



ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

Mestrado em Gestão da Qualidade e Marketing Agro-alimentar

Trabalho Projeto

Plano de Marketing para o Restaurante *A Curva do Bacelo*

Elaborado por:

Luís Nuno Guerra Godinho

Orientado por:

Prof.^a Doutora Maria Raquel David Pereira Ventura Lucas

“Este Trabalho de Projeto não inclui as críticas e sugestões feitas pelo Júri”

Évora

Setembro 2012

UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

Mestrado em Gestão da Qualidade e Marketing Agro-alimentar

Trabalho Projeto

Plano de Marketing para o Restaurante *A Curva do Bacelo*

Elaborado por:

Luís Nuno Guerra Godinho

Orientado por:

Prof.^a Doutora Maria Raquel David Pereira Ventura Lucas

“Este Trabalho de Projeto não inclui as críticas e sugestões feitas pelo Júri”

Évora

Setembro 2012

Agradecimentos

A realização deste projeto é a concretização de um dos objetivos de vida, mais de carácter pessoal do que profissional.

Não tenho qualquer dúvida que sozinho não teria conseguido, pelo que os agradecimentos vão para as pessoas que, devido ao seu contributo, de uma forma ou outra, ajudaram e tornaram possível a sua realização.

Aos meus pais, Matias e Jacinta, por tudo o que fizeram e ainda fazem por mim, por me apoiarem e incentivarem a estudar e, que para tal, fizeram muitos sacrifícios na vida os quais me permitiram realizar alguns dos meus sonhos.

Ao meu tio Carlos, por ter sido decisivo no meu rumo pelo Marketing, por toda a ajuda e disponibilidade demonstradas desde o início da realização da tese e principalmente por toda a ajuda e apoio ao longo de toda a minha vida.

À minha namorada Ana, por toda a paciência em períodos mais delicados no desenvolvimento da tese, pelo incentivo, por me ouvir...e por estar sempre presente.

À Professora Doutora Raquel Lucas, a receptividade com que encarou a minha proposta de tese de mestrado e pelo constante apoio, aconselhamento e disponibilidade demonstrados, em particular nos momentos que para mim se revelaram de maior dificuldade.

A todos os amigos e colaboradores do *Restaurante A Curva do Bacelo*, que diariamente fazem desta casa um local agradável para quem o visita.

A todos os inquiridos que participaram no inquérito realizado neste estudo pois foram essenciais para o seu desenvolvimento.

“Nas grandes batalhas da vida, o primeiro passo para a vitória é o desejo de vencer.”

Mahatma Ghandi

Resumo

Plano de Marketing para o Restaurante *A Curva do Bacelo*

As dificuldades que se colocam às empresas de dimensão micro são, na maioria das vezes, ultrapassadas pelos seus responsáveis com recurso a medidas que decorrem, sobretudo, da experiência anterior. Não havendo oportunidade nem conhecimento suficiente, da parte dos responsáveis, para a identificação das variáveis que o mercado introduz, nem da sua influência no respetivo negócio; e numa conjuntura de forte contração económica, a vulnerabilidade destas empresas é ainda maior.

O projeto que aqui se apresenta foi desenvolvido no âmbito da tese de mestrado em Gestão da Qualidade e Marketing Agro-Alimentar e visa a elaboração de um Plano de Marketing para o *Restaurante a Curva do Bacelo Lda*.

Os principais resultados evidenciam as seguintes dimensões críticas: comunicação da marca e do serviço suportada no “boca-a-boca”; fraca orientação para atrair novos clientes. Por oposição, um dos pontos fortes identificados consiste na fidelização dos clientes. Parecem contribuir para a capacidade de retenção da empresa a qualidade do serviço prestado, o custo da refeição e um conhecimento profundo dos clientes por parte dos colaboradores da empresa.

Face aos resultados apurados o plano que se sugere para a empresa em análise consiste, essencialmente, em aumentar a notoriedade da marca no mercado e o reconhecimento junto dos consumidores com recurso a uma campanha de comunicação suportada na presença internet e redes sociais, o que poderá constituir o canal privilegiado para a atração de novos clientes (público-alvo de faixa etária inferior).

Palavras-Chave:

Marketing – Restaurante – Estratégia – Concorrência – Comunicação

Abstract

“A Curva do Bacelo” Restaurant Marketing Plan

Micro size companies difficulties are most of the times overcome by measures decided by its owners, although based on their previous experience instead of specific knowledge about variables that are constantly presented by the market. This way these companies will be not able to understand the consequences and furthermore they will not be prepared to cope with these situations, especially within economic recession scenario.

This report is aimed to design a Marketing Plan for a micro size company: *Restaurante a Curva do Bacelo Lda.*, under the master degree on “Gestão da Qualidade e Marketing Agro-Alimentar”.

The results from our analysis identified, mainly, the following critical factors: brand and service communication based on “moth-to-moth” and poor orientation regarding new customer targets. On the other hand it was identified as one of the strongest performance indicators, the customers’ loyalty. From our analysis there are, mainly, three factors that are related to this performance: service quality, its cost and a deeply knowledge from the customer’s needs and preferences by the employees.

Given this the marketing plan suggested is aimed, mainly, to improve the brand notoriety through a communication campaign supported at internet and social networks, which might be, at the same time, the proper channel for attracting new customers (younger than the actuals).

Key-words:

Marketing – Restaurant – Strategy – Competition – Communication

ÍNDICE

Índice de figuras	v
Índice de tabelas	vii
Índice de gráficos.....	ix
Siglas e Abreviaturas	xi
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Enquadramento do Tema.....	2
1.2 Objetivos.....	4
1.3 Metodologia utilizada.....	4
1.4 Organização do Trabalho.....	5
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	7
2.1 Planeamento de Marketing	7
2.2 Plano de Marketing.....	9
2.2 1. Componentes de um Plano de Marketing.....	11
3. METODOLOGIA ELABORAÇÃO DO PROJECTO.....	17
4. PROPOSTA DE PLANO DE MARKETING.....	21
4.1. Análise Diagnóstico da Situação	21
4.1.1 Caracterização e Análise das Tendências do Meio Envolverte Macro.....	21
4.1.2 Caracterização e Análise das Tendências do Meio Envolverte Micro	28
4.1.3 Caracterização e Análise do Mercado	28
4.1.4 Caracterização e Análise dos Concorrentes.....	35
4.1.5 Apresentação Sucinta da Organização	46
4.1.6 Análise SWOT.....	49
4.1.7 Caracterização dos Fatores Críticos de Sucesso do sector e respetivo posicionamento da empresa face aos principais concorrentes.....	50
4.1.8 Missão.....	51

Análise da Missão.....	51
4.1.9 Visão.....	51
Análise da Visão.....	51
4.2 Objetivos 2011 – 2012.....	52
4.2.1 Objetivos de Marketing	52
4.2.2 Objetivos Financeiros	53
4.3 Opções Estratégicas.....	55
4.3.1 Pressupostos para o Plano Estratégico 2012 - 2013	55
4.3.2 Capacidades Estratégicas.....	55
4.3.3 Limitações Estratégicas	56
4.3.4 Pontos Fortes Estratégicos.....	56
4.3.5 Pontos Fracos Estratégicos	57
4.4 Formulação da Estratégia de Marketing 2012 – 2013.....	57
4.4.6 Segmento Estratégico da Empresa	60
4.5 Posicionamento do Empresa.....	60
4.6 <i>Branding</i>	61
4.7 Políticas	63
4.7.1 Política de Qualidade.....	63
4.7.2 Política de Responsabilidade Ambiental	63
4.7.3 Política de Responsabilidade Social	64
4.8 Formulação da Estratégia de Marketing Mix 2012 – 2013).....	64
4.8.1 Estratégia de Produto / Serviço	64
4.8.2 Estratégia de Preço	66
4.8.3 Estratégia de Distribuição.....	66
4.8.4 Estratégia de Comunicação	67
4.9 Plano de Contingência.....	74

4.10 Verificação da Exequibilidade do Plano	75
5. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
5.1 Conclusão	77
5.2 Considerações Finais	78
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	80
ANEXOS	85

Índice de figuras

Figura 1 – Organograma Funcional do <i>Restaurante a Curva do Bacelo</i>	47
Figura 2 – Evolução do crescimento por freguesia	28
Figura 3 – Ligações viárias, ferroviárias e aeroportuárias.....	29
Figura 4 – Mapa de freguesias de Évora	30
Figura 5 – Distribuição das por área geográfica de Évora por freguesias.....	31
Figura 6 – Braço da Freguesia do Bacelo	32
Figura 7 – Distribuição da população residente, por freguesia	33
Figura 9 – <i>Logotipo do Restaurante A Curva do Bacelo</i>	61

Índice de tabelas

Tabela 1 – Atividades mais empregadoras (%), Évora	34
--	----

Índice de gráficos

Gráfico 1 – Distribuição das respostas do inquérito de acordo com a tipologia de estabelecimento	36
Gráfico 2 – Distribuição das respostas do inquérito de acordo com o encerramento semanal	37
Gráfico 3 – Distribuição das respostas do inquérito de acordo com a quantidade média de lugares e tipologia de estabelecimento	38
Gráfico 4 – Distribuição das respostas do inquérito de acordo com a proximidade do estabelecimento de zonas de interesse cultural.....	39
Gráfico 5 – Distribuição das respostas do inquérito de acordo com o número médio de trabalhadores por estabelecimento	40
Gráfico 6 – Distribuição das respostas do inquérito de acordo com os aspetos que influenciam o funcionamento do estabelecimento.	41
Gráfico 7 – Distribuição das respostas do inquérito de acordo com os aspetos mais importantes para o sector.....	42
Gráfico 8 – Distribuição das respostas do inquérito de acordo com as medidas adotadas face ao aumento da taxa de IVA.....	43
Gráfico 9 – Distribuição das respostas do inquérito de acordo com as perspetivas do volume de negócios para o ano de 2012.....	44
Gráfico 10 – Distribuição das respostas do inquérito de acordo com a distribuição de clientes em estabelecimentos situados em zona habitacional.....	45
Gráfico 11 – Distribuição das respostas do inquérito de acordo com a distribuição de clientes em estabelecimentos situados no centro histórico.....	45

Siglas e Abreviaturas

SWOT – Strength, Weakness, Opportunities, Threats.

ASAE - Autoridade de Segurança Alimentar e Económica

PESTE – Político-legal, Económico-financeiro, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico-ambiental.

HACCP - Hazard analysis and critical control point

IPC – Índice de preços do consumidor

IHPC – Índice harmonizado preços consumidor

INE – Instituto Nacional de Estatística

PIB – Produto Interno Bruto

HORECA - Hotéis, Restaurantes e Cafés

IVA – Imposto de Valor Acrescentado

NIF – Número de Identificação Fiscal

OAU - Óleos Alimentares Usados

TGV - *Train à Grande Vitesse*

CRM - Customer Relationship Management

UE – Universidade de Évora

TREVO - Transportes Regionais de Évora

1. INTRODUÇÃO

O Plano de Marketing é uma ferramenta da maior importância para o sucesso empresarial, sobretudo das pequenas empresas. Autores de referência (Kotler, 2000), afirmam mesmo que “(...) *quando as pequenas empresas alcançam o sucesso, inevitavelmente passam a adotar procedimentos de marketing mais profissionais*”.

Se anteriormente as organizações para se manterem competitivas tinham que se diferenciar (Naisbitt, 1999) (Porter, 1989), face ao contexto geral de instabilidade e de volatilidade dos mercados, às diminuições no ritmo de crescimento económico de muitos países e sectores e aos atuais padrões económico, social, político e tecnológico essa necessidade é ainda maior. Não apenas é fundamental o desenvolvimento e implementação de mecanismos que melhorem a eficácia operacional (Naisbitt, 1999), mas essencial procurar e desenvolver soluções competitivas sustentáveis (Evans e Berman, 1982, Gordon, 1998; McKenna, 1996, Vavra, 1993, Hoolley e Saunders, 1996, Kotler, 2000, Kotler e Armstrong, 2003, Kotler e Keller, 2006) para concretizar objetivos e metas de rentabilidade (Fluss, 2007) e conseguir a fidelização dos clientes e a contínua melhoria de produtos e processos (Sarrel, 2007).

As ferramentas do marketing são elementos substanciais neste contexto, seja para a melhoria da competitividade empresarial em geral (Hashimoto, 2011), seja das micro e pequenas empresas, em particular, ou mais especificamente, para o crescimento e desenvolvimento económico das pequenas empresas da restauração, onde a necessidade de acompanhamento da evolução do ambiente externo e do aperfeiçoamento da concorrência é realizada com maior dificuldade (Schock, Bowen, & Stefanell, 2004). Por um lado, apresentam estruturas limitadas financeiramente e, por outro, barreiras à mudança e à inovação, em virtude da própria disponibilidade intelectual dos proprietários (que na grande maioria dos casos são os administradores das empresas), cujas experiências de gestão decorrem fundamentalmente de aprendizagens empíricas adquiridas ao longo do tempo.

A escolha do tema para o presente projeto resulta da motivação pessoal de realizar um trabalho aplicado e com utilidade para a gestão e sustentabilidade de uma pequena empresa familiar com 25 anos de existência, cujas práticas de gestão e bases

para o desempenho das diversas funções resultam precisamente da aprendizagem empírica anteriormente mencionada.

O trabalho, procura desenvolver um plano de marketing e propor estratégias para uma pequena empresa de restauração, o *Restaurante A Curva do Bacelo*, visando o seu desenvolvimento e crescimento num contexto de recessão e particularmente adverso ao setor. Espera-se conseguir um maior conhecimento da atividade da empresa a vários níveis assim como ao nível da ferramenta auxiliar de marketing na sua gestão.

1.1 Enquadramento do Tema

No passado, as empresas eram orientadas para produtos e respetivo processos, produtivo, inovação e desenvolvimento. Na designada nova economia e atual conjuntura, o foco passou dos produtos para os clientes (Kaplan e Norton, 2004) o que implica uma especial atenção às funções de gestão e ao conhecimento do mercado ajustado ao ambiente da organização. A competitividade é assunto fundamental para a empresa (Teló, 2001) que se vê impelida a obter resultados eficazes e, conseqüentemente formular adequada estratégia e respetiva execução. Para McDonald (2006), desenvolver uma estratégia de marketing, significa elaborar, proteger e preservar vantagem competitiva face à concorrência.

As empresas que englobam nas suas atividades a venda de produtos tangíveis e a venda de serviços, necessitam ainda mais de elevar esta fonte de diferenciação pela qualidade. Se por um lado, tem necessariamente que haver uma excelente qualidade nos produtos vendidos, também é verdade que é essencial que haja uma extrema qualidade na prestação dos serviços aos clientes. Uma vez que o negócio vive de pessoas e do seu contato, esta última, será porventura a característica que mais fortemente fideliza o cliente, permitindo à empresa que ganhe uma vantagem competitiva face à concorrência.

A situação acima descrita acentua-se de uma forma gradual nas microempresas, onde nem sempre se valoriza e atribui importância às atividades de marketing e onde existem problemas de diversas naturezas que afetam o seu crescimento, desenvolvimento e desempenho. São estes conjunturais e estruturais, bem como de construção e manutenção de processos que assegurem vantagens competitivas. Há empresários que desconhecem a importância do marketing, outros que têm noção do

conceito mas não o aplicam e, ainda outros, que tendo conhecimento técnico ou uma particular sensibilidade, mas por exercerem diversificadas funções no contexto do modelo de gestão que adotaram, não conseguem aplica-lo de acordo com as necessidade e na dimensão apropriada. Obviamente também se podem identificar outros que por se julgarem entendidos o aplicam indevidamente. Por outro lado, a sua utilização a pequenas empresas ou a empresas familiares não é muito vasta (Sousa, 2008).

O mercado da restauração, sobretudo aquele que se dirige ao segmento da classe média / média-baixa, poderá, face às circunstâncias anteriormente referidas, sofrer de uma pressão concorrencial adicional, centrada na prática de preços agressivos. Não sendo de esperar uma redução dos custos da matéria-prima, nem dos consumíveis utilizados nesta área de negócio, a adaptação das empresas deverá ser feita à custa do custo do trabalho e/ou da redução da margem de lucro. É neste sentido e fundamentado nestes fatores, que leva fortemente a crer que, a potencialidade da empresa a vários níveis está, muito provavelmente, subaproveitada.

As alterações sofridas ao longo dos anos, nomeadamente ao nível do meio envolvente, do mercado, das características dos próprios clientes e dos meios de comunicação atuais, necessitam de um acompanhamento constante que, quando não é realizado, poderá estar a contribuir para que uma empresa não potencialize e aproveite as suas capacidades naturais. Na realidade da empresa sobre a qual incide este trabalho de projeto em particular, a melhor forma de suprir estas dificuldades que advém de uma conjuntura desfavorável, poderá passar pela elaboração de um plano de marketing. Este plano permitirá vislumbrar aquilo que já foi feito anteriormente e, fundamentalmente verificar onde é que a empresa está atualmente e para onde pretende ir no futuro. Com este importante instrumento de gestão, pretende-se melhorar o desempenho da empresa, contribuindo para a sua sustentabilidade futura, assim como investigar de que forma as estratégias de marketing podem ser desenvolvidas numa pequena empresa de restauração, considerando as suas particularidades:

1.2 Objetivos

O principal objetivo deste projeto é elaborar um Plano de Marketing para o *Restaurante A Curva do Bacelo* e que este sirva como um instrumento essencial ao seu desenvolvimento, no contexto atual.

Contribuem ainda para a concretização do objetivo geral, os seguintes objetivos específicos:

- Rever o referencial teórico sobre Planeamento de Marketing;
- Realizar a matriz SWOT que permita identificar e definir os objetivos da empresa assim como as opções estratégicas fundamentais e as estratégias de marketing;
- Desenvolver um processo de planeamento de marketing operacional para o restaurante *A Curva do Bacelo*.

1.3 Metodologia utilizada

A metodologia do presente trabalho incluiu pesquisa e análise bibliográfica, de documentos, dados estatísticos e demais informação e os métodos de observação e de comunicação.

Uma vez identificado o problema de trabalho e os objetivos, realizou-se a pesquisa e análise de artigos, livros, teses e documentação disponível na Internet sobre o tema em questão. Foi ainda recolhida e analisada informação estatística.

O método de observação usou-se para avaliar o desempenho de marketing dos concorrentes e o modo de funcionamento.

Por último, o método de comunicação adotou-se para a realização de entrevistas a colaboradores da empresa e questionários às empresas de restauração do mercado eborense.

1.4 Organização do Trabalho

O trabalho encontra-se organizado em cinco partes.

A primeira corresponde à introdução onde se incluem a justificação e o enquadramento do tema, os objetivos, geral e específicos e um resumo da metodologia utilizada.

Numa segunda parte, denominada de enquadramento teórico, abordam-se conceitos fundamentais do marketing, desde o planeamento de marketing, sua aplicação a pequenas empresas e benefícios, até à revisão dos vários tipos de planos de marketing existentes, e a justificação da escolha do modelo elaborado no presente trabalho.

A terceira parte é dedicada à metodologia utilizada na elaboração do projeto. Neste tópico são explicadas as razões que levaram à aplicação da mesma e quais os passos que esta seguiu ao longo do estudo.

Numa quarta parte propõe-se o Plano de Marketing para o *Restaurante A Curva do Bacelo* de acordo com o modelo elegido.

Por fim, na quinta e última parte, são apresentadas as conclusões gerais do trabalho às quais se seguem as referências bibliográficas e os anexos.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Sendo o Plano de Marketing o tema central deste trabalho torna-se essencial apresentar o enquadramento teórico sobre a temática, assim como rever os principais conceitos associados, objetivos, conteúdos e passos a tomar, à luz de distintas visões e autores,

2.1 Planeamento de Marketing

Para Kotler e Armstrong (2003) marketing é uma forma de entender e encarar o mercado e o cliente, que diferencia a empresa da concorrência. Também Lencastre (2005) considera o marketing um elemento diferenciador da concorrência, através da gestão de relações de troca com os públicos-alvo. Tal pressupõe uma focagem nas necessidades e respetiva satisfação dos clientes pelas empresas (Kotler e Keller (2006).

Para Proença (2008) a definição de marketing contempla o conjunto de atividades incluídas no planeamento, execução e controlo de programas tendentes a satisfazer as necessidades dos clientes. Por essa razão, Hoffman e Bateson (2006) designam por produto, toda a forma de satisfação e de entrega de benefícios a um cliente, sejam estes bens ou serviços.

Para alguns (Hooley, Saunders e Piercy, 2001) o significado e domínio do marketing podem ser controversos. A revisão do conceito realizada pela Associação Americana de Marketing em 1985, encontrou 25 diferentes definições até decidir o seu próprio entendimento sobre o conceito: “marketing é o processo de planear e executar a conceção, custo, planeamento e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos de empresas e indivíduos” (Hooley, Saunders e Pierce, 2001). Para outros autores (Aaker, Kumar e Day, 2004) o conceito do marketing é explicado como um processo de planear, definir preço, comunicar e distribuir bens, ideias ou serviços, com a finalidade de satisfazer objetivos individuais e organizacionais através de trocas e transações. Lambin (2000) argumenta que as estratégias relacionadas com o marketing envolvem segmentação, escolha de mercados-alvo, posicionamento e operacionalização dessas estratégias. Para Garcia et al (2006), marketing integra a utilização de um conjunto de ações e ferramentas, que possibilitam uma empresa de

atingir o mercado-alvo, desenvolvendo uma comunicação coerente, produtos e serviços com preços adequados, permitindo atender às necessidades dos consumidores.

Como transação, o marketing assenta na troca de valor entre o cliente e a organização procurando estabelecer uma relação duradoura entre todos os intervenientes e partes interessadas (cliente, fornecedor, funcionários, distribuidores) formando uma sólida rede de marketing (Kotler e Armstrong, 2003).

Em síntese, o conceito de marketing está relacionado aos conceitos de produto e serviços, mercado, procura, desejos, necessidades, troca, transação e relacionamento e criação de valor. Estando essencialmente focalizado no conhecimento e na criação e adaptação do valor para os clientes, em função das necessidades e expectativas dos mesmos, o planeamento de marketing origina o plano de marketing, que concebe todas as estratégias necessárias ao crescimento e sucesso do negócio, nomeadamente atividades para aumentar o número de consumidores e a visibilidade do mesmo (Wood, 2007).

O plano de marketing é o documento que contém as diversas etapas para o conseguir (Wood (2007). Ou seja, integra todas as fases em como entregar valor aos interessados (*stakeholders*), definição e desenvolvimento de objetivos e, verificação da forma como foram executadas.

Para Westwood (2007), planeamento de marketing é um processo complexo que descreve o conjunto de métodos da aplicação de recursos para alcançar objetivos de marketing e inclui pesquisas dentro e fora da empresa, formulação de suposições e previsões e se definem objetivos e estratégias e estabelecem-se programas de ação e orçamentos, analisando-se os resultados e revendo-se os objetivos, metas e outros pressupostos de partida. O planeamento de marketing inicia-se pela formulação dos objetivos e estratégias desenvolve-se atendendo à forma como estes são alcançados (Stapleton, 1994). Para Lambin (2000) as estratégias relacionadas com o marketing envolvem segmentação, escolha de mercados-alvo, posicionamento e operacionalização dessas estratégias.

Segundo Grönroos (2000), o planeamento de marketing é mais complexo no âmbito dos serviços por estes representarem processos que integram distintas atividades mais ou menos intangíveis, nem sempre havendo ocorrência de interações entre o cliente e o prestador de serviços. Nestes casos, a satisfação do cliente pode ser definida como a diferença entre as suas expectativas em relação a um serviço, comparadas ao serviço que o cliente na verdade recebeu (Kotler, 2000). As empresas direcionam os seus esforços para satisfazer o cliente através da obtenção de uma vantagem competitiva

ou diferencial sobre seus concorrentes. Neste sentido, a satisfação do cliente é de extrema importância para o sucesso de qualquer organização.

Em todas as organizações é possível encontrar planos e estratégias desde simples a complexos. Para Harrison (2005), nas organizações que operam em mercados mais voláteis ou nas pequenas e médias empresas, as estratégias não são definidas nem planejadas na concepção formal do termo, dependendo apenas do grau de formalismo com que são formuladas e implementadas.

2.2 Plano de Marketing

O Plano de Marketing é o documento que resulta do processo de planejamento de marketing e estrutura de modo formal e lógico, as ideias, fatos e principais conclusões de forma a serem entendidas por terceiros (Westwood, 2007). É assim um instrumento que parte dos objetivos da organização e aponta as estratégias para os atingir. Deve ainda conter as informações fundamentais a serem transmitidas e ser claro e conciso e que todos os detalhes excessivos ou irrelevantes devem ser excluídos (Westwood, 2007). A estrutura deve ser planejada de forma a garantir a não existência de falhas de informação relevante (Cohen, 2006) e para a sua elaboração são requeridos recursos humanos e logísticos. Deve ainda ser elaborado ou revisto anualmente, embora cada situação concreta deva ser entendida tendo em atenção as particularidades específicas.

Para Winchester (1997) um plano de marketing é o guia de todos colaboradores da empresa para tornar o negócio mais rentável, pois define o mesmo, mostra a direção seguir e analisa se os objetivos estão a ser cumpridos enquanto Nunes e Cavique (2008) o considera um documento que acompanha a empresa ao longo dos anos estabelecendo os seus objetivos e atividades de marketing

Segundo Kerin et al (2008) não existe um modelo genérico de plano de marketing que se aplique a todas as organizações e a todas as situações. Já Cohen (2006) considera ser possível encontrar etapas ou fases comuns em todas as estruturas de planos de marketing embora concorde com a existência de diferentes formas de organizar.

Existem diversos tipos de planos que, de acordo com o tipo de organização em causa, com os objetivos a serem cumpridos, metas a ser implementadas, (curto, médio ou longo prazo) ou ainda do tipo de público-alvo, podem ser considerados.

Num primeiro plano surgem os planos estratégicos que, regra geral adotam uma visão generalizada de toda a empresa e são elaborados normalmente a médio/longo prazo (cinco ou mais anos). A razão de elaboração destes planos prende-se com a necessidade que as empresas têm em adaptar-se às constantes alterações do mercado. Para a sua elaboração é bastante importante ter em conta qual o(s) verdadeiro(s) *core business* da empresa e quais os objetivos que esta pretende atingir a longo prazo. Outro traço ainda característico do plano estratégico é o facto de a sua conceção dar origem à missão e visão da empresa (Hashimoto, 2011).

Num segundo plano surgem os planos táticos que, na sua elaboração trabalham separadamente cada departamento e/ou unidade organizacional dentro da empresa. Deste modo, estes tendem a ser mais detalhados e minuciosos quanto aos seus objetivos, até porque são elaborados tendo em vista um horizonte de médio prazo (cerca de dois anos). Os planos táticos, derivado ao seu cunho mais particular, visam melhorar os procedimentos quase individuais de cada trabalhador, tanto ao nível do recrutamento, relacionamento com os clientes ou até mesmo num cenário de segurança. Como se compreende, de referir ainda que estes planos são aplicados apenas nas grandes empresas, uma vez que dado a sua dimensão, há necessidade de um maior controlo dos seus departamentos, carência de que não sofrem as pequenas e médias empresas (Hashimoto, 2011).

Em terceiro plano surgem os planos operacionais que, decorrem da elaboração dos planos táticos. Estes planos encontram-se quase exclusivamente virados para as atividades diárias da empresa, desempenhadas por cada unidade em particular. O principal objetivo deste plano é assegurar que todos os colaboradores executem as tarefas e operações de acordo com os procedimentos estabelecidos (Hashimoto, 2011).

No que respeita ao projeto que é desenvolvido neste documento, fica claro que o plano adotado é o estratégico, até porque a própria dimensão da empresa (microempresa), não é adaptável a qualquer um dos outros planos enunciados (tático e operacional). O plano estratégico adapta-se no sentido em que o restaurante *A curva do Bacelo* tem atualmente necessidade de acompanhar as constantes atualizações que a que o mercado está sujeito e, para tal, tem necessidade de adotar estratégias que visem o desempenho da organização num horizonte de médio/longo prazo, com objetivos claramente definidos.

Na Subsecção seguinte, apresentam-se os principais elementos ou componentes de um Plano de Marketing assim como as fases para a sua elaboração.

2.2 1. Componentes de um Plano de Marketing

Nem todos os Planos de Marketing são do mesmo tipo embora apresentem certos componentes comuns, como base para a sua elaboração. Wood (2007) sugere as componentes seguintes na estrutura de um Plano de Marketing:

1. Sumário executivo – Apresenta sucintamente os objetivos fundamentais do plano, ligando o esforço de marketing às estratégias e objetivos;
2. Situação atual - Resume as tendências ambientais: Análise da situação interna e externa (missão, produtos, mercados, resultados previsionais, concorrências e outras forças ambientais) e Análise SWOT (forças e fraquezas internas e oportunidades e ameaças externas);
3. Objetivos – Definição dos objetivos específicos do plano de marketing a serem alcançados e identificação das questões ou problemas que podem afetar a realização de alguns desses objetivos;
4. Mercado alvo, análise do consumidor e posicionamento - Expõe as decisões de segmentação, *targeting* e posicionamento assim como os segmentos-alvo, apresentando um panorama geral das necessidades dos consumidores e potenciais clientes, desejos, comportamento, atitudes, lealdade, e padrões de compra;
5. Estratégia de marketing – Define a estratégia global que permite obter os objetivos do plano de marketing, através da criação, comunicação e entrega de valor ao mercado alvo;
6. Programas de marketing – lista os programas escolhidos de suporte à estratégia de marketing, incluindo atividades específicas, calendarização e responsabilidades para: Produto, Preço, Canais de distribuição, Promoção, Serviço, Marketing Interno;
7. Plano financeiro – Apresenta uma previsão dos resultados esperados, custos e lucros baseados nos programas do plano de marketing;
8. Controlo da implementação - Assinala a forma como o plano vai ser executado, considerando as métricas para medir a performance, apresenta os

ajustamentos a fazer para manter os programas orientados aos objetivos e integra um plano de contingência se julgado necessário.

Quanto às etapas para a sua realização, Davids e Newcomb (2006) sugerem iniciar o plano de marketing com uma minuciosa análise situacional e Barrett (1992) com a definição dos objetivos, mercado alvo, e posicionamento no mercado. Já Wood sugere as seguintes seis etapas na realização de um Plano de Marketing:

- | | |
|--|---|
| 1 Recolha e análise da situação | Recolher informação que permita estudar os ambientes interno e externo antes de iniciar o planeamento das atividades de marketing. |
| 2 Compreender os mercados e consumidores | Estudar em detalhe os mercados onde a empresa se integra ou pretende expandir e os correspondentes consumidores. |
| 3 Segmentação, <i>Targeting</i> e Posicionamento | Escolha das opções estratégicas fundamentais, ou seja, dos mercados ou segmentos onde a empresa quer entrar e os consumidores alvo. |
| 4 Direção, Objetivos e Suporte de marketing | Definição do caminho a seguir pela empresa, dos objetivos e das metas a atingir. |
| 5 Desenvolvimento de Estratégias e Programas de Marketing | Definição e decisão das atividades de marketing a desenvolver para alcançar os objetivos formulados assim como da comunicação a realizar de forma a manter/construir relacionamentos com todos os <i>stakeholders</i> . |
| 6 Planeamento da medição da performance e controlo da implementação | Definição de métricas que permitam avaliar e verificar se o plano de marketing está a ser bem executado, face aos objetivos traçados. Caso tal não aconteça, devem ser tomadas medidas de correção após entendimento de onde e como ocorreram os problemas. |

Para Graham (1993) os benefícios de um plano de marketing com sucesso, são os seguintes: 1) Diferenciar uma empresa da concorrência; 2) Criar um fluxo contínuo de qualidade; 3) Posicionar a empresa na mente do consumidor e de potenciais futuros clientes; 4) Dar uma posição forte no mercado; 5) Comunicar bem a empresa; 6) dar à empresa uma orientação a longo prazo; 7) orientar para o consumidor; e 8) Ser uma força vital na retenção de consumidores.

No setor da restauração, a generalidade das empresas não tem um plano de marketing que sirva de suporte à gestão. Este facto já de si com bastante preponderância, é ampliado pelo fato da quase totalidade das empresas do sector, serem

familiares, não terem recursos especializados no planeamento de marketing e enfrentarem diariamente diversas problemáticas, bastante próprias do seu tipo de gestão. As dificuldades mais sentidas no seio destas empresas centram-se essencialmente no facto de encontrar capital tendo em conta o crescimento sem diluir o controlo da família; superar a resistência dos seniores a abdicar/partilhar do controlo e, principalmente profissionalizar a gestão.

Com efeito, suprimindo a lacuna acima descrita, a obra *Marketing para Restaurantes para Proprietários e Gerentes* fornece conselhos e orientação práticas para todos os proprietários e gerentes de restaurantes que queiram maximizar o seu negócio. Esta assume-se como um guia prático e conciso, sobre como usar o marketing nas atividades do dia-a-dia para estabelecer um restaurante de sucesso. (Patti J. Shock, 2004).

Previendo uma necessidade que há muito surgia, esta obra oferece a possibilidade de à medida que o leitor a lê, pode imediatamente colocar em prática as suas ideias, de modo a incrementar as suas vendas.

As micro empresas, correspondem a um total de 83,0% do total de empresas constituídas em Portugal, empregando 43,9% de trabalhadores. Estes números não deixam dúvidas, quanto à importância que estas representam para a economia nacional. Este estudo pretende evidenciar e tratar a importância que um Plano de Marketing bem elaborado poderá ter no apoio à gestão das empresas, nomeadamente para o *Restaurante a Curva da Bacelo*, que cada vez sentem mais dificuldades de gestão face à conjuntura difícil que o país atravessa.

As empresas familiares são, na sua grande maioria, geridas pelos seus próprios proprietários que, através de uma experiência de gestão empírica acumulada por vezes ao longo de décadas, vão dirigindo os seus negócios, com mais ou menos dificuldades. Contudo, com a adversidade financeira que existe, o mercado com um número crescente de *players*, a concorrência a utilizar utensílios de promoção, diferenciação e fidelização cada vez mais ferozes e o mundo tecnológico a evoluir a uma velocidade diária, a experiência de gestão empírica dos proprietários/gerentes começa a revelar-se insuficiente e sem capacidade de dar resposta às exigências do mercado.

Posto isto, é cada vez mais visível a necessidade de cada empresa saber identificar os seus mercados-alvo, o que para tal, é necessário ter reunida uma

informação entre as diferenças nos segmentos de mercado e igualmente saber quais são os segmentos de mercado que frequentam a empresa. Sentimos neste sentido que o plano de marketing torna-se uma ferramenta de imenso valor na medida em que ajuda a compreender o que atrai os clientes e o que é necessário fazer de forma a criar vantagem competitiva necessária para obter sucesso. Contudo, não é apenas necessário compreender que tipo de clientes é atraído, mas sim, identicamente importante é saber porque é atraído. Esta informação poderá conduzir-nos a segmentos de mercado complementares, que eventualmente nunca foram considerados.

Na prática, esta pesquisa de informação pode tornar-se bastante dispendiosa se for efetuada por uma empresa especializada em pesquisas de mercado. Face à conjuntura, e à necessidade de redução de custos a que a maioria das empresas se encontra exposta necessitamos de encontrar soluções de forma a contornar a situação resolvendo-a com a mesma eficácia. Assim, descortinamos algumas técnicas de recolha de informação que podem ser adotadas pela própria empresa e utilizando os seus próprios recursos. Com efeito, uma forma de obter informação dos clientes e do mercado poderá ser através dos empregados. Estes, mais do que ninguém, são capazes de descrever quais são os clientes que mais criam valor para o restaurante. Sabem ainda quem são os clientes mais sensíveis aos preços, os que regressam regularmente e os que falam do restaurante aos amigos. Adicionalmente, o processo de escuta dos empregados é extremamente importante. Além de fornecerem preciosas informações sobre os clientes, podem ainda fornecer importantes informações acerca de conceitos e práticas que viram ser praticados noutros restaurantes, e possam contribuir de forma positiva para o desempenho da própria empresa.

Outra fonte de informação útil são os fornecedores. Estes tendem a ser poderosos detentores de informação e dos assuntos que circulam na área comercial. Estes podem, por exemplo, manter-nos a par das novas tendências alimentares, da potencial escassez de novos produtos, do que é popular atualmente junto dos frequentadores de restaurantes, de quem está atualmente e poderá vir a entrar em falência, e por outro lado em franco crescimento, quem está a procura de trabalho, etc. Posto isto, podemos nem sempre ter tempo para parar e pormo-nos à conversa com cada fornecedor mas, convém sempre mantermo-nos em contacto com eles.

Outra fonte de informação são precisamente os clientes. Quem melhor do que os nossos próprios clientes, para nos dizer que direção tomar para prosseguir o nosso

caminho. São diversas as técnicas possíveis para obter informação deste público. Uma tendência crescente na indústria da restauração é a utilização de conselhos consultivos de clientes. Esta técnica caracteriza-se por grupos de clientes que se reúnem semanal ou mensalmente com os gerentes e/ou proprietários, com o intuito de transmitir a sua opinião em relação ao próprio estabelecimento e aos estabelecimentos concorrentes. Esta é uma boa forma de obter dos clientes *feedback* relativamente a alterações que pretendem ser implementadas no restaurante e também alterações que estão a ser levadas a cabo pelos concorrentes. Outra técnica para obter informação junto dos clientes, são os inquéritos à saída, isto é, pode por exemplo pedir-se aos clientes que atribuam notas aos pratos experimentados nesse ou outro dia, ao serviço, atendimento, preço, diversidade da ementa e à experiência global que o restaurante lhes proporcionou. Outra técnica é a colocação de caixas de sugestões. Cada cliente poderá anonimamente, logo com mais veracidade, evidenciar um leque de sugestões que contribuirão significativamente para melhorar a *performance* da empresa. Por fim, outra técnica mais direta, mas não menos eficaz, é o diálogo direto e aberto com os próprios clientes. Além de contribuir para o seu processo de fidelização, temos a possibilidade de apurar os seus desejos e necessidades em primeira mão.

Paralelamente à recolha de informação, útil para identificar e definir quais os públicos-alvo, é igualmente importante a forma como comunicar com esses mesmos públicos. Segundo Patti J. Shock, et al., ao promover o restaurante, estamos a dar às pessoas razões para o visitarem. A mensagem pode por um lado ser transmitida através de meios de comunicação social pagos, como jornais, revistas, rádio ou televisão. Por outro lado pode ser efetuada através de meios de comunicação gratuitos como os panfletos e ainda o marketing *mouth to mouth*. Os consumidores sabem de antemão que qualquer empresa que publicita pode dizer o que queira num determinado anúncio e, por vezes até, pode julgar erradamente. Posto isto, estes tendem a dar mais crédito ao que um amigo ou vizinho dizem acerca do restaurante, do que propriamente é dito no anúncio. A importância de planear esta comunicação possibilita eliminar promoções ineficazes e substituí-las por técnicas mais rentáveis.

As atuais exigências do mercado levam a que cada vez mais as empresas procurem outras fontes de rendimento. Ora se os restaurantes vêm as suas principais fontes de receita serem as vendas diárias de comida e bebidas, existem por outro lado outras oportunidades de obter um rendimento extra. Concretamente estas oportunidades

resumem-se a serviço de entregas, serviço de *take-away* e vendas de outros artigos complementares à restauração. Contudo, antes de se enveredar por qualquer uma destas outras oportunidades de rendimento extra, há que ter a certeza que o *core business* da empresa encontra-se sólido e estável, pois qualquer outro tipo de negócio em simultâneo poderá enfraquecer ou até mesmo arruinar o primeiro.

3. METODOLOGIA ELABORAÇÃO DO PROJECTO

A finalidade da pesquisa num trabalho de projeto é propor um caminho para a investigação científica e, dar a oportunidade de verificar como o investigador trata, no corpo do projeto, da problematização, da abordagem metodológica, entre outros.

Sendo um trabalho de projeto um método que se centra na investigação, análise e resolução de problemas, de forma a apresentar interpretações e novas soluções, a sua metodologia não deve ser vista como estanque, isto é, esta pode e deve ser moldada a cada tipo de investigação específica, de modo a permitir um melhor ajuste no tratamento do tema em questão.

A metodologia utilizada neste trabalho de projeto foi a que seguidamente se apresenta e, tem por base o modelo de Plano de Marketing segundo Westwood (2007). Esta incluiu pesquisa e análise bibliográfica de documentos, dados estatísticos e demais informação e os métodos de observação e de comunicação. O método de observação usou-se para avaliar o desempenho de marketing dos concorrentes e o modo de funcionamento. O método de comunicação adotou-se para a realização de entrevistas a colaboradores da empresa e questionários às empresas de restauração do mercado eborense.

a) Identificação do problema

Esta fase do estudo corresponde à identificação do problema que constituirá o projeto a ser desenvolvido. Assim, o problema identificado foi a elaboração de um plano de marketing para o restaurante *A Curva do Bacelo*. Contudo, não basta identificar o problema que será objeto de investigação, ou seja, há que fundamentar e explicitar as razões que estiveram na base na sua escolha. Com efeito, a escolha do tema enunciado teve por base a necessidade que as micro e pequenas-empresas têm em incluir no seu modelo de gestão um plano de marketing com um horizonte de médio/longo prazo, que possibilite uma gestão mais profissionalizada da empresa. Por força da atual conjuntura económica, e de todas as condicionantes que dela advém, as empresas familiares (maior incidência neste estudo), têm maior dificuldade de sobrevivência pois as suas estruturas não permitem elevados investimentos nem

oportunidade de fundo de maneo, de forma a fazer frente às adversidades que o mercado acarreta. A tudo isto, se juntarmos uma dificuldade adicional, relativa à pressão concorrencial resultante da prática de preços agressivos pelos concorrentes, obtemos argumentos suficientes que justifiquem a elaboração de um plano de marketing que auxilie a gestão destas empresas familiares. Por outro lado, se tivermos em conta as alterações sofridas ao longo dos anos, nomeadamente ao nível do meio envolvente, do mercado e das características dos próprios clientes, maior importância terá a elaboração deste plano.

b) Planificação do trabalho

É nesta etapa do trabalho que se procede ao levantamento dos meios de resolução do problema, as suas limitações e condicionantes do seu desenvolvimento.

Numa primeira fase, deliberamos efetuar uma análise diagnóstico da situação, onde diferenciamos a caracterização e análise das tendências do meio envolvente macro, através de pesquisas no sítio oficial do INE, e também a caracterização e análise das tendências do meio envolvente micro, onde pretendemos conhecer a situação real do tecido empresarial da restauração eborense. Para esta última análise foram efetuados questionários, a fim de serem aplicados às empresas de restauração do mercado eborense. No item seguinte iremos aprofundar este método de pesquisa. Com a finalidade ainda de melhor conhecer a própria organização e os nossos concorrentes, optámos por efetuar uma análise SWOT, onde conhecemos os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças face ao mercado onde a empresa está inserida.

Após o conhecimento real de toda a envolvente macro e micro da empresa, estão reunidas as condições necessárias para avançar para a definição da estratégia de forma a alcançar os objetivos traçados. Dentro desta etapa resta ainda referir que foi feito um plano de contingência, tendo em vista precaver a empresa para quaisquer acontecimentos (de ordem física ou não) que surja e não esteja contemplado no plano de marketing.

c) Investigação e desenvolvimento

Esta etapa revela-se como sendo a parte mais prática do projeto, uma vez que é nela que os dados recolhidos no trabalho de pesquisa são tratados e analisados. É a partir dos dados recolhidos e trabalhados, aliados aos conhecimentos relacionados com a realidade

estudada, que se obtém o produto final, isto é, a solução para o problema a que o trabalho se propõe resolver.

A análise dos dados recolhidos junto do sítio do INE permite, numa primeira abordagem perceber qual é panorama atual do tecido empresarial português, bem como da sociedade em geral, uma vez que abrange diversas áreas de negócio. Esta análise permite não só ao investigador como também ao leitor, enquadrar a empresa em estudo no panorama empresarial nacional. Numa segunda instância, onde são aplicados os questionários mencionados no tópico anterior, pretendemos conhecer a realidade do tecido empresarial eborense, bem como o comportamento dos seus consumidores. Com estes questionários pretendemos avaliar essencialmente qual a tipologia e dimensão de estabelecimento que estava a ser inquirido, onde se encontrava localizado, qual o número médio de trabalhadores, qual a posição e opinião face à atual situação fiscal em vigor para as empresas do sector da restauração e ainda qual a tipologia de clientes que frequenta cada estabelecimento. A forma como foram aplicados os questionários teve duas etapas. Numa primeira fase estes foram enviados correio eletrónico para os estabelecimentos que disponibilizam email na internet e por carta para os que não disponibilizam. Este método decorreu durante o mês de janeiro, contudo, dado a fraca afluência de respostas dos inquiridos, optámos por no início do mês de fevereiro iniciar deslocações aos próprios estabelecimentos, o que se revelou francamente mais produtivo uma vez que obtivemos o quádruplo das respostas até então.

Após a recolha dos questionários, e através das respostas obtidas partimos para duas etapas essenciais deste projeto: formulação dos objetivos e definição da estratégia. O conhecimento do mercado, obtido através das respostas dos questionários permitiu-nos saber onde estamos e para onde queremos ir. Os objetivos de marketing e os objetivos financeiros são a plataforma de partida para traçar a estratégia a seguir, que poderá ser visualizada em detalhe mais à frente neste documento.

Resta ainda referir nesta etapa, que toda a estratégia definida visa um horizonte de médio/longo prazo, não obstante o plano de ação estar definido até Junho de 2013.

d) Avaliação e viabilidade do plano

A avaliação contínua é feita ao longo do desenvolvimento do projeto, e permite reformular algumas decisões estratégicas que são tomadas. Contudo, a avaliação final só

é possível após a implementação do plano à realidade da empresa e do ambiente económico em que esta se encontra inserida. Assim, é nesta etapa que todo o trabalho do projeto é utilizado para a tomada de decisão e implementação do plano de ação elaborado. Deste modo, e como a aplicação prática do mesmo ainda não foi efetuada, não estamos em condições de afirmar que este é viável e contribui para o cumprimento dos objetivos propostos neste plano. Por outro lado, estamos conscientes que o trabalho desenvolvido contribui de forma significativa para uma gestão mais profissional desta empresa familiar.

Resta apenas referir nesta parte do controle a avaliação que, apesar de o plano estar idealizado num horizonte de médio/longo prazo, a atualização do mesmo deverá ser constante de modo a acompanhar as constantes alterações do mercado.

4. PROPOSTA DE PLANO DE MARKETING

4.1. Análise Diagnóstico da Situação

4.1.1 Caracterização e Análise das Tendências do Meio Envoltente Macro

“O macro ambiente consiste em forças demográficas, económicas, físicas, tecnológicas, político-legais e socioculturais que afetam as suas vendas e os seus lucros.” (Kotler, 2000) profissionalizado

Para se proceder à elaboração deste relatório, é inevitável que se apresente uma perspetiva global do estado económico e demográfico do país, para que seja possível documentar o tema de uma forma sustentável.

Assim, de forma a efetuar uma análise transversal que retrate esta conjuntura, irá de seguida ser apresentada uma análise PESTE.

P — Político-Legais

Atualmente, Portugal vive um ambiente político estável, não obstante a conjuntura de crise económica que assola o país.

A política económica praticada é liberal, na qual são exercidas algumas intervenções do estado no sentido de dinamizar a economia nacional, através por exemplo do lançamento de programas destinados quer à modernização de empresas já existentes, quer à criação de novas empresas. A atribuição de incentivos fiscais às novas empresas (por exemplo, isenção de pagamento de segurança social durante o primeiro ano) é uma das medidas lançadas com o objetivo de facilitar a contratação, controlando portanto, a taxa de desemprego. Outra medida lançada pelo estado e aplicável a trabalhadores independentes (recibo verde) é a isenção do pagamento da segurança social durante o primeiro ano de atividade e ainda a isenção de pagamento de IVA (Imposto de Valor Acrescentado) quando o rendimento anual auferido for superior a 10.000€.

Em termos de legislação em vigor para o sector da restauração, as principais diretrizes e regulamentação a ser cumpridas, vão de encontro ao programa HACCP

(*Hazard analysis and critical control point*). Este é um sistema de análise de perigos e controlo de pontos críticos no sector alimentar e age de uma forma preventiva, sendo que a sua correta utilização previne/minimiza substancialmente os riscos alimentares, reduzindo a probabilidade de ocorrência de uma eventual intoxicação alimentar. O programa HACCP pretende igualmente identificar as fases e os locais onde esses mesmos perigos podem ocorrer, e quais são nocivos para a saúde do consumidor. Os tipos de perigos que pretendem ainda ser identificados podem ser de origem microbiológica, física ou química. A entidade que regulamenta e fiscaliza esta legislação é a ASAE (Autoridade de Segurança Alimentar e Económica) que foi criada em 2006, justamente com o propósito de aumentar a qualidade dos produtos e serviços e terminar com as fraudes existentes em vários ramos do mercado nacional.

E — Económico-Financeiros

De modo a obter melhores resultados a nível económico-financeiro, há que ter em consideração alguns fatores essenciais como os recursos humanos, financeiros e materiais.

Estes três fatores condicionam e influenciam o bom funcionamento, a eficácia e a eficiência da empresa, contudo, é necessário não negligenciar a possibilidade de alguns acontecimentos exteriores, isto é, fora do controle da empresa.

Assim, é necessário que as empresas estejam preparadas para eventuais falhas de fornecimento de produtos, que poderá por em causa a satisfação e, conseqüentemente, a fidelidade e comprometimento do cliente para com a empresa, bem como a própria imagem da empresa no mercado, pois como é sabido um cliente satisfeito transmite a sua satisfação a sete potenciais clientes e a sua insatisfação, poderá levar a empresa a perder doze.

Na economia Portuguesa, está atualmente instalada uma grave crise económico-financeira, a qual está a obrigar a grande maioria dos cidadãos a esforços suplementares, fundamentalmente os proprietários de micro e pequenas empresas.

Efetuada uma breve análise a alguns dos principais indicadores económicos durante o segundo semestre do ano de 2011, é possível constatar esta mesma situação.

Análise da Taxa de Inflação Homóloga

Outubro de 2011

Em Outubro de 2011, o Índice de Preços no Consumidor (IPC) registou uma variação homóloga de 4,2%, superior à verificada em Setembro (3,6%). A aceleração do IPC esteve fundamentalmente associada à alteração das taxas do IVA sobre a Eletricidade e o gás natural. Excluindo do IPC a energia e os bens alimentares não transformados, a taxa de variação homóloga foi 2,5% (2,5% em Setembro de 2011). O IPC apresentou uma variação mensal de 1,1% (0,8% em Setembro de 2011 e 0,4% em Outubro de 2010). A variação média dos últimos doze meses situou-se em 3,4% (3,3% em Setembro de 2011). O Índice Harmonizado de Preços no Consumidor (IHPC) português registou uma taxa de variação homóloga de 4,0%, 0,5 p.p. superior ao valor de Setembro de 2011 e 1,0 p.p. superior à estimada pelo Eurostat para a área do Euro em Outubro. A taxa de variação mensal do IHPC situou-se em 0,9% e a taxa de variação média dos últimos doze meses aumentou 0,1 p.p., para 3,3%. (INE, 2011)

Novembro de 2011

Em Novembro de 2011, o Índice de Preços no Consumidor (IPC) registou uma variação homóloga de 4,0%, inferior à de Outubro (4,2%). Excluindo do IPC a energia e os bens alimentares não transformados, a variação homóloga foi 2,1% (2,5% em Outubro de 2011). O IPC apresentou uma variação mensal de -0,1% (1,1% em Outubro de 2011 e 0,2% em Novembro de 2010). A variação média dos últimos doze meses situou-se em 3,6% (3,4% em Outubro de 2011). O Índice Harmonizado de Preços no Consumidor (IHPC) português registou uma taxa de variação homóloga de 3,8%, 0,2 pontos percentuais (p.p.) menor que em Outubro de 2011 e 0,8 p.p. superior à estimada pelo Eurostat para a área do Euro em Novembro (1,0 p.p. em Outubro). A taxa de variação mensal do IHPC situou-se em -0,1% e a taxa de variação média dos últimos doze meses aumentou 0,2 p.p., para 3,5%. (INE, Índice de Preços no Consumidor Novembro 2011, 2011)

Dezembro de 2011

Em 2011, o Índice de Preços no Consumidor (IPC) registou uma taxa de variação média de 3,7% (1,4% no ano anterior). Em Dezembro de 2011, o IPC registou uma variação homóloga de 3,6%, inferior à observada em Novembro (4,0%). Excluindo do IPC a energia e os bens alimentares não transformados, a variação homóloga foi 2,3% (2,1% no mês anterior). O IPC apresentou uma variação mensal nula (-0,1% em Novembro de 2011 e 0,3% em Dezembro de 2010).

O Índice Harmonizado de Preços no Consumidor (IHPC) português registou uma taxa de variação média de 3,6% em 2011 (1,4% no ano anterior). A taxa de variação homóloga situou-se em 3,5% em Dezembro, 0,3 pontos percentuais (p.p.) inferior à observada em Novembro de 2011 e 0,7 p.p. superior à estimada pelo Eurostat para a área do Euro (diferencial de 0,8 p.p. em Novembro). A taxa de variação mensal do IHPC situou-se em 0,1%. (INE, Índice de Preços no Consumidor Dezembro 2011, 2012)

Análise do Produto Interno Bruto em volume no 3º Trimestre de 2011

No 3º trimestre de 2011, o PIB diminuiu 1,7% em volume face ao período homólogo de 2010 (variação de -1,0% no trimestre anterior). A variação negativa do PIB foi ditada pelo forte contributo negativo da procura interna que atingiu -5,0 pontos percentuais, p.p. (-5,5 p.p. no 2º trimestre). O contributo da procura externa líquida para a variação do PIB continuou positivo (3,3 p.p.) mas de menor magnitude que o observado no trimestre anterior (4,6 p.p.). Comparativamente com o 2º trimestre de 2011, o PIB registou uma variação em cadeia de -0,6% (-0,2% no trimestre anterior).

Aliado à conjuntura, que não se projeta nada fácil para o canal HORECA (Hotéis, Restaurantes e Cafés), foi o aumento do IVA (Imposto de Valor Acrescentado) para o sector. A partir de 01 de Janeiro de 2012, registou-se um aumento do IVA que passou de 13% para a taxa mínima de 23% no que diz respeito às bebidas e alimentação. Este aumentou de 10 p.p. parece à partida insignificante, contudo, na realidade corresponde a um aumento de exatamente 77% do valor do IVA nos produtos acima

referidos. Sendo o turismo um dos dinamizadores da economia nacional, representando o sector da alimentação e bebidas 45,4% do consumo dos estrangeiros que visitam Portugal, poderá este sector ficar com a sua sobrevivência em causa.

Esta medida tomada no início de 2012, criou uma grande controvérsia, uma vez que o sector da restauração já assistiu a outros países europeus baixarem justamente a sua taxa de IVA (Croácia de 23% para 10%; França de 19,6% para 5,5%; Irlanda de 13% para 9%), com o objetivo de as empresas não baixarem os preços, não despedirem os empregados e ampliarem a qualidade e competitividade no mercado.

Relativamente a números de empresas do sector e empregabilidade, encontram-se atualmente constituídas cerca de 85.000 empresas, que empregam cerca de 300.000 pessoas. (INE, Contas Nacionais Trimestrais 3º Trimestre 2011, 2012)

S — Socioculturais

“A importância da análise geodemográfica como ferramenta de segmentação está a crescer, uma vez que esta consegue captar a crescente diversidade da população.”
(Naisbitt, 1999)

Tomando em consideração os resultados provisórios já disponíveis dos censos de 2011, e em resumidamente é possível verificar que:

- A população aumentou e continua a ser um país de imigração;
- A população está mais envelhecida e o nível de escolaridade aumentou;
- Há mais famílias de menor dimensão;
- Existem mais alojamentos para utilização secundária e vagos;
- Os alojamentos onde a população habita possuem, quase todos, as infraestruturas básicas.

Mais detalhadamente, podemos verificar que a população residente em Portugal cresceu cerca de 2%, fixando-se em 10 561 614. Em termos regionais, o Alentejo volta a perder população na última década (-2,5%) e a região Centro regista igualmente uma ligeira redução (-1%). O Algarve e a Região Autónoma da Madeira registam acréscimos de população bastante expressivos, face a 2001, respetivamente +14,1% e +9,3%. Na região Norte a população estabilizou e a Região Autónoma dos Açores apresenta um ligeiro acréscimo de 2%.

O país acentuou o padrão de litoralização da década anterior e reforçou o movimento de concentração da população junto das grandes áreas metropolitanas de Lisboa e Porto. A maior parte dos municípios do interior perdeu população. Em 2011, são 198 os municípios que registam decréscimos populacionais face a 171 municípios em 2001.

O fenómeno do duplo envelhecimento da população, caracterizado pelo aumento da população idosa e pela redução da população jovem, agravou-se na última década. Os resultados dos Censos 2011 indicam que 15% da população residente em Portugal se encontra no grupo etário mais jovem (0-14 anos) e cerca de 19% pertence ao grupo dos mais idosos, com 65 ou mais anos de idade. O índice de envelhecimento da população é de 129, o que significa que por cada 100 jovens há hoje 129 idosos.

O nível de instrução atingido pela população em Portugal progrediu de forma muito expressiva na última década. A população que hoje possui o ensino superior completo quase duplicou, face a 2001, passando de 674 094 pessoas com curso superior para 1 262 449, ou seja, cerca de 12% da população.

Nos restantes níveis de ensino, os Censos 2011 indicam que 13% da população possui o ensino secundário completo, 16% o 3º ciclo e 13% o 2º ciclo. O ensino básico 1º ciclo corresponde ao nível mais elevado e concluído por 25% da população. A população sem qualquer nível de ensino representa ainda 19%. (INE, Censos 2011, 2011)

T — Tecnológicos

No que diz respeito ao ambiente tecnológico, este destina-se a estudar a criação de programas específicos de promoção e inovação tecnológica.

O avanço tecnológico das últimas décadas, têm ocorrido a um nível alucinante. Este facto, aliado à conjuntura difícil que o país atualmente atravessa, leva a que os proprietários das empresas estejam constantemente na onda da inovação tecnológica, pois só assim conseguirão fidelizar e angariar mais clientes. É sabido que é através da diferenciação, que as empresas conseguem adquirir vantagem competitiva sobre os seus concorrentes. Deste modo, cada vez mais apostam em TV interativas, plataformas online, redes sociais, entre outros.

Especificamente abordando o sector da restauração, há novas tecnologias que estão recentemente a ser utilizadas por algumas empresas. O facto de os clientes terem cada vez mais acesso a um vasto leque de informação, leva a que sejam conhecedores e observadores atentos da oferta que o mercado disponibiliza para eles. Este facto, levou a que as empresas, acelerassem o seu processo de modernização, de modo a conseguirem dar resposta às exigências dos clientes. Nos dias de hoje, já é usual ver-se mecanismos eletrónicos a serem utilizados para se fazer o registo dos pedidos dos clientes, a utilização de softwares adequados para se proceder ao pagamento, controle de stocks, reservas de mesas, evolução das vendas (por hora!), entre outras funcionalidades altamente úteis para uma boa gestão da empresa.

E — Ecológico-Ambientais

A Legislação Ambiental Portuguesa prevê algumas normas específicas para o sector da restauração, contudo, muitos outros procedimentos ficam na consciência de quem pratica essas mesmas tarefas.

Assim, uma das normas previstas pelo Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional, através do Decreto-Lei nº 267/2009, de 29 de Setembro, que estabelece o regime jurídico da gestão de Óleos Alimentares Usados (OAU), produzidos pelos sectores industrial, da hotelaria e restauração, através da criação de um conjunto de normas que tem como objetivo a implementação de circuitos de recolha seletiva, garantir o transporte adequado por operadores devidamente licenciados para o efeito.

Outra lei colocada em vigor, desta feita pelo Ministério da Saúde, foi a proibição de fumar nos espaços públicos, locais de trabalho, unidades de saúde, estabelecimentos de ensino e locais como museus, centros comerciais, aeroportos e meios de transporte.

A lei em causa é a nº 37/2007 de 14 de Agosto e, no que concerne ao canal HORECA, entrou em vigor no início do ano de 2008 até ao momento.

Relativamente a outros procedimentos que englobam a temática ambiental, a lei não se revela extremamente rígida, pelo que no sector da restauração, a separação do lixo em vidros, papel, plásticos e latas e indiferenciados, fica a cargo dos responsáveis das empresas e do seu civismo enquanto habitantes do planeta. (Diário da República, Agosto 2007)

4.1.2 Caracterização e Análise das Tendências do Meio Envoltente Micro

4.1.3 Caracterização e Análise do Mercado

A cidade de Évora assume-se como sendo o principal polo da região, tanto em termos populacionais como em termos funcionais, isto é, a nível de serviços e operacionalização do sector empresarial. A própria cidade e o seu desenvolvimento económico têm conseguido inverter a tendência do Alentejo em geral (desertificação), e regista um crescimento similar ao de outras cidades nacionais da sua dimensão.

Como podemos verificar na figura 2, e segundo os últimos registos oficiais (Censos 2001), apenas 6 freguesias registaram um crescimento positivo. Confirmando o que o que foi escrito em cima, das 6 freguesias que cresceram no período registado, 5 delas são freguesias urbanas e apenas uma freguesia rural (Nossa Senhora da Graça do Divor), que apresentou um crescimento de 0,87%. Das freguesias urbanas destacamos principalmente a freguesia dos Canaviais com um crescimento de 4,40%, seguido da freguesia do Bacelo com um crescimento de 3,55% e da freguesia da Horta das Figueiras com um crescimento de 3,27%.

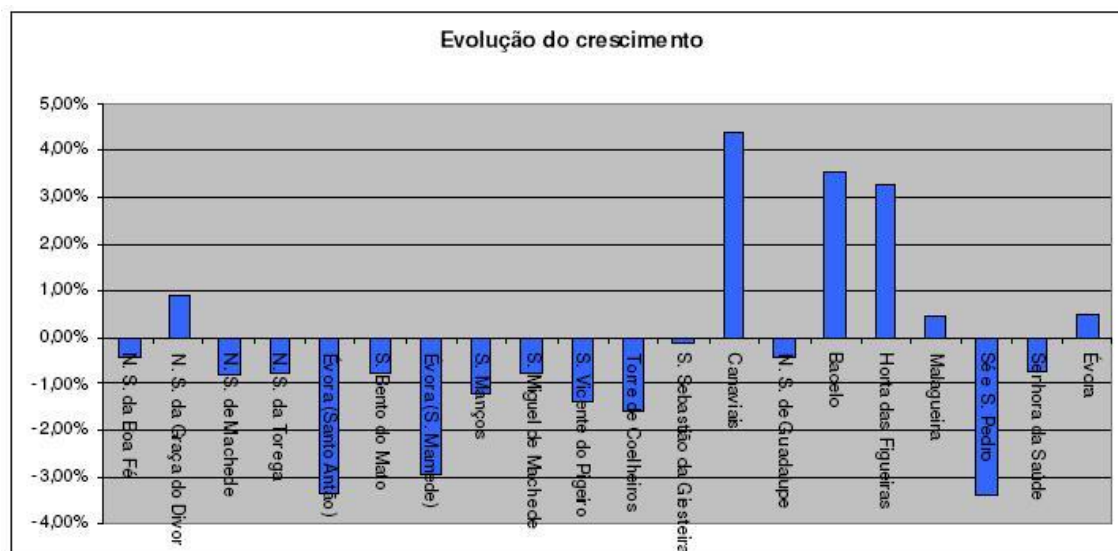


Figura 1 – Evolução do crescimento por freguesia
Fonte: INE, Censos 2001

Para este fenómeno muito têm contribuído três fatores fundamentais:

- A crescente valorização por parte da população dos espaços naturais com uma boa qualidade ambiental e, ao mesmo tempo, próximos dos locais de trabalho. A sociedade tem assistido a um lento mas progressivo êxodo urbano para algumas regiões do interior com crescente potencial socioeconómico.

- A significativa melhoria da rede de transportes, nomeadamente a projeção do TGV (*Train à Grande Vitesse*) que efetuará a ligação Lisboa – Madrid e terá uma paragem prevista a norte da cidade de Évora.

- Pela sua localização geográfica, a cidade de Évora encontra-se ainda numa situação privilegiada de ligação a Espanha. Está ainda programada uma ligação entre a plataforma portuária de Sines e Espanha para transporte de mercadorias, esta também com uma paragem na cidade de Évora.

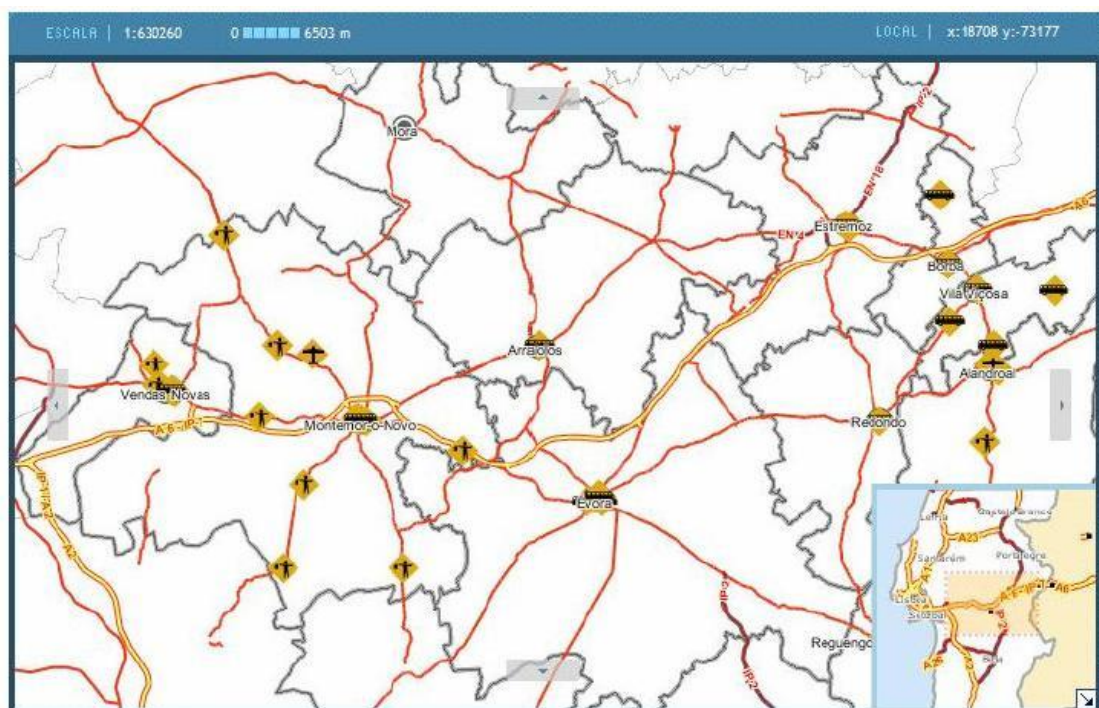


Figura 2 – Ligações viárias, ferroviárias e aeroportuárias
Fonte: INE, Censos 2001

Geograficamente a região de Évora abrange um espaço de 1.309,06 Km², o que representa cerca de 1,42% do território nacional. A norte o concelho de Évora faz fronteira com os concelhos de Arraiolos e Estremoz, a Oeste com os concelhos de

Montemor-o-Novo e Viana do Alentejo e a Este com os conselhos de Reguengos de Monsaraz e Redondo. Na figura 3 estão representadas todas as freguesias de Évora, e estão ainda destacadas as 3 freguesias que constituem o centro histórico da cidade: São Mamede, Sé e São Pedro e Santo Antão.



Figura 3 – Mapa de freguesias de Évora
 Fonte: INE, Censos 2001

Na totalidade, estão agregadas à cidade de Évora 18 freguesias (na figura 4 encontramos Sé e São Pedro divididas em duas freguesias), sendo elas: Nossa Senhora da Boa-Fé, Nossa Senhora da Graça do Divor, Nossa Senhora de Machede, Nossa Senhora da Torega, Évora (Santo Antão), São Bento do Mato, Évora (São Mamede), São Manços, São Miguel de Machede, São Vicente do Pigeiro, Torre de Coelheiros, São Sebastião da Giesteira, Canaviais, Nossa Senhora de Guadalupe, Bacelo, Horta das Figueiras, Malagueira, Évora (Sé e São Pedro) e Senhora da Saúde.

Se observarmos a figura 4, temos possibilidade de observar todas as freguesias de Évora e a sua representatividade em termos geográficos. Facilmente observamos que a maior quantidade de área ocupada é em primeiro lugar pela freguesia de Torre dos Coelheiros com 17%, Nossa Senhora da Torega com 15%, Nossa Senhora de Machede com 14% e São Manços com 8%.

Esta análise mostra-nos que as freguesias rurais, apesar de constituírem a maior quantidade de área da região (estas quatro freguesias representam cerca de 54% da área

geográfica da região), são aquelas que apresentam menor densidade populacional como iremos ter oportunidade de verificar na figura 5.

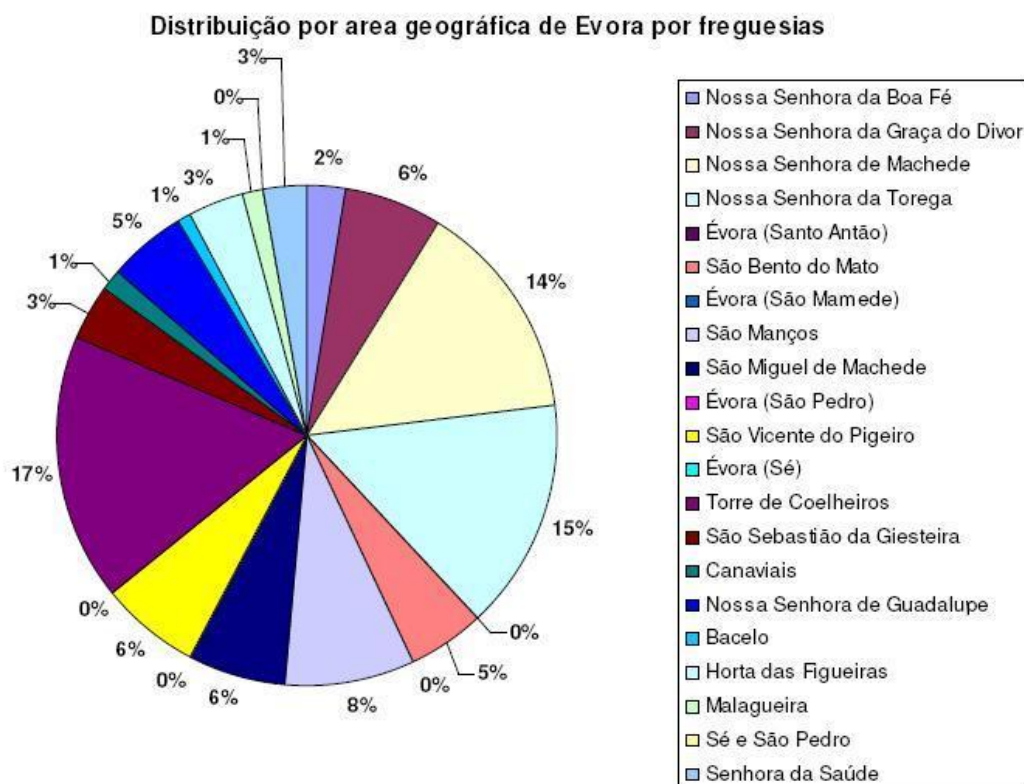


Figura 4 – Distribuição das por área geográfica de Évora por freguesias
 Fonte: INE, Censos 2001

O *Restaurante A Curva do Bacelo* situa-se precisamente na freguesia do Bacelo. Esta freguesia urbana situa-se a cerca de 3,3 Km do centro histórico da cidade (Praça do Giraldo). Tem uma área de 13,25 km², uma população habitacional de 8297 habitantes (segundo os últimos dados oficiais disponíveis, Censos 2001), o que perfaz uma densidade populacional de 626,2 habitantes por km².



Figura 5 – Brazão da Freguesia do Bacelo

Fonte: www.evora.net/jfbacelo/

Após verificarmos que são as freguesias rurais que detém a maior área geográfica da região de Évora, analisamos agora a figura 5, que nos indica qual a densidade populacional por freguesia.

Neste campo, verificamos que a freguesia com maior densidade populacional é a freguesia da Malagueira com 23%, logo seguida da freguesia de Nossa Senhora da Saúde com 17%. Seguidamente e ainda com representatividade encontram-se as freguesias do Bacelo e da Horta das Figueiras, ambas com 15%. Existe, portanto uma discrepância no que respeita à dualidade área ocupada por freguesia e quantidade de população residente. Por um lado verificamos que são as freguesias rurais que mais áreas ocupam mas por outro verificamos que são as freguesias urbanas que mais população residente detém.

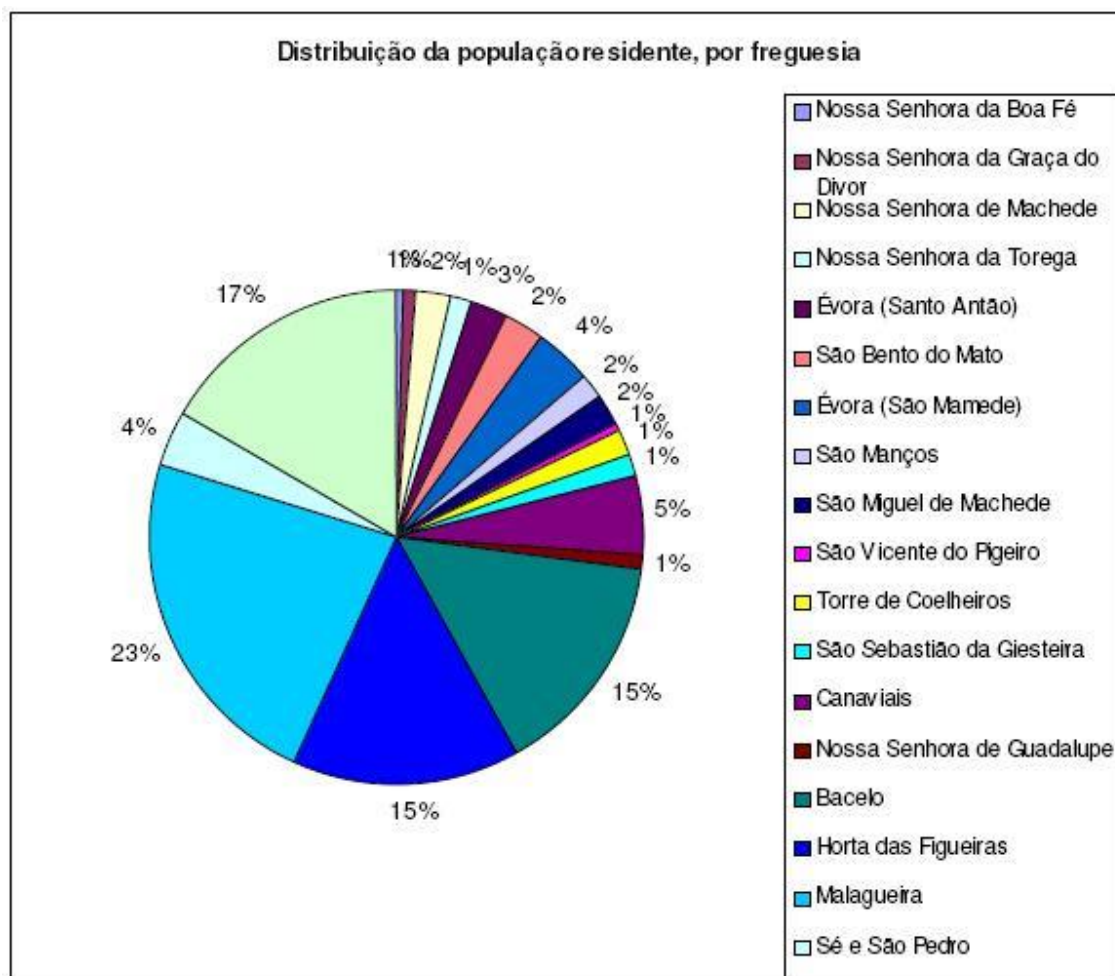


Figura 6 – Distribuição da população residente, por freguesia

Fonte: INE, Censos 2001

Feita uma análise transversal à região de Évora, onde se situa o *Restaurante A Curva do Bacele*, estamos agora em condições de avançar para uma análise e uma interpretação do sector da restauração.

Fazendo uma análise da tabela 1, verificamos que no seio da atividade económica da região, o sector da restauração juntamente com o do alojamento, encontra-se num quarto lugar no que diz respeito ao nível de estruturas de emprego. À sua frente encontram-se as indústrias transformadoras (muito devido à unidade empresarial instalada na região *Tyco Electronics*), o comércio por grosso e a retalho (devido essencialmente ao crescente número e hipermercados e grossistas que se têm instalado na região na última década) e o sector da construção que, embora em franca estagnação ainda representa uma significativa percentagem da estrutura de emprego da região.

<i>Actividades Económicas</i>	<i>Estrutura de Emprego</i>
Indústrias transformadoras	33,78%
Comércio por grosso e a retalho	28,74%
Construção	13,74%
Alojamento e Restauração	7,16%
Activ. imobiliárias, alugueres e serviços prestados às empresas	5,10%
Administração pública	5,00%
Agricultura e pesca	3,98%
Transportes, armazenagem e comunicações	1,79%
Actividades financeiras	0,61%
Indústrias extractivas	0,10%
Produção e distribuição de electricidade, gás e água	0,00%

Tabela 1 – Atividades mais empregadoras (%), Évora
 Fonte: INE, Censos 2001

As empresas de restauração compreendem uma tipologia muito específica e complexa, assumindo-se estas como diferentes dos outros tipos de comércio e serviços. Nas empresas deste sector, os clientes procuram sobretudo conciliar as suas necessidades alimentares, com a satisfação de passar alguns momentos à mesa com amigos, familiares ou até mesmo sozinhos, usufruindo se um serviço profissional e de qualidade.

O sector da restauração representava em Portugal no ano de 2009 (últimos dados disponíveis) 9% do número de empresas e correspondia a 2% do volume de negócios. Este sector é composto essencialmente por micro e pequenas empresas que emprega em média cerca de 10 pessoas. A mão-de-obra é jovem, de acordo com estatísticas *Eurostat*, cerca de 48% dos trabalhadores do sector têm menos de 35 anos, enquanto os trabalhadores com 55 ou mais anos de idade representam menos de 10%, muito embora esta percentagem se encontre a aumentar em função da evolução demográfica. No que diz respeito à divisão por sexo, são as mulheres quem estão em maioria no sector, representando 54% dos trabalhadores. Segundo as estatísticas (EU-25, *Eurostat*), o mercado da restauração funciona como uma porta de entrada no mercado de trabalho para a população jovem e na sua generalidade pouco qualificada. Neste sentido, o nível de escolarização é substancialmente baixo, isto é, cerca de 40% dos trabalhadores não

possui a escolaridade mínima obrigatória (12º ano) e apenas 1 em cada 10 trabalhadores tem um diploma do ensino superior.

4.1.4 Caracterização e Análise dos Concorrentes

Através da análise da concorrência pretendemos obter a informação mais real e fidedigna possível. Assim, torna-se possível obter a vantagem competitiva necessária que nos permita antecipar aos nossos concorrentes e por conseguinte diferenciarmo-nos.

Uma excelente forma de o conseguir é através da realização de inquéritos. Neste âmbito, foi realizado um inquérito (que pode ser consultado na íntegra nos anexos) aos gerentes/proprietários dos estabelecimentos de restauração da cidade de Évora. A ferramenta utilizada para seleccionar a amostra foi através do site www.infoempresas.com.pt, que permite efetuar uma selecção e filtragem dos estabelecimentos por setor de atividade, por distrito, e por concelho. O número de estabelecimentos contabilizados no concelho de Évora, segundo a base de dados referida e com a denominação de “Restaurantes”, é de 359 estabelecimentos. Destes 359 contabilizados, foram contactados para responder ao inquérito 60 estabelecimentos o que perfaz cerca de 17% dos existentes no concelho. Ainda dentro deste universo de 60 restaurantes inquiridos, obtivemos 33 respostas válidas, o que corresponde a cerca de 55%. Adicionalmente é ainda pertinente referir que, a selecção dos estabelecimentos foi efetuada segundo o código de actividade económica (CAE) correspondente a cada um dos mesmos. Sendo que a denominação “restaurante”, corresponde ao CAE 55300 – Restaurante tipo tradicional.

Numa primeira fase, que ocorreu durante todo o mês de Janeiro, o inquérito foi enviado por correio eletrónico (pequena percentagem de empresas) e por correio. Contudo, comprovada a fraca afluência dos inquiridos, optámos por abordagem mais direta. Assim, no início do mês de Fevereiro iniciámos uma visita aos estabelecimentos, a fim de presencialmente elevar o número de respostas válidas. Este segundo método teve significativamente mais sucesso, uma vez que obtivemos o quádruplo das respostas obtidas durante o mês de Janeiro.

O primeiro parâmetro avaliado foi a tipologia de estabelecimento. Assim, através da visualização do Gráfico 1, é possível verificar que a grande maioria de estabelecimentos inquiridos inserem na tipologia de restaurante, representando 66%.

Seguidamente surge a categoria de Snack-Bar com 13% e a de Pizzaria com 9%. Por fim e com representatividade igual temos as Marisqueiras e os *Take-Away* com 6% cada.

Esta análise mostra-nos sem qualquer margem de dúvida que, a tipologia de estabelecimento em que existe uma maior oferta é a de Restaurantes, o que representa uma ameaça para o *Restaurante A Curva do Bacelo*, uma vez que é a categoria que este se insere.

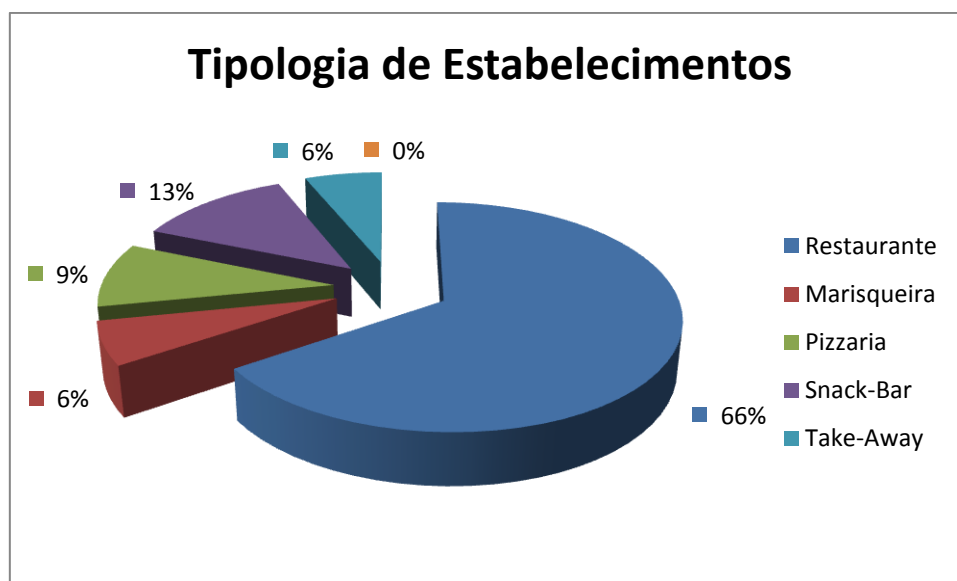


Gráfico 1 – Distribuição das respostas do inquérito de acordo com a tipologia de estabelecimento

Seguidamente analisamos qual a frequência do dia de encerramento semanal dos estabelecimentos inquiridos. Este fator revela-se importante na medida em que será possível verificar a quantidade de estabelecimentos que encerram, ou não, no mesmo dia que *A Curva do Bacelo*. Assim, através do Gráfico 2, podemos verificar que apesar de os valores não serem muito díspares, existe alguma diferença entre eles. Primeiramente, representando a maior fatia, verificamos que 25% dos estabelecimentos não encerram. Em segundo lugar e com valores idênticos, 21%, verificamos que os dias de encerramento semanal mais repetidos são a segunda e a terça-feira. Por fim temos o Domingo com 18% das respostas dos inquiridos e a Quarta-feira com 15%.

Com estes dados, verificamos que o facto de a minoria dos estabelecimentos encerrar à Quarta-feira (dia de encerramento semanal do *Restaurante A Curva do Bacelo*), representa uma oportunidade para o mesmo, sendo que existe uma maior probabilidade de encaminhamento de clientes dado o encerramento dos concorrentes.

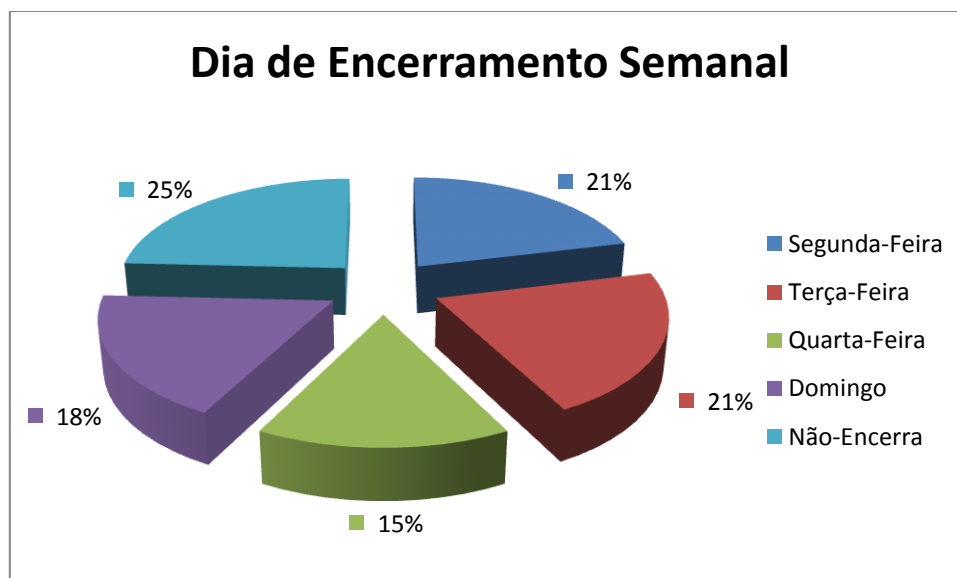


Gráfico 2 – Distribuição das respostas do inquérito de acordo com o encerramento semanal

A próxima variável observada foi o número de lugares dos estabelecimentos, de acordo com o número máximo de lugares que o estabelecimento tem, em conformidade com o documento legal de funcionamento da empresa. A particularidade nesta observação foi a análise do número médio de lugares, dividindo as respostas obtidas por tipo de estabelecimento.

No Gráfico 3, verificamos que o tipo de estabelecimento que apresenta em média um maior número de lugares é a marisqueira com uma média de 85 lugares por estabelecimento. Em segundo lugar temos o restaurante que apresenta em média 65 lugares por estabelecimento. Neste capítulo resta dizer que a média fica bastante afetada pelos estabelecimentos do centro histórico, com uma dimensão muito reduzida em termos de capacidade de lugares. Em terceiro lugar surgem as pizzarias com uma média de 63 lugares por estabelecimento, seguidas dos snack-bares com 35% e dos *take-away* com 20%. Com esta análise e sabendo que o número de lugares do *Restaurante a Curva do Bacelo* é 76 lugares, sabemos que a empresa encontra-se acima da média da média dos outros estabelecimentos da sua categoria, ganhando um vantagem competitiva por exemplo na receção de grupos.

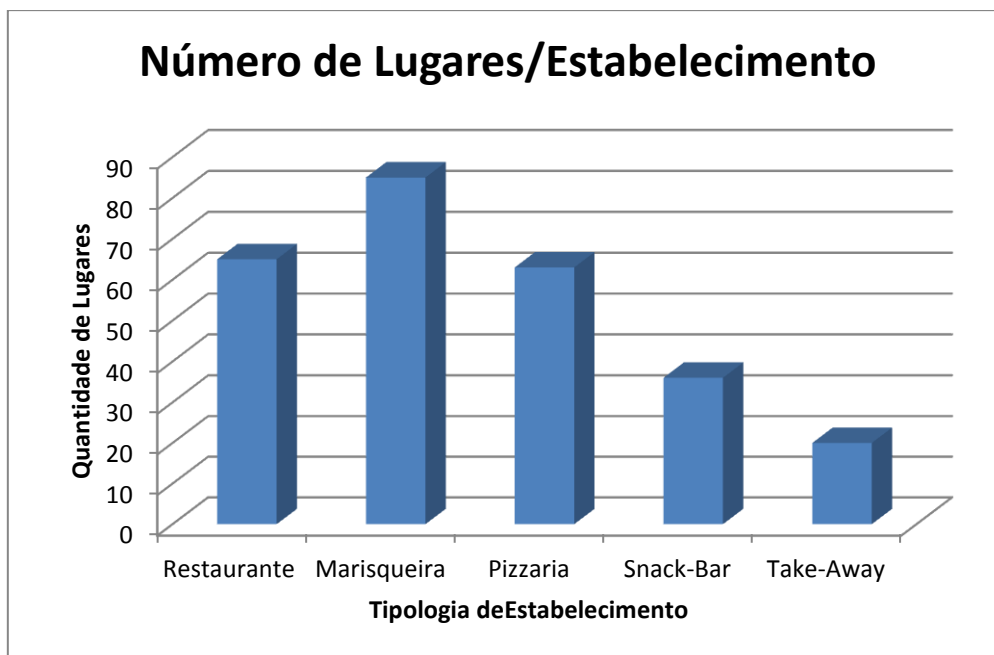


Gráfico 3 – Distribuição das respostas do inquérito de acordo com a quantidade média de lugares e tipologia de estabelecimento

O inquérito realizado aos estabelecimentos da cidade de Évora mostrou que estes se dividem essencialmente em duas grandes áreas: Zona Habitacional e Centro Histórico. Contudo nós sabemos que esta realidade não é totalmente verdade, pois no terreno verificámos que existem estabelecimentos de restauração por exemplo em Zonas Rurais e Aldeias Históricas. A razão pela qual e não se encontram identificados no Gráfico 4 justifica-se pelo facto de não termos obtido resposta dos mesmos, pelo que não puderam ser contabilizados. Adicionalmente, justifica-se dizer que a verdade dos factos apurados não fica de todo alterada, uma vez que a percentagem de existência de estabelecimentos em zonas rurais e aldeias históricas não é significativamente expressiva.

No Gráfico 4 verificamos então que dos dados apurados, 52% dos estabelecimentos situam-se no centro histórico da cidade de Évora (entenda-se centro Histórico dentro das muralhas que cercam a cidade) e 48% situam-se em zonas habitacionais, nomeadamente bairros circundantes da cidade.

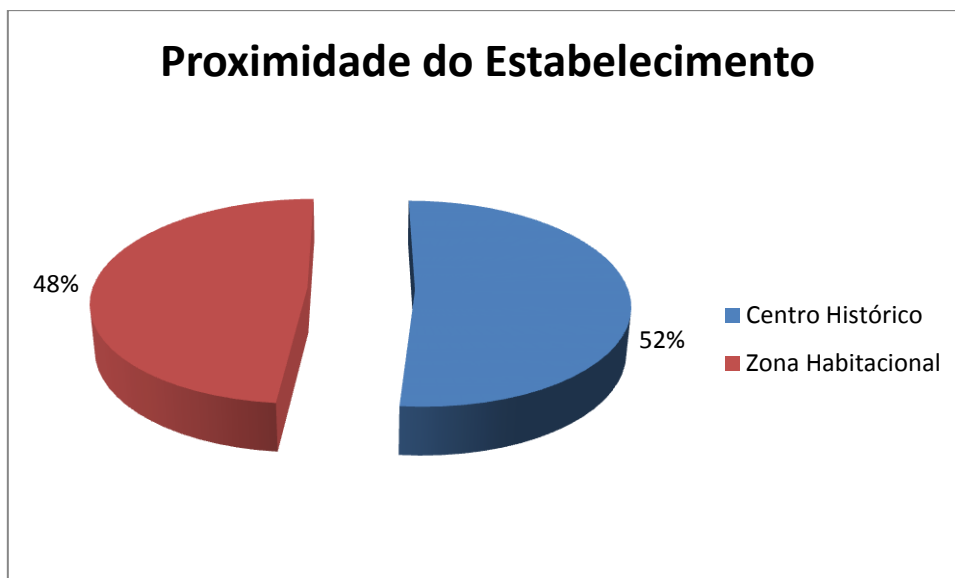


Gráfico 4 – Distribuição das respostas do inquérito de acordo com a proximidade do estabelecimento de zonas de interesse cultural

No Gráfico 5, é apresentado um importante indicador para o sector da restauração. Foi questionado aos gerentes/proprietários das empresas a quantidade de funcionários que as suas empresas empregavam. Esta variável dá-nos um conhecimento importante da situação da empregabilidade na restauração na cidade de Évora. Para melhor filtrar esta informação e apurar resultados que fossem de encontro às necessidades de conhecimento do mercado do *Restaurante A Curva*, dividimos os estabelecimentos por categoria e encontramos a média de funcionários para cada um.

Podemos observar no Gráfico 5 que o tipo de estabelecimento que emprega o maior número de pessoas é as pizzarias com uma média de 6 funcionários, pois algumas das inquiridas dispõem de serviço de entrega ao domicílio. Em segundo lugar surgem as marisqueiras com uma média de 5 funcionários, entende-se uma vez que se recuarmos ao Gráfico 3, verificamos que as marisqueiras têm o maior número de lugares por estabelecimento. Em terceiro lugar surgem os restaurantes com uma média de 5 funcionários. Este indicador requer alguma reflexão, uma vez que o *Restaurante A Curva* conta atualmente com 7 funcionários. Por fim e com o mesmo número médio de trabalhadores surgem os snack-bares e os *take-away*. Percebe-se no caso dos snack-bar tendo em conta o número médio de lugares destes estabelecimentos e no caso dos *take-away*, como o nome indica o *core business* é precisamente vender comida para fora e não no próprio estabelecimento.

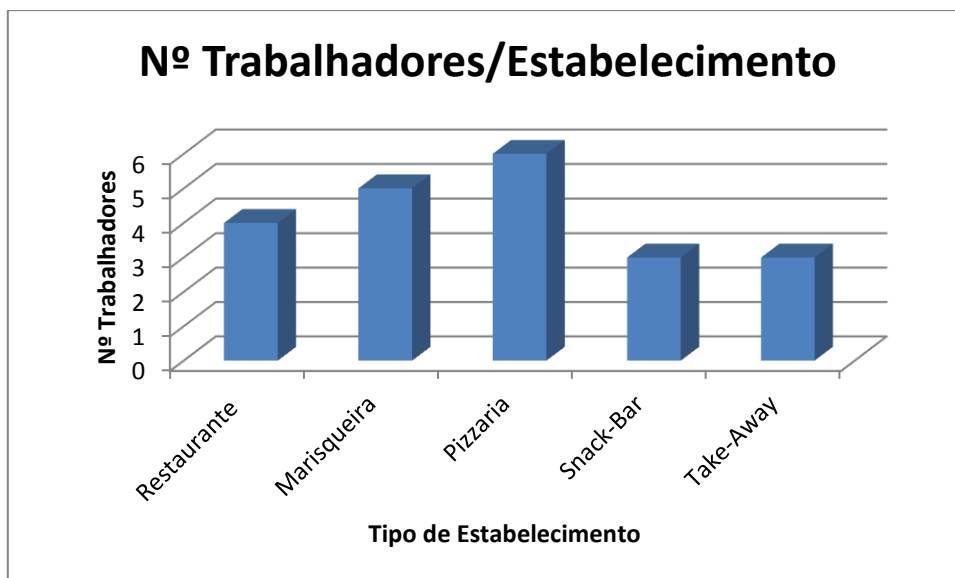


Gráfico 5 – Distribuição das respostas do inquérito de acordo com o número médio de trabalhadores por estabelecimento

Entrando na fase do negócio propriamente dita e tendo em conta a conjuntura atual que assola particularmente o país, quisemos saber quais os aspetos que influenciam o funcionamento do estabelecimento, mediante um conjunto de variáveis que considerámos serem condicionantes para a atividade.

Deste modo, no Gráfico 6 temos a hipótese de verificar os resultados e constatar que existem 4 variáveis que parecem ser comum a todos os gerentes/proprietários de estabelecimentos de restauração da cidade de Évora. Em primeiro lugar e com o mesmo número de respostas obtidas (11), temos Situação Atual do Mercado e o Excesso de Oferta. Neste campo os empresários concordam que a conjuntura atual que reflete o fraco poder de compra dos consumidores e o elevado número de estabelecimentos de restauração por km², são as principais variáveis que afetam o funcionamento dos seus estabelecimentos. Em segundo lugar e igualmente com o mesmo número de respostas obtidas (10) temos a Fiscalidade e a Falta de Mão-de-obra qualificada. Relativamente a estas condicionantes entendemos que a insatisfação dos gerentes/proprietários face à Fiscalidade prende-se realmente com o aumento do IVA em Janeiro de 2012 (13% para 23%). Ainda com alguma relevância temos a nível de respostas respetivamente o Custo de Matérias-Primas, o Nível de Preços, e os Apoios Insuficientes.

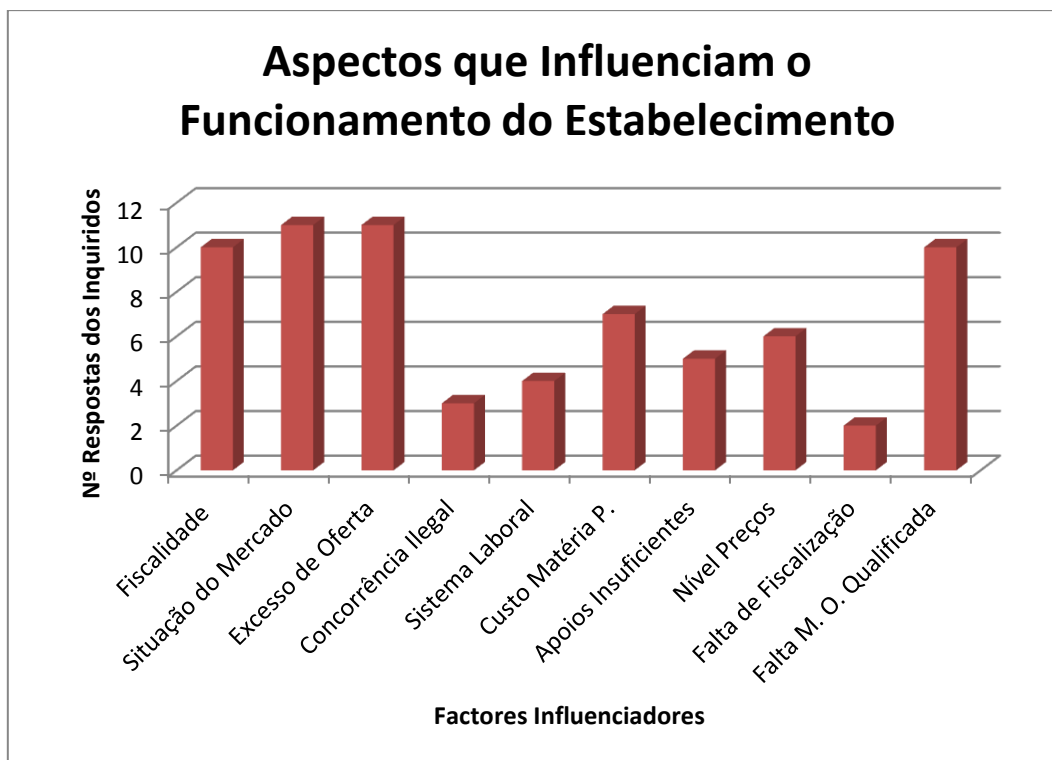


Gráfico 6 – Distribuição das respostas do inquérito de acordo com os aspetos que influenciam o funcionamento do estabelecimento.

De seguida e seguindo o mesmo método de análise do negocio dos concorrentes, optámos por questionar os mesmos acerca dos fatores, que para eles, mais importância têm para o sector. Através do Gráfico 7 verificamos que a Legislação é claramente o fator que se destaca com 11 respostas obtidas. Mais uma vez aqui fica patente a importância que os gerentes/proprietários atribuem a este fator e que regulamente os seus negócios. Em segundo lugar e com o mesmo número de respostas (8) surgem 3 fatores: Formação, Fiscalidade, e Valorização da Gastronomia. Estes três fatores apresentam características diferentes e revelam diferentes preocupações por parte dos empresários. Apraz ainda ressaltar a Concorrência com 5 respostas, as Políticas de Apoio com 4 respostas e a Promoção Institucional com 3 respostas.

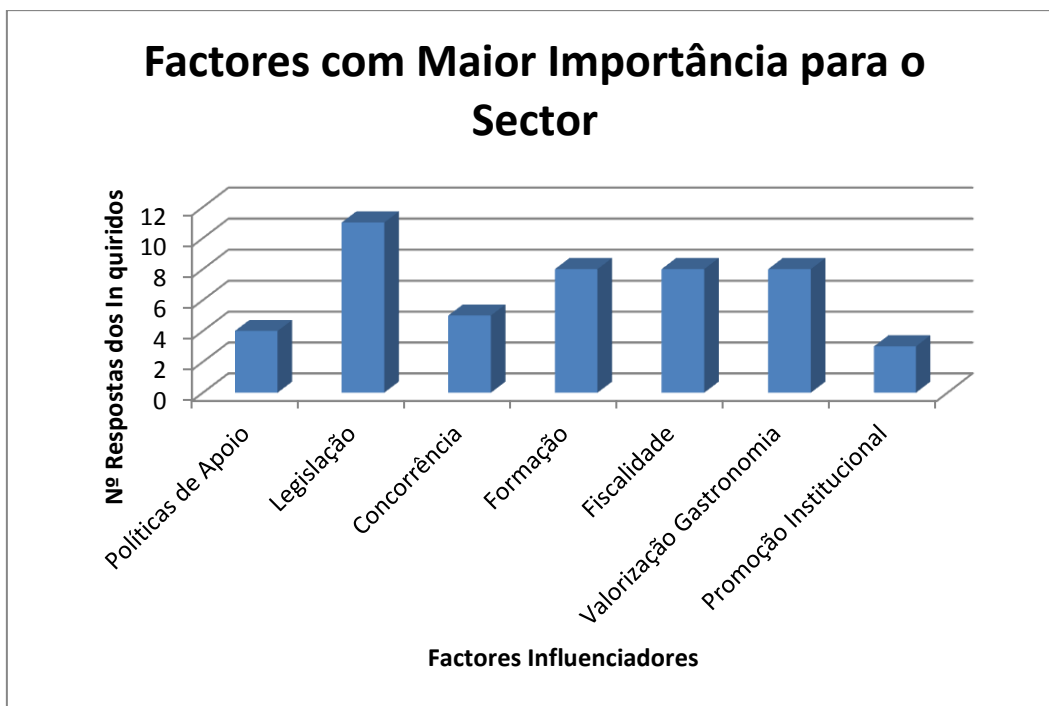


Gráfico 7 – Distribuição das respostas do inquérito de acordo com os aspetos mais importantes para o sector

Sendo uma medida relativamente recente, quisemos saber qual ou quais as providencias que os gerentes/proprietários dos estabelecimentos de restauração da cidade de Évora irão tomar face ao aumento da taxa de IVA de 13% para 23%.

Como podemos comprovar através da análise do Gráfico 8, a grande maioria dos estabelecimentos, cerca de 43%, irá optar por não efetivar nenhum aumento dos preços, mantendo os mesmos como haviam estado até ao momento. Em conversa no local de recolha de respostas do questionário, foi possível apurar que esta manutenção dos preços reflete algum receio dos proprietários em perder ainda mais clientes do que aqueles que perspetivam para o ano corrente de 2012. Apurámos que 24% dos inquiridos irá aumentar os preços de modo a conseguir suportar o aumento da taxa de IVA, assumindo o risco de perda de clientes. Observámos ainda que 3% dos inquiridos irá baixar os preços, como estratégia de ganhar clientes em escala. Por fim concluímos ainda que 24% dos inquiridos julga ser um tema algo delicado, pelo que preferem não divulgar qual irá ser a estratégia a adotar.

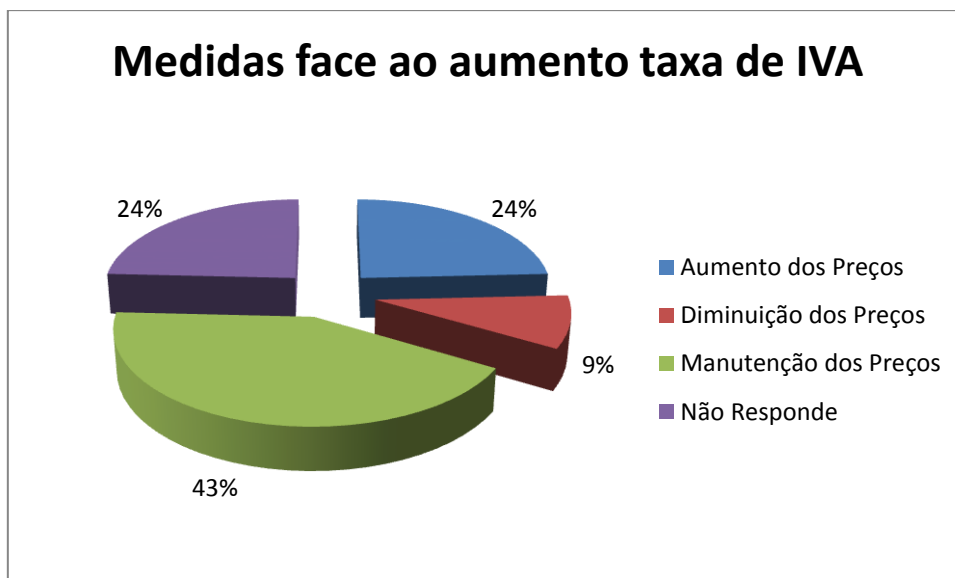


Gráfico 8 – Distribuição das respostas do inquérito de acordo com as medidas adotadas face ao aumento da taxa de IVA

No seguimento da questão anterior, e porque estão inter-relacionadas, quisemos saber qual é a perspetiva do volume de negócios para o ano corrente.

Assim, e à semelhança da questão anterior, a grande maioria dos inquiridos (46%), julga que o seu volume de negócios irá estagnar durante o ano de 2012. Revelando-se mais pessimistas, 24% dos inquiridos revelam que o seu volume de negócios irá diminuir no decorrer do ano corrente. Igualmente 24% dos inquiridos assumem ter a expectativa que irão chegar ao final de 2012 com um aumento do volume de negócios. Ao contrário do que seria de esperar “apenas” 6% dos inquiridos optaram por não responder a esta questão.

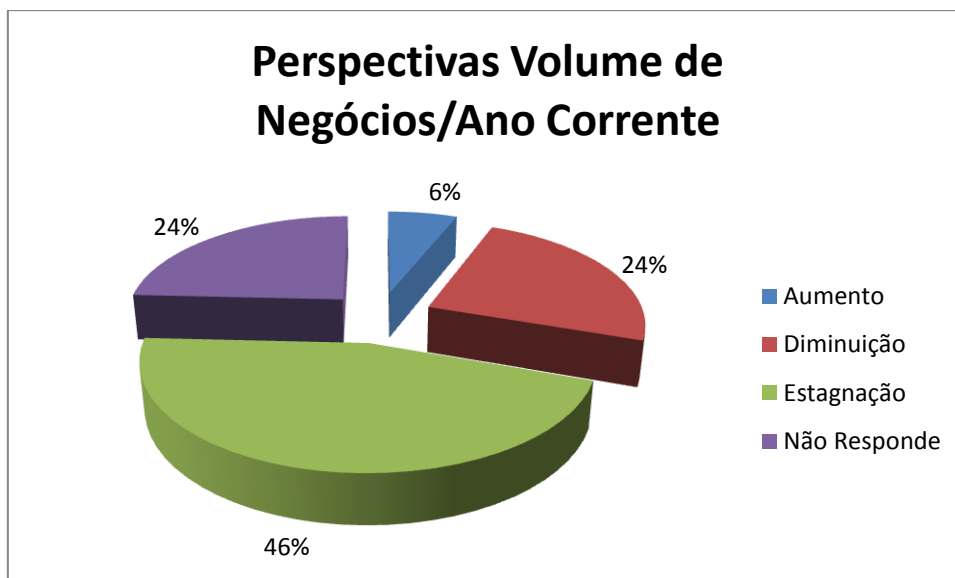


Gráfico 9 – Distribuição das respostas do inquérito de acordo com as perspetivas do volume de negócios para o ano de 2012

Por fim, questionámos ainda aos gerentes/proprietários qual a sua perceção quanto à distribuição de clientes que frequentam os seus estabelecimentos, segundo as seguintes variáveis: clientes locais em recreio/lazer; trabalhadores locais; visitantes internos (portugueses residentes fora do concelho de Évora) e visitantes estrangeiros (residentes fora de Portugal). Para conseguir efetuar uma análise mais detalhada efetuámos uma separação dois campos distintos: Zona Habitacional e Centro Histórico.

Assim, se considerarmos o Gráfico 10 que divide as variáveis por zona habitacional, verificamos que a maior percentagem (40%) de clientes que se deslocam aos estabelecimentos de restauração são trabalhadores locais durante as horas de refeição. Em segundo lugar e com uma percentagem muito próxima, 38%, verificamos que são clientes locais em recreio/lazer que se deslocam aos estabelecimentos. Relativamente a portugueses vindos fora do distrito de Évora, estes representam apenas 12% e residentes fora de Portugal apenas 10% dos clientes.

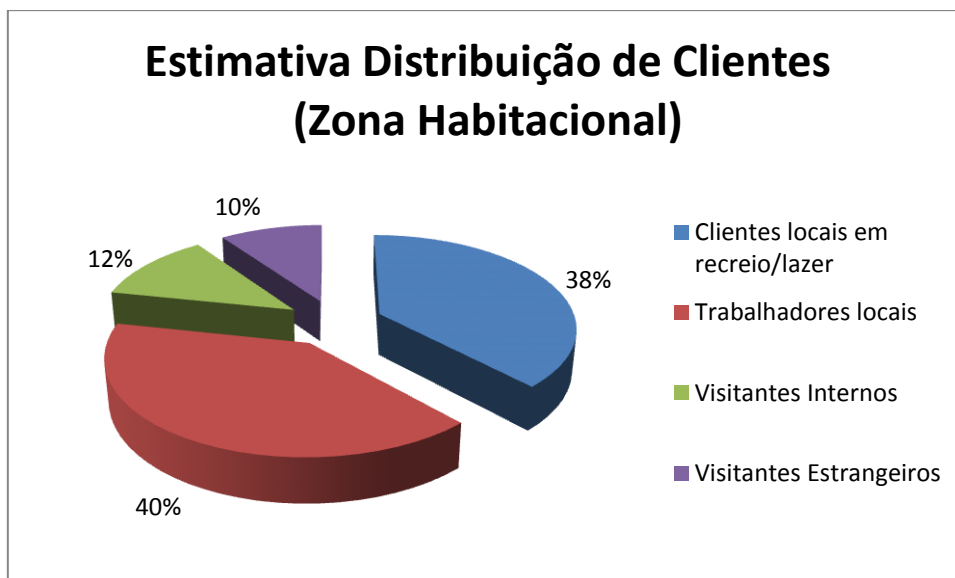


Gráfico 10 – Distribuição das respostas do inquérito de acordo com a distribuição de clientes em estabelecimentos situados em zona habitacional

Por outro lado, considerando o Gráfico 11, verificamos que os estabelecimentos situados no centro histórico têm os seus clientes distribuídos de uma forma mais uniforme, isto é, em termos de turistas 31% são visitantes estrangeiros e 24% são visitantes internos. No que respeita a residentes em Évora, 24% são trabalhadores locais em horário de refeição e 21% são clientes locais em recreio/lazer.

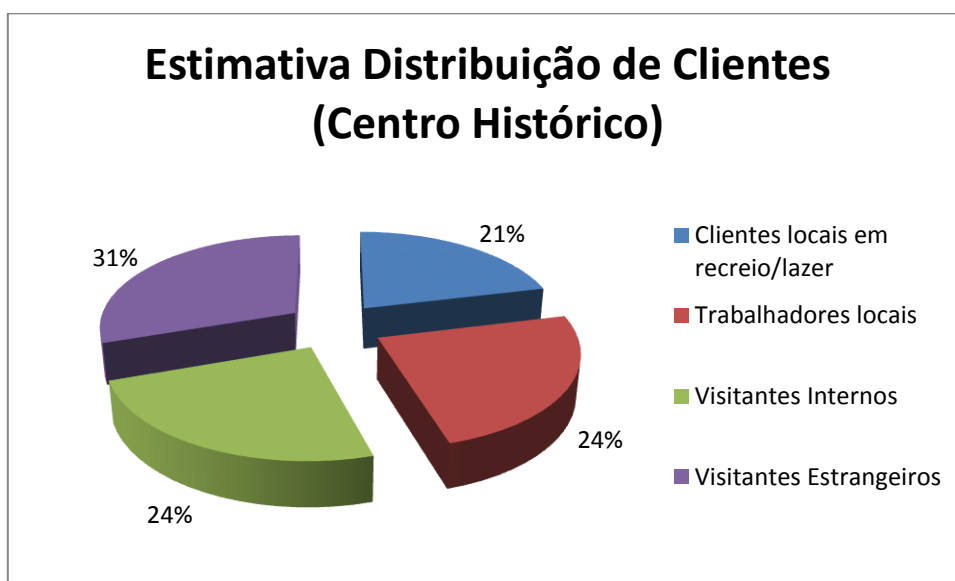


Gráfico 11 – Distribuição das respostas do inquérito de acordo com a distribuição de clientes em estabelecimentos situados no centro histórico

A análise destes valores diz-nos que o facto da localização destes estabelecimentos ser em zonas diferentes, exerce uma total influencia sobre o padrão de clientes que visita os mesmos. Com efeito, os estabelecimentos situados no centro histórico apresentam uma distribuição mais uniforme, uma vez que recebem turistas (tanto visitantes internos como estrangeiros) em visita à cidade e recebem trabalhadores locais (nomeadamente do sector dos serviços) que se deslocam aos estabelecimentos nas horas de refeição. Por sua vez, os estabelecimentos situados em zonas habitacionais apresentam uma distribuição menos uniforme, uma vez que o facto de se situarem em zonas habitacionais e relativamente distante do centro histórico (dentro das muralhas que envolvem a cidade e motivo de interesse de vista para os turistas) faz com que os visitantes se deslocam mais esporadicamente a estes estabelecimentos. Os trabalhadores locais contudo, ora por facilidade de estacionamento ora por proximidade deslocam-se em maior quantidade a estes estabelecimentos de restauração.

4.1.5 Apresentação Sucinta da Organização

Identidade

A empresa em estudo intitula-se de *Café Restaurante a Curva do Bacelo, Lda.* e tem a sua sede social no Bairro do Bacelo, Rua do Eucaliptal N° 6, 7005 – 427 Évora.

A sua data de fundação teve lugar em 08-08-1986 e é formada por um capital social de 5.000,00 €.

Atualmente, entre *part-time* e tempo inteiro, a empresa é constituída por sete colaboradores, devidamente certificados para o desempenho das funções.

Resumo historial mais relevante

O *Café Restaurante A Curva do Bacelo Lda.* iniciou a sua atividade no dia 08 de Agosto de 1986, constituindo uma sociedade formada por dois representantes. Após dois anos a empresa encontrar-se constituída, ocorre uma alteração no corpo gerente, procedendo-se a uma alteração, saindo um dos sócios entrando outro para o seu lugar, mantendo-se até hoje. A sede e local de trabalho inicial tiveram lugar na Avenida

Fernando Pessoa, N° 30 Bairro do Bacelo, onde permaneceu até ao Verão de 2006. Face às exigências do mercado e dos consumidores, bem como das entidades competentes que regulamentam o sector, nomeadamente a ASAE (Autoridade de Segurança Alimentar e Económica), surgiu necessidade de mudar de espaço. Assim, em Janeiro de 2007, a empresa estabelece-se num novo espaço comercial, onde permanece até ao momento, sito Rua do Eucaliptal, N° 6, Bairro do Bacelo.

Este novo espaço em nada tem que ver com o inicial, pois dispõe de novas condições, tanto de trabalho como de bem-estar para os clientes. Nomeadamente é possível destacar características como: luminosidade que a sala dispõe, devido a grande parte da fachada utilizar o vidro como material predominante; *Design* acolhedor, onde o ambiente familiar predomina, permitindo oferecer ao cliente um sentimento de pertença; facilidade de estacionamento, oferecendo ao cliente a oportunidade de poder usufruir do tempo para refeição em detrimento do que gastaria a estacionar a viatura e ainda duas salas de refeição distintas, onde o cliente pode optar por um almoço ou jantar com mais privacidade e outra sala onde o cliente poderá desfrutar de um ambiente mais dinâmico, ideal para refeições rápidas ou até mesmo para assistir a eventos desportivos. O Estabelecimento encontra-se devidamente certificado pelas entidades competentes, cumprindo todos os requisitos necessários para o desempenho da atividade.

Organograma Funcional

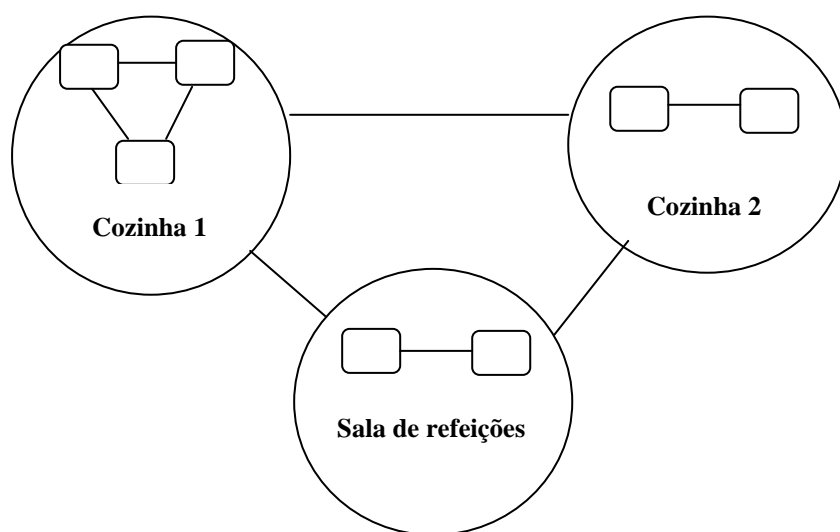


Figura 7 – Organograma Funcional do *Restaurante a Curva do Bacelo*

Através da Figura 1, podemos observar o organograma funcional do *Restaurante A Curva do Bacelo*. Este baseia numa estrutura orgânica, isto é, caracteriza-se por uma reduzida diferenciação horizontal, uma maior intervenção das pessoas, menor formalização e maior flexibilidade e elevado grau de descentralização da autoridade.

Enquanto empresa com uma experiência significativa de mercado, o *Restaurante A Curva do Bacelo* adota esta estrutura, uma vez que é a mais adequada para empresas de reduzida dimensão e com reduzida gama de produtos. Esta estrutura define ainda as funções de cada unidade dentro da empresa e os modos de colaboração entre as várias unidades.

4.1.6 Análise SWOT

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none">● Marca presente no mercado há 25 anos.● Excelente Know-how dos colaboradores.● Requisitos totais de certificação Higiene e Segurança.● Facilidade de Estacionamento.● Qualidade e variedade dos pratos confeccionados.● Formação contínua e certificada dos colaboradores.	<ul style="list-style-type: none">● Localização geográfica.● Fraco domínio de tecnologia.● Falta de oferta de pratos direcionados para um público infantil.● Inexistência de um site na internet.● Fraca presença na internet.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none">● Encerramento de concorrentes.● Existência de pratos de acordo com as possibilidades financeiras dos clientes.● Zona envolvente à empresa em contínua expansão.● Excelente relação qualidade/preço.	<ul style="list-style-type: none">● Crise global.● Enorme pressão competitiva.● Localização dos concorrentes.● Mercado extremamente saturado.● Aumento taxa de IVA. (13% → 23%)

4.1.7 Caracterização dos Fatores Críticos de Sucesso do sector e respetivo posicionamento da empresa face aos principais concorrentes.

Indústria	Fatores Chave de Compra (valor para os clientes)	+	Fatores de Competição (variáveis de competição)	=	Fatores Críticos de Sucesso
R E S T A U R A Ç Ã O	Preço		Preço		Custo operacional “Cash Flow”
	Disponibilidade à venda		Canais de distribuição		Rede de distribuição (Fornecedores)
	Reconhecimento da marca		Ações promocionais		Política de comunicação
	Relação afetiva de clientes (Marca/colaboradores)		Comodidade das instalações		Fidelização
	Atendimento personalizado		Produto Único (Especialidade da Casa)		Diferenciação
	Entidade certificada		Higiene e Segurança		HACCP
	Qualidade		Condições de pagamento		Qualidade
	Facilidade de estacionamento		Segurança		Acessibilidade
	Serviço		Custos		Excelência de Serviço
	Localização		Localização		Localização
	Qualidade dos produtos		Gama de produtos		Competitividade
	Variedade dos produtos		Ações promocionais		Disponibilidade de produtos (Stock)
Experiência de mercado		Concorrência		Benefício	

4.1.8 Missão

O *Restaurante A Curva do Bacelo* tem como missão “Fornecer refeições de alta qualidade, com simplicidade num ambiente agradável e acolhedor”. Satisfazer os clientes, com um compromisso de excelência no fornecimento de produtos e serviços de qualidade, é o objetivo da empresa no mercado onde atua.

Análise da Missão

A missão do *Restaurante A Curva do Bacelo* trata de satisfazer as necessidades dos seus clientes – correntes e futuras, melhorando continuamente os seus processos produtivos de forma a obedecer às rigorosas exigências do mercado – cada vez mais rapidamente, com o empenho individual e coletivo de todos os colaboradores, visando o propósito de consolidar-se sucessivamente como uma empresa de referência do mercado da restauração em Évora.

4.1.9 Visão

O *Restaurante A Curva do Bacelo* tem como visão “Ser um restaurante de referência na cidade de Évora, superando consecutivamente as expectativas dos seus clientes.”

Análise da Visão

A visão do *Restaurante A Curva do Bacelo* passa por alguns pontos cruciais, sendo que destacamos que o mesmo é uma empresa atuante no mercado da restauração da cidade de Évora, e o seu desempenho é reconhecido pelos colaboradores, clientes, fornecedores e até alguns concorrentes.

4.2 Objetivos 2011 – 2012

4.2.1 Objetivos de Marketing

- **Conquista de uma relação de confiança e sentimento de pertença com os clientes através da técnica de marketing: CRM (*Customer Relationship Management*)** – Através do início da utilização desta técnica de marketing, pretendemos fidelizar o cliente e manter um estilo de atendimento o mais personalizado possível, de forma que este se sinta valorizado na forma como é atendido nesta empresa. Para tal, é inevitável que haja um elevado nível de conhecimento e organização de informação dos clientes, de forma a poder criar um acompanhamento direcionado e quase individualizado para estes. A introdução de questionários de satisfação possibilita, por um lado, saber qual o nível de agrado dos clientes relativamente à empresa e aos seus serviços e, ao mesmo tempo, obter dados (data de nascimento, morada, NIF, gostos pessoais) que posteriormente serão utilizados nas técnicas de CRM.
- **Retenção de mais de 50% dos clientes angariados (2012 - 2013), mensurável através de aplicação de inquéritos de satisfação de clientes** – Este objetivo é bastante importante na estratégia de crescimento sustentável da empresa, isto é, pretendemos crescer através da fidelização e angariação de novos clientes. É nosso objetivo que a panóplia de clientes da *Curva do Bacelo* seja constante e consistente e, não esteja em constante mutação, pois só assim é possível crescer de forma sustentada e não notar significativamente no orçamento alguma eventual quebra no volume de vendas. A forma de medir o alcance deste objetivo é através da aplicação de inquéritos de satisfação (trimestral ou semestralmente), e efetuar um cruzamento de dados de forma a saber se a panóplia de clientes mantém-se ou mostra-se renovada.
- **Aumentar a presença e notoriedade da marca no mercado, avaliadas pela variação semestral do volume de vendas** – Sabendo que uma das formas de crescer no mercado da restauração na zona onde a empresa está inserida é através do aumento da presença e notoriedade da marca no mercado, pretendemos inserirmo-nos com mais intensidade no seio da comunidade e participar com mais regularidade em eventos da especialidade. A análise semestral do volume de vendas é um dos indicadores que nos possibilita verificar se este objetivo estará, ou não, a ser cumprido.

- **Alargar o segmento estratégico dos jovens empresários, apontado como faixa etária entre os 25 – 40 anos de idade** – Direcionar os produtos e os serviços para um público mais jovem é, sem dúvida, um dos grandes objetivos que este plano propõe para a empresa. A grande percentagem dos atuais clientes que frequentam *A Curva do Bacelo* são clientes fidelizados que já o fazem desde praticamente a fundação da empresa. Se tivermos em conta que a empresa foi fundada há 26 anos, facilmente percebemos que estamos perante um público envelhecido e tomamos consciência da necessidade de direcionar os produtos e serviços comercializados para um público em que a faixa etária se situe entre os 25 – 40 anos de idade. Definimos este público como jovens empresários e trabalhadores recentes no mercado de trabalho, que gostam de passar momentos agradáveis entre amigos e apreciadores de boa comida tradicional. A participação em redes sociais, onde esta faixa etária está presente de forma assídua, é outro dos passos para este objetivo ser concretizado.
- **Introdução de vendas através da plataforma *online*, a ser criada no início de 2013** – De acordo com o objetivo referido no ponto anterior – atingir uma faixa etária de clientes entre os 25 - 40 anos de idade – encontrar-se-á ativo através do nosso sítio na internet, a possibilidade de encomendas vias telefónica, sem qualquer custo para o cliente. Esta técnica, permite que o cliente através de um qualquer computador, *tablet* ou até mesmo *smartfone*, aceda ao nosso *site* – www.acurvadobacelo.pt e entre na opção de fazer a encomenda via telefone ou mesmo telemóvel para *A Curva do Bacelo*, sem ter absolutamente qualquer custo com a chamada. Esta metodologia, apesar de não ser de todo apenas direcionada para um público jovem, é através dela que pretendemos alargar os nossos clientes a esta faixa etária.

4.2.2 Objetivos Financeiros

- **Aumento da quota de mercado pela diferenciação na oferta** - Pretendemos aumentar a quota de mercado da empresa no sector da restauração na cidade de Évora, através do aumento da nossa oferta aos consumidores. Sabemos que o mercado da restauração (a nível nacional e regional) encontra-se sobremaneira saturado, pelo que pretendemos encontrar um caminho para a retenção e

prospecção de novos clientes, de forma a aumentar a quota de mercado, que assente numa vasta gama de produtos e serviços disponibilizados aos mesmos.

- **Aumentar em 30% o volume de vendas na vertente *take-away*** – A aposta nesta vertente de negócio prende-se essencialmente com a possibilidade de aumento da margem de lucro, isto é, possibilita despende de menos custos com mão-de-obra (lavagem de pratos, talheres, copos, etc.), consumíveis (toalhas de mesa, toalhas de mão, guardanapos) e custos variáveis (eletricidade, água e gás). Por outro lado, permite ainda incrementar um maior fluxo de clientes no restaurante, o que leva inevitavelmente ao aumento do reconhecimento e notoriedade da marca/empresa no mercado, que é igualmente um forte objetivo a ser alcançado.
- **Terminar o ano de 2012 com um volume de vendas não inferior ao do exercício do ano anterior** - Face à conjuntura socioeconómica que o país enfrenta e derivado a um conjunto de medidas de austeridade levadas a cabo pelo governo (corte de subsídio de férias e 13º mês para os trabalhadores da função pública, aumento da taxa social única (TSU), término de benefícios fiscais), os consumidores têm cada vez menos poder de compra. Este fator aliado ao forte aumento das contribuições fiscais, nomeadamente no sector da restauração, as quais sofreram um aumento do IVA de 13% para 23% (o que corresponde a um aumento de cerca 77% ou seja 10 pontos percentuais (pp)), leva a que as perspetivas de negócio sejam muito reduzidas, ao ponto de esperar que o volume de vendas se mantenha, de forma a poder fazer frente aos encargos que o sector acarreta atualmente.
- **Aumentar entre 5% e 10% o volume de vendas no ano de 2013** – Como já foi referido anteriormente a conjuntura económica a nível nacional prevê-se complicada. Contudo, através da implementação do presente plano de marketing, pretendemos aumentar o volume de vendas da empresa entre 5% e 10% aquando do fecho do exercício de 2013. Esta meta, não muito ambiciosa, foi estabelecida tendo em conta as dificuldades que acarreta, e não tendo qualquer previsão de melhoramento ou não do panorama económico nacional, baseando-se apenas na implementação na totalidade do plano.

4.3 Opções Estratégicas

4.3.1 Pressupostos para o Plano Estratégico 2012 - 2013

Os nossos pressupostos para o plano estratégico 2012 - 2013 do *Restaurante A Curva do Bacelo*, passam por diversos fatores que condicionarão a sua *performance* no mercado e sector onde atua. Visto que se trata de uma empresa com alguma história no mercado da restauração eborense (26 anos de existência), vislumbramos nesta condição uma oportunidade para potencializar os nossos principais desígnios com a elaboração do plano estratégico, isto é, aumentar a notoriedade e presença da marca tanto no mercado como também junto dos consumidores.

Sabendo a preponderância que a notoriedade de uma determinada marca assume no mercado, é nesse sentido que vamos reposicionar a empresa, criar valor para a marca e procurar ir de encontro às necessidades dos clientes, antecipando as mesmas, através da adaptação de soluções de produtos especificamente idealizados.

É neste sentido que iremos elaborar um plano operacional para 2012 – 2013, de forma a esquematizar o enquadramento do próprio plano, os objetivos do mesmo, os responsáveis pela operação, as condicionantes operativas e ainda toda a calendarização operacional com a indicação das ações e o *timing* em que são colocadas em prática.

4.3.2 Capacidades Estratégicas

Como já foi dito anteriormente, o *Restaurante A Curva do Bacelo*, é uma microempresa presente no mercado há cerca de 26 anos. A empresa durante o seu período de existência ainda não apostou significativamente em novas tecnologias e meios de promoção, o que para nós é uma das metas a alcançar com este plano.

Independente desta não utilização de novas tecnologias, a empresa tem mantido uma imagem francamente positiva no panorama empresarial eborense, muito embora, em termos de evolução de vendas e volume de negócios denote neste momento alguma falta de planificação quer a nível estratégico do negócio como ao nível de promoção da marca, o que é reflexo das exigências da atual conjuntura do mercado que se pauta por um nível de preços baixo, um excesso de oferta e uma concorrência bastante feroz.

Neste sentido, a forte experiência de mercado e *know-how* de todos os colaboradores, apresentam-se como uma mais-valia na capacidade de desenvolvimento do negócio.

4.3.3 Limitações Estratégicas

No que diz respeito a limitações estratégicas, como já foi referido noutra secção deste estudo, o atual estado da economia nacional apresenta-se como sendo uma das limitações estratégicas da empresa, na medida em que condiciona o poder de compra dos potenciais consumidores e consecutivamente afeta o volume de vendas da empresa.

Outra limitação estratégica da empresa, é a indisponibilidade financeira da mesma para disponibilizar verbas destinadas a comunicação e ações de marketing.

4.3.4 Pontos Fortes Estratégicos

- | | |
|--|---|
| - Boa imagem da empresa, medida pela percepção que os consumidores têm da marca, traduzida na frequência ao estabelecimento; | - Aposta na diferenciação; |
| - Aposta numa política ambiental sustentada; | - Implementação de um novo conceito – pinturas abstratas nas carroçarias. |
| - Formação de Recursos Humanos; | - Comércio de produtos de elevada qualidade; |

4.3.5 Pontos Fracos Estratégicos

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Reduzida liquidez financeira;- Fraca aposta em novas tecnologias;- Fraca aposta em inovação e modernização;- Ténue diferenciação; | <ul style="list-style-type: none">- Conjuntura económica desfavorável à estratégia de produção da empresa;- Estrutura orgânica limitativa ao seu crescimento;Ausência de presença em redes sociais; |
|--|---|

4.4 Formulação da Estratégia de Marketing 2012 – 2013

O *Restaurante A Curva do Bacelo* reforçará a sua imagem, o seu posicionamento e a sua notoriedade no mercado da restauração eborense, intervindo de forma decisiva no seu processo de consolidação. Deverá intervir no segmento, suportado pelas competências propostas ao nível da diferenciação, da qualidade e do baixo custo dos seus produtos, para que seja capaz de continuar com uma posição consistente no mercado e consequentemente melhora-la.

Com efeito, o seu desempenho no sector irá ser suportado por um plano de comunicação, aprofundado e aclarado mais adiante, que passará pela ocupação de mobiliário de exterior, nomeadamente *muppies*, criação de um website, participação em redes sociais, criação de um *slogan*, início da utilização de uma farda identificativa por parte dos colaboradores, criação de formulários de satisfação dos clientes, entre outras ações adiante evidenciadas.

4.4.1 Estratégia de Crescimento

A estratégia de crescimento intensivo, será a estratégia adotada pelo *Restaurante A Curva do Bacelo*, tendo como objetivo o crescimento no seio do mercado em que atua, a restauração. Com esta estratégia de penetração prevemos aumentar as vendas dos produtos atuais já existentes no mercado.

A expansão será garantida por:

- Desenvolvimento e aperfeiçoamento dos produtos *core* da empresa, através da comunicação destes mesmos produtos e inovação prática dos mesmos. Com isto pretendemos diferenciarmo-nos totalmente da concorrência, criando um novo conceito de produto no mercado da restauração eborense, capaz de criar necessidades junto dos consumidores.
- Continuação da formação de colaboradores de forma a perseverar um know-how de excelência;
- Publicidade agressiva e de penetração relativamente ao desenvolvimento dos produtos *core* e *rebranding* da marca;
- Modificação e avaliação constante dos processos, de modo a ser reconhecida como uma empresa inovadora e capaz de antever as necessidades dos seus clientes;

4.4.2 Estratégia de Diferenciação

O *Restaurante a Curva do Bacelo* apostará num novo conceito que passará pelo processo de reposicionamento da marca, através da criação de um plano de comunicação até agora inexistente, e desenvolvimento de produtos atuais.

Com esta reformulação pretendemos atribuir valor acrescentado e benefícios para os clientes:

- Possibilidade de exteriorizar a satisfação, através da inclusão de questionários de satisfação para os clientes;

- Facilidade de marcação de mesas, encomendas de comida *take-away* e outros sem custo, através da criação de um site e adesão às redes sociais;
- Dias temáticos em alusão aos dias festivos (Dia do Pai, Dia da Mãe, Dia dos Namorados, São Martinho, Carnaval, Páscoa e outras datas comemorativas), criando um sentimento de pertença e ao mesmo tempo surpresa nos clientes.

4.4.3 Estratégia Concorrencial

A empresa apostará numa estratégia concorrencial de ataque em *Bypass*, isto é, efetuará um “ataque” à concorrência baseado numa mudança de “campo de batalha” através da diferenciação na oferta dos produtos já comercializados pela empresa no mercado.

4.4.4 Estratégia do Preço

Visto que o Restaurante A Curva do Bacelo irá enveredar pela diferenciação, a estratégia de determinação do preço será pelo valor percebido pelo cliente, mantendo deste modo o procedimento atual e procurando constantemente o equilíbrio entre qualidade/custo. O objetivo passa por fazer com que o cliente entenda o valor desta estratégia nos termos monetários dos benefícios económicos, e perceber o que o cliente recebe em troca do preço que paga. Adicionalmente pretendemos ainda identificar o benefício e o valor na mente dos consumidores.

4.4.5 Objetivos das Estratégias

- I. Aumentar reconhecimento da marca A Curva do Bacelo;
- II. Reforçar a posição no mercado da restauração eborense;
- III. Diferenciar da concorrência, ganhando vantagem competitiva;
- IV. Maximizar as vendas;
- V. Manter elevada qualidade dos produtos;
- VI. Entregar valor e benefício aos clientes;
- VII. Criar um departamento/processos de marketing e comunicação na empresa.

4.4.6 Segmento Estratégico da Empresa

Através da implementação das estratégias acima descritas, esperamos alargar o segmento estratégico dos jovens empresários, que apontamos como na faixa etária entre os 25 – 40 anos de idade.

Este é um segmento que julgamos ter condições para explorar com maior dinâmica. É um sector que abrange os estudantes, os recém-formados e os jovens em início de carreira e por isso já com alguma autonomia financeira. É um segmento que denota maturidade e começa a primar pelos jantares em grupos de amigos. Este segmento é ainda pouco explorado pela empresa, que atualmente tem como público-alvo uma faixa etária dentro dos 40 – 65 anos de idade.

4.5 Posicionamento do Empresa

Slogan – “A qualidade é a nossa receita!”

Quanto ao posicionamento da empresa, é nossa pretensão que esta desenvolva a oferta e imagem, ocupando assim uma posição mais competitiva, distinta e significativa na mente dos consumidores.

O *Restaurante A Curva do Bacelo* diferenciar-se-á assim pelo benefício, valorizando os seus clientes e adotando a distinção através dos seus produtos. A comunicabilidade e a disponibilidade serão argumentos suficientemente plausíveis, para substanciar que a mesma detém uma melhor qualidade, serviço, preços acessíveis e personalização em todos os desempenhos da empresa.

De modo a efetivar e transmitir para os clientes os valores acima descritos, foi criado um *slogan* para a empresa – “*A qualidade é a nossa receita!*”. Com este slogan pretendemos reforçar a perceção de qualidade que os clientes têm dos nossos produtos e, deste modo, contribuir significativamente para a nossa diferenciação através do benefício da oferta. Este slogan passará ainda a acompanhar o nome da empresa em todos os locais onde este se encontra inscrito, pretendendo por um lado reforçar a notoriedade da empresa no mercado e, por outro lado, criar um forte laço de afetividade e sentimento de pertença com o público-alvo. O *slogan* é simples, apela ao sentimento e pretende transmitir a ideia de qualidade que está presente em todos os produtos e serviços comercializados pela empresa. Por conseguinte é transmitida a ideia que cada

momento passado no *Restaurante A Curva do Bacelo* torna-se numa nova experiência, capaz de suscitar uma nova emoção em cada cliente.

4.6 Branding

Nesta secção iremos explicar e analisar o desenvolvimento sistemático do valor da marca *A Curva do Bacelo*.

Com efeito, descortinamos a necessidade de considerar esta estratégia de *Branding* como um ativo tático da empresa, capaz de criar uma identidade amplamente reconhecida pelo público-alvo na faixa dos 25 – 40 anos de idade (nicho de mercado pouco explorado pela empresa). Especificamente, ao atribuir um logótipo à marca/empresa, já estamos a efetuar o *branding* necessário para esse reconhecimento, aplicando um parâmetro de comparação na mente dos consumidores entre a imagem e a marca. O logótipo escolhido não pretende, neste caso, efetuar nenhum tipo de ligação com qualquer um dos produtos comercializados ou com qualquer serviço prestado, mas pretende sim efetuar um trabalho de divulgação e reconhecimento da marca.



Figura 8 – Logotipo do Restaurante *A Curva do Bacelo*

A percepção que se ambiciona transmitir é fortemente marcada pela diferenciação. Assim, pela Figura 9, observamos o logótipo do Restaurante *A Curva do Bacelo* que, perspetiva uma ligação com o público-alvo, através de um sentimento de pertença que se pretende estabelecer. Este logótipo acompanha a empresa desde sempre contudo, recentemente, introduzimos-lhe algumas alterações. Com efeito, quisemos juntar o nome da empresa – *A Curva do Bacelo* – ao símbolo já existente, de forma que haja ainda mais interação entre as duas componentes e, por conseguinte, reforçar ainda mais o elo de ligação entre clientes e marca. Por outro lado, outra alteração que introduzimos foi o ano de fundação da empresa (1986). Aqui, através da experiência de mercado (26 anos de existência), pretendemos transmitir ao público-alvo o forte *know-how* adquirido ao longo dos anos, bem como a seriedade, o profissionalismo e qualidade adquiridos comprovados.

Mais do que uma marca como produto, pretendemos criar uma marca como pessoa, isto é, referir-se ao que esta realmente faz de melhor. Inclui um balanço entre a personalidade, as ferramentas, métodos e conceitos que esta possui. A total satisfação dos clientes é uma prioridade e é essa mensagem que a empresa prima em transmitir aos seus clientes reais e potenciais.

A utilidade deste tipo de estratégia reside na transferência, ao máximo, das percepções do consumidor, a respeito da Curva do Bacelo. Por isso, quanto maior for o Valor da Marca, maior será o valor percebido; quanto maior for o Valor da Diferenciação, maior será o valor de diferenciação percebidos; e quanto maior for o Valor da Qualidade associada ao produto, maior será o valor e qualidade percebidos.

Esta é a nossa estratégia de *branding*, definindo o futuro da empresa e da marca, capaz de responder a possíveis reações e ações empreendidas, levando ao crescimento desta. Deste modo, apresentamos a seguinte decisão estratégica:

Uma Marca → Um Produto → Uma Promessa/Proposta de Valor, Qualidade e Diferenciação.

4.7 Políticas

4.7.1 Política de Qualidade

Um dos compromissos da empresa é assegurar a contínua qualidade dos produtos comercializados e dos serviços prestados aos clientes. Os clientes sabem que, ao deslocarem-se a um restaurante para desfrutar de uma refeição, se a experiência for totalmente satisfeita, não é o fim de um contacto com esse estabelecimento. É antes um princípio de uma relação de qualidade e confiança, porque sempre que lá regressar é alvo de um tratamento cuidado por pessoas qualificadas.

Para responder à necessidade do mercado voltada para a qualidade, *A Curva do Bacelo*, opta por adquirir matérias-primas de com inegável qualidade, reconhecimento e reputação no mercado, para assim confeccionar e comercializar produtos igualmente de qualidade superior. Relativamente ao serviço, além do elevado know-how que todos os clientes possuem, estes encontram-se em constante formação, com o propósito de haver uma contínua atualização dos métodos de trabalho tendo em vista a total satisfação do cliente ao nível, neste caso, do atendimento.

4.7.2 Política de Responsabilidade Ambiental

- I. **Eliminar ou reduzir o impacto ambiental:** em cada fase do ciclo de vida, a empresa tenta limitar o impacto ambiental ao mesmo tempo que favorece a segurança, o conforto e a qualidade.
- II. **Implementar a gestão ambiental:** a separação de todos os resíduos (papel, plástico, metal, vidro e óleos utilizados) por local adequado, há muito que é uma prioridade para todos os colaboradores da empresa.
- III. **Fomentar a comunicação ambiental:** os clientes e fornecedores têm de estar informados sobre os progressos desta política da empresa. O objetivo é conciliar todos os esforços dos empregados para aumentar a eficácia da política ambiental da empresa.

4.7.3 Política de Responsabilidade Social

No que diz respeito à responsabilidade social, o *Restaurante A Curva do Bacelo*, está e irá estar associado a causas e eventos comunitários, quer através da participação por patrocínios, quer através de donativos para instituições de solidariedade social.

Uma meta da empresa é, no decorrer do ano de 2013, conseguir implementar o projeto de plantar 5 árvores por mês. Por um lado é nosso objetivo colmatar parte do papel que é gasto durante o ano pela empresa (toalhas de mesa, guardanapos, toalhas de mão, entre outros), e por outro lado contribuir para ajudar na recuperação de um sector fortemente abalado pela contínua devastação dos incêndios. O custo total calculado para esta operação é de cerca de 190 €.

4.8 Formulação da Estratégia de Marketing Mix 2012 – 2013)

4.8.1 Estratégia de Produto / Serviço

Face ao elevado número de empresas do sector, entrevemos a necessidade de atualizar a gama de produtos comercializados pela empresa, pelo que corremos o risco de pecar pela não inovação e pela estagnação.

Assim, a estratégia de produto da *Curva do Bacelo* irá basear-se na atuação sobre o produto existente, isto é, consistirá em dar ênfase e aperfeiçoar aqueles que são os produtos *core* da empresa e também adaptar e criar outros produtos direcionados para outras faixas etárias, o qual será explicado mais adiante. Esta nossa decisão tem como fundamento o facto de a *Curva do Bacelo* ter necessidade de justificar o seu posicionamento, tornando interessantes e satisfeitas as necessidades dos clientes, melhorando o processo de produção e distribuição, aperfeiçoando o seu produto e otimizando a sua estratégia de marketing.

No que diz respeito ao serviço oferecido aos clientes, separamos neste ponto dois itens distintos, ou seja, no que diz respeito ao atendimento do cliente propriamente dito, não temos qualquer alteração a propor, pois o *know-how* adquirido ao longo de 25 anos de experiência proporciona um atendimento de qualidade e que em muito contribuiu até hoje para o desenvolvimento atual da empresa. O outro item, e neste sim propomos uma alteração, tem que ver com a indumentária de trabalho dos funcionários. Desde a fundação da empresa, até aos dias de hoje, nunca foi introduzida uma farda de

trabalho própria. As vantagens que descortinamos em adoptar uma farda de trabalho são várias, entre as quais destacamos:

- a) Identificação dos funcionários pelo público, uma vez que já ocorreu os mesmos serem confundidos como clientes;
- b) Criação de uma empatia com *A Curva do Bacelo*, possibilitando que os clientes identifiquem a farda com o estabelecimento em questão;
- c) Aumento da notoriedade da marca, através da inclusão na farda do logotipo, *slogan*, etc.;
- d) Vertente estética, no que respeita a todo o *lay out* envolvido no decorrer das ações laborais do próprio restaurante.

Esperamos, através da introdução desta medida, reforçar a presença na mente dos consumidores no momento de decisão de compra, bem como reforçar a própria identidade da marca.

Com efeito, de modo ainda a reforçar os valores da marca, pretendemos lançar uma gama de produtos, que sirva de complemento aos atuais. Com efeito, não pretendemos que estes venham substituir os já existentes, mas sim que ofereçam mais soluções para os clientes. Assim, como já foi dito anteriormente, estes novos produtos irão resultar de um estudo de mercado, com o qual se pretende saber quais os gostos atuais da faixa etária jovem portuguesa. Pretendemos saber o que comem e bebem atualmente os jovens portugueses e, o que gostariam que houvesse em termos de oferta no sector da restauração e que ainda não existe. Com este estudo, pretendemos pôr em prática a diversificação da oferta e assim antecipar as necessidades deste público específico, causando impacto na sua atenção.

Outra vertente que pretende ser explorada em maior escala, é o *take-away*. A empresa já disponibiliza a venda para fora de todos os tipos de pratos que constam da ementa, contudo, ambiciona aumentar esta vertente do negócio. Neste caso não selecionamos nenhum produto em especial para o efeito, temos sim pelo contrário a pretensão de escoar por este canal todos os produtos disponíveis para venda. Com esta estratégia pretendemos essencialmente aumentar da margem de lucro e reduzir custos, nomeadamente com a mão-de-obra (lavagem de pratos, talheres, copos, etc.), consumíveis (toalhas de mesa, toalhas de mão, guardanapos) e custos variáveis (eletricidade, água e gás). Aliado a este facto está ainda o incremento de um maior fluxo

de clientes no restaurante, o que leva inevitavelmente ao aumento do reconhecimento e notoriedade da marca/empresa no mercado.

4.8.2 Estratégia de Preço

A estratégia de preço da *Curva do Bacelo* revela-se extremamente importante no processo de angariação e fidelização de novos clientes, para além de permitir a maximização dos lucros e a rentabilização dos serviços.

Na sua essência, a empresa pretende que haja invariavelmente uma relação equilibrada de qualidade/preço em todos os seus produtos e serviços. A presença da empresa há 26 anos no mercado da restauração permite operacionalizar a oferta de um serviço de qualidade a um preço bastante acessível, um pouco abaixo da média do sector. Derivado aos fatores já evidenciados neste documento (conjuntura económica nacional e fraco poder de compra dos consumidores), sabemos que esta estratégia é fundamental para a empresa conseguir manter-se no mercado. Atualmente e face aos já referidos aumentos dos encargos fiscais, nomeadamente o aumento do IVA, a empresa opta por apenas por incurrir um pequeno aumento do preço nos seus produtos *core*, uma vez que sabemos serem aqueles que têm níveis de vendas mais elevados. Relativamente aos restantes produtos, optamos por manter os preços de modo a encontrarem-se acessíveis por todos os clientes, numa fase em que o poder de compra dos portugueses encontra-se ainda em queda acentuada. Com estas decisões sabemos que as margens de lucro ficam cada vez mais esmagadas correspondente ao suporte dos encargos fiscais pela própria empresa, devido à impossibilidade de incurrir no preço pago pelo cliente e, por sua vez, mais dificuldade em afirmar a presença no mercado.

4.8.3 Estratégia de Distribuição

Tendo em consideração que o nosso negócio *core* passa por servir refeições no local, a estratégia principal de distribuição da *Curva do Bacelo*, irá passar naturalmente por esta orientação. Este tipo de distribuição local apresenta-se por um lado dispendioso no que diz respeito ao custo em consumíveis, mão-de-obra e custos fixos mas, por outro lado permite um tipo de aproximação e abordagem privilegiada aos clientes *in loco*, que revela-se fundamental para o desenvolvimento de técnicas de CRM. Os funcionários

estabelecem diariamente contacto com os clientes e esse facto ajuda no estabelecimento destas técnicas possibilitando desta forma uma fidelização mais verosímil.

Outra vertente da distribuição da empresa é o *take-away* como já foi referido noutra secção deste documento, e na qual a empresa irá apostar fortemente. Independentemente de presentemente já serem comercializados no formato *take-away* todo o tipo de produtos que a empresa disponibiliza para venda no estabelecimento, é nossa intenção, através da divulgação, valorização e comunicação dos pratos especiais da casa no sítio na internet e através das redes sociais, nomeadamente *Facebook*, aumentar o volume de vendas deste canal privilegiado de distribuição. Prevemos que face ao estilo de vida cada vez mais acelerado que a população adota, e por força de fatores económicos, uma vez que se torna mais acessível comprar a refeição e levar para casa do que propriamente fazer a refeição no estabelecimento, este canal de distribuição comece a ganhar maior relevância no início de 2013. Aumentando o volume de vendas por este canal de distribuição, e como igualmente já foi referido em cima, a empresa reduzirá inevitavelmente os custos fixos e variáveis da sua estrutura.

Adicionalmente, numa fase mais avançada e já com o sítio na internet em pleno funcionamento, é nosso propósito que as encomendas passem a ser efetuadas através do mesmo. Para já podem ser efetuadas encomendas telefonicamente de uma forma totalmente gratuita através do sítio na internet, contudo pretendemos que mais tarde outras opções de encomenda estejam disponíveis, facilitando o cliente nesse processo. Pretendemos por um lado facilitar a logística dos colaboradores no que diz respeito em libertar tempo gasto em telefonemas para registar encomendas quando este pode ser aproveitado para desempenhar outras funções, do mesmo que eliminam-se possíveis erros de comunicação e, mais importante ainda, os clientes têm possibilidade de efetuar as suas encomendas de vários modos sem despenderem de qualquer custo monetário, uma vez que estas serão realizadas telefonicamente sem custo e *online*.

4.8.4 Estratégia de Comunicação

Características da campanha publicitária

Objetivos da comunicação

- Desenvolvimento da imagem da empresa;

- Estimular uma faixa etária mais jovem (25 – 40 anos de idade) a fazer refeições no restaurante *A Curva do Bacelo*;
- Transmitir a diferenciação dos produtos e serviço do restaurante *A Curva do Bacelo*, relativamente à concorrência.

Alvo da Publicidade

O alvo de comunicação é neste caso mais amplo que o alvo de marketing, pois compreende-se além dos compradores todas as pessoas que podem interessar-se pelo produto e servir de intermediário de comunicação entre a empresa e os compradores. Deste modo os alvos são:

- Público-alvo que pretende fazer refeições de alta qualidade, com simplicidade num ambiente agradável e acolhedor;
- Jovens e jovens profissionais que procuram passar momentos agradáveis sentados à mesa com um grupo de amigos;
- Pessoas que procuram um local onde se sintam em casa, e encontrem produtos de alta qualidade a preços acessíveis e de rápida preparação;

Campanha de ação e comunicação

Tendo em vista os objetivos que pretendemos alcançar, iremos executar uma campanha publicitária, com a utilização de várias técnicas tais como:

- *Outdoor's*;
- *Muppie's*;
- Publicidade Online;
- *Emailing*;
- *Teaser's*;
- Organização de Eventos;
- *Buzz Marketing*

Utilizaremos uma campanha agressiva com a utilização dos meios acima referidos e com a duração de três semestres intervalados. A sazonalidade da campanha terá início em Julho de 2012 e terminará em Julho de 2013 (2012 - 2013), apanhando assim de forma contínua as principais épocas festivas ao longo do ano. Este facto poderá fazer com que, por exemplo, uma família ou um grupo de amigos, na altura de celebrar uma

data comemorativa, opte pelo restaurante *A Curva do Bacelo*, uma vez que este se encontra de uma forma mais ativa em termos de campanha publicitária e consequentemente presente na mente dos consumidores.

- Esta estratégia irá centrar-se numa comunicação utilizando *outdoor's* e *muppie's* devido à ótima visibilidade que estes proporcionam. Serão implementados em locais estratégicos da cidade e arredores onde o público-alvo se concentra – universidade, empresas maioritariamente dos sectores secundários e terciários, ginásios e recintos desportivos.
- A publicidade online estará em destaque com a criação do novo site do restaurante *A Curva do Bacelo*, posteriormente com o domínio de www.acurvadobacelo.pt. Pretendemos com a criação do site aprofundar a ligação com os clientes, reais e potenciais, e oferecer-lhes novas funcionalidades e comodidades até então inexistentes, das quais se destacam a possibilidade de realizar encomendas *take-away*, marcação de mesas, consulta de disponibilidade do espaço, além de uma viagem interativa pelo próprio espaço, permitindo ao visitante conhecer o local, os produtos e usufruir de algum tempo com atividades lúdicas.

Quanto à publicidade nas páginas propriamente ditas, vamos dar especial privilégio às redes sociais com especial participação no *Facebook*, *Twitter* e *Linkedin*.

- Outra técnica da campanha publicitária que iremos utilizar será o *emailing*. Através de uma base de dados que começará a ser construída, juntamente com as respostas dadas nos inquéritos de satisfação, começaremos a enviar mensalmente *newsletters* contendo a informação das atividades mais relevantes que ocorreram durante o mês anterior no restaurante *A Curva do Bacelo*, bem como informação acerca dos produtos e pratos para o mês corrente.
- Quanto aos anúncios *teaser's*, será utilizado um conceito muito semelhante ao utilizado nos anúncios dos automóveis. Pretendemos antes do lançamento de um novo produto ou serviço, colocar publicidade no local relacionada com os

mesmos, que desperte curiosidade nos clientes acerca do que surgirá de novo no restaurante *A Curva do Bacelo* e, conseqüentemente os leve a experimentar.

- Na organização de eventos, a empresa tem já alguma experiência de mercado, o que poderá ser um fator facilitador para futuras atividades. Assim, um dos principais objetivos será a participação, através de *stands*, nas grandes feiras temáticas e regionais, onde a arte do bem comer e do bem beber estão fortemente representadas. A organização de eventos como noites de fados e organização de eventos desportivos, são outras das atividades que a empresa pretende realizar no decorrer no ano de 2013.
- Vamos apostar ainda no *buzz* marketing, fazendo com que as pessoas e a *media* falem, comentem, julguem e/ou espalhem a palavra de um novo produto ou serviço a comercializar. Para tal pretendemos conjugar os *teaser's*, para que seja criada alguma polémica que possibilite o passa a palavra, a dúvida e desperte a curiosidade entre o público.

Analisar

O mercado mundial encontra-se numa enorme recessão económica, o que se reflecte logicamente no sector da restauração. Esta crise faz com que o consumidor se encontre com um menor poder de compra, e que pode fazer com que este opte por fazer refeições fora de casa em estabelecimentos com um preço médio mais baixo ou até mesmo opte por comprar fora e consumir em casa numa tentativa de reduzir custos. O restaurante *A Curva do Bacelo* é uma ótima proposta para aqueles que procuram estas condicionantes, uma vez que apresenta uma ótima relação qualidade/preço e disponibiliza a venda para fora de todos os produtos comercializados.

Questionar

A oportunidade que a publicidade e comunicação podem aproveitar, será a recessão e a diminuição do poder de compra do consumidor, que é o público alvo do restaurante *A Curva do Bacelo*, pois haverá tendência para um aumento da procura de restaurantes com melhor qualidade/preço, onde *A Curva* claramente sobressai.

Nesta secção aplicaremos o modelo de Thomson, conhecido como os 5 W's da publicidade:

Onde Estamos? A *Curva do Bacelo* encontra-se numa fase consolidada no mercado da restauração eborense, devivo aos seus 25 anos de existência no mercado.

Porque estamos aqui? Existe uma oportunidade de negócio no segmento da restauração nos *restaurantes tipo tradicional*, que é a disponibilidade por um lado de refeições de elevada qualidade a um preço económico no local e igualmente a solução take-away na qual o cliente pode perfeitamente levar para casa qualquer um dos produtos comercializados no interior do estabelecimento.

Para onde vamos? Pretendemos aumentar a presença e a notoriedade no mercado da restauração eborense, conquistando uma imagem de marca positiva na mente dos potenciais clientes.

Como podemos lá chegar? Através da utilização de variadas técnicas de publicidade e comunicação, de modo a atingir o segmento alvo.

Estamos a chegar? Ainda não, mas após as diversas estratégias descritas neste estudo serem colocadas em prática, aliadas aos mecanismos de controlo para verificar se estamos a cumprir com as todas as metas e objetivos inicialmente definidos, iremos chegar ao ponto de destino.

Plano Operacional 2012 – 2013

Enquadramento Operacional	Este plano operacional vem de encontro ao que foi debatido ao longo deste estudo, apoiando uma ação no mercado da restauração eborense de forma a dar a conhecer a marca <i>Curva do Bacelo</i> neste mercado em geral e particularmente ao segmento dos jovens/jovens profissionais (25 – 40 anos de idade).			
Objetivos Operacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o reconhecimento da marca <i>Curva do Bacelo</i>; • Aumentar a notoriedade da marca <i>Curva do Bacelo</i>; • Comunicar e estimular a venda dos produtos <i>core</i> da empresa; • Dar a conhecer o valor e benefício ao cliente; • Diferenciar-se da concorrência; • Aumentar o volume de vendas na vertente <i>take-away</i>; • Conquista do segmento jovem; • Conquistar uma relação de confiança da marca com os clientes; • Maximizar as vendas; • Aumentar a quota de mercado da empresa. 			
Responsáveis pela Operação	Responsável pelas operações de marketing do restaurante <i>A Curva do Bacelo</i> ;			
Condicionantes Operativos	<ul style="list-style-type: none"> • Resistência à mudança; • Localização geográfica dos concorrentes; • Mercado extremamente saturado; • Crise Global; • Recessão económica no sector da restauração; • Aumento da taxa de IVA de 13% para 23% non início de 2011. 			
Calendarização Operacional	2012		2013	
Atividades:	2º T.	3º T.	1º T.	2º T.
Colocação de <i>Outdoor's</i>	---	Perto da U.E., Ginásios, empresas sectores secundário e terciário e recintos desportivos.	---	Arredores da cidade de Évora e junto a principais vias de acesso à cidade (Rodoviária e Ferroviária).
Colocação de <i>Muppie's</i>	Centro urbano da cidade, nomeadamente paragens de autocarro.	Autocarros urbanos da cidade TREVO (Transportes Regionais de Évora)	Centro urbano da cidade, nomeadamente paragens de autocarro.	Autocarros urbanos da cidade TREVO (Transportes Regionais de Évora)
Publicidade Online	Atingir grandes massas de jovens nos sites sociais - <i>Facebook, Twitter e LinkedIn.</i>	Criação do website: www.acurvadobacelo.pt	---	Atingir grandes massas de jovens nos sites sociais - <i>Facebook, Twitter e LinkedIn.</i>

<i>Emailing</i>	Newsletter mensal com informação de atividades mensais da empresa e divulgação de produtos.	Newsletter mensal com informação de atividades mensais da empresa e divulgação de produtos.	Newsletter mensal com informação de atividades mensais da empresa e divulgação de produtos.	Newsletter mensal com informação de atividades mensais da empresa e divulgação de produtos.
<i>Teaser's</i>	Colocação de publicidade no local antevendo o lançamento de um novo produto ou serviço.	---	Colocação de publicidade no local antevendo o lançamento de um novo produto ou serviço.	---
Organização de Eventos	Participação através de stands na feira anual que assinala as festas da cidade.	Organização de Noites de Fados.	Participação através de stands na feira anual que assinala as festas da cidade.	Organização de torneios desportivos, nomeadamente Ténis e Golf.
Resultados esperados:	Aumento do reconhecimento e notoriedade da marca.	Aumento do reconhecimento e notoriedade da marca.	Aumento do reconhecimento e notoriedade da marca.	Aumento do reconhecimento e notoriedade da marca.
Critérios de Avaliação e Mensuração	<ul style="list-style-type: none"> • Inquéritos <i>tracking</i> para medir a visibilidade dos <i>outdoors</i> e <i>muppie's</i>. • Mensuração da quantidade de clientes habitantes dentro e fora da cidade. • Inquéritos <i>online</i> sobre a satisfação acerca do novo <i>site</i> e respectivo conhecimento da marca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inquéritos <i>tracking</i> para medir a visibilidade dos <i>outdoors</i> e <i>muppie's</i>. • Mensuração da quantidade de clientes habitantes dentro e fora da cidade. • Inquéritos <i>online</i> sobre a satisfação acerca do novo <i>site</i> e respectivo conhecimento da marca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inquéritos <i>tracking</i> para medir a visibilidade dos <i>outdoors</i> e <i>muppie's</i>. • Mensuração da quantidade de clientes habitantes dentro e fora da cidade. • Inquéritos <i>online</i> sobre a satisfação acerca do novo <i>site</i> e respectivo conhecimento da marca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inquéritos <i>tracking</i> para medir a visibilidade dos <i>outdoors</i> e <i>muppie's</i>. • Mensuração da quantidade de clientes habitantes dentro e fora da cidade. • Inquéritos <i>online</i> sobre a satisfação acerca do novo <i>site</i> e respectivo conhecimento da marca.

4.9 Plano de Contingência

O plano de contingência constitui uma ferramenta de gestão que, invariavelmente, deve constar nos planos estratégicos de marketing. A sua utilidade pretende dar alguma margem de manobra às organizações, quando as mesmas se deparam com acontecimentos/alterações no meio envolvente contextual e transacional, e que estas não possam controlar. Intempéries, alterações de ordem fiscal, alteração do preço dos combustíveis, greves e lançamento de novos produtos pela concorrência, são alguns exemplos de fatores que podem afetar o desempenho do plano estratégico de marketing elaborado. É precisamente para prevenir a empresa contra estes acontecimentos, que os planos de contingência são elaborados.

No que diz respeito ao restaurante *A Curva do Bacelo*, definimos como um dos fatores previstos no plano de contingência as alterações de carga fiscal. Dado o forte aumento da carga fiscal que recentemente o setor foi alvo, prevemos que num futuro próximo não sofra alguma subida, mas sim seja revisto pelo governo. Se for este o caso, é permitido à empresa ter alguma margem de redução de preços de modo a poder atrair mais clientes, que por sua vez têm cada vez menos poder de compra.

Outro dos fatores previstos no plano de contingência de *A Curva do Bacelo* são as intempéries. Estes fenómenos (enchentes, terremotos, *tsunamis*, furacões) embora com menos probabilidades de acontecerem não podem ser menosprezados, na medida em que sua ocorrência leva a estragos de valores incalculáveis e, muito provavelmente colocam em risco a continuidade da empresa no mercado uma vez que atualmente não existe solidez financeira para fazer face aos eventuais danos causados. Para precaver uma eventual ocorrência desta natureza, *A Curva do Bacelo*, tem um seguro de Multi-Riscos do estabelecimento, que cobre os fenómenos acima descritos.

Resumidamente, o plano de contingência deve estar contemplado no plano estratégico de marketing de qualquer organização, de forma que possa responder a adversidades que se cruzem no horizonte a médio/longo prazo. Esta ferramenta é crucial para construir um futuro sólido e sustentado de qualquer empresa.

4.10 Verificação da Exequibilidade do Plano

Nesta secção do trabalho, iremos avaliar a viabilidade e exequibilidade do plano de marketing a que este estudo se propõe, ajustado à realidade do restaurante *A Curva do Bacelo*.

Como já foi referido anteriormente neste estudo, este trabalho surge da necessidade real que as micro e pequenas empresas têm em não possuir um auxílio técnico no que diz respeito ao seu modelo de gestão. Esta situação é notória tanto em empresas recentes no mercado, como em empresas com experiência comprovada no mesmo, como é o caso da *Curva do Bacelo* com 25 anos de atuação no panorama empresarial eborense.

Com efeito, ao longo do desenvolvimento deste estudo fomos notando diversas lacunas presentes nas atividades diárias da empresa que, devido à acumulação de experiências de gestão nunca foram notadas nem alteradas pelos seus gestores. Assim sendo, este é pois um primeiro passo para a sensatez da elaboração deste plano, que nos permite eliminar diversos procedimentos diários que não estarão ajustados de todo às atuais exigências do mercado da restauração em particular.

Por outro lado, além da identificação das lacunas que se cometem diariamente, este plano permite-nos também definir estratégias de marketing e comunicação de modo a acompanhar a constante evolução do mercado e dos concorrentes que nele atuam.

Assim, e uma vez que o mercado atual não permite apenas que se façam as coisas bem, mas sim é necessário cada vez mais fazer bem e depressa, julgamos que este plano vai totalmente de acordo com estas demandas.

Neste momento, apenas podemos avaliar a viabilidade e exequibilidade deste plano, na medida em que nos permitiu identificar falhas nos processos diários. Contudo, no que diz respeito a pôr em prática as estratégias e tarefas a que nos propomos, apenas a partir do mês de Janeiro de 2013, podemos começar a avaliar a fiabilidade das técnicas e campanhas agendadas, uma vez que apenas a partir do início do mês de Julho de 2012 é que estas começarão a ser aplicadas à realidade do quotidiano da empresa. Definimos o período de 6 meses (Julho 2012 – Janeiro 2013) como uma meta suficiente de forma que possamos avaliar um primeiro impacto de algumas medidas já implementadas até então, como é o caso da colocação de *outdoor's*, *muppies*, publicidade *online* através do

sítio na internet e redes sociais e ainda serviço de *emailing*. Como forma de medir a *performance* alcançada no período referido, iremos utilizar ferramentas como:

- a) Contabilização do número de encomendas efetuadas a partir de via telefónica normal, via telefónica através do sítio na internet (gratuita) e ainda encomendas efetuadas a partir do sistema próprio (email) disponibilizado igualmente no sítio na internet;
- b) Contabilizar e avaliar a evolução trimestral do volume de vendas por área de negócio:
 - Refeições servidas no estabelecimento;
 - Refeições servidas na vertente *take-away*.
- c) Através do sistema de faturação em vigor na empresa, filtrar por produtos e avaliar quais os mais vendidos e perceber se o ênfase nos produtos *core* da empresa está a ter retorno financeiro aumentado;
- d) Aplicação trimestral ou semestralmente de questionários de satisfação dos clientes, de forma a poder apurar qual a(s) área(s) em que estamos a evoluir de acordo com as necessidades e vontades dos últimos;
- e) Disponibilização permanente de uma caixa de sugestões, na qual o cliente de forma perfeitamente anónima, caso o pretenda, pode testemunhar a sua opinião sobre algo que no seu entender não decorre da forma mais desejada, dando-nos simultaneamente a possibilidade de rever a situação;
- f) Quantificar e qualificar no sentido da idade, o número de seguidores no *Facebook* oficial da Curva do Bacelo, de forma a verificar se os esforços de direcionar os produtos para a faixa etária 25 – 40 anos estão a ser alcançados com sucesso;

Para avaliar a *performance* alcançada com as tarefas dos segundos 6 meses do plano operacional (Julho 2013 – Dezembro 2013), as técnicas serão na sua essência as mesmas, contudo apenas poderão ser postas em prática no após segundo semestre do mesmo ano.

Adicionalmente, além de não podemos de todo menosprezar a importância que este estudo representa para toda a gestão empresarial/familiar da *Curva do Bacelo*, esperamos após aplicar todas as técnicas de medição de *performance*, ter obtido o resultado esperado, em resposta à questão inicial a que o trabalho se propôs.

5. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Conclusão

Este estudo foi desenvolvido com o objetivo de criar uma nova proposta de valor para o restaurante *A Curva do Bacelo*, que culminou na criação de um plano de marketing. Através do desenvolvimento de estratégias de comunicação e marketing, procuramos obter vantagem competitiva sobre os concorrentes e deste modo fornecer condições para o desenvolvimento do negócio.

De modo a alcançar as metas acima descritas, foi efetuado para este estudo um levantamento bibliográfico em livros de referência acerca da matéria, o que nos permitiu criar uma base para o seu desenvolvimento.

Procuramos desde o início evidenciar que, de acordo com as condicionantes da conjuntura atual, as pequenas empresas já não podem contar apenas com o *know-how* adquirido ao longo do desenvolvimento da atividade. As atuais exigências do mercado – rapidez e eficiência dos processos – levam a que até as pequenas empresas encontrem-se dotadas de um plano de marketing que programe os procedimentos a curto, médio e longo prazo, defina estratégias tanto de marketing como de comunicação, antecipe as necessidades dos clientes e acima de tudo acrescente valor que possibilite a empresas diferenciarem-se da concorrência. Com efeito, esta temática foi aplicada à empresa em estudo – *A Curva do Bacelo* – no sentido de aumentar a presença e notoriedade da marca no mercado, especializar e comunicar os produtos *core* e consecutivamente aumentar o volume de vendas.

Adicionalmente é possível acrescentar que, em termos práticos, com a realização deste estudo conseguimos apenas obter no imediato alguns resultados, nomeadamente acerca da conjuntura macroeconómica – ambiente político-legal, económico-financeiro, sociocultural, tecnológico e ecológico-ambiental – e da conjuntura microeconómica através dos questionários, obtivemos resultados concretos acerca dos concorrentes a atuar no panorama empresarial da restauração eborense, mais especificamente acerca do tipo de estabelecimento, das instalações, dos recursos humanos, das tomadas de decisão face à conjuntura atual e acerca dos clientes.

No que diz respeito aos resultados da estratégia de marketing e comunicação, de momento ainda não nos foi possível tirar qualquer ilação, uma vez que a calendarização prevê que esta apenas tenha início em Julho de 2012.

Independentemente de alguns resultados não poderem de momento ser avaliados, em virtude da sua aplicação prática ainda não ter tido lugar, podemos sim avaliar o cumprimento ou não dos objetivos gerais a que o estudo se propôs.

Este estudo, teve a particularidade de nos confrontar e provar a relevância que o planeamento e organização têm nas micro e pequenas empresas, e de que forma contribuem para um objetivo comum.

É inquestionável a importância que o tipo de reflexão que abordamos neste trabalho representa para a gestão de qualquer organização que se enquadre na tipologia que abordamos neste trabalho.

As decisões tomadas no decorrer da realização deste estudo – e que constituem o modelo de negócio do restaurante *A Curva do Bacelo* – sofreram diversas alterações ao longo do trabalho, e alternaram consoante a informação obtida e a pesquisa efetuada.

Através de vários pontos presentes neste estudo, pretendemos evidenciar a relevância de uma gestão organizada e o contributo desta para o sucesso da empresa, onde cada detalhe é relevante.

Tal como neste trabalho, uma empresa tem de ser organizada, onde, o controlo de todas as variáveis é fundamental.

É sobre estes pontos, e muitos mais, que a gestão se insere e atua.

É ainda nossa opinião que o desenvolvimento e crescimento, essencialmente das micro e pequenas empresas decorre, entre outros, de um bom planeamento e da capacidade em gerir as alterações necessárias à implementação e controle do planeado.

5.2 Considerações Finais

Limitações e sugestões de pesquisa futura

O presente documento e a pesquisa que nele é desenvolvida, apresentam algumas limitações. Inicialmente é identificada como primeira limitação a extensão limitada do desenvolvimento da estratégia de marketing, sendo que a mesma poderá não cobrir na totalidade as decisões e práticas adotadas. Como segunda limitação,

identificamos o facto de o número de respostas válidas obtidas junto dos empresários da restauração eborense não ser o espectável, uma vez que face ao número real de estabelecimentos existentes verificamos um considerável desfasamento, o que poderá conduzir a uma impossibilidade de generalizar as conclusões.

No decorrer da realização do presente estudo, em especial após a aplicação aos empresários da restauração eborenses, observamos o emergir de algumas possibilidades e temas que poderão ocorrer como futura investigação. Assim, uma primeira oportunidade poderá ser uma análise de forma quantitativa, ao nível das pequenas empresas de restauração, tendo em vista a coerência e cumprimento do plano de marketing. Uma segunda oportunidade de investigação será a avaliação dos ganhos – volume de vendas, margem de lucro – que as pequenas empresas ao nível da restauração obtêm após terem implementado um plano de marketing nas suas organizações. Uma terceira e mais ousada oportunidade está relacionada com o desenvolvimento dos produtos *core*, tentando para estes uma participação em novos mercados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

→ AAKER, D. A., KUMAR, V. e DAY, G. S. (2004), “*Marketing research*”, 8ª Edição, New York, John Wiley & Sons

→ BARRETT, Rita (1992). “*A marketing plan: success. Your super highway to success*”. *Credit*, 18, 1, 20-22

→ COHEN, W. A. (2006), “*The marketing plan*”, 5ª Edição, California, John Wiley & Sons

→ DAVIDS, Mike & Newcomb, KELLY (2006). “*Planning for marketing success: turning the “wheel” by creating a task-oriented executable marketing plan*”. *Debt* 3, 21, 4, 22-25.

→ EVANS, Joel R. e BERMAN, Barry (1982). “*Marketing*” 1ª Edição, New York ; MacMillan.

→ FLUSS, Donna (2007). “*A weak connection*”, *CRM Magazine*, Vol. 11 Issue 8: pp. 48-48.

→ GARCIA, Maria Tereza et al. (2006) “*Marketing e comunicação para pequenas empresas*”. 1ª Edição, São Paulo, Novatec

→ GORDON, David & Ray, ALLEN (2008). “*Plan your marketing for 2009. Electrical wholesaling*”, 89, 10, 62-63.

→ GORDON, Ian H. (1998). “*Relationship marketing: new strategies, techniques and technologies to win the customer you want and feet them forever*”. 1ª Edição, Canada, John Wiley & Sons

→ GRAHAM, John R (1993). “*What a company should expect from its marketing plan. Marketing news*”, 27, 4, 7-14

→ GRÖNROOS, C. (2000), “*Service management and marketing: a customer relationship management approach*”, 2ª Edição, New York: John Wiley & Sons

→ HARRISON, J. S. (2005). “*Administração estratégica de recursos e relacionamentos*”, 2ª Edição, São Paulo, Bookman

- HASHIMOTO, Marcos (2011), “*Tipos de planeamento*” Santander Empreendedor, Abril 2011
- HOFFMAN, K. D. e BATESON, J. E. (2006), “*Services marketing: concepts, strategies and cases*”, 4ª Edição, Ohio, Thomson South-Western.
- HOOLEY, Grahan J. e SAUNDERS, John (1996). “*Posicionamento competitivo: como estabelecer e manter uma estratégia de marketing no mercado*”, 1ª Edição, São Paulo, Makron Books
- HOOLEY, GRAHAM J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. (2001) “*Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*”. 2ª Edição, São Paulo: Prentice Hall
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. (2004), “*MAPAS ESTRATÉGICOS-BALANCE SCORECARD: CONVERTENDO ATIVOS INTANGÍVEIS EM RESULTADOS TANGÍVEIS*”, 7ª Edição Campus, Rio de Janeiro, Elsevier
- KERIN, R. A. e HARTLEY, S. W. e BERKOWITZ, E. N. e Ridelius, W. (2008), “*Marketing*“. 9ª Edição, São Paulo, McGrawHill.
- KOTLER, Philip (2000). “*Administração de marketing*”. 10ª Edição, São Paulo, Prentice Hall
- KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary (2003) “*Princípios de marketing*”, 9ª Edição, São Paulo, Prentice Hall;
- KOTLER, Philip; LANE, Kevin. (2005) “*Marketing management*”, 12ª Edição, São Paulo; Prentice Hall;
- LAMBIN, Jean-Jacques (2003) “*Marketing estratégico*”, 4ª Edição, Lisboa, McGraw Hill;
- LENCASTRE, P. (2007), “*O livro da marca*”, 1ª Edição, Lisboa, Dom Quixote.

- LINDON, Denis; LENDREVIE, Jacques; LÉVY, Julien; DIONÍSIO, Pedro; RODRIGUES, Joaquim Vicente. (2004) “*Mercator xxi, teoria e prática do marketing*”, 10ª Edição, Lisboa, Dom Quixote;
- MCKENNA, Regis (1996). “*Marketing de relacionamento*” 5ª Edição, Rio de Janeiro, Campus
- NAISBITT, J. (1999) “*High tech high touch: technology and our search for meaning*”, 2ª Edição, New York; Nicholas Brealey
- NUNES, João Coelho, & CAVIQUE, Luís. (2008). “*Plano de marketing, estratégia em acção*” 2.ª Edição, Lisboa, Dom Quixote.
- PORTER, M. E. (1989). “*Vantagem competitiva*” 13ª Edição, Rio de Janeiro, Atlas
- PROENÇA, J. F. (2008), “*Marketing de serviços públicos: casos de estudo portugueses*”, 1ª Edição, Lisboa, Escolar editora.
- SARREL, Matthew D. (2007). “*Keep your customers in view*”, *PC Magazine*, Vol. 26 Issue 97 21722, p112-112.
- SHOCK, J. Pati; BOWEN, John T.; STEFANELLI, John. (2004) “*Marketing para restaurantes para proprietários e gerentes*”; 1ª Edição, Lisboa; Cetop;
- SOUSA, Teresa (2008), “*Estratégia de marketing como instrumento de competitividade na pequena empresa*”, Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas, ISCTE (Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa), Lisboa, Maio.
- STAPLETON, John (1994), “*MARKETING*”, 2ª Edição, Lisboa, Editorial Presença.
- TEIXEIRA, Sebastião. (2005) “*Gestão das organizações*”, 2ª Edição, Lisboa, McGraw-Hill;

→ TELÓ, Admir R. (2001) “Desempenho organizacional: planejamento financeiro em empresas familiares. *Revista da faculdade de administração e economia de curitiba*”. V.4, n.1, p.17-26, Janeiro/Abril

→ VAVRA, Terry G. (1993), “*Marketing de relacionamento: como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento*”. 1ª Edição, São Paulo, Atlas

→ WESTWOOD, J. (2007),”*O plano de marketing*”, 3ª Edição, São Paulo, M. Books

→ WILEY. ARMSTRONG, J. S. (1982), “*The value of formal planning for strategic decisions*”, *Strategic Management Journal*, Vol. 3, pp. 197-211.

→ WINCHESTER, Jay (1997). “*What’s the plan? Sales and marketing management*”, *149,11*, 72-78.

→ WOOD, Marian Burk (2007). “*The marketing plan handbook*” 3ª Edição. New Jersey, Pearson Prentice Hall.

ANEXOS

ANEXO A

QUESTIONÁRIO: RESTAURAÇÃO EM ÉVORA

UNIVERSIDADE DE ÉVORA

MESTRADO EM GESTÃO DA QUALIDADE E MARKTING AGRO-
ALIMENTAR

Janeiro de 2012



Estimado(a) Senhor(a):

É convidado a participar neste inquérito desenvolvido no âmbito do desenvolvimento da Tese de Mestrado em Gestão da Qualidade e Marketing Agro-Alimentar da **UNIVERSIDADE DE ÉVORA**. Solicitei aos proprietários/gerentes de empresas do sector da restauração da região de Évora, que respondessem a este inquérito sobre alguns elementos referentes ao funcionamento e à gestão das suas organizações. O tempo de preenchimento será de aproximadamente 5 minutos.

A sua participação é absolutamente voluntária. Contudo se se sentir desconfortável com a resposta a alguma pergunta, poderá abandonar o preenchimento a qualquer momento. Para mim e para a realização deste trabalho, é muito importante a oportunidade de aprender a partir da sua opinião.

As suas respostas serão absolutamente **confidenciais** e os dados recolhidos terão uma **utilização exclusivamente académica**. Se tiver alguma dúvida sobre qualquer questão, ou ao procedimento seguido, poderá contactar [Luís Godinho] através do endereço luís.guda@gmail.com.

Muito Obrigado pelo seu tempo e apoio.

Identificação:

Nome do Estabelecimento (Opcional): _____

Morada: _____

Localidade: _____ Código Postal: _____

Distrito: _____ Concelho: _____ Freguesia: _____

1. Assinale com um X a opção que melhor corresponde ao seu estabelecimento:Restaurante Marisqueira Pizzaria Self-Service Snack-Bar Casa de Pasto Eat-Driver Take-Away Fast-Food Catering Banquetes **2. Funcionamento:**

Dia de encerramento semanal: _____

Não encerra:

3. Instalações:

Capacidade (nº máximo de lugares que o estabelecimento tem, em conformidade com o documento legal de funcionamento da empresa)	Nº lugares (total): _____
	Nº lugares (mesas): _____
	Nº lugares (Snack): _____
	Nº lugares (esplanada): _____

4. Envolvente

Aldeia Histórica

Centro Histórico

Zona Rural

Centro Comercial

Zona Habitacional

Outra

Qual? _____

5. Recursos Humanos:

Para cada um dos trabalhadores que neste momento estão ao serviço, atribua um número de referência por substituição do nome (1,2,3,..).

Se necessário acrescente linhas ou fotocopie esta(s) página(s).

Nº Trabalhador

6. Situação Atual:

Selecione os aspetos que mais afetam o funcionamento do sector e consequentemente do seu estabelecimento:

- Fiscalidade
- Situação do Mercado
- Excesso de Oferta
- Concorrência Ilegal
- Sistema Laboral
- Custo Matérias-Primas
- Apoios Insuficientes
- Nível de Preços
- Falta de Fiscalização
- Falta de Mão-de-obra qualificada
- Outros

Quais _____

Tendo presente o ambiente atual, selecione os fatores a que atribui maior importância para a obtenção de um maior dinamismo no sector:

- | | |
|----------------------------|--------------------------|
| Políticas de Apoio | <input type="checkbox"/> |
| Legislação | <input type="checkbox"/> |
| Concorrência | <input type="checkbox"/> |
| Formação | <input type="checkbox"/> |
| Fiscalidade | <input type="checkbox"/> |
| Valorização da Gastronomia | <input type="checkbox"/> |
| Promoção Institucional | <input type="checkbox"/> |
| Outros | <input type="checkbox"/> |

Quais _____

Face ao recente aumento da taxa de IVA de 13% para 23%, as eventuais medidas tomadas foram:

- | | |
|-----------------------|--------------------------|
| Aumento dos preços | <input type="checkbox"/> |
| Diminuição dos preços | <input type="checkbox"/> |
| Manutenção dos preços | <input type="checkbox"/> |
| Não responde | <input type="checkbox"/> |

Quais as perspetivas, em termos de volume de negócios da sua empresa no ano corrente, tendo por base o ano anterior e a conjuntura atual?

- | | |
|--------------|--------------------------|
| Aumento | <input type="checkbox"/> |
| Diminuição | <input type="checkbox"/> |
| Estagnação | <input type="checkbox"/> |
| Não responde | <input type="checkbox"/> |

7. Clientes:

Estimativa da distribuição de Clientes:	Percentagem
Clientes locais em recreio/lazer	_____ %
Trabalhadores locais	_____ %
Visitantes internos (portugueses residentes fora do concelho de Évora)	_____ %
Visitantes Estrangeiros (Residentes fora de Portugal)	_____ %
	100%

FIM