉRITOS

Quadro XII – Número de Respostas Obtidas por Questão no Inquérito aos Clientes



SOCIODEMOGRAFIA

Figura 3 – Gráficos da Caracterização Demográfica dos Clientes

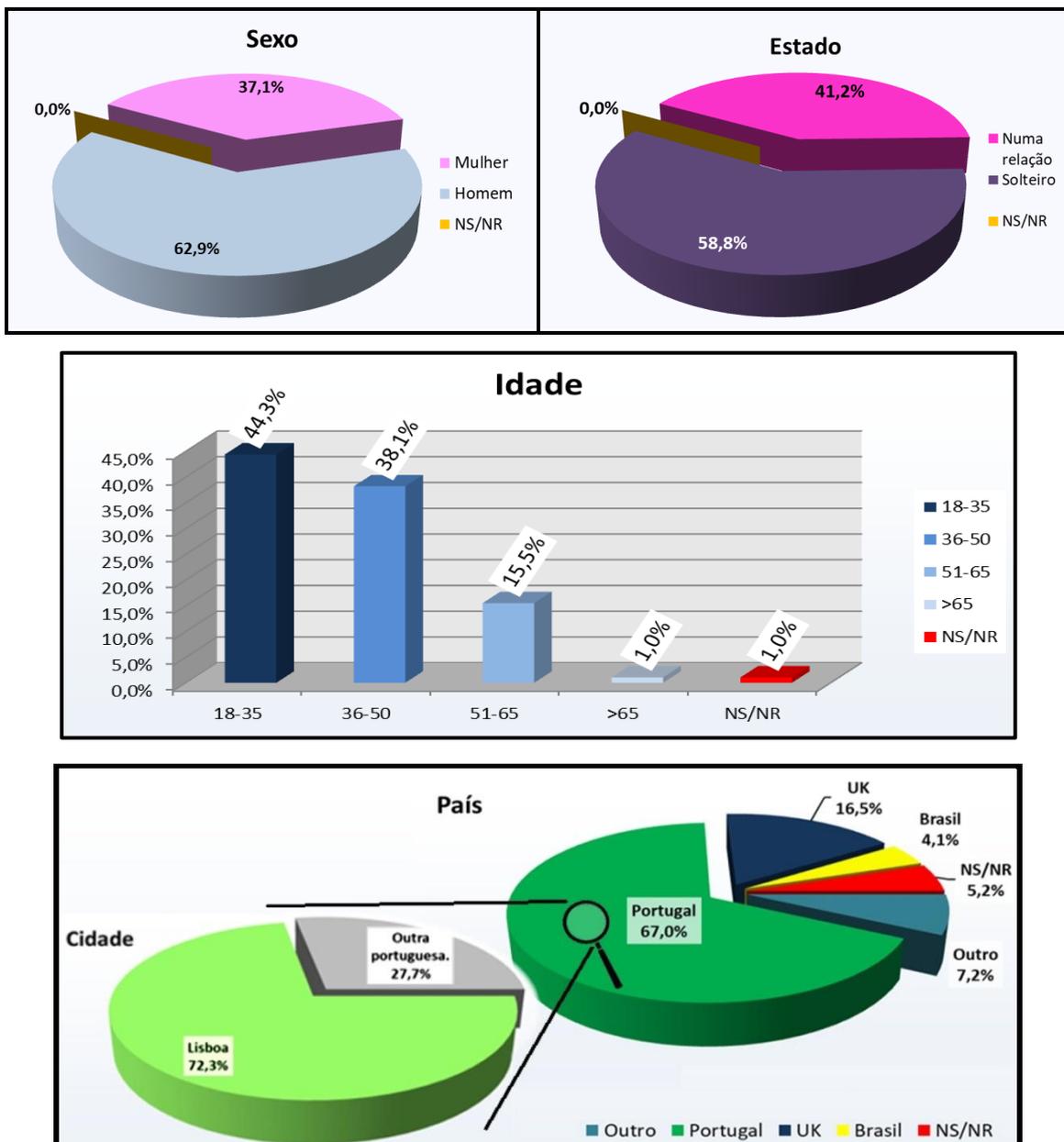
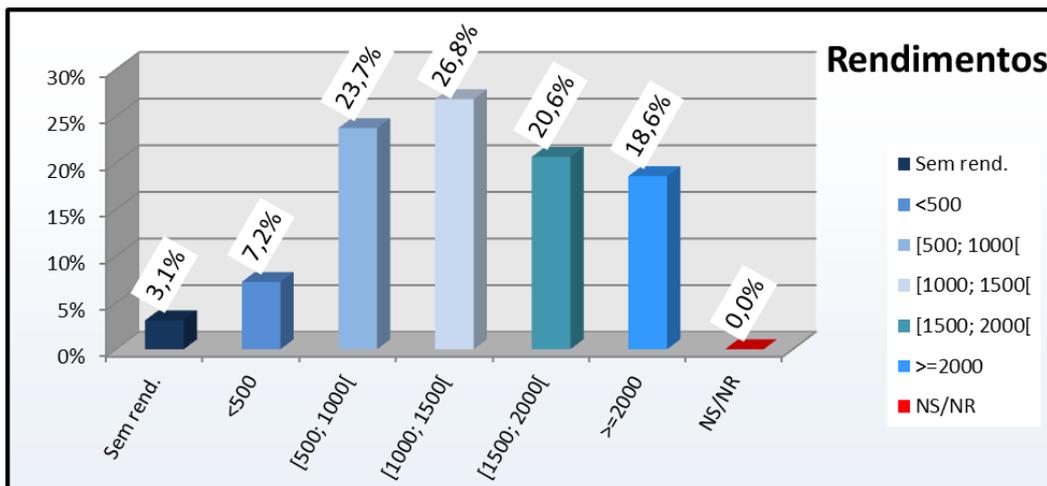
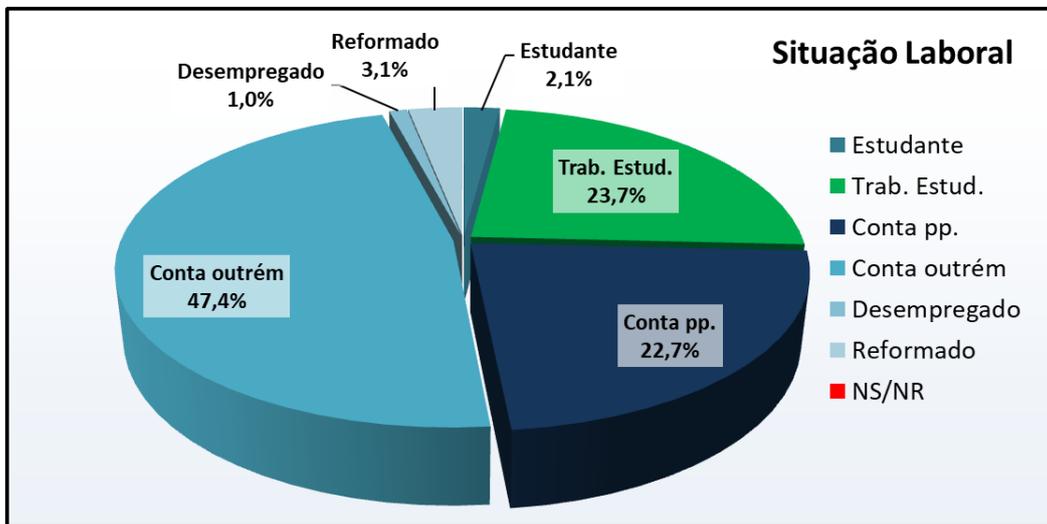
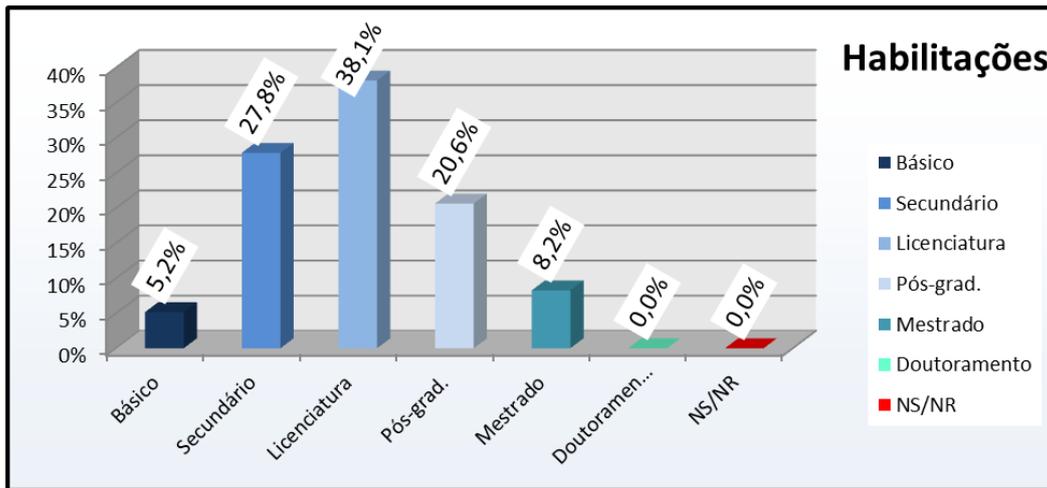


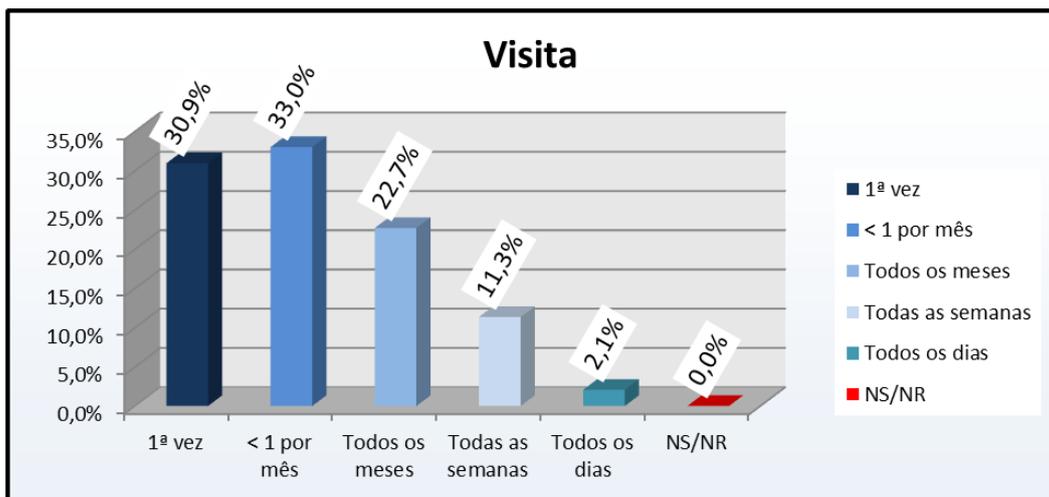
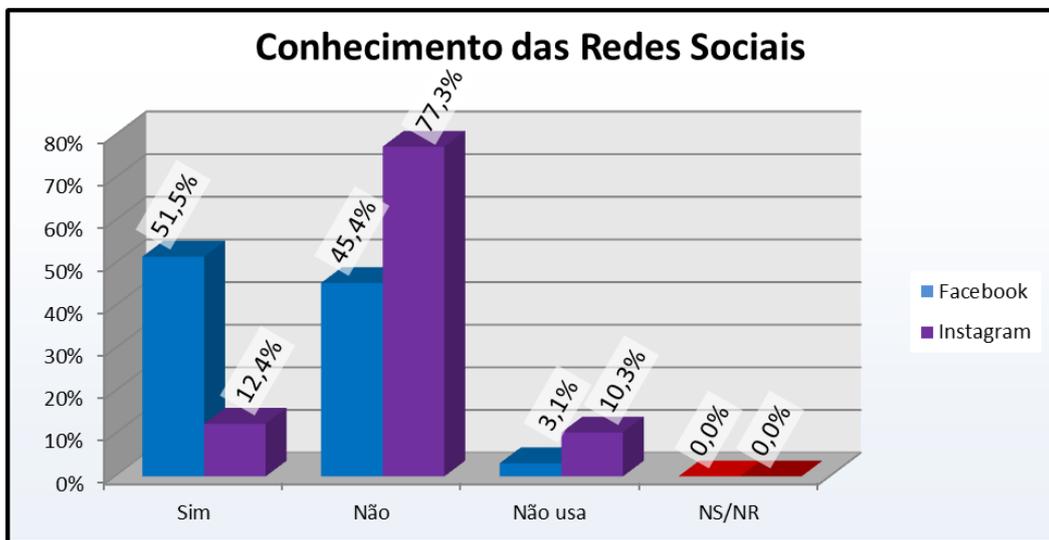
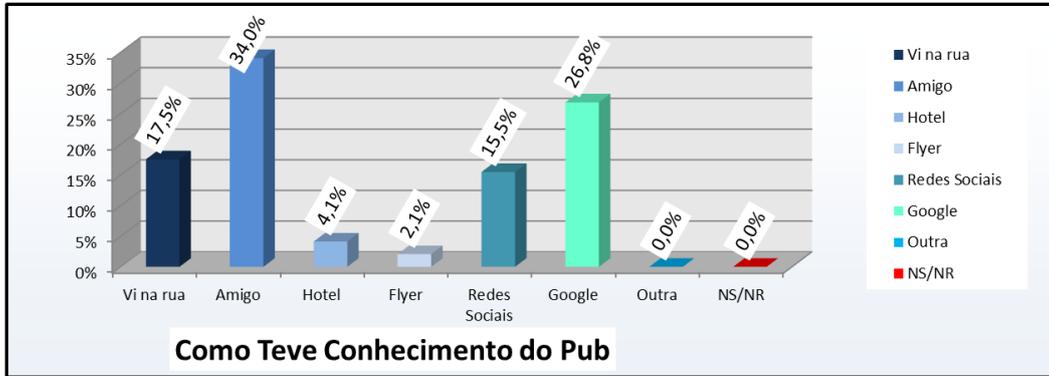
Figura 4 – Gráficos das Habilitações e Rendimentos dos Clientes



Fonte: elaboração própria

CONHECIMENTO

Figura 5 – Gráficos Acerca do Conhecimento que os Clientes Possuem do Pub

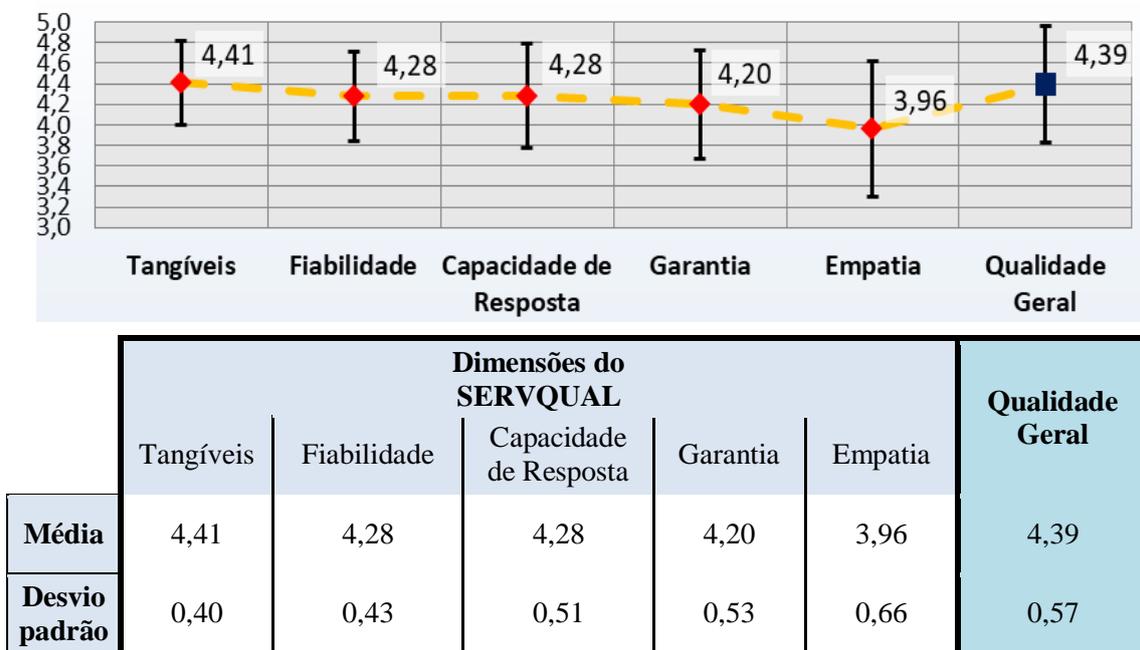


Fonte: elaboração própria

MODELO SERVQUAL / SERVPERF

A leitura do gráfico e tabela seguintes deverá ser realizada num contexto relativo e não absoluto. Desde a escolha da escala Likert de 5 pontos, até ao facto de a dimensão tangível não abranger o produto (comida, bebida) que é entregue ao consumidor, passando ainda pela interpretação subjetiva que cada um realiza das afirmações apresentadas – faz com que este inquérito seja situacional, pelo que se tomou a liberdade de o adaptar à realidade em estudo e de procurar vencer algumas das objeções levantadas pelos inquiridos. Para harmonizar os desvios padrões – uma vez que dimensões diferentes são avaliadas por um número diferente de questões – fez-se uma média por inquérito e só depois uma média e desvio padrão globais. A qualidade geral surge como meio de comparação e uma forma de estimar a predisposição em recomendar o *The George* a um familiar ou amigo.

Quadro XIII – Dimensões do SERVQUAL



Fonte: elaboração própria

Com interesse para o estudo, as razões evocadas na classificação relativamente baixa na dimensão garantia relacionam-se com uma insegurança em relação ao pagamento por multibanco e demais sistemas informáticos passíveis de ataques de pirataria. Houve indivíduos britânicos que referiram a sua desconfiança em relação a esta forma de pagamento devido a eventuais taxas ocultas de câmbios como consequência do *Brexit*. Ou seja, foram considerados fatores exteriores e sobre os quais não se tem controlo.

Por outro lado, a evidência física associada ao facto de existir uma larga janela de comunicação entre a copa e a sala que permite que o cliente possa acompanhar as operações da cozinha fez com que o item “o comportamento dos colaboradores inspira confiança” fosse bem pontuado numa clara osmose entre as evidências físicas e o que é percebido como comportamental.

ANEXO 7 – NOVAS EMENTAS / IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE MARKETING

CERVEJAS DE PRESSÃO

Draught beers



1927 BAVARIA WEISS <i>Hefeweizen, 5% abv, Portugal</i>		LONDON PRIDE <i>Pale Ale, 4.5% abv, England</i>	
Half Pint	2.90€	Half Pint	2.70€
Pint	5.60€	Pint	5.20€
1927 MUNICH DUNKEL <i>Munich Dunkel Lager, 6.8% abv, Portugal</i>		OLD SPECKLED HEN <i>Pale Ale, 4% abv, England</i>	
Half Pint	2.90€	Half Pint	2.80€
Pint	5.60€	Pint	5.40€
1927 BENGAL AMBER IPA <i>IPA, 6.5% abv, Portugal</i>		PATO <i>American Pale Ale, 5.8% abv, Portugal</i>	
Half Pint	2.90€	Half Pint	2.90€
Pint	5.60€	Pint	5.60€
CARLSBERG <i>Pilsener, 3.8% abv, Denmark</i>		PERONI <i>Euro Pale Lager, 5.1% abv, Italy</i>	
Half Pint	1.90€	Half Pint	2.90€
40cl	3.50€	Pint	5.70€
ERDINGER <i>Hefeweizen, 3.8% abv, Germany</i>		SUPER BOCK <i>American Adjunct Lager, 5.6% abv, Portugal</i>	
Half Pint	2.85€	Half Pint	1.70€
Pint	5.60€	Pint	3.10€
ESTRELLA GALICIA <i>American Adjunct Lager, 5.5% abv, Spain</i>		SUPER BOCK STOUT <i>Stout, 5% abv, Portugal</i>	
Half Pint	2€	Half Pint	1.90€
Pint	3.90€	Pint	3.30€
GUINNESS <i>Stout, 4.2% abv, Ireland</i>		SUPER BOCK EDIÇÃO ESPECIAL 90 ANOS <i>Lager, 5.6% abv, Portugal</i>	
Half Pint	2.90€	Half Pint	2.90€
Pint	5.70€	Pint	5.60€

Todos os nossos preços estão em euros (€) e incluem IVA. A taxa legal em vigor | Nenhum produto alimentar ou bebida, incluindo cervesas, pode ser cobrado se não for solicitado pelo cliente ou por nós | For inutilizado (artigo 135, nº3 do Decreto-Lei nº 10/2015 de 16 de Janeiro) | Disponíveis de livro de reclamações | All our prices are in Euros (€) and have IVA included within the price | Complaints book is available upon request

DISPONÍVEL DAS 15H ÀS 19H & 22:30H ÀS 00H
| AVAILABLE FROM 15H-19H & 22:30H-00H

CARTA FORA D'HORAS

after hours menu



SALADA DO DIA CHEF'S SALAD Sugestão diária do Chef Chef's choice	5.95€
AROS DE CEBOLA ONION RINGS Aros de Cebola em temperatura de cerveja artesanal, servidos com aioli Fried onion rings in beer batter with aioli	5.95€
CROQUETES DE ALHEIRA COM AIOLI GAME MEAT CROQUETTES WITH AIOLI Croquetes de alheira rústica servidos com aioli Game meat croquettes served with homemade aioli sauce	5.95€
NACHOS Nachos com queijo fundido, guacamole e salsa de tomate Nachos served with guacamole, salsa and melted cheese	6.45€
ASAS DE FRANGO CHICKEN WINGS Asas de frango panadas e servidas com molho barbecue Homemade chicken wings with barbecue sauce	6.95€
OVO BENEDICT EGG BENEDICT Ovo escalfado num muffin com salmão fumado, queijo cheddar e molho holandês Poached egg on a muffin with smoked salmon, cheddar cheese and hollandaise sauce	6.95€
PUNTILLITAS BABY SQUIDS Mini lulas fritas com aioli e limão Mini baby squids with aioli and lemon	6.95€
CAMARÕES COM AZEITE E ALHO GARLIC PRAWNS Camarões salteados em azeite e alho Sautéed prawns with garlic and olive oil	7.45€
PREGO DE ATUM TUNA ROLL Bife de atum com cebolada e mostarda ancienne em pão artesanal Tuna loin roll with onions, mustard and gravy, served with chips	7.45€
TÁBUA DE QUEIJO DE SERPA Fatía de Queijo de Serpa (150gr) Portuguese "Queijo de Serpa" cheese Board (150gr)	7.95€
TOSTINHAS DE SALMÃO FUMADO SMOKED SALMON TOASTS Pão de sementes torrado com salmão fumado e molho tartar Roasted Seed Bread with Smoked Salmon with Tartar Sauce	8.95€
TÁBUA DE PRESUNTO SMOKED HAM BOARD Lascas de presunto pata negra Slices of Iberian smoked ham	9.95€

MENÚ THE GEORGE

ENTRADAS

Para partilha:

EGG BENEDICT

Ovo escalfado num muffin com salmão fumado, queijo cheddar e molho holandês

CROSTINI DE LOMBO DE ATUM COM MANGA

Picadinho de alum com manga, servido em tosta de sementes

CAMARÕES COM LEITE DE CÓCO E MANTEIGA DE AMENDOIM

Camarões fritos, refrescados com leite de côco, manteiga de amendoim, coentros e lima

PRATOS PRINCIPAIS

Escolha entre:

GIGOT DE BORREGO

Gigot de borrego, servido com esmagada de batata e cogumelos selvagens

TATAKI DE ATUM

Alum selado com crosta de sementes de sésamo, com molho de miso e migas de legumes

RISOTTO DE SHITAKE E ESPARGOS

Aroz Arbório com Cogumelos Shitake, Espargos com óleo de trufa branca e lascas de parmesão

SET SOBREMESA

€28.95 por pessoa sem bebidas ou €35.95 por pessoa com Super Bock, Abraão Reserva Tinto e Branco (Douro), águas, refrigerantes e café



ANEXOS DO CD INCLUSO

Anexo CD 1 – Evolução Económica 2011-2016	69
Anexo CD 2 – Portugal em Gráficos.....	70
Anexo CD 3 – Desenvolvimento Organizacional	72
Anexo CD 4 – Planta da Sala.....	73
Anexo CD 5 – <i>The George</i>	74
Anexo CD 6 – Os Pratos Típicos	76
Anexo CD 7 – As Bebidas Principais.....	77

ANEXO CD 1 – EVOLUÇÃO ECONÓMICA 2011-2016

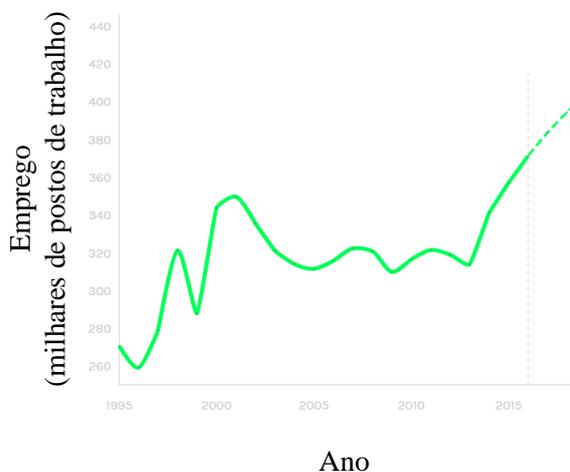


Figura 6 – Contribuição Direta do TRS para o Emprego

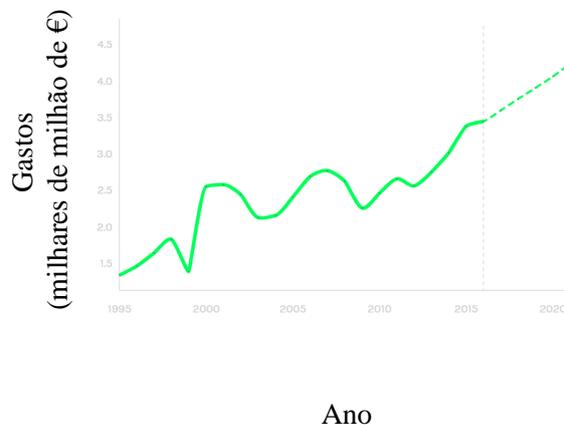


Figura 7 – Gastos em Turismo

Fonte: WTTC

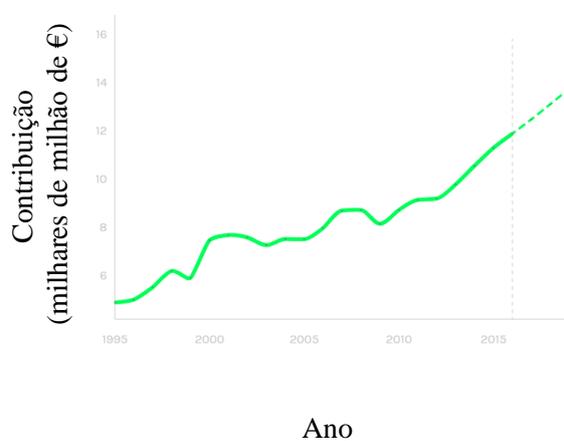
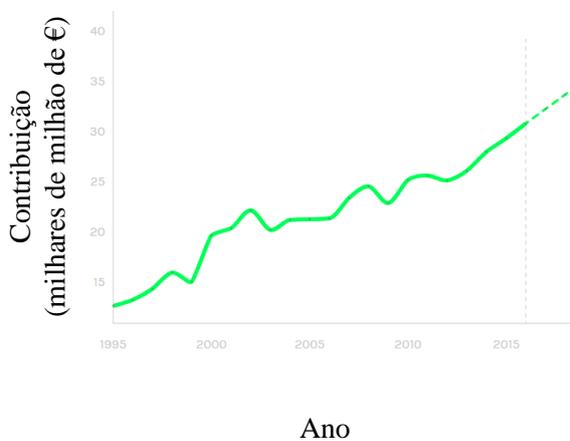


Figura 8 – Contribuições Total e Direta para o PIB do Turismo e Similares

Fonte: WTTC

ANEXO CD 2 – PORTUGAL EM GRÁFICOS

Famílias devem menos que as empresas e cumprem mais

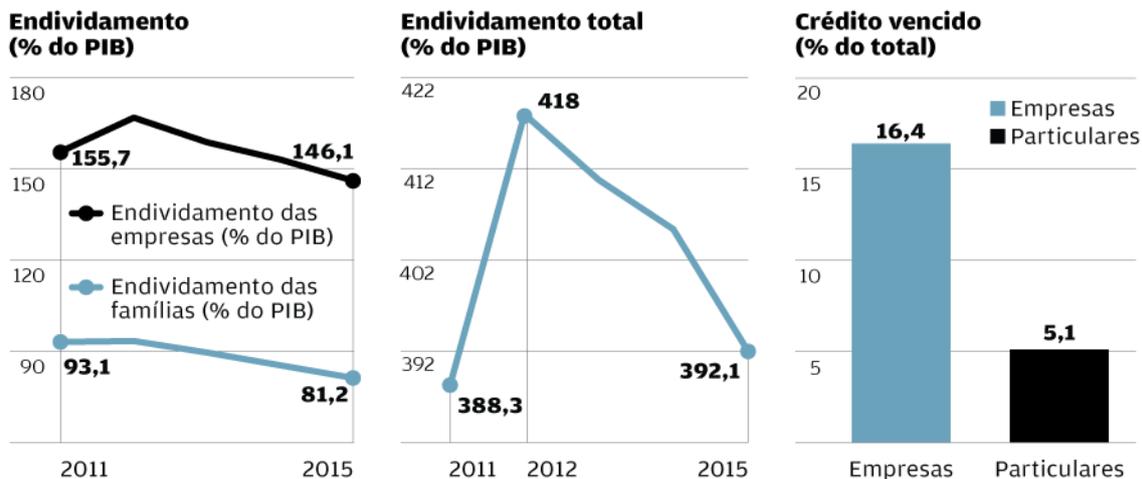
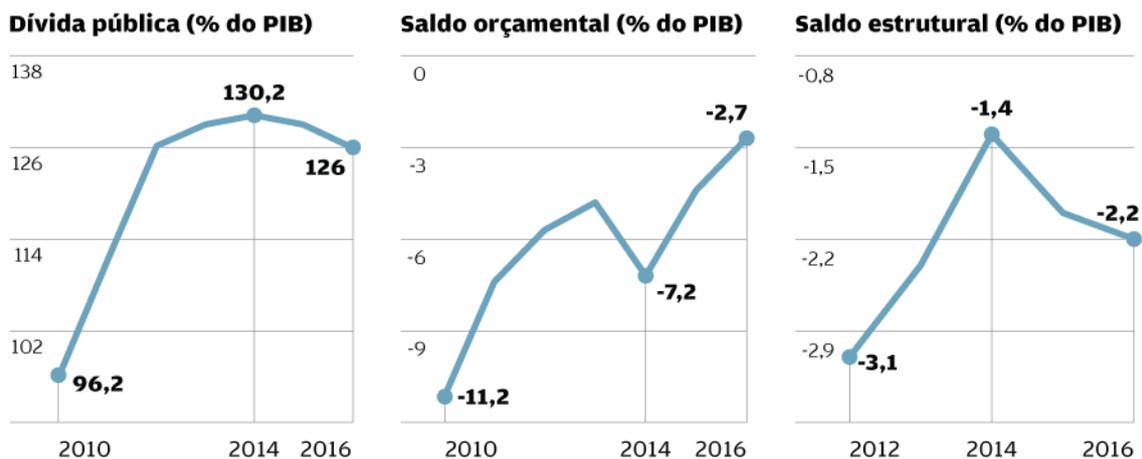


Figura 9 – Endividamento Baixa Lentamente

O stock de dívida pública só começou a baixar em 2015. Défice ainda acima de 3% do PIB



Portugal fez um ajustamento significativo, mas que ficou muito longe das metas iniciais da troika. O défice caiu de mais de 11% do PIB em 2010 para 4,4% do PIB em 2015, e só este ano deverá baixar a barreira dos 3%. Dívida só começou a recuar no ano passado.

Fonte: Comissão Europeia

Figura 10 – Dívida Pública Baixa Depois da Troika

Fonte: BdP

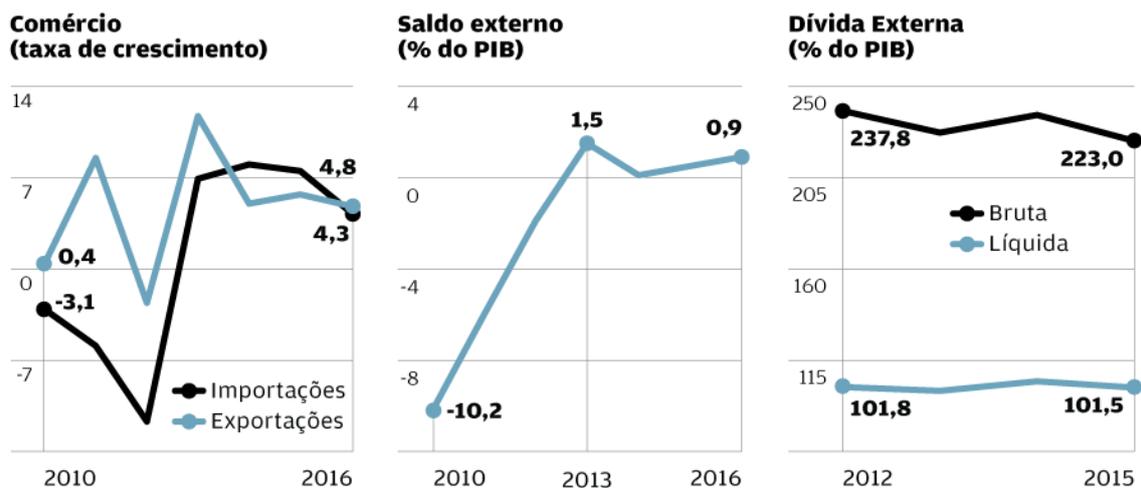


Figura 11 – 2013 a 2016 Anos de Excedente Externo

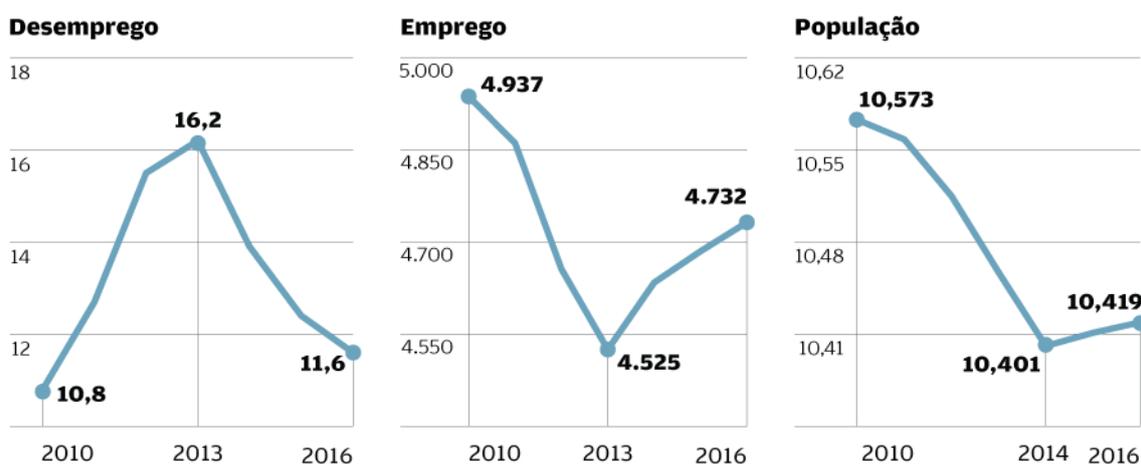


Figura 12 – Mercado de Trabalho Desde 2010

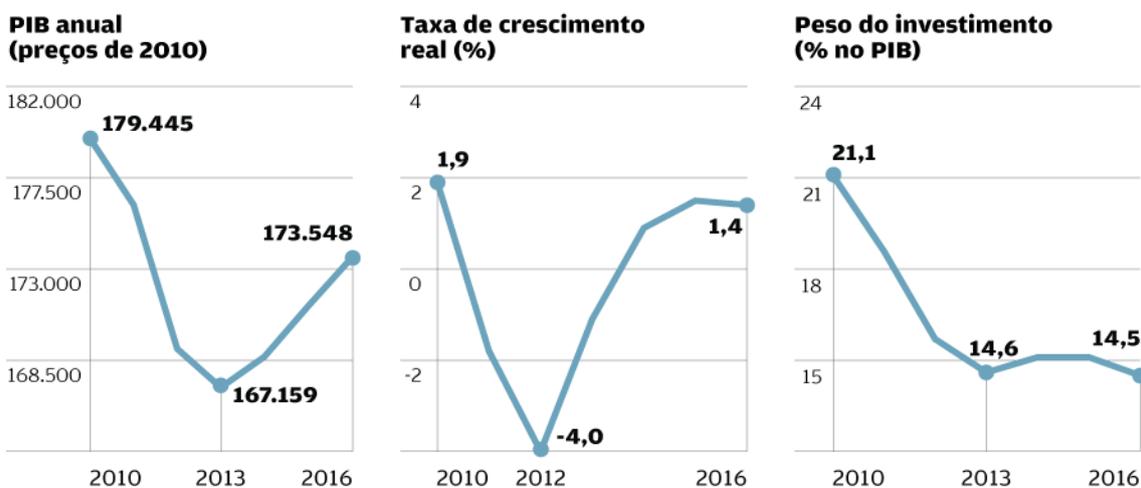


Figura 13 – Recuperação do PIB no Pós-Troika

ANEXO CD 3 – DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

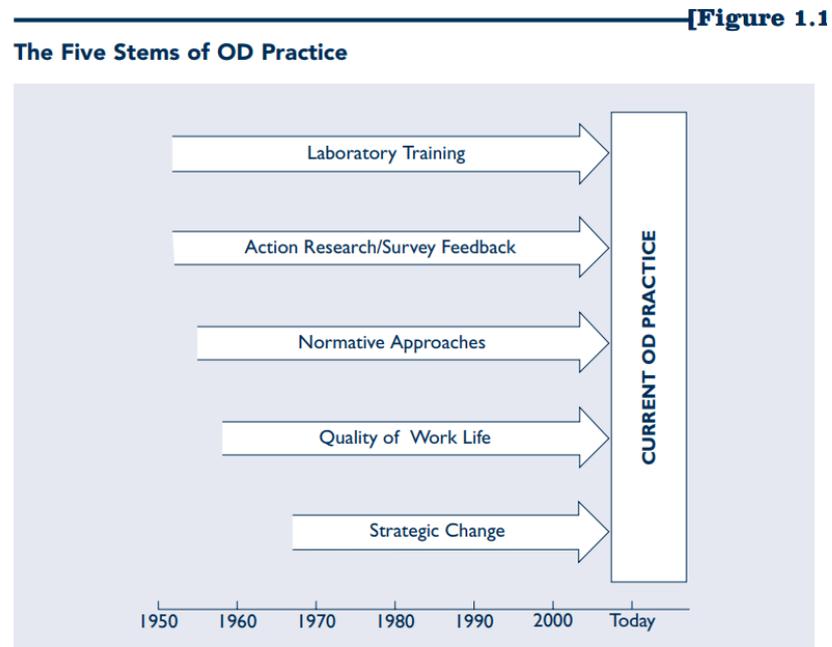
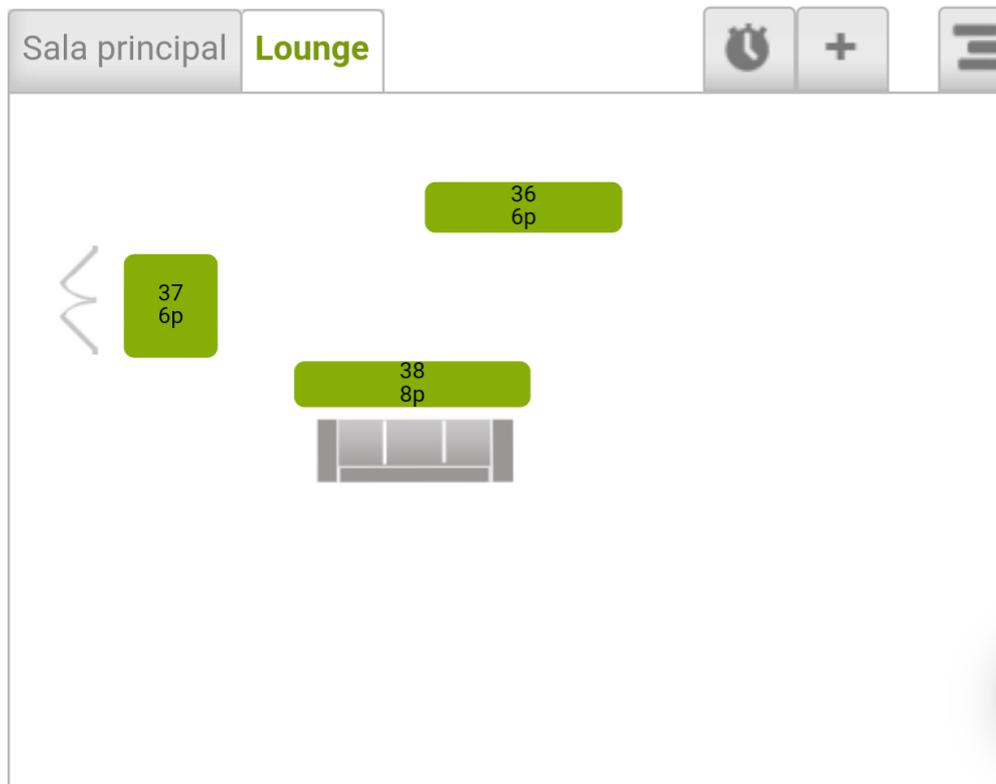
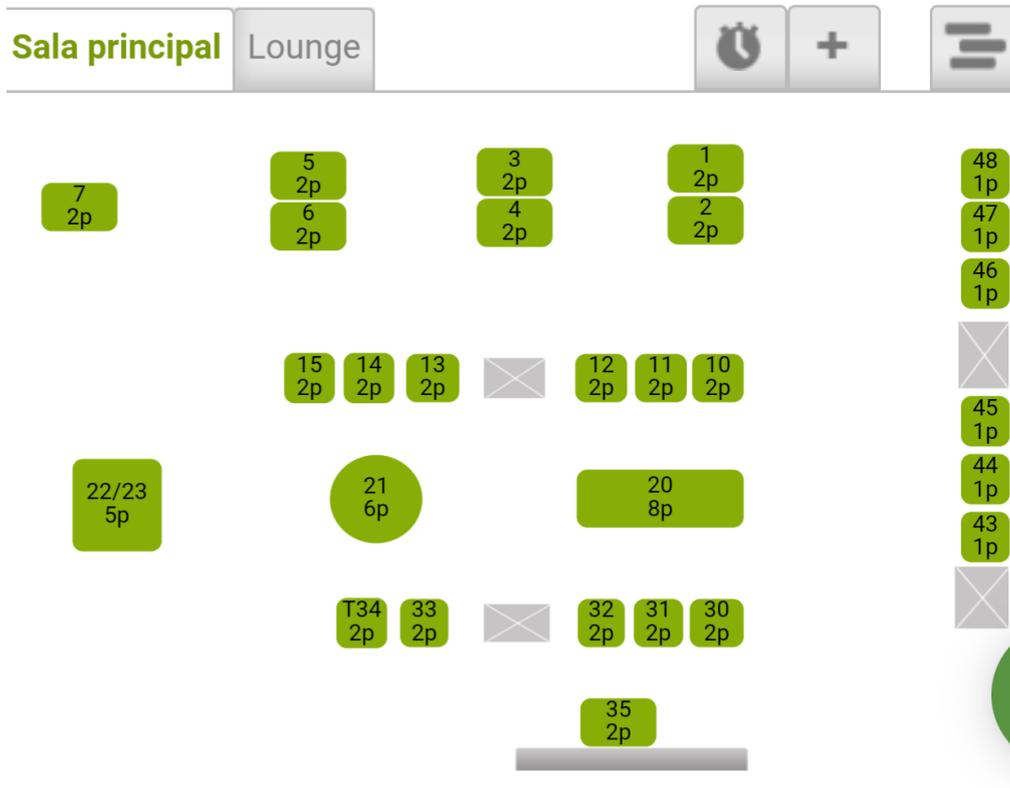


Figura 14 – Os 5 Ramos do Desenvolvimento Organizacional

Fonte: Cummings & Worley (2009)

ANEXO CD 4 – PLANTA DA SALA



ANEXO CD 5 – THE GEORGE





ANEXO CD 6 – OS PRATOS TÍPICOS



Fish and Chips



Beef Wellington



Egg Benedict



Sunday Roast



English Breakfast



Logótipo

ANEXO CD 7 – AS BEBIDAS PRINCIPAIS



Gin and Tonic (Beefeater)



Cocktail A.B.S.



Femme Fatale



Mojito



Cerveja Nacional



Sidra